



ARRANJO PRODUTIVO NA PRODUÇÃO DO CHOCOLATE NO MUNICÍPIO DE ILHÉUS: ANÁLISE SWOT RELACIONADA AO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Sayonara Silva Santana Machado¹
Francisco Mendes Costa²
João José dos santos³
Pólvora, Alana Brito⁴

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Sayonara Silva Santana Machado, Francisco Mendes Costa, João José dos santos y Pólvora, Alana Brito (2018): "Arranjo produtivo na produção do chocolate no município de Ilhéus: análise swot relacionada ao desenvolvimento local", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2018). En línea

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/producao-chocolate-ilheus.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/11/producao-chocolate-ilheus.html)

Resumo

Este artigo tem como objeto de estudo o Arranjo Produtivo Local (APL) na Produção de Chocolate no Município de Ilhéus, na Bahia. O APL da produção de chocolate será constituída por uma extensa rede de agentes econômicos, políticos e sociais, que participam da cadeia produtiva do cacau do plantio até a industrialização, destacando a produção de chocolates finos e *gourmet*. Em 2016, foi realizado em Ilhéus um evento promovido pelo Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento (IADH) e o Grupo Gestor Executivo (GGE) do Colegiado Litoral Sul Bahia, com o apoio das secretarias de Desenvolvimento Territorial e de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia. Porém, até o momento não foi consolidada a adoção das políticas de apoio à APL. Sendo assim, o estudo tem como objetivos: analisar a viabilidade da criação do Arranjo Produtivo Local de Chocolate no município de Ilhéus-BA, através da matriz SWOT; compreender as forças e fraquezas do município de Ilhéus na área produção de chocolate; identificar as oportunidades e ameaças existentes no cenário com a criação da Estrada de chocolate e sugerir ações que proporcionem vantagens competitivas para o segmento da APL de chocolate numa perspectiva do neocorporativismo e da abordagem de clusters.

Palavras-chave: Arranjo Produtivo Local. Cacau. Estrada de chocolate. Chocolate. Economia baiana.

¹ Economista, Servidor público DCEC-UESC, Especialista em Gestão Pública Municipal, UESC-EAD; Discente no curso de Gestão Pública, UESC- EAD e Discente do curso Pós Graduação em Planejamento de Cidades - DCEC/UESC e-mail ssmachado@uesc.br .

² Tutor: Economista, Doutor em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade. fra-meco2014@gmail.com

³ Licenciado em Ciências Sociais (UESC), Servidor Público, Pós Graduado em História do Brasil, DFCH-UESC e Discente do curso Lato Sensu em Planejamento de Cidades, DCEC/UESC, e-mail: jjsantos@uesc.br.

⁴ Assistente Social, UNIME, Discente no curso de Pedagogia – UESC/EAD e Discente do curso Pós Graduação em Planejamento de Cidades – DCEC/UESC. e-mail alanapolvora1992@hotmail.com.

Abstract

This article has as object of study the Local Productive Arrangement (APL) in Chocolate Production in the Municipality of Ilhéus, Bahia. The APL of the chocolate production will be constituted by an extensive network of economic, political and social agents, who participate in the production chain from cocoa from planting to industrialization, highlighting the production of fine chocolates and gourmet. In 2016, an event promoted by the Institute for Development Assistance (IA-DH) and the Executive Management Group (GGE) of the Colegiado Litoral Sul Bahia was held in Ilhéus, with the support of the State Territorial Development and Rural Development Secretariats from Bahia. However, to date the adoption of policies to support APL has not been consolidated. Therefore, the study aims to: analyze the viability of the creation of the Local Chocolate Production Arrangement in the municipality of Ilhéus-BA, through the SWOT matrix; understand the strengths and weaknesses of the municipality of Ilhéus in the area of chocolate production; to identify the opportunities and threats that exist in the scenario with the creation of the Chocolate Road and to suggest actions that provide competitive advantages for the segment of chocolate APL in a perspective of neocorporativism and the approach of clusters.

Keywords: Local Productive Arrangement. Cocoa. Chocolate espresso. Chocolate. Economy of Bahia.

Resumen

Este artículo tiene como objeto de estudio el Arreglo Productivo Local (APL) en la Producción de Chocolate en el Municipio de Ilhéus, en Bahía. El APL de la producción de chocolate estará constituido por una extensa red de agentes económicos, políticos y sociales, que participan en la cadena productiva del cacao de la plantación hasta la industrialización, destacando la producción de chocolates finos y gourmet. En 2016 se realizó en Ilhéus un evento promovido por el Instituto de Asesoramiento para el Desarrollo (IA-DH) y el Grupo Gestor Ejecutivo (GGE) del Colegio Litoral Sur Bahia, con el apoyo de las secretarías de Desarrollo Territorial y de Desarrollo Rural del Estado de Bahía. Sin embargo, hasta el momento no se ha consolidado la adopción de las políticas de apoyo a la APL. Siendo así, el estudio tiene como objetivos: analizar la viabilidad de la creación del Arreglo Productivo Local de Chocolate en el municipio de Ilhéus-BA, a través de la matriz SWOT; comprender las fuerzas y debilidades del municipio de Ilhéus en el área de producción de chocolate; identificar las oportunidades y amenazas existentes en el escenario con la creación de la carretera de chocolate y sugerir acciones que proporcionen ventajas competitivas para el segmento de la APL de chocolate en una perspectiva del neocorporativismo y del enfoque de clusters.

Subject Descriptor (JEL): J24 Subject Descriptor (JEL): J24 economy • Skills • Occupational Choice • Work Productivity; • Regional development

Palabras clave: Arreglo Productivo Local. Cacau. Estrada de chocolate. Chocolate. Economía bahiana.

1 INTRODUÇÃO

As empresas vivem em um cenário altamente competitivo, exigindo constantes mudanças e uma maior dinâmica para se adequar e se desenvolver. Com a globalização e consequentes alterações no cenário econômico, elas precisam, cada vez mais, buscar alternativas que fortaleçam a competitividade através de novas ferramentas de planejamento. Porter (2005) propõe que uma organização para se tornar efetivamente competitiva deverá formular novas estratégias, pois, segundo o autor, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa.

Nesse sentido, a construção de um Arranjo Produtivo Local (APL) entre empresas e instituições deve considerar as vantagens competitivas significativas existentes, pois, sem essas vantagens

não seria possível estabelecer a criação de um Cluster empresarial, que se caracteriza se existir uma inter-relação entre os seus componentes (Porter, 1999).

Vale destacar que, ao longo do tempo diversos autores abordaram sobre o tema competitividade atrelado à cooperação produtiva e Clusters, a exemplo de Alfred Marshall, na Inglaterra, que trata da externalidade localização industrial, na Teoria da Firma; François Perroux, na França, na Teoria dos Polos de Crescimento e Desenvolvimento; e Michel Porter nos Estados Unidos, com a estratégia competitiva. Com base nesses estudos, pode-se inferir que as organizações as quais desenvolvem atividades dentro de um mesmo segmento e se encontram numa mesma região geográfica geram vantagens, o que pode possibilitar a criação de uma APL (Barbosa; Souza, 2011).

