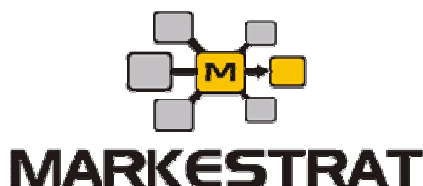


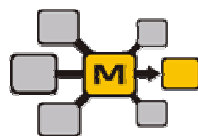


# Plano de Melhoria da Competitividade de Arranjos Produtivos Locais



**Relatório Final**  
**Julho de 2009**





**MARKESTRAT**  
**CENTRO DE PESQUISA E PROJETOS**  
**EM MARKETING E ESTRATÉGIA**

**PLANO DE MELHORIA DA**  
**COMPETITIVIDADE - PMC**

**RELATÓRIO FINAL**  
**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**  
**Derivados de Cana-de-Açúcar**

SEBRAE, Salvador, BA

2009



## Equipe Técnica Responsável

### **MARKESTRAT**

Coordenação Administrativa

**Prof. Dr. Roberto Fava Scare**

Coordenador Metodológico

**Prof. Dr. Marcos Fava Neves**

Coordenação Executiva

**Dr. Ricardo Messias Rossi**

Consultores Especialistas

**Dr. Luciano Thomé e Castro**

**Msc. Frederico Fonseca Lopes**

**Msc. Matheus Alberto Consoli**

**Msc. José Carlos de Lima Jr.**

**Msc. Marco Antonio Conejero**

**Msc. Maria Stella B. L. De Melo Saab**

**Msc. Vinícius Gustavo Trombin**

**Carla C. Martoni Pereira Gomes**

**Mairun Junqueira Alves Pinto**

Consultor-Assistente para o Planejamento Estratégico

**Msc. Alexandre de Castro Moura Duarte**

Consultor de Suporte para o Planejamento Estratégico

**Leandro Angotti Guissoni**

Assistente dos APLs

**Rodrigo Alvim Afonso**

Colaboradores

**Bruno Dancieri Silveira**

**Fernando Volponi Xavier de Sá Santos**

**Filipe Soares Pontoglio**

**Jéssica Paezani Sanches**

**Julia Betioli Calemi**

**Mariana Mendes Carvalho**

**Mirela Takata Kurihara**

**Rodolfo Orzari Hernandez**

**Vinicius Mazza da Silva**

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCQ	Associação Baiana dos Produtores de Cachaça de Qualidade
ABRABE	Associação Brasileira de Bebidas
APAMA	Associação dos produtores de Aguardente da Microrregião de Abaíra
APAQUI	Associação dos Produtores de Aguardente Artesanal de Qualidade de Itarantim
APL	Arranjo Produtivo Local
APROCADS	Associação Santanense dos Produtores de Derivados de Cana-de-Açúcar
BA	Bahia
BB	Banco do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CEFET/IFT	Centro Federal de Educação Tecnológica
COOPAMA	Cooperativa dos Produtores de Derivados de Cana-de-Açúcar
DESENBAHIA	Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	Estados Unidos da América
FAPESB	Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia
FENACA	Federação Nacional das Associações dos Produtores de Cachaça de Alambique
FETAG	Federação Estadual dos Trabalhadores Agrícolas
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
IBAMETRO	Instituto Baiano de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IG	Identificação Geográfica
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MARKESTRAT	Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social
MS	Ministério da Saúde
OEA	Organização dos Estados Americanos
OGL	Organização da Governança Local
PBDAC	Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente, Caninha ou Cachaça
PEA	População Economicamente Ativa
PENSA	Centro de Conhecimento de Agronegócio
PEST	Fatores Políticos, Econômicos, Socioculturais e Tecnológicos



PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Plano de Melhoria da Competitividade
PNUD	Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento
PROCANA	Programa de Aproveitamento Integral da Cana-de-Açúcar
PROGREDIR	Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial
PROMO	Centro Internacional de Negócios
RACC	Regulamento da Avaliação da Conformidade da Cachaça
SDT	Secretaria de Desenvolvimento Territorial
SEAGRI	Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SICM	Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração
SIM	Sistema de Informação de Mercado
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade Estadual da Bahia

