

## SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA - ESTUDO DE CASO EXEMPLO - BARRY CALLEBAUT

Matheus Silva Muniz<sup>1</sup>  
Ittana de Oliveira Lins<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo analisar a atuação da sustentabilidade corporativa na empresa Barry Callebaut. A sustentabilidade corporativa, como modelo de gestão, visa integrar práticas ambientais, sociais e econômicas ao planejamento estratégico das organizações. O estudo de caso da Barry Callebaut destaca a iniciativa *Forever Chocolate*, lançada em 2016, que visa transformar o setor de cacau e chocolate até 2025, promovendo práticas sustentáveis em toda a cadeia de suprimentos. A pesquisa foi realizada com base em dados secundários, como relatórios institucionais e materiais disponíveis no site da empresa, além de uma revisão integrativa com embasamento teórico em autores como Elkington (1997), Porter e Kramer (2006) e Altieri (1999) e outros. Os resultados apontam que a Barry Callebaut adota práticas sustentáveis que refletem um compromisso real com o meio ambiente, a sociedade e a economia, contribuindo significativamente para o desenvolvimento sustentável do setor. A análise também revela que a empresa atua de forma estratégica, criando valor compartilhado ao integrar a sustentabilidade como parte central de seus negócios.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade corporativa. Indústria do cacau. Barry Callebaut. Desenvolvimento sustentável. Responsabilidade social.

1902

### 1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade corporativa refere-se às práticas empresariais que criam valor a longo prazo para toda a organização e seu público externo, ao mesmo tempo em que respeitam o meio ambiente, promovem o bem-estar social e garantem o crescimento econômico sustentável (Elkington, 1997; Porter e Kramer, 2006). Essa abordagem passou a ser considerada um diferencial estratégico para empresas que buscam não apenas o lucro, mas também um impacto positivo duradouro na sociedade e no planeta (Hart, 1995; Dyllick e Hockerts, 2002).

A Barry Callebaut é uma das líderes globais na produção de cacau e chocolate, destacando-se por seu compromisso com a sustentabilidade por meio da iniciativa denominada *Forever Chocolate* (Barry Callebaut, 2023). Lançada em 2016, essa iniciativa tem como objetivo tornar toda a cadeia de produção da empresa mais sustentável até 2025 (Barry

<sup>1</sup>Graduando em Administração na Faculdade de Ilhéus - CESUPI.

<sup>2</sup>Docente da Faculdade de Ilhéus- CESUPI. Docente, orientadora. Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente-Uesc.

Callebaut, 2023). Entre suas metas estão a erradicação da pobreza entre os produtores de cacau, a eliminação do trabalho infantil e a obtenção de 100% do cacau de forma sustentável (Barry Callebaut, 2023; International Cocoa Organization, 2021).

A sustentabilidade corporativa envolve o equilíbrio entre práticas que promovem o crescimento econômico e ações que respeitam e preservam os recursos naturais e sociais (Elkington, 1997; Freeman, 1984). Empresas que adotam esse conceito como pilar central estão focadas em criar valor para todos os seus stakeholders — incluindo clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades — e também se comprometem a operar de maneira ética e responsável (Freeman, 1984; Carroll, 1991). Esse posicionamento fortalece a reputação organizacional e torna as empresas mais resilientes a desafios futuros, como mudanças regulatórias, demandas de mercado e crises ambientais (Fombrun, 1996; Bansal e Roth, 2000).

A Barry Callebaut, por meio do Forever Chocolate, tem se destacado por integrar a sustentabilidade ao seu modelo de negócios, especialmente em setores estratégicos como o viveiro de mudas de cacau em Itabuna-BA (Barry Callebaut, 2023; International Cocoa Organization, 2021). A partir dessa realidade, surge a seguinte questão de pesquisa: de que forma a Barry Callebaut tem aplicado os princípios da sustentabilidade corporativa em sua atuação no viveiro localizado na região cacauíra da Bahia? (Elkington, 1997; Porter & Kramer, 2006).