Soma-se a isso, a iniciativa do governo local em tentar criar uma alternativa para a crise através da criação de um Arranjo Produtivo do Cacau, o chocolate. Em 2016, foi realizado em Ilhéus um evento promovido pelo Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento (IADH) e o Grupo Gestor Executivo (GGE) do Colegiado Litoral Sul Bahia, com o apoio das secretarias de Desenvolvimento Territorial e de Desenvolvimento Rural do Estado da Bahia. Esse encontro teve como objetivo integrar os diversos setores produtivos, envolvidos direta ou indiretamente com a cultura cacauífera, a fim de se discutir estratégias que viabilizem a junção da produção de cacau a dinamização do Arranjo Produtivo do cacau-chocolate no sul da Bahia (ILHÉUS discute arranjo..., 2016).

Desse modo, considerando o cenário econômico de constantes mudanças, num mundo cada vez mais globalizado em busca de alternativas para desenvolvimento local e regional, presente artigo objetiva Analisar a viabilidade da criação do Arranjo Produtivo Local de Chocolate no município de Ilhéus-BA, através da matriz SWOT; Compreender as forças e fraquezas do município de Ilhéus na área produção de chocolate; Identificar as oportunidades e ameaças existentes no cenário com a criação da Estrada de chocolate; Sugerir ações que proporcionem vantagens competitivas para o segmento da APL de chocolate, o qual questiona se a criação de um arranjo produtivo Local no município de Ilhéus/Bahia na produção de chocolate é uma variável importante para impulsionar o desenvolvimento local?

Para responder tal questionamento, foi realizada uma revisão bibliográfica e documental, pontuando modelos de arranjos produtivos no Brasil, na Bahia e em Ilhéus. Posteriormente foi necessário fazer uma análise da situação atual do mercado, relacionando os seguintes itens: a) Acesso a mercados interno e externo; b) Formação e capacitação; c) Governança e cooperação e a produção de chocolate gourmet. Finalizando, foi utilizado da análise SWOT, destacando pontos fortes e pontos fracos, oportunidade e ameaças na criação da APL objetivando sugerir ações que proporcionem vantagens competitivas para o segmento da APL de chocolate para a região.

Desse modo, o presente artigo apresenta sua importância para a sociedade por contribuir com a otimização do desenvolvimento local e regional, que na conjuntura atual vem passando por sucessivas crises. O fortalecimento do setor da produção de chocolate, além de favorecer a economia municipal, contribuirá de maneira significativa para o desenvolvimento regional.

O município de Ilhéus se destaca pela capacidade de reunir potenciais aspectos de exploração em diversos segmentos, tais como: a maior extensão litoral da Bahia, suas riquezas históricas e culturais, figurando no cenário econômico nacional como a principal cidade da cacauicultura e a produção caseira do chocolate.

Acredita-se que a criação de uma APL do Chocolate no município de Ilhéus, permeado pela diversidade cacauífera, de forma planejada será um vetor importante no desenvolvimento econômico local e regional, prevendo um investimento razoável, para que os produtores e empreendedores envolvidos se formalizem e comece uma pequena produção, ou seja, se torne um micro empreendedor individual - MEI do chocolate.

Nesse contexto, visualiza-se na Análise SWOT uma imprescindível técnica para avaliação de um planejamento estratégico governamental, uma vez que proporciona ao administrador uma interpretação do ambiente externo e interno, no qual o Município de Ilhéus está inserido. Além disso, essa ferramenta oferece elementos consistentes para o desenvolvimento de estratégias que conduzirão o gestor no alcance dos objetivos preestabelecidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceituando Arranjo Produtivo Local (APL) e Cluster

A definição de Arranjos produtivos ou noção de eficiência coletiva foi dada inicialmente por Alfred Marshall, ao tratar da externalidades positivas das aglomerações e a localizações industriais

especializadas ele dedicou um capítulo inteiro do livro *Principles of Economics* de 1920. Com esse conceito a literatura econômica caracterizou que economicamente o uso de maquinaria e habilidades especializadas (*specialised skills*) não dependiam do tamanho das fábricas individuais (Marshall, 1920).

Segundo Costa(2010), as externalidades aglomerativas, também conhecidas como vantagens locacionais, fincaram suas raízes nos fatores históricos, culturais e institucionais para aumentarem a capacidade competitiva das organizações. Nesse cenário, surge o conceito de APL - Arranjo Produtivo Local, como instrumento de políticas públicas pensadas em macroescalas, assim as organizações poderiam formar um aglomerado produtivo como mecanismos de racionalização, regularidade e previsibilidade, e otimização das ações dos agentes. Através de uma estratégia de governança local e estratégias cooperativas as Políticas de formação de APL estariam promovendo o bem comum e o desenvolvimento local endógeno. Nesse sentido, Costa destaca que:

A política pública, capitaneada principalmente pela escala local, tem de ser elaborada com objetivo claro de propiciar a construção do ambiente adequado. Para isto, deve contemplar ao menos quatro questões: a introdução de mecanismos facilitadores da difusão das inovações, sejam estas radicais ou mesmo incrementais, nos métodos e nas organizações; o apoio a organização de sistemas produtivos flexíveis e competitivos, com atenção especial para a construção de um ambiente adequado a boa relação entre empresas, fornecedores e clientes; a visão da cidade como um ambiente em constante transformação e como base para a ação competitiva das empresas, sendo o espaço por excelência do desenvolvimento endógeno na medida em que é o território onde se criam e desenvolvem os novos espaços industriais e de serviços, devido às potencialidades de desenvolvimento à capacidade de gerar externalidades⁶³; a percepção de que o processo de desenvolvimento não se dá no espaço abstrato, mas é condicionado por questões de ordem cultural, institucional e política (Costa, 2010, p.116).

De acordo com Porter (1999, p.211), cluster “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares”. Os clusters inserem-se melhor na competição como fontes de vantagens competitivas, sendo relevante para a criação de um Arranjo Produtivo essa condição de aglomeração geográfica, pois, raramente poderiam atingir isoladamente, ganhos esses que podem ser compreendidos como a vantagem competitiva obtida pelas externalidades e ações conjuntas relacionadas e outras entidades importantes para competição. Incluem, por exemplo, fornecedores de matérias-primas especializadas, tais como componentes, máquinas, e serviços, bem como fornecedores de infraestrutura especializada de empresas (Porter, 1999).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico define Arranjos Produtivos Locais (APL) como uma “concentração geográfica de empresas, sobretudo pequenas e médias, e outras instituições que se relacionam em um setor ou cadeia produtiva particular e tem sua existência definida a partir de vantagens competitivas locacionais” (Lastres; Cassiolato, 2004, p.29-30).

No Brasil, um grupo de pesquisadores reunidos na Redesist, (Rede de Pesquisa de Sistemas Locais de Produção e Inovação do Instituto de Economia da UFRJ) conceituou APL como:

Aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos (escolas técnicas e universidades), pesquisa, desenvolvimento, engenharia, política, promoção e financiamento. Tais arranjos comu-

mente apresentam fortes vínculos envolvendo atores localizados no mesmo território; por sua vez, as interações referem-se não apenas a empresas atuantes em diversos ramos de atividade e suas diversas formas de representação e associação (particularmente cooperativas), mas também às diversas outras instituições públicas e privadas (Cassiolato; Lastres, 2003, p. 10-11).