## LISTA DE QUADROS

Quadro 4.3.1: Consolidação dos Aspectos Favoráveis .....	66
Quadro 4.3.2: Consolidação dos Aspectos Desfavoráveis.....	67
Quadro 5.1.1 - Fatores Críticos de Sucesso .....	69
Quadro 5.3.1 - Posicionamento Estratégico APL .....	70
Quadro 5.4.1 - Estratégia de Crescimento .....	72
Quadro 6.1.1: Dimensões Estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade...	75
Quadro 7.1.1: Quadro Resumo do Projeto Estruturante .....	80
Quadro 8.1.1.3.1: Agentes Envolvidos e Responsabilidades .....	84
Quadro 8.2.1.3.1: Agentes Envolvidos e Responsabilidades .....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1.2.1: Indicadores Sociais Bahia X Brasil .....	17
Tabela 1.2.1.1: PIB Total e <i>Per Capita</i> – Bahia x Brasil (2006).....	17
Tabela 1.2.1.2: Evolução PIB – BAHIA (2002 – 2006).....	18
Tabela 1.2.1.3: Estrutura Setorial do PIB – BAHIA – (%). (2002 – 2006).....	18
Tabela 1.2.2.1: Evolução da Balança Comercial Baiana 2004 – 2009 (US\$ FOB) ...	19
Tabela 1.2.3.1: Evolução do PIB Por Região Econômica. ....	20
Tabela 3.1.2.1: Municípios do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar.....	35
Tabela 3.1.4.1: Distâncias dos portos à Vitória da Conquista e Ilhéus.....	38
Tabela 3.3.1.1: Principais importadores de cachaça em 2008 .....	51
Tabela 3.3.1.2: Situação e Tendências do Mercado Internacional.....	52
Tabela 3.3.2.1: Situação e Tendências de Mercado Nacional .....	53
Tabela 3.3.3.1: Situação e Tendência de Mercado Regional .....	53

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Estrutura geral do método de análise interna proposto na tese .....	24
Figura 3.1.2.1: Cidades do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar .....	34
Figura 3.1.4.1: Instalação – Produtor informal.....	40
Figura 3.1.4.2: Instalação – Produtor formal .....	40
Figura 3.1.4.3: Alambique de cobre .....	41
Figura 3.1.4.4: Dorna de fermentação.....	41
Figura 3.1.4.5: Tonéis de envelhecimento .....	41
Figura 3.1.4.6: Máquina de engarrafamento da cachaça .....	41
Figura 3.1.5.1: Selo “Cachaça da Bahia” .....	46
Figura 3.2.1.1: Desenho do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar .....	47
Figura 3.3.2.1: Mercado Total de Bebidas no Brasil.....	52
Figura 4.1.1 Grupos Estratégicos – Produtores .....	55
Figura 4.1.2 Grupos Estratégicos – Fornecedores e Distribuidores .....	57
Figura 4.2.1. Quadro Resumo da Análise SWOT.....	58
Figura 5.1.1 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso .....	68
Figura 5.3.1. Posicionamento Estratégico .....	70
Figura 5.3.2. Grupos Estratégicos para o APL.....	71
Figura 6.1.1: Plano de Melhoria da Competitividade.....	74
Figura 7.1: Projeto Estruturante .....	79

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES.....</b>	<b>12</b>
1.1 OS AGENTES ENVOLVIDOS NA ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE.....	12
1.2 A ECONOMIA BAIANA E OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs).....	16
1.2.1 PIB.....	17
1.2.2 Balança Comercial.....	19
1.2.3 Regiões Econômicas.....	20
1.2.4 Os APLs.....	21
<b>2. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE (PMC).....</b>	<b>23</b>
2.1. ETAPA 1: CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO APL.....	25
2.1.1. Caracterização do APL (1.1).....	25
2.1.2. Mapeamento do APL (1.2).....	25
2.1.3. Situação e Tendências de Mercado (1.3).....	25
2.2. ETAPA 2: ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL.....	26
2.2.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos (2.1).....	26
2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades (2.2).....	26
2.2.3. Diagnóstico Estratégico do APL (2.3).....	26
2.3. ETAPA 3: DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS.....	26
2.3.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (3.1).....	26
2.3.2. Visão para o APL (3.2).....	27
2.3.3. Posicionamento Estratégico (3.3).....	27
2.3.4. Estratégia de Crescimento (3.4).....	27
2.4. ETAPA 4: ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	27
2.4.1. Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) (4.1).....	27
2.4.2. Objetivos Estratégicos de Médio-prazo (4.2).....	28
2.4.3. Objetivos Estratégicos de Longo-prazo (4.3).....	28
2.5. ETAPA 5: PROPOSIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE.....	28
2.5.1. Detalhamento do(s) Projeto(s) Estruturante(s) (5.1).....	28
2.6. ETAPA 6: DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS.....	28