Diante disso, este artigo tem como objetivo principal analisar as práticas de sustentabilidade corporativa implementadas pela Barry Callebaut, identificando seus impactos ambientais, sociais e econômicos na cadeia produtiva, bem como as metas futuras estabelecidas pela empresa no âmbito da iniciativa Forever Chocolate (Elkington, 1997; Barry Callebaut, 2023; Dyllick e Hockerts, 2002).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito geral de sustentabilidade

Sustentabilidade, de modo geral, tornou-se um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento da sociedade contemporânea. O conceito abrange o equilíbrio entre o crescimento econômico, a preservação ambiental e o bem-estar social, elementos que são interdependentes e essenciais para garantir a qualidade de vida das gerações atuais e futuras. Conforme relatado pela ONU (1987) no Relatório *Brundtland*, sustentabilidade implica em "atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de

atenderem às suas próprias necessidades".

## 2.2 Sustentabilidade no contexto corporativo

No contexto corporativo, a sustentabilidade tem se destacado como um fator estratégico para o sucesso empresarial. A sustentabilidade corporativa refere-se à capacidade das organizações de operar de forma lucrativa enquanto geram impactos positivos no meio ambiente e na sociedade. Autores como Elkington (1997), com o conceito de Triple Bottom Line, defendem que as empresas devem gerar valor econômico, social e ambiental de forma integrada, fundamentando a relevância do tema. A teoria de Elkington enfatiza que a sustentabilidade não deve ser tratada apenas como uma responsabilidade social corporativa (RSC), mas como um fator de inovação e competitividade empresarial.

## 2.3 Valor compartilhado nas cadeias produtivas

No contexto das cadeias produtivas globais, Porter e Kramer (2006), com sua proposta de Criação de Valor Compartilhado (CSV), argumentam que as empresas podem resolver desafios sociais e ambientais ao mesmo tempo em que fortalecem suas operações. Esse conceito se aplica de maneira significativa ao caso da Barry Callebaut, pois as iniciativas sustentáveis devem não apenas mitigar impactos negativos, mas também gerar valor para as comunidades produtoras de cacau e, consequentemente, para a própria empresa (Porter e Kramer, 2006).

1904

## 2.4 Sustentabilidade no agronegócio e no setor cacauero

A sustentabilidade no setor de commodities agrícolas, como o cacau, destaca-se pela sua complexidade e importância. Empresas como a Barry Callebaut, um dos principais players do mercado, enfrentam desafios significativos relacionados à sustentabilidade, desde a preservação da biodiversidade até o desenvolvimento socioeconômico das comunidades produtoras. Nesse sentido, suas iniciativas vão além de certificações, buscando implementar práticas sustentáveis em toda a cadeia produtiva, como programas de apoio a agricultores, adoção de tecnologias ecológicas e estímulo à produção responsável de cacau.

## 2.5 Agroecologia e agricultura sustentável

Na agricultura sustentável, Altieri (1999) é outro autor-chave ao discutir os princípios da agroecologia como solução para práticas agrícolas mais sustentáveis. Ele sugere que a adoção

de tecnologias e métodos ecológicos melhora a resiliência dos sistemas agrícolas, o que é crucial no contexto das plantações de cacau. As práticas agroecológicas não só contribuem para a sustentabilidade ambiental, mas também reduzem custos e aumentam a produtividade a longo prazo.

## 2.6 A sustentabilidade corporativa na Barry Callebaut

A sustentabilidade corporativa é um dos pilares estratégicos da Barry Callebaut, refletindo seu compromisso em transformar a cadeia global do cacau em um modelo de responsabilidade ambiental, social e econômica. A empresa é reconhecida por adotar iniciativas que vão além do cumprimento regulatório, buscando criar impacto positivo em todos os elos de sua cadeia produtiva.

## 2.7 O programa Forever Chocolate

Uma das principais frentes da Barry Callebaut é o programa Forever Chocolate, lançado em 2016, que estabelece metas ambiciosas a serem alcançadas até 2025, como erradicar o trabalho infantil em sua cadeia de suprimentos, alcançar a neutralidade em carbono, usar apenas ingredientes 100% sustentáveis e retirar milhões de pessoas da pobreza nas comunidades produtoras. Esse programa demonstra que a sustentabilidade corporativa na Barry Callebaut está intrinsecamente ligada à geração de valor compartilhado.