2.2 Arranjos no Brasil

No Brasil os APLs aparecem no final dos anos de 1990 como uma política de cooperação baseada no diálogo e na união de força, foi introduzida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MTC) e incluída pela primeira vez em 1999 no Plano Plurianual (PPA) (cassiolato; lastres; stallivieri, 2008).

Segundo Consta (2010), o Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio – MDIC montou o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) com o objetivo de alcançar o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento regional para redução das desigualdades sociais e regionais, a inovação tecnológica, a expansão e a modernização da base produtiva, o crescimento do nível de emprego e renda, o aumento da escolaridade e da capacitação e o desenvolvimento sustentável. Dados apontam que no Brasil existam 958 APLs, distribuído sem macrorregião geográfica, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Número de APLs no Brasil por Macrorregião Geográfica – Levantamento do MDIC

Regiões	Nº de APLs	%
Região Centro-Oeste	51	5
Região Nordeste	428	45
Região Norte	196	20
Região Sudeste	200	21
Região Sul	83	9
Total Brasil	958	100

Fonte: (Costa, 2010 p. 135)

2.3 Arranjos produtivos na Bahia

Na Bahia, somente em 2003, houve um avanço no seguimento de APLs. Nessa referida ocasião, a Secretaria de Ciências, tecnologia e Inovação (SECTI/BA) criou um ambiente favorável para as APLs através da Rede de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (RedeAPL). Tal ação foi fortemente apoiada por instituições internacionais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Vale destacar que, “[...] não havia, no Estado [da Bahia], políticas propriamente direcionadas para APLs, mas, apenas, intervenções pontuais voltadas, basicamente, para atração de empresas por meio de incentivos fiscais [...]” (Redesist, 2010, p. 7). Nesse sentido, houve um aumento da competitividade empresarial o que fomentou a criação de diverso cluster como, por exemplo, o APL do sisal e do Polo de informática de Ilhéus.

2.3.1 APL do Sisal

Segundo Silva e Ortega (2014), a matéria prima do Sisal é encontrada no semiárido da Bahia, ocupando uma área de 3,6% da área total e abrangendo 20 municípios. A introdução do novo método de produção e comercialização, após a criação da cooperativa industrial, modificou, de forma notória, o status dos produtos, que com a agregação de valores nos produtos manufaturados proporcionou mais independência aos participantes do APL em razão do aumento de renda na atividade, conforme dados da tabela 1:

Tabela 1- Áreas destinada à colheita e colhida, quantidade produzida, rendimento médio e valor da produção do Sisal no ano de 2016

Grandes Regiões e Unidades da Federação produtoras	Área (ha)		Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (kg/ha)	Valor (1 000 R\$)
	Destinada à colheita	Colhida			
BRASIL	199 104	199 104	180 948	909	349 554
NORDESTE	199 104	199 104	180 948	909	349 554
BAHIA	193 277	193 277	175 931	910	344 052

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados apresentado pelo IBGE, 2017.

2.3.2 APL no Município de Ilhéus

O polo de informática de Ilhéus surgiu em 1995, em razão da sua sustentabilidade como território de produção tecnológica baseado nas políticas de incentivos fiscal promovida pelo governo do Estado através do Decreto 4.316/95 com duração de 10 anos, vencido o prazo as empresas se evadiram em busca de novos incentivos em outras regiões. No entanto, naquele período, segundo Menezes (apud Noia, 2014), houve uma expansão significativa das indústrias baianas alicerçada principalmente após a criação do PROBAHIA (Programa de Produção e Desenvolvimento da Bahia) em 1991, que teve como principal objetivo atrair investimentos para o setor privado:

É justamente a partir daí que começam a atuar os condicionantes internos, favorecendo o desempenho da Bahia. A atuação agressiva na guerra fiscal é um desses condicionantes. Evoluindo de um programa geral como o ProBahia para programas específicos, como o Bahia-Plast, o Procobre, os incentivos ao desenvolvimento da informática no Polo de Ilhéus, o Agrinvest e o esforço de atração da Ford, entre outros, a política de captação de investimentos assume maiores visibilidade e efetividade (Menezes apud, Noia, 2014, p.4).

Nas últimas décadas do século XX e no decorrer das décadas iniciais do sec. XXI, tem-se tornado frequente as avaliações das políticas tradicionais de desenvolvimento regional, revelando os mecanismos baseados em controles locacionais e em incentivos fiscais e financeiros indiscriminados, havendo se tornado ineficazes para gerar uma base permanente e sustentável de crescimento nas regiões menos desenvolvidas. Tornou-se necessário encontrar novas concepções, novos mecanismos e novas estratégias de intervenção pública para enfrentar os desafios do desenvolvimento regional [Armstrong e Taylor 1993; Temple, 1994; Bowen e Mayhew, 1991 e Galvão, 1998 a]. A participação do Estado na implementação da Estrada do Cacau e Chocolate demonstra a indispensável iniciativa do governo em incentivar a criação de um cluster de aproveitamento da matéria prima tradicional da região, agregando-lhe rendimento, a partir da transformação em produto final, que os produtores aprendem a produzir.

Os últimos 10 anos testemunharam uma profunda reestruturação da economia e do papel do produtor na mudança estrutural da produção da agricultura regional, demonstrando claramente que a crise da vassoura de bruxa, apesar dos prejuízos financeiros, serviu para ensinar os mecanismos de alterações no tratamento do cacau como bem capaz de modificar as condições até então vigentes, quando o produtor dependia exclusivamente da venda de amêndoas para sobreviver da atividade. Diversos estudos têm mostrado, de modo especial, que a globalização e a introdução de novos paradigmas tecnológicos estão trazendo profundos impactos territoriais. Ao invés da concentração industrial em alguns locais (fase fordista do sistema de produção verticalizada), uma grande e crescente parcela da produção fabril e de serviços vem se instalando em vários locais e em grande número de firmas, muitas das quais de portes menores, que produzem bens e serviços diferenciados para serem

vendidos em múltiplos mercados – locais, regionais e internacionais. Dentro desses novos contextos, duas ideias têm aparecido com muita força na literatura teórica e empírica recente: a de firmas flexíveis e inovativas – requisitos necessários para a sobrevivência em um mundo cada vez mais competitivo e exigente em termos de qualidade e variedade dos produtos e de constantes inovações tecnológicas – e o de regiões ágeis e também inovativas – definidas como espaços territoriais em que prevalece um ambiente favorável à atração de investimentos e ao desenvolvimento dos negócios. Essa segunda ideia leva diretamente à discussão sobre o novo papel que o governo e instituições privadas e semipúblicas deverão exercer na sociedade contemporânea. (Galvão, 1997).

3 METODOLOGIA

3.1 Análise Swot

A análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) tem como objetivo comparar os pontos fortes e fracos de uma empresa com as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente. Essa análise possibilita à empresa se posicionar diante uma situação para obter proveito de uma oportunidade específica do ambiente, além de impedir ou diminuir as ameaças ambientais. Para a análise SWOT Cruzada, é preciso primeiro fazer uma análise clara do ambiente, ou seja, pesquisar profundamente as forças e fraquezas e saber identificar as oportunidades e ameaças. Para cada cruzamento é importante saber criar objetivos/estratégias.