2.6.1. <i>Detalhamento de cada Ação Executiva (6.1)</i> .....	28
2.7. CRONOGRAMA E ORÇAMENTO DO PROJETO ESTRUTURANTE.....	29
2.8. COMENTÁRIOS SOBRE O MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PMC .....	29
<b>3. DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DO APL DE DERIVADOS DE CANA-DE- AÇÚCAR.....</b>	<b>30</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO APL .....	30
3.1.1 <i>Aspectos Históricos</i> .....	30
3.1.2 <i>Aspectos Geográficos</i> .....	33
3.1.3 <i>Aspectos de Governança</i> .....	36
3.1.4 <i>Aspectos Institucionais</i> .....	37
3.1.5 <i>Aspectos Tecnológicos (Produto, Processo e Gestão)</i> .....	44
3.2 MAPEAMENTO DO APL .....	47
3.2.1 <i>Desenho do APL</i> .....	47
3.2.2 <i>Identificação dos Agentes</i> .....	48
3.3 SITUAÇÃO E TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	50
3.3.1 <i>Mercado Internacional</i> .....	50
3.3.2 <i>Mercado Nacional</i> .....	52
3.3.3 <i>Mercado Regional</i> .....	53
<b>4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL .....</b>	<b>54</b>
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE GRUPOS ESTRATÉGICOS .....	54
4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES .....	58
4.2.1 <i>Análise Interna: Pontos Fortes e Pontos Fracos</i> .....	58
4.2.1.1 Pontos Fortes.....	58
4.2.1.1 Pontos Fracos.....	60
4.2.2 <i>Análise Externa: Oportunidades e Ameaças</i> .....	62
4.2.2.1 Oportunidades.....	62
4.2.2.2 Ameaças .....	63
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO APL.....	66
<b>5. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO .....</b>	<b>68</b>
5.1. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	68
5.2. VISÃO PARA O APL .....	69
5.3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	70
5.4 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO .....	71

<b>6. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>73</b>
6.1 DIMENSÕES E OBJETIVOS DO PLANO DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE .....	73
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MÉDIO PRAZO (3 ANOS) .....	75
6.2.1 <i>Objetivo Estratégico – Criação e gestão do Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia</i> .....	75
6.2.2 <i>Objetivo Estratégico – Plano Institucional</i> .....	75
6.2.3 <i>Objetivo Estratégico – Canal de Distribuição</i> .....	76
6.2.4 <i>Objetivo Estratégico – Comunicação</i> .....	76
6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LONGO PRAZO (8 ANOS) .....	77
6.3.1 <i>Objetivo Estratégico – Banco de Seleção de Leveduras</i> .....	77
6.3.2 <i>Objetivo Estratégico – Laboratório de Análises</i> .....	77
6.3.3 <i>Objetivo Estratégico – Sistema de Informação de Marketing (SIM)</i> .....	77
<b>7. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE .....</b>	<b>78</b>
7.1. QUADRO RESUMO DO PROJETO ESTRUTURANTE.....	80
<b>8. DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS .....</b>	<b>81</b>
8.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 – CRIAÇÃO E GESTÃO DO CENTRO DE TECNOLOGIA E NEGÓCIOS DE DERIVADOS DE CANA-DE-AÇÚCAR DA BAHIA .....	81
8.1.1. <i>Ação Executiva 1 – Planejamento, Implementação e Gestão do Centro</i>	81
8.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 – CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	84
8.2.1. <i>Ação Executiva 2 – Planejamento de Canais de Distribuição</i> .....	84
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>

## 1. INTRODUÇÃO E ANTECEDENTES.

O Programa de Fortalecimento da Base Empresarial (Progredir) é um projeto que visa fortalecer a atividade empresarial dos diversos APLs do estado da Bahia. Por meio de um convênio firmado entre BID e a SECTI, o total de US\$ 16,67 milhões foi liberado para o programa que tem como foco às micro, pequenas e médias empresas de cada APL.