1905

## 3 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa é qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, baseada em análise documental de fontes institucionais da Barry Callebaut, disponíveis no seu site oficial (*Welcome to the Barry Callebaut Website*) e Relatórios de Sustentabilidade (*Barry Callebaut - Sustainability Reporting*), realizando uma revisão integrativa de literatura, uma vez consultadas outras fontes, como artigos científicos, relatórios e documentos oficiais, para fornecer uma visão abrangente e atualizada do tema. O foco foi o programa Forever Chocolate, analisando suas práticas sustentáveis ao longo da cadeia do cacau, com ênfase nos impactos ambientais, sociais e econômicos.

A ecoinovação consiste nas diversas formas de inovar dentro de um ciclo de vida das atividades de um processo, no qual buscam reduzir os impactos ambientais, difundindo-se em toda a cadeia produtiva e destaca o nívelamento entre impacto ambiental e vantagens

competitivas para uma empresa (Demirel; Kesidou, 2019)

Através de leitura crítica e categorização temática, buscou-se identificar as principais ações da empresa, seus efeitos e a evolução de metas até 2025. A pesquisa também oferece reflexões sobre como empresas do setor de commodities agrícolas podem integrar a sustentabilidade em suas operações, considerando demandas globais e necessidades locais.

Além disso, o estudo pretende contribuir para a formulação de políticas corporativas mais eficientes, servir de exemplo para outras empresas do setor e enriquecer o debate acadêmico sobre sustentabilidade na cadeia do cacau.

#### 4 RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho, foi possível analisar e interpretar as ações desenvolvidas pela Barry Callebaut no âmbito da sustentabilidade corporativa. A pesquisa evidenciou que a empresa tem adotado práticas robustas por meio do programa Forever Chocolate, que tem como metas principais eliminar o trabalho infantil em sua cadeia de suprimentos, alcançar a neutralidade de carbono na produção, melhorar a renda dos produtores e utilizar 100% de ingredientes sustentáveis até 2025.

Essas metas não apenas reforçam o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável, como também demonstram uma clara integração entre responsabilidade social, preservação ambiental e crescimento econômico. A Barry Callebaut tem se destacado por implementar ações que promovem o bem-estar de comunidades produtoras, ao mesmo tempo em que busca soluções inovadoras para reduzir seus impactos ambientais e otimizar seus processos.

Com base nos dados coletados e analisados, observa-se que a sustentabilidade está inserida na cultura organizacional da empresa e vem sendo aplicada de forma estratégica em todas as etapas da cadeia produtiva do cacau. A valorização da biodiversidade, o incentivo à agricultura regenerativa e o apoio a pequenos produtores refletem uma postura ética e comprometida com o futuro do setor (Barry Callebaut, 2025).

Além disso, a empresa investe em programas de rastreabilidade, educação ambiental, parcerias com organizações locais e uso de tecnologias sustentáveis, consolidando sua posição como líder global em práticas responsáveis no setor agrícola. Essas ações geram valor compartilhado, fortalecem a imagem institucional da empresa e atendem às expectativas de consumidores cada vez mais conscientes e exigentes, o que pode ser observado nos resultados

de Quintam e Assunção (2023), que confirmam que o investimento em tecnologia e inovação, impulsiona a produtividade e a qualidade dos produtos agrícolas.

Por fim, o estudo reforça que a Barry Callebaut não apenas responde às demandas atuais do mercado, mas também influencia positivamente outras empresas do setor, tornando-se um modelo de referência em sustentabilidade corporativa aplicada à cadeia do cacau. Sua atuação demonstra que é possível equilibrar crescimento econômico com responsabilidade social e preservação ambiental, contribuindo para uma cadeia produtiva mais justa, eficiente e sustentável.

“A liderança da Barry Callebaut em sustentabilidade demonstra como grandes corporações podem transformar práticas tradicionais de produção agrícola, promovendo inovação e responsabilidade social que inspiram toda a indústria a adotar modelos mais sustentáveis e inclusivos” (Silva; Pereira, 2021, p. 50).