Os pontos fortes são fatores ambientais que afetam positivamente de imediato as atividades da empresa, por exemplo: opinião pública favorável às atividades da organização, fidelidade, barreiras que impeçam a entrada de novos competidores, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Figura 2 - Modelo da Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Alavanca Quando uma oportunidade do ambiente encontra um conjunto de pontos fortes na empresa que podem ajudá-la a tirar o máximo de proveito da situação.	Restrição Quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa, devido aos seus pontos fracos.
Ameaças	Vulnerabilidade Quando existe uma ameaça à vista, mas a empresa possui pontos fortes que possam amenizá-la.	Problema Quando uma ameaça do ambiente torna a empresa ainda mais vulnerável, devido aos seus pontos fracos.

Fonte: Tifany; Peterson, 1998, p.32.

3.2 Da aplicação do Método da pesquisa

O artigo apresenta natureza exploratória e descritiva, pois de acordo com Gil (2002), as informações deverão ser coletadas a partir da pesquisa bibliográfica e documental, terá como principal objetivo Analisar a viabilidade da criação do Arranjo Produtivo Local de Chocolate no município de Ilhéus-BA, através da matriz SWOT, pela qual será possível destacar pontos fortes e pontos fracos para a criação do arranjo produtivo local na produção de chocolate, bem como identificar os fatores que contribuem para o desenvolvimento local e regional. O estudo irá recorrer também a fontes secundárias, a exemplo de livros e artigos científicos e ira coletar informações através das publicações e páginas de órgãos oficiais como: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística), CEPLAC (Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira).

Com base nestes pressupostos, será possível analisar a viabilidade da criação do Arranjo Produtivo Local de Chocolate no município de Ilhéus-BA e compreender as forças e fraquezas do município de Ilhéus na área produção de chocolate, bem como, identificar as oportunidades e ameaças existentes no cenário com criação da Estrada de chocolate e os incentivos na produção de chocolate Gourmet. Com isso, será possível sugerir ações que proporcionem vantagens competitivas para o segmento da APL de chocolate a partir da análise SWOT, observando os seguintes pontos como referência e analise após o estudo:

- Pontos fortes x Oportunidades = estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas.
- Pontos fortes x Ameaças = estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.

- Pontos fracos x Oportunidades = estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades.
- Pontos fracos x Ameaças = estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa.

4 O ARRANJO PRODUTIVO DO MUNICÍPIO DE ILHÉUS NA PRODUÇÃO DO CHOCOLATE COMO MODELO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

Por dois séculos, o cacau foi considerado o ouro branco da Bahia. A produção do cacau moldou a história e a economia do Sul da Bahia, tendo como epicentro a cidade de Ilhéus. Nas décadas de 1960 e 1970, o cacau foi responsável por 60% do PIB da Bahia. Entretanto, esse destaque não teve o desenvolvimento voltado para a agregação de valor à amêndoa do cacau (Mendes Costa, 2012).

O mercado chocolateiro movimentou em 2012 no Brasil 12,5 bilhões de reais, enquanto em 2007 foi de apenas 5,6 bilhões de reais, apresentando um crescimento de 123% neste período (EXAME, 2013). A indústria mundial do chocolate fatura aproximadamente 60 bilhões de dólares anualmente e o Brasil, quarto maior produtor de chocolate do planeta, está sempre na lista dos dez maiores consumidores (Business Review Brasil, 2013). O aumento do consumo de chocolate no Brasil é outro fator relevante para a consolidação deste APL na região:

Nos últimos 10 anos, o consumo de chocolate no Brasil cresceu, em média, 11% ao ano. Em 2011, a produção de chocolates chegou a 390 mil toneladas. O país tem hoje a maior taxa de incremento de consumo de chocolate per capita no mundo. Dados mais recentes apontam que nosso consumo passou de 0,2 kg por ano em 2002 para 1,3 kg por ano em 2010 (Business Review Brasil, 2013).

Estudos apontam que a agregação de valor à amêndoa do cacau para transformação desta em chocolates finos poderia agregar mais de 100% no valor do produto comercializado (Estival; Correia; Cintra, 2010).

Apesar dos investimentos que devem ser efetivados na região para a formação do Arranjo Produtivo Local de Agregação de Valor à Amêndoa do Cacau, verifica-se esta como uma boa escolha visto que sua implantação, em detrimento de outros APLs, parte de um produto endógeno à história da região e que pode ser implantado sem relevante alteração ambiental.

O desenvolvimento regional endógeno, segundo Amaral Filho (1999, p. 2), pode ser definido como:

(...) um processo de crescimento econômico implicando em uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Este processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região mais ou menos definido dentro de um modelo específico de desenvolvimento regional (Feitosa, 2009).

Compromisso das instituições locais com o desenvolvimento regional e a ampliação da base de decisões autônomas por parte dos autores locais, em uma perspectiva “de baixo para cima”, partindo das potencialidades socioeconômicas inerentes ao local (Feitosa, 2009).

Algumas iniciativas têm surgido na região para fortalecer a indústria de agregação de valor à amêndoa do Cacau, no entanto, estas não se apresentam em porte necessário para representar um cluster formador de um APL, não existe um plano estruturado para a formação deste APL e, por fim, este não é utilizado nem reconhecido para trazer desenvolvimento socioeconômico para toda a região. Verifica-se a tendência para o consumo de produtos com alto teor de cacau. O crescimento do consumo do cacau se deve a vários aspectos, tanto medicinais quanto funcionais. O mercado mundial está cada vez mais exigente, assim os produtos lançados devem ser mais elaborados, competi-

vos e que sua produção esteja conivente com as exigências da sociedade contemporânea. SEBRAE (2015)

Outro ponto a ser destacado é que verifica-se a tendência para o consumo de produtos com alto teor de cacau. O crescimento do consumo do cacau se deve a vários aspectos, tanto medicinais quanto funcionais. O mercado mundial está cada vez mais exigente, assim os produtos lançados devem ser mais elaborados, competitivos e que sua produção esteja conivente com as exigências da sociedade contemporânea (SEBRAE,2015)

Sendo assim, o desenvolvimento da cadeia produtiva do cacau considerando a criação dessas APL somado ao projeto da Estrada do Cacau e do Chocolate poderá potencializar e incentivar a produção de chocolates finos voltado para um mercado consumidor específico, da produção agrícola ao fomento e prospecção das etapas de transformação e mercados consumidores, apresenta-se como uma possibilidade para agregar valor e diferenciar o produto agrícola cacau no Brasil e comércio exterior.

4.1 Situação atual

Para analisar a possibilidade de implantação do APL na Região Cacaueira, analisando suas potencialidades e desafios do cenário atual na produção de chocolate na região, faz-se necessário, através da figura abaixo, verificar os seguintes aspectos:

Figura 3 - Áreas de análise da situação atual do APL.