O programa foi criado pelo governo do estado, sendo a SECTI responsável pela coordenação e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) como apoiadores estratégicos.

Após o devido processo licitatório, referente ao edital da concorrência n. 001/2008 SEBRAE/BA, a Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia foi contratada para elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade (PMC) para oito Arranjos Produtivos Locais (APL) do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial.

### 1.1 Os Agentes Envolvidos na Elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade.

Diversos agentes estão envolvidos na elaboração dos Planos de Melhoria de Competitividade para os APLs de Piscicultura, Fruticultura, Caprinovinocultura, Derivados de Cana-de-açúcar, Sisal, Fornecedores da Indústria Automobilística, Transformação Plástica, Rochas Ornamentais e Turismo do Estado da Bahia em 2009. São eles o Banco Interamericano de Desenvolvimento; a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia; o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; o Instituto Euvaldo Lodi; a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia e o Centro de Conhecimentos e Projetos em Marketing e Estratégia, organização contratada via licitação para elaboração do projeto.

A participação destes agentes será detalhada a seguir.



## BID

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é uma instituição financeira formada por países da América Latina e Caribe e que tem como missão conceder empréstimos em dinheiro e fazer operações de cooperação técnica não-reembolsáveis visando o desenvolvimento da região.

Sua fundação foi em 1959, baseada em uma proposta do então presidente brasileiro Juscelino Kubitschek por meio da Organização dos Estados Americanos (OEA) de criar uma instituição capaz de promover o crescimento econômico e social dos países membros.

Atende desde governos centrais, autoridades municipais e pequenos negócios e outras organizações da sociedade civil. É a principal fonte de financiamento multilateral e de conhecimentos para o desenvolvimento econômico, social e institucional sustentável de 26 países da América Latina e Caribe. Realiza financiamentos de pesquisas, consultoria e assistência técnica para a modernização de áreas vitais como educação, redução da pobreza e agricultura.

O BID, em conjunto com o Governo do Estado da Bahia, concedeu um empréstimo de US\$ 10 milhões, destinados a investimentos no programa de fortalecimento das atividades empresariais (Progredir) do Estado da Bahia.

Esse programa tem como objetivo incentivar a competitividade de Arranjos Produtivos Locais (APLs) em todo o estado por meio de políticas de apoio aos empresários e técnicas e instrumentos promovendo a sustentabilidade de empresas de dez principais setores da economia local, sendo eles: Fruticultura, Derivados da Cana-de-açúcar, Caprinovinocultura, Rochas Ornamentais, Tecnologia da Informação, Fornecedores da Indústria Automotiva, Plásticos, Piscicultura, Confecções e Ecoturismo. A duração do empréstimo será de vinte e cinco (25) anos, com prazo de carência de três (3) anos com juros variáveis. O Governo do Estado da Bahia irá contribuir com US\$ 6,67 milhões, totalizando o montante de US\$ 16,67 milhões (BID, 2009).

## **SECTI**

A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia (SECTI) foi criada em 2003 pelo Governo do Estado com objetivo de utilizar o conhecimento e o avanço tecnológico como fator estratégico para o desenvolvimento sustentável no campo econômico, social, ambiental, institucional, entre outros.

No projeto, a SECTI é a responsável pela capacitação e articulação empresarial, por fomentar a demanda por serviços de base tecnológica, por integrar as instituições produtoras de Ciência e Tecnologia (C&T), entre outros.

O projeto se enquadra numa política de gestão responsável, buscando conciliar a preservação da qualidade de vida no campo ambiental, o uso da tecnologia nos processos de inclusão digital no campo social e ao mesmo tempo buscando o desenvolvimento econômico das regiões (SECIT, 2009).

## **SEBRAE**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma instituição privada e sem fins lucrativos. Sua missão é apoiar às micro e pequenas empresas e ajudá-las a se tornarem mais competitivas e sustentáveis. Sua fundação data de 1972, por um grupo de lideranças que visavam incentivar as atividades de empreendedorismo com um apoio técnico que pudesse gerar melhores resultados e aumentassem as chances de sobrevivência dos negócios.