Adicionalmente, observou-se que a Barry Callebaut tem ampliado seus investimentos em inovação tecnológica para garantir maior eficiência na rastreabilidade da cadeia produtiva do cacau. A implementação de sistemas digitais de monitoramento tem possibilitado o acompanhamento em tempo real das práticas agrícolas adotadas por seus fornecedores, assegurando a conformidade com os critérios de sustentabilidade e fortalecendo a confiança dos consumidores na origem dos produtos.

1907

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa refere-se ao impacto social positivo gerado pelas ações da empresa. A Barry Callebaut tem promovido programas de capacitação para agricultores, focados na melhoria das técnicas de cultivo e gestão financeira, contribuindo diretamente para o aumento da produtividade e da qualidade de vida das comunidades envolvidas. Essas iniciativas também estimulam a redução da pobreza rural e o fortalecimento de economias locais, evidenciando um modelo de negócio que alia responsabilidade social ao desempenho econômico sustentável.

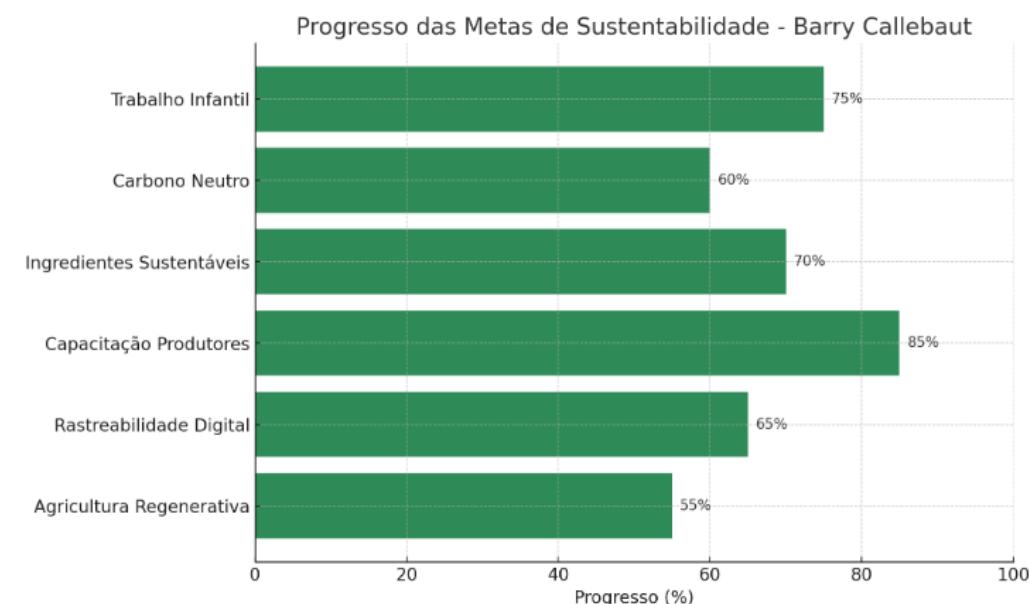
Para ilustrar o avanço das principais metas do programa *Forever Chocolate*, foram elaborados gráficos e tabelas com percentuais estimados de progresso, baseados na análise de relatórios institucionais da Barry Callebaut e em fontes setoriais complementares. Esses valores representam uma aproximação do estágio atual das iniciativas, permitindo visualizar o comprometimento da empresa com práticas sustentáveis e a evolução de suas ações em prol de uma cadeia produtiva mais ética e responsável.

A Figura 1 indicam avanços expressivos demonstrando evolução contínua, embora

ainda exijam esforços adicionais para sua plena concretização até 2025. Esses resultados reforçam a atuação da Barry Callebaut como referência em sustentabilidade corporativa no setor do cacau.