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.1 Acesso a mercados interno e externo

Apesar da participação do Brasil na produção mundial de cacau ter caído significativamente nas últimas décadas, as condições de solo e clima favoráveis impulsionam a rápida expansão da cacaucultura e a consolidação da produção de cacau acontece em seis estados brasileiros alcançando 66 mil propriedades rurais, 33 mil delas no Sul da Bahia, maior estado produtor, seguido do Pará.

Problemas, como a vassoura de bruxa e os baixos preços no mercado motivaram a reestruturação da cadeia produtiva do cacau e, nos últimos 12 anos, a produção voltou a crescer, reflexo direto da adoção de tecnologias desenvolvidas pela pesquisa e assistência técnica dos centros da CEPLAC - Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira –

Dados da CEPLAC (2010) informam que o Sul da Bahia, em referência a safra 2010/11, foi responsável por 95% da produção do cacau brasileiro, ficando o Espírito Santo com 3,5% e a Amazônia em 1,5%. No mesmo período, o Brasil era o 5º produtor de cacau do mundo, ao lado da Costa do Marfim, Gana, Nigéria e Camarões. Cerca de 90% de todo o cacau brasileiro é exportado (MIDLEJ, 2011).

Nos anos de 2015 e 2016 houve uma redução na produção nacional, segundo a Revista Globo Rural (2016), foi a menor produção dos últimos 10 anos, isso se deu principalmente pela redução da safra na Bahia. Segundo o IBGE (2017), cerca de 60 mil agricultores se dedicam à cultura do cacau no Brasil. Na região Nor-

deste a Bahia é o estado que mais produz o fruto no país, sendo responsável por mais da metade da área colhida conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 2 Área colhida (ha) de cacau no Brasil, Norte , Nordeste e Bahia -2010/2016

Área colhida (ha) de Cacau (em amêndoa), segundo as Grandes Regiões e Unidades da Federação produtoras							
Grandes Regiões e Unidades da Federação	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Brasil	660 711	680 484	684 333	689 276	704 122	702 841	720 053
Norte	118 463	123 612	129 134	133 773	133 550	139 756	143 181
Nordeste	519 990	533 315	532 074	532 268	547 422	539 750	553 592
Bahia	519 990	533 315	532 074	532 268	547 422	539 750	553 592

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados apresentado pelo IBGE(2017).

O município de Ilhéus localizada no Litoral Sul Baiano, conforme dados estatísticos da produção agrícola municipal apresentado pelo (IBGE2017), a quantidade produzida de cacau em amêndoas vem reduzindo nos últimos anos. No ano de 2015 a produção foi de 13.160 t, em 2016 a produção foi de 8.430 t. O mesmo ocorreu nos outros municípios que compõem a Região Cacaueira, a exemplo de Ibirapitanga; Itacaré, Una, o qual se observa uma redução significativa da produção se comparado os períodos que compreendem os anos de 2010 a 2016. Entretanto, é indiscutível que o município de Ilhéus, mesmo apresentando uma redução em sua produção, ainda é o maior produtor de Cacau do sul da Bahia, conforme dados da Tabela 3:

Tabela 3 Quantidade Produzida de Cacau segundo as Unidades da Federação, Mesorregiões, Microrregiões e os Municípios produtores -2010/2016

Quantidade produzida (t) de Cacau (em amêndoa), segundo as Unidades da Federação, Mesorregiões, Microrregiões e os Municípios produtores							
Unidades da Federação, Mesorregiões, Microrregiões e os Municípios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bahia	148 254	156 289	159 432	152 592	161 096	158 432	115 756
Sul Baiano	124 708	133 320	135 737	126 056	134 715	131 835	95 055
Ilhéus-Itabuna	97 088	99 683	102 856	97 755	101 680	101 789	72 376
Arataca	4 894	4 855	4 855	3 403	4 800	3 438	2 548
Camacan	2 413	3 496	3 564	2 470	2 470	2 480	1 792
Canavieiras	1 743	1 245	1 438	1 345	1 504	1 539	1 142
Coaraci	1 950	1 295	1 092	1 970	1 201	1 971	1 432
Gandu	3 465	3 465	3 273	3 992	3 658	4 130	2 853
Ibirapitanga	4 845	5 126	5 729	6 001	5 729	6 035	4 622
Ilhéus	11 520	11 520	13 188	11 485	13 019	13 160	8 430
Ipiaú	2 160	2 295	2 508	2 215	3 980	2 231	1 652
Itabuna	2 526	2 743	2 743	2 536	2 510	2 514	1 810
Itacaré	3 445	3 250	3 250	4 058	3 000	4 200	3 153
Una	4 452	4 368	4 442	4 202	4 500	4 803	3 390
Uruçuca	3 842	3 480	3 915	3 776	4 004	2 740	2 897

Fonte: Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados apresentado pelo IBGE(2017).

Por outro lado, depois de sucessivos períodos de baixa o setor prevê uma melhora significativa. De acordo com Eduardo Bastos, diretor executivo das AIPC - Associação Nacional das Indústrias Processadoras de Cacau o mercado de cacau da produção do fruto para a safra de 2018:

Neste ano, com uma melhora das chuvas e da maior produção no campo, a expectativa é de que as empresas recebam 10% mais o volume de cacau, elevando de 162.130 toneladas em 2017, para cerca de 180 mil toneladas em 2018. Com isso a necessidade de importações deve cair, diminuindo de cerca de 60 mil toneladas para 40 mil toneladas (2018).

4.1.2. Formação e capacitação

A formação e capacitação do manejo da amêndoa do cacau são de fundamental importância para este segmento, pois o cuidado com manejo da amêndoa desde a primeira fase da cadeia produtiva é o que definirá o produto final. São cinco as etapas do beneficiamento: colheita, quebra, fermentação, secagem e armazenamento. A realização correta das etapas reduzirá os custos com produção, obtenção do produto com qualidade e consequentemente a maximização do lucro (Martins, 2011).

Durante o período de crise as terras foram subutilizadas, boa parte da plantação virou pasto e hoje 80% dos produtores tem menos de 100 hectares, e a cidade de Ilhéus construída à luz da cultura cacaueira, precisa repensar e redesenhar sua história e buscando outras alternativas para continuar desenvolvendo.

Nesse contexto, percebe-se a necessidade de atores que contribuam para a qualidade da cadeia produtiva deste produto. Existem instituições focadas na produção do cacau que podem contribuir na formação e capacitação. São elas:

A Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira – CEPLAC, cuja missão foi promover a competitividade e sustentabilidade dos segmentos agropecuários, agroindustriais e agroflorestais no desenvolvimento da região cacaueira. Atualmente a sua missão está sendo redirecionada com a finalidade de recuperação da economia regional tendo como foco o combate à vassoura-de-bruxa (Ceplac, 2018).

A Cooperativa de Produtores Orgânicos do Sul da Bahia – CABRUCÁ teve seu surgimento a partir da união com o Instituto de Estudos Sócio Ambientais do Sul da Bahia - IESB e produtores rurais. A cooperativa tem o objetivo de garantir a recuperação do cultivo agroflorestal baseado em um manejo orgânico procurando unir agricultura, saúde e sustentabilidade ambiental. Atualmente possui 39 cooperados e possui como produto principal o cacau certificado orgânico (CABRUCÁ, 2018).

A Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC tem-se estruturado para assegurar seu papel na pesquisa de temas agroecológicos dando ênfase aos cursos de agronomia e biologia, desenvolvendo atividades de extensão nessa área. A instituição está voltada para estudos de conservação da mata atlântica, fomentando atividades de extensão para atender as demandas da comunidade regional, principalmente pós-crise econômica e social. A mesma tem buscado criar programas de interação com produtores rurais, empresários e associações civis para que em conjunto consigam adquirir novas alternativas para o desenvolvimento regional a exemplo do CICACau – Centro de Inteligência do Cacau, que tem como missão polarizar e divulgar conhecimentos e informações mercadológicas sobre a cadeia produtiva do cacau no Brasil, (UESC, 2018).

Recentemente o governo do Estado implantou o Projeto Escola Culturais com o objetivo de promover o protagonismo estudantil e a formação profissional e empreendedora dos estudantes, abrindo as unidades escolares para a comunidade e no município de Ilhéus foi implantada a Fábrica-Escola do Chocolate Deize Silva Santana, no Centro Estadual de Educação Profissional (CEEP) (Nelson Schaun, BAHIA, 2018). Com isso, o município potencializa sua capacitação e poderá se fortalecer na produção de chocolate, bem como, desenvolver projetos, pesquisas e intervenções sociais, aperfeiçoando a formação profissional.

4.1.3. Governança, cooperação, investimento e financiamento.

Atualmente existem dois aspectos relevantes no que se refere à governança e à cooperação na cadeia de agregação de valor ao cacau: a existência da CEPLAC e a formação de cooperativas de industrialização e comércio de chocolate.

A CEPLAC tem o caráter institucional e, apesar das quedas apresentadas após a crise da Vassoura de Bruxa (Mendes Costa, 2012), atualmente é o órgão com maior reconhecimento na região no que se refere à produção de cacau.

Outro ponto a ser destacado refere-se aos investimentos e financiamentos, nesse aspecto distinguem:

a) a parceria com o governo do Estado visa dotar o circuito de toda a logística necessária, como postos de informações, sinalização turística, paisagismo, além de sistematizar o seu funcionamento. Em parceria com o Sebrae e a Associação do Turismo de Ilhéus (ATIL). Essa parceria visa qualificar cada atrativo presente no roteiro.

b) O Centro de pesquisa da CEPLAC esteve presente durante o 10º Festival Internacional do Chocolate & Cacau da Bahia que aconteceu em 19 a 22 de julho de 2018. Tem incentivado produtores de cacau a transformarem suas amêndoas em chocolate, por meio de um processo industrial realizado dentro da própria CEPLAC. Para isso, ela adquiriu uma moderna máquina de fabricar chocolate, visando atender ao projeto de pesquisa de desenvolvimento de formulações de uso não tradicional em parceria com o projeto Plataforma Cacau (aprimoramento da produção de cacau). Essa era a oportunidade que faltava para que os produtores fabricassem um chocolate com melhor qualidade e preço mais acessível (MAPA, 2017). O MAPA tem o objetivo de integrar aspectos mercadológicos, tecnológico, científico e organizacional do setor produtivo em sua gestão. Tem a responsabilidade de gerir as políticas públicas que estimula à agropecuária, pela regularização e normatização de serviços referentes ao setor e pelo fomento do agronegócio. O Mapa possui cinco secretarias, vinte e sete superintendências estaduais, seis laboratórios e dois órgãos vinculados, o Instituto Nacional de Meteorologia - Inmet e a Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira - CEPLAC para a execução de seus objetivos (MAPA, 2017).

c) 10º Festival Internacional do Chocolate & Cacau recebeu, no Centro de Convenções de Ilhéus, mais de 120 expositores e 40 marcas de chocolate, foi marcada pela presença dos visitantes de vários estados e países, produtores de cacau, investidores, estudantes, pesquisadores, empresários, e público em geral, em busca de negócios, cultura, capacitação, diversão e muito chocolate sendo mais um incentivo para fomentar o Turismo do chocolate na região. Durante a abertura do evento, foi inaugurada oficialmente a Rota do Chocolate, estrada temática da Bahia, que inclui fazendas centenárias, recantos naturais e fábricas de chocolates de origem (G1, 2018).

d) A Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), empresa da Secretaria de Desenvolvimento e Integração Regional (Sedir), vem investindo na cadeia produtiva do cacau na Bahia, através da ação Cacau para Sempre, lançada em maio de 2012. A ação trata-se da estratégia de combate à pobreza rural e de inclusão socioprodutiva que integra o programa estadual Vida Melhor e vai atender cerca de 10 mil famílias de produtores de cacau da Bahia (CAR, 2012). Com isso, os pequenos produtores poderão se organizar melhor para promover atrativos locais para fomentar o Turismo naquela região.

Portanto, A CEPLAC, juntamente com órgãos de ensino e pesquisas dos governos Estadual e Federal e instituições não governamentais, como Fapesb, Uesc, Finep, Ilesb e Almirante Cacau, vêm trabalhando intensamente em dois programas (Plataforma Cacau e Bahia inovação), com diversas ações de pesquisas na área de aproveitamentos integral do cacau e de outros frutos da Mata Atlântica que dão sombra ao cacaueiro. Entre eles o projeto de “Desenvolvimento de produtos não tradicionais derivados do cacau enriquecidos com frutas desidratadas e outros produtos agropecuários da região cacaueira” e o Projeto de “Desenvolvimento de equipamentos de pequeno porte para a Indústria chocolateira”. Espera-se com estes projetos dentro de dois anos a região cacaueira se torne um grande polo chocolateiro (Fazendas de chocolates), a exemplo do que ocorreu com polpa de frutas na região (CEPLAC, 2013).

4.1.3 Roteiro do Cacau e Chocolate gourmet

Na Região Cacaueira existem também diversas cooperativas de produtores de cacau que incentivam a transformação da amêndoa. A Fábrica de Chocolates Finos Bahia Cacau, localizada em Ibicaraí e fundada em 2010 com o apoio financeiro da Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional (CAR), teve sua gestão entregue à COOAFBA Cooperativa da Agricultura Familiar e Economia Solidária da Bacia do Almada até o final do ano passado (Blog agravo, 2011).

A Cooperativa Agroindustrial de Cacau Fino (COOPERBAHIA) foi implantada em 2011 com o objetivo principal

de chocolate; <ul style="list-style-type: none"> • Impulsioneamento de investimentos nacionais na área de produção de Chocolate; • Acompanhamento técnico da CE-PLAC na produção do chocolate; • Auxílio da UESC e na elaboração de projetos com objetivo de captar recursos para o APL; • Avaliação geral do marco regulatório para importações de cacau; 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção dos produtores de cacau a linhas de desenvolvimento exógeno à região.
---	---

Fonte: Organizado pelos autores com fulcro em trabalhos realizados na região sobre a temática

Diante do exposto, espera-se que estas instituições também desempenhem importante função no que se refere à constituição de um espaço amplo de governança, com visão de futuro compartilhada e um planejamento de longo prazo estruturado, contemplando todas as partes envolvidas no processo em foco.