## **SEBRAE/BA**

No projeto, o SEBRAE/BA ficará responsável pela elaboração da coordenação usando material institucional do SEBRAE Nacional e Bahia:

- Desenvolver articulações internas e externas com vistas a viabilizar ações de fortalecimento dos segmentos identificados;
- Promover e implementar metodologias de intervenção setorial adequada à realidade estadual e ao princípio da universalidade, respeitada as diferenças regionais;

- Identificar e selecionar agrupamentos de empresas de atuação setorial e/ou local (pólos, clusters etc.), para atuação prioritária do SEBRAE/BA;
- Formular programas de ação em "cluster", agrupamentos e pólos, em estreita articulação com Núcleos Operacionais. (BID, 2005).

## **IEL**

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) é uma entidade pertencente ao Sistema Indústria que é responsável pelo desenvolvimento de serviços e treinamentos que visam o melhoramento dos processos de gestão e de capacitação das empresas, educação empresarial e treinamento de lideranças. Ele oferece soluções na área de consultoria empresarial e fonte de informações técnicas e estratégicas sobre produtos, mercado e processos.

No projeto, atua como parceiro executor estratégico da SECTI no Progredir, sendo responsável pela capacitação e prestação de serviços técnicos e tecnológicos.

Assim como o SEBRAE/BA tem como responsabilidade:

- Apoiar a Unidade de Gestão do Programa na execução dos Componentes do Programa;
- Mobilizar e articular as empresas dos APL do Programa;
- Dar suporte e fortalecer a constituição das Organizações de Governança Local (OGL);
- Identificar demandas e novas oportunidades de promoção dos APL;
- Articular apoio e parcerias com médias e grandes empresas na aproximação com as empresas dos APL (BID, 2005).

## **FAPESB**

A Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia – (FAPESB), instituição de direito público, foi fundada no ano de 2001, com intuito de incentivar e estimular o desenvolvimento de atividades científicas do estado da Bahia. A FAPESB está vinculada a SECTI.

A FAPESB trabalha por meio de ações que se baseiam no conhecimento científico e pesquisa, inovação e na tecnologia como fontes de soluções para os mais diversos problemas de ordem econômica, social ou ambiental na Bahia.

A FAPESB atua no projeto como parceira executora estratégica da SECTI.

## **MARKESTRAT**

A Markestrat é um Centro de Conhecimentos e Projetos em Marketing e Estratégia. Desenvolve e aplica conhecimentos sobre gestão Estratégica e de Marketing em organizações e redes produtivas, buscando aumentar a competitividade das organizações por meio da interação entre pesquisa e consultoria.

Foi contratada com a finalidade de elaborar os Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) de 09 APL do Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (Progredir) - Turismo, Fornecedores da Indústria Automobilística, Derivados da Cana-de-açúcar, Fruticultura, Rochas Ornamentais, Caprinovinocultura, Piscicultura e Transformação de Plástico e Sisal, compreendendo:

- Metodologia;
- Diagnósticos e mapeamento das cadeias de valor;
- Analisar a segmentação das empresas que formam os APL;
- Análise de estratégia do negócio, de crescimento e de posicionamento competitivo;
- Estabelecer de forma participativa os objetivos estratégicos para cada APL tendo por base o horizonte de 3 e 8 anos;
- Apresentação dos projetos básicos e as ações executivas para cada APL como proposta para execução do Projeto Estruturante.

### **1.2 A Economia Baiana e os Arranjos Produtivos Locais (APLs).**

A Bahia é um estado situado na região nordeste do Brasil que possui 417 cidades, tendo como sua capital a cidade de Salvador, muito conhecida em função do

turismo. A área total da Bahia é de aproximadamente 564.692 Km<sup>2</sup> e a população estimada é de 14.080.654 habitantes (IBGE. 2007).

Esta etapa do documento apresenta algumas características relevantes a respeito da economia e demografia do Estado da Bahia, e a tabela 1.2.1 mostra alguns indicadores sociais deste estado.