Com base no gráfico de Progresso das Metas de Sustentabilidade - Barry Callebaut, apresentado na figura 1, observa-se que a meta com maior progresso até o momento é a de Capacitação de Produtores, atingindo 85%, evidenciando um forte comprometimento da empresa com o desenvolvimento e a qualificação dos produtores, esse é um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento e crescimento, além da conscientização das práticas produtivas sustentáveis. De acordo com Silva et al. (2023) avaliar os impactos da capacitação de produtores é fundamental para a produção de cacau de melhor qualidade, além de favorecer o potencial para gerar empregos, aumentar a renda e diversificar a produção.

**Figura 1** – Gráfico velocímetro de desempenho em relação à meta



Por outro lado, a meta com menor progresso é a de Agricultura Regenerativa, com 55% de execução. Apesar de já apresentar mais da metade do caminho percorrido, essa meta ainda demanda atenção e investimentos adicionais visando ampliar práticas agrícolas que restauram e preservam os ecossistemas, para alcançar os níveis das demais metas.

De modo geral, a figura 1 demonstra uma trajetória positiva, e um avanço consistente nas diversas frentes de sustentabilidade, refletindo o alinhamento da Barry Callebaut com práticas mais responsáveis e sustentáveis ao longo da cadeia produtiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da sustentabilidade corporativa na Barry Callebaut evidencia o papel estratégico da empresa na promoção do desenvolvimento sustentável, especialmente no setor agrícola. O estudo de caso realizado no viveiro de mudas de cacau revela práticas bem estruturadas que refletem o compromisso da organização com a responsabilidade socioambiental.

Conclui-se que a empresa não apenas cumpre com exigências legais e regulatórias, mas também adota medidas proativas em prol da sustentabilidade, contribuindo para a preservação ambiental e o fortalecimento das comunidades locais. Tais ações reforçam a importância da integração dos pilares econômico, social e ambiental como base para uma gestão empresarial moderna e responsável.

Espera-se que este estudo contribua para a disseminação de boas práticas sustentáveis no meio corporativo, servindo como exemplo para outras organizações que buscam alinhar seus objetivos de negócio aos princípios do desenvolvimento sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ALTIERI, Miguel A. **Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1999. 1909
- BANSAL, Pratima; ROTH, Kendall. Why companies go green: A model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 717-736, 2000.
- BARRY CALLEBAUT. **Forever Chocolate Progress Report 2023**. Disponível em: <https://www.barry-callebaut.com>. Acesso em: 12 de março de 2025
- BARRY CALLEBAUT. **Relatório de Sustentabilidade 2025**. Disponível em: <https://www.barry-callebaut.com>. Acesso em: 12 de março de 2025
- CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.
- DEMIREL, Pelin; KESIDOU, Effie. Sustainability-oriented capabilities for eco-innovation: Meeting the regulatory compliance challenge. **Research Policy**, v. 48, n. 5, p. 1019-1032, 2019.
- ELKINGTON, John. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. **Oxford: Capstone Publishing, 1997**.
- FREEMAN, R. Edward. Strategic management: A stakeholder approach. **Boston: Pitman, 1984**.

FOMBRUN, Charles J. Reputation: Realizing value from the corporate image. **Boston: Harvard Business School Press, 1996.**

HART, Stuart L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

INTERNATIONAL COCOA ORGANIZATION (ICCO). **Sustainability in the cocoa sector. Relatório 2021.** Disponível em: <https://www.icco.org>. Acesso em: 20 de março de 2025

ONU. Relatório Brundtland: Nosso futuro comum. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: **Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1987.**

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

QUINTAM, C. P. R.; ASSUNÇÃO, G.M. Panorama Do Agronegócio Exportador Brasileiro **Recima 21, Revista Científica Multidisciplinar**, V.4. N. 7, 2023.

SILVA, João; PEREIRA, Lucas. Sustentabilidade na cadeia produtiva do cacau: estudo de caso da Barry Callebaut. **Revista Brasileira de Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 45-55, 2021.

SILVA, A. M. M. et al. Impactos para o desenvolvimento sustentável e na qualidade das amêndoas de cacau em uma comunidade ribeirinha do Rio Moju, **Pará Revista Conexão UEPG**, ISSN-e 2238-7315, Vol. 20, Nº. 1, 2024. 1910