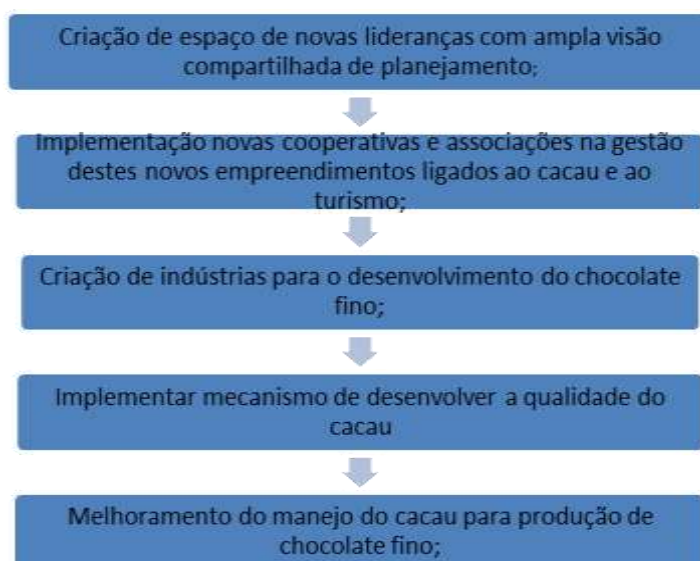
No esqueleto de formação do APL, é preciso constar financiamentos e investimentos para instalação de novas fábricas de transformação da amêndoa do cacau. Além da fábrica de chocolate em Ibicaraí, Bahia Cacau, primeira fábrica de chocolate da agricultura familiar do país, e a Fábrica de Chocolate Itacaré, localizada no Rio do Engenho, distrito de Ilhéus, outras pequenas indústrias de cacau fino foram instaladas na região, agregando valor ao produto e gerando emprego e renda.

Lote de amêndoas de cacau beneficiado por agricultores baianos, moradores do assentamento Terra Vista, no município de Arataca, na região sul do estado da Bahia, ocupou espaço no Salão do Chocolate de Paris, na França, onde foi degustado, apreciado e negociado por chocolata-teiros de vários países do mundo. A negociação do lote do fruto representa significativos avanços e um salto de qualidade para a vida de centenas de famílias produtoras de cacau.

Neste sentido é preciso manter a qualidade dos produtos derivados do cacau fabricados na região e verificar índices que mantenham um preciso equitativo desses produtos para que se possa alcançar níveis consideráveis de qualidade da amêndoa do cacau é uma indispensabilidade latente nos dias atuais, considerando um mercado global cada vez mais exigente.

Através de um adequado beneficiamento do cacau, por meio de um processo tecnicamente mais correto, pode se obter um produto final com boa qualidade, obtendo-se amêndoas de cacau de excelente qualidade, ou seja, que apresentem teor de umidade de no máximo 8% (oito por cento), livre de agentes contaminantes físicos, biológicos e químicos, além de características organolépticas (principalmente sobre o sabor e o aroma) favoráveis (CEPLAC, 2011). A figura abaixo demonstra ações cruciais para o desenvolvimento do APL:

Figura 6 ações para implantação do APL:



Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1 RESULTADOS ESPERADO COM O APL

Alguns indicadores de mensuração, no entanto, podem ser estabelecidos neste momento para verificar o alcance do APL na região, como:

Indicadores de Processo

- Aumento das vendas ao mercado interno e externo
- Aumento da produção e beneficiamento dos produtos
- Maior visibilidade ao produto do sul da Bahia
- Número de produtores de cacau transformando cacau em Chocolate

Indicadores de Resultado

- Número de lojas locais vendendo chocolates da Região Cacaueira da Bahia;
- Número de estabelecimentos fora da Região Cacaueira comercializando chocolates ilheenses;
- Balança comercial de chocolate no Brasil;
- Aumento da renda dos produtores de cacau, proveniente da venda do chocolate beneficiado;
- Aumento do valor financeiro na cadeia de valor da produção do chocolate.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise da situação atual, percebe-se que há incentivo incipiente para a transformação da amêndoa do cacau em chocolates finos. Ainda, verifica-se um aumento no consumo nacional e mundial de chocolate, bem como uma modificação da característica de consumo para priorizar chocolates com maior quantidade de cacau.

Os atuais investimentos e as instituições existentes na região, apesar de serem ainda incipientes, indicam a formação deste APL. Com isto, finaliza-se verificando que a implantação do APL com um processo de governança amplo e participativo, com a consolidação de uma visão de futuro compartilhada e com a realização de um plano de ação, aumentará a renda dos produtores de cacau que transformarão a amêndoa em chocolate, bem como de toda a cadeia de valor do cacau existente na região, retirando a dependência do produto aos agentes internacionais da compra de amêndoas para exportação.

Há de se relevar ainda, a necessidade de priorizar ações compartilhadas entre o poder público e os produtores para se inserir no sistema de aprendizado permanente através da oferta de cursos e treinamentos para qualificação dos atores envolvidos direta e indiretamente na produção de cacau e chocolate, responsabilidade a ser assumida pela UESC e CEPLAC, instituições com melhores expertises na área.

REFERÊNCIAS

A Ceplac. Disponível em: <<http://www.CEPLAC.gov.br/paginas/CEPLAC/CEPLAC.asp>> Acesso em: 01 de jul 2018.

Agravo. CAR explica mudança na administração da fábrica de chocolate fino Bahia Cacau. Ilhéus, 26 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.agravo.blog.br/car-explica-mudanca-na-administracao-da-fabrica-de-chocolate-fino-bahia-cacau/>>. Acesso em 01 de julho de 2018.

Amaral filho, Jair do. A Endogeneização no Desenvolvimento Econômico. In: Encontro de Economia da Região Sul – ANPEC, 2, Curitiba, 1999.

Argolo, Antônio Jorge Suzart. As serpentes dos cacauais do sudeste da Bahia. Ilhéus: Editus, 2004.

Atlas do desenvolvimento humano no brasil. Perfil do Município de Ilhéus, BA. Rio de Janeiro, PNUD, IPEA, Fundação João Pinheiro, 2013. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_print/ilheus_ba>. Acessado em: 1 de junho 2018.

Bahia. Cacau para Sempre vai atender mais de 10 mil famílias produtoras de cacau da Bahia. Salvador: Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional CAR, 2012a. Disponível em: <<http://www.car.ba.gov.br/noticias.asp?id=813>>. Acesso em: 02 de julho de 2018.

_____. CAR apoia realização do III Congresso Brasileiro de Cacau. Salvador: 2012 b. Disponível em: <<http://www.car.ba.gov.br/noticias.asp?id=770>>. Acesso em: 02 de julho de 2018.

_____. Parceiros do Cacau para Sempre apresentam resultados de ações realizadas no sul da Bahia. Salvador: Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional CAR, 2012c. Disponível em: <<http://www.car.ba.gov.br/noticias.asp?id=743>>. Acesso em: 03 de julho de 2018.