**Tabela 1.2.1: Indicadores Sociais Bahia X Brasil**

<b>Indicador</b>	<b>Bahia</b>	<b>Brasil</b>
Taxa de Analfabetismo 5 anos ou mais – (2007)	19,7%	11,75%
PEA – 2006 – (Mil Pessoas)	7.093	97.528

**FONTE:** IBGE (2009)

Tanto a região nordeste do Brasil quanto o estado da Bahia especificamente são regiões que ainda carecem de um maior desenvolvimento em termos sociais, um sinal disso pode ser observado na taxa de analfabetismo da população da Bahia, que está bem acima da média nacional, este é um aspecto importante em termos de atratividade de negócios, pois está diretamente relacionado com a oferta de trabalhadores qualificados.

Outro indicador social que influencia o desenvolvimento da atividade empresarial em uma região é a População Economicamente Ativa (PEA). No caso da Bahia, em torno de sete milhões de pessoas, ou seja, aproximadamente 50% da população do estado são consideradas economicamente ativas.

### 1.2.1 PIB

O Produto Interno Bruto (PIB) é caracterizado pela geração de riqueza produzida por uma determinada região, e pode ser definido como a soma de todos os bens e serviços produzidos no período expressos em valores monetários. A tabela 1.2.1.1 mostra o PIB total e *per capita* do estado da Bahia e do Brasil.

**Tabela 1.2.1.1: PIB Total e Per Capita – Bahia x Brasil (2006)**

<b>PIB</b>	<b>Bahia</b>	<b>Brasil</b>
PIB Total (em R\$ Bilhões)	96,56	2.369,79
PIB BA/PIB BR (%)	4,07%	-
PIB PER CAPITA (em R\$)	6.922	12.668
PIB PER CAPITA BA/PIB PER CAPITA BR (%)	54,64%	-

**FONTE:** SEI / IBGE (2009)

De acordo com a tabela 1.2.1.1 é possível perceber que o estado da Bahia é responsável por 4,07% na composição do PIB Nacional, já em termos de renda *per capita*, fica evidente que, na Bahia, o nível deste indicador está abaixo da média nacional, sendo quase 50% inferior. No entanto, quando a comparação é feita entre a Bahia e a Região Nordeste, o PIB Baiano representa 31,03% de toda a riqueza da região, sendo, portanto, o mais importante do Nordeste tendo *inclusive* o maior PIB *per capita* (6.992 frente a 6.029 da região Nordeste) (IBGE, 2009).

**Tabela 1.2.1.2: Evolução PIB – BAHIA (2002 – 2006)**

Evolução do Produto Interno Bruto		
Ano	Preços Correntes R\$ 1.000	Varição Anual
2002	60.671.780	-
2003	68.146.940	12,32%
2004	79.083.230	16,05%
2005	90.919.340	14,97%
2006	96.558.890	6,20%

**FONTE:** SEI (2009)

De acordo com a tabela 1.2.1.2 é possível identificar que de 2002 a 2005 o ritmo de crescimento do PIB baiano esteve em um patamar elevado, no entanto, a variação de 2005 para 2006 mostrou um aumento muito menor do PIB do que nos anos anteriores. A tabela 1.2.1.3 apresenta a divisão do PIB baiano em função dos setores da economia.

**Tabela 1.2.1.3: Estrutura Setorial do PIB – BAHIA – (%). (2002 – 2006)**

Setor	Ano				
	2002	2003	2004	2005	2006
Setor Primário	10,5	10,6	10,8	8,6	7,9
Setor Secundário	28,8	28,8	30,7	32,2	30,7
Setor Terciário	60,7	60,6	58,5	59,2	61,5
Total	100	100	100	100	100

**FONTE:** SEI (2009)

Com base na tabela 1.2.1.3, percebe-se algumas alterações no perfil do PIB do estado da Bahia, sendo essas:

(a) Setor Primário (Agricultura, Pecuária, Pesca, e o Extrativismo Mineral): percebe-se a tendência da diminuição da participação do setor primário na composição do PIB estadual.

(b) Setor Secundário (Beneficiamento e industrialização): Nota-se a tendência da expansão de sua participação percentual na composição do PIB Baiano.

(c) Setor Terciário (Serviços): Percebe-se que este é o principal setor no que se refere a composição percentual do PIB do estado, responsável por aproximadamente 2/3 da geração de renda, e ao considerar a evolução nos últimos 5 anos, nota-se que não ocorreu a diminuição de sua participação na composição do PIB Baiano.

### 1.2.2 Balança Comercial

A Balança Comercial de um país, cidade, ou estado, é obtida pela relação entre as exportações e as importações dentro de um período de análise.

A tabela 1.2.2.1 demonstra a evolução das exportações, das Importações e do saldo entre estas operações, no estado da Bahia entre os anos de 2004 e 2008.

**Tabela 1.2.2.1: Evolução da Balança Comercial Baiana 2004 – 2009 (US\$ FOB)**

	2004	2005	2006	2007	2008
Exportação	4.066.376.175	5.989.259.684	6.773.298.919	7.408.728.507	8.698.663.540
Importação	3.020.720.450	3.351.096.393	4.475.005.531	5.414.597.722	6.506.917.165
Saldo	1.045.655.725	2.638.163.291	784.039.235	1.994.130.785	2.191.746.375

**FONTE:** MDIC/ SECEX (2009)

Os dados da tabela 1.2.2.1 demonstram a evolução da balança comercial baiana, que apresentou um crescimento de mais de 100%, em valor nominal, de 2004 para 2008 tanto nas exportações quanto nas importações, segundo a SECEX (2009). O crescimento das exportações da Bahia foi maior que o crescimento das exportações nacionais de 2004 a 2008, 113,92% da Bahia frente a 104,74% do Brasil. Com relação as importações, o crescimento nacional foi de 175,59% contra 115,41% no estado da Bahia. Esta diferença fez com que o percentual do saldo da balança comercial, atingisse um patamar mais alto do que o percentual Nacional 12,52% contra 25,20%.

### 1.2.3 Regiões Econômicas

O estado da Bahia é dividido em regiões econômicas com características particulares em função de sua geografia e economia. As 15 regiões Econômicas do estado são (SEI/IBGE 2009):

- Baixo Médio São Francisco
- Nordeste
- Piemonte da Diamantina
- Irecê
- Médio São Francisco
- Oeste
- Litoral norte
- Paraguaçu
- Chapada Diamantina
- Metropolitana de Salvador
- Recôncavo Sul
- Serra Geral
- Sudoeste
- Litoral Sul
- Extremo Sul

A tabela 1.2.3.1 mostra a evolução do PIB regional no período de 2002 a 2006

**Tabela 1.2.3.1: Evolução do PIB Por Região Econômica.**

Regiões Econômicas	Produto Interno Bruto (R\$ Milhões)				
	2002	2003	2004	2005	2006
Metropolitana de Salvador	30.424,97	33.327,72	39.157,29	46.060,04	48.130,80
Litoral Norte	2.431,11	2.746,12	3.296,98	3.842,69	4.307,89
Recôncavo Sul	1.720,15	1.946,30	2.176,00	2.566,65	2.819,02
Litoral Sul	4.316,65	4.810,17	5.335,02	5.804,17	6.144,51
Extremo Sul	2.859,71	3.358,97	3.841,80	4.307,84	4.688,93
Nordeste	2.936,32	3.407,29	3.744,68	4.033,23	4.613,98
Paraguaçu	3.676,73	4.239,65	4.606,20	5.632,95	6.182,15
Sudoeste	3.169,17	3.618,98	4.108,51	11.168,03	5.551,16
Baixo Médio São Francisco	1.559,93	1.617,80	1.810,70	2.009,57	2.430,16
Piemonte da Diamantina	1.117,72	1.372,28	1.566,22	1.729,28	1.930,78
Irecê	741,26	821,59	964,59	1.045,23	1.063,02
Chapada Diamantina	995,61	1.184,43	1.236,39	1.437,22	1.674,45
Serra Geral	1.183,03	1.318,51	1.452,78	1.707,63	1.879,50
Médio São Francisco	792,93	857,73	933,26	981,88	1.046,61
Oeste	2.746,57	3.519,39	4.852,80	4.740,20	4.095,97

**FONTE:** SEI/IBGE (2009)

De acordo com a Tabela 1.2.3.1, nota-se que a região Metropolitana de Salvador, que possui como principais cidades Salvador e Camaçari, é responsável pela maior geração de PIB. Nessa região estão localizados os pólos petroquímicos e metal mecânicos do estado sendo, portanto, a região com maior desenvolvimento industrial da Bahia.