_____. Governo capacita funcionários da Bahia Cacau. Salvador: Companhia de Desenvolvimento e Ação Regional CAR, 2013 Disponível em: <<http://www.car.ba.gov.br/noticias.asp?id=813>>. Acesso em: 04 de julho de 2013

Bahia. Ilhéus recebe Fábrica-Escola do Chocolate e projeto Escolas Culturais, Salvador: Secretária de Educação do Estado, SEC, 2018. Disponível em: <<http://www.ba.gov.br/noticias/ilheus-recebe-fabrica-escola-do-chocolate-e-projeto-escolas-culturais>> Acesso em 01/08/2018.

Basto, Eduardo, Processadores de cacau estimam retomada do setor em 2018, Revista Globo Rural, 17 de fev,2018. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2018/02/processadores-de-cacau-estimam-retomada-do-setor-em-2018.html>>. Acessado em 31/07/2018.

Brasil. Cacau fino atrai produtores brasileiros. Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2010/12/cacau-fino-atrai-produtores-brasileiros>>. Acesso em: 03 de julho de 2018.

Brasil. Agricultura familiar: Cacau para Sempre vai atender 10 mil famílias da agricultura familiar. Brasília: Casa Civil, 2012. Disponível em: <<http://www.casacivil.ba.gov.br/index.php?option=com>>. Acesso em: 02 de jul 2018.

Business review brasil. A indústria do chocolate no Brasil. São Paulo: Business Friend, 29 de março de 2013. Disponível em: <http://www.businessreviewbrasil.com.br/money_matters/a-industria-do-chocolate-no-brasil> Acesso em 01 de julho de 2018

Cabruca. Disponível em: <<http://www.cabruca.com.br/>>. Acessado em: Julho de 2018

Cassiolato, j. E.; lastres, h. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. Grupo redesist, 2003. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/101120164201_cassiolatoelastres2004ofocodemarranjosprodutivoseinovativoslocaisdemicroepequenasempresas.pdf>. Acesso em: 07 jun. De 2018.

Cassiolato, j. E.; lastres, h. M. M., stallivieri, f. (org.). Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento. Experiências de política, v.2. Rio de janeiro: e-papers, 2008.

Ceplac. [apresentação]. Disponível em: <<http://www.ceplac.gov.br/paginas/ceplac/ceplac.asp>>. Acesso em: 01 de jul 2018.

Costa, eliezer arantes da. Gestão estratégica. São paulo: saraiva, 2006.

Costa, Eduardo José Monteiro da. Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional. Brasília: Mais Gráfica Editora, 2010. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proacao/arrProLocais/arrprolocais.php>>. Acesso em: 18 jun. 2018

Cooperbahia - Cooperativa Agroindustrial de Cacau Fino - Disponível em: <<http://www.cooperbahia.com.br/novo/historia.php>>. Acesso em: 02 de julho de 2018.

Exame. As cinco maiores empresas de chocolate do Brasil. São Paulo: editora Abril, 29 de março de 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-cinco-maiores-empresas-de-chocolate-do-brasil>>. Acesso em 01 de junho de 2018.

Galvão, O. J. De A. (org.). Ensaios de economia. Edição comemorativa dos 30 anos do Pimes da UFPE. Recife: Recife Gráfica e Editora, 1997.

Gil, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. Produção Agrícola Municipal, Culturas Temporárias e Permanente, 2017 Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/9117-producao-agricola-municipal-culturas-temporarias-e-permanentes.html?edicao=18051&t=downloads>> .Acesso em 31/07/2018.

Ilheus discute arranjo produtivo do cacau, chocolate e turismo. Prefeitura de Ilhéus, Ilhéus, 31 maio 2016. Disponível em: <<http://www.ilheus.ba.gov.br/detalhe-da-materia/info/ilheus-discute-arranjo-produtivo-do-cacau-chocolate-e-turismo/48474>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E. Novas Políticas na Era do Conhecimento: o foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais. Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST). Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2004. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em 04 de jul 2018.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas: 1982; HISTÓRIA DA UESC. Disponível em: <<http://www.uesc.br/>>. Acesso em: Julho de 2018.

Martins, J.M.et al.. Melhoria da Qualidade de Cacau. Ilhéus: CEPLAC/CENEX, 2011.

Mendes Costa, Francisco. Políticas públicas e atores sociais na evolução da cacauicultura baiana. Vila Velha-ES: Editora Opção, 2012.

Mendes Costa, Francisco ; Nascimento, Valter Alves. Da fazenda ao chocolate. 2012. Disponível em: <www.corecon-ba.org.br/site/db/arquivos/81120121557341.pdf> Acesso em: 02 de julho de 2018

Midlej, R. R. Mercado Mundial do Cacau. Difusão Agropecuária. Itabuna, v.3, n.1, jan./ago.2011. Disponível em: <http://www.CEPLAC.gov.br/paginas/revistadifusao/REVISTA_DIFUSAO_Vol_3.pdf>. Acesso em: 02 de julho de 2018. MINISTÉRIO. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ministerio>>. Acesso em: Julho de 2018.

Marshall, A. *Principles of economic*. 8. ed. Londres: Macmillan, 1920.

Matos, Luciano Carlos Vital de. Diagnóstico socioeconômico da região cacaueira. disponível em : <https://books.google.com.br/books?id=l1oqAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 06 de jun. 2018.

Mendes Costa, Francisco. Políticas públicas e atores sociais na evolução da cacauicultura baiana. Vila Velha: Editora Opção, 2012.

Ministério. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/ministerio>>. Acesso em: Julho de 2018.

Mira, Elson Cedro. Fatores impeditivos à formação do cluster turístico- cultural de Ilhéus, Bahia: <http://www.uesc.br/cursos/pos_graduacao/mestrado/turismo/dissertacao/dissertacao_elson.pdf> acessado em 25/07/2018

Noia, Angye Cássia. Caracterização da trajetória do polo de informática no município de Ilhéus-ba, entre os anos de 1995 e 2013. Semana do economista, 4, Anais... , Disponível em: <http://www.uesc.br/eventos/ivsemeconomista/anais/gt1-3.pdf> . Acesso em: 05 jun. de 2018.

Porter, Michael E. Competição – Estratégias competitivas essenciais, 7.ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

Rocha, Lurdes Bertol. A região cacauífera da Bahia: uma abordagem fenomenológica , Aracaju, SE: UFS/POSGRAD, 2006. xvi, 290f. : il.

Silva, Filipe Prado Macedo da; ORTEGA, Antonio Cesar, Arranjo produtivo local (apl): a experiência No território do sisal na Bahia. X ENCONTRO DE ECONOMIA BAIANA SET. 2014, disponível em: <www.eeb.sei.ba.gov.br/pdf/2014/er/arranjo_produtivo.pdf> Acessado em 06 de jun 2018

Tiffany, Paul; Peterson, Steven D. Planejamento estratégico para Dummies. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

Torre, A. Desenvolvimento local e relações de proximidade: conceitos e questões. Revista Internacional de Desenvolvimento Local - Interações, Universidade Católica Dom Bosco/MS, v. 4, n. 7, p. 27-39, set. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/revistas/inter/paboutj.htm>>. Acesso em: 19 de jun. 2018. <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2018/07/19/decima-edicao-do-festival-do-chocolate-e-cacau-e-realizada-em-ilheus-ate-domingo-22.ghtml>