A região de Paraguaçu é a segunda maior geradora de PIB no estado, e nela está inserida a cidade de Feira de Santana, que é responsável por aproximadamente 50% do PIB da região (SEI/IBGE, 2009). As principais atividades econômicas da região são: comércio, serviços, indústria de transformação, pecuária e mineração.

#### 1.2.4 Os APLs.

Os Arranjos produtivos locais foram definidos por Lastres et. AL. (2002, *apud* BID, 2005) como agrupamentos, em um mesmo território, de agentes econômicos, políticos e sociais, que tenham o mesmo foco econômico, apresentem vínculos e interdependência.

Neste projeto serão estudados os 9 APLs do estado da Bahia relacionados a seguir:

- APL de Fruticultura
- APL de Piscicultura
- APL de Rochas Ornamentais
- APL de Transformação Plástica
- APL de Turismo
- APL de Derivados de Cana de Açúcar
- APL de Fornecedores da Indústria Automobilística
- APL de Caprino ovinocultura
- APL de Sisal

APL de Fruticultura: Este APL está localizado na região da cidade de Juazeiro, que por sua vez faz parte da região econômica do Baixo Médio São Francisco. Esta atividade consolidou-se como a transformadora da economia do sertão ribeirinho, quebrando alguns paradigmas da produção de frutas e trazendo revolução tecnológica por meio da irrigação e desenvolvimento de novas culturas (BID, 2005).

APL de Piscicultura: Este APL possui uma governança em estruturação e com forte potencial de crescimento, exercida principalmente pelas associações de produtores locais e instituições de apoio ligadas a atividades de capacitação, pesquisa e desenvolvimento (BID, 2005).

APL de Rochas Ornamentais: Também é um APL com a governança em estruturação e com potencial de crescimento. O núcleo deste APL são as atividades de marmoraria da região Metropolitana de Salvador (BID, 2005).

APL de Transformação Plástica: Este APL é formado por empresas engajadas no processamento de resinas virgens, convertendo em produtos finais. Neste APL a governança é exercida de forma horizontal pelos empresários, o sindicato patronal e instituições de apoio (BID, 2005).

APL de Turismo: Este é um APL com intenções estratégicas, pois o investimento neste setor visa re-dinamizar uma região hoje decadente e que já fora sinônimo de progresso e riqueza (BID, 2005).

APL de Derivados de Cana de Açúcar: Este APL possui uma governança forte com grande influencia da APAMA – Associação dos Produtores de Aguardente de qualidade da Micro-região de Abaíra. Esta associação está modificando o modo de produção da região, aumentando o número de empregos e, sobretudo, melhorando a qualidade dos produtos e diversificando a produção regional (BID, 2005).

APL de Fornecedores da Indústria Automobilística: Este APL representa um esforço estratégico para o estado, pois a indústria automobilística é uma das atividades industriais de maior importância para a geração de emprego e renda (BID, 2005).

APL de Caprinovocultura: Este é mais um APL com governança forte, consolidada e bastante presente. Este APL se estende por 39 municípios (BID, 2005).

APL de Sisal: APL localizado na região de Valente, atualmente há uma tendência dos produtores se beneficiarem pelo aumento do número de compradores das fibras de sisal (BID, 2005).

## 2. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE (PMC)

Este capítulo apresenta o método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs, elaborado por MARKESTRAT, a partir de conceitos teóricos, combinados com as aplicações práticas realizadas pelo grupo nos últimos anos. Algumas premissas foram definidas para direcionar a elaboração da estrutura desse método de análise:

1. O método baseia-se no conceito de APL discutido exaustivamente na literatura;
2. O método engloba todas as análises necessárias para atender os requisitos propostos para o PMC;
3. O método é genérico e pode ser aplicado para APLs situados em diferentes regiões geográficas e com níveis de desenvolvimento distintos;
4. O método visa identificar planos de melhoria da competitividade para APLs, sendo, portanto, utilizado no escopo do agrupamento de organizações. O método não visa atender às necessidades específicas de uma empresa isolada;
5. O resultado final do método deve ser a identificação de projetos estruturantes e o delineamento de um plano de ação para o APL analisado.

O método foi elaborado em uma estrutura seqüencial de 7 etapas. Cada etapa possui tópicos que visam facilitar o processo de análise. A Figura 2.1 mostra a estrutura geral do método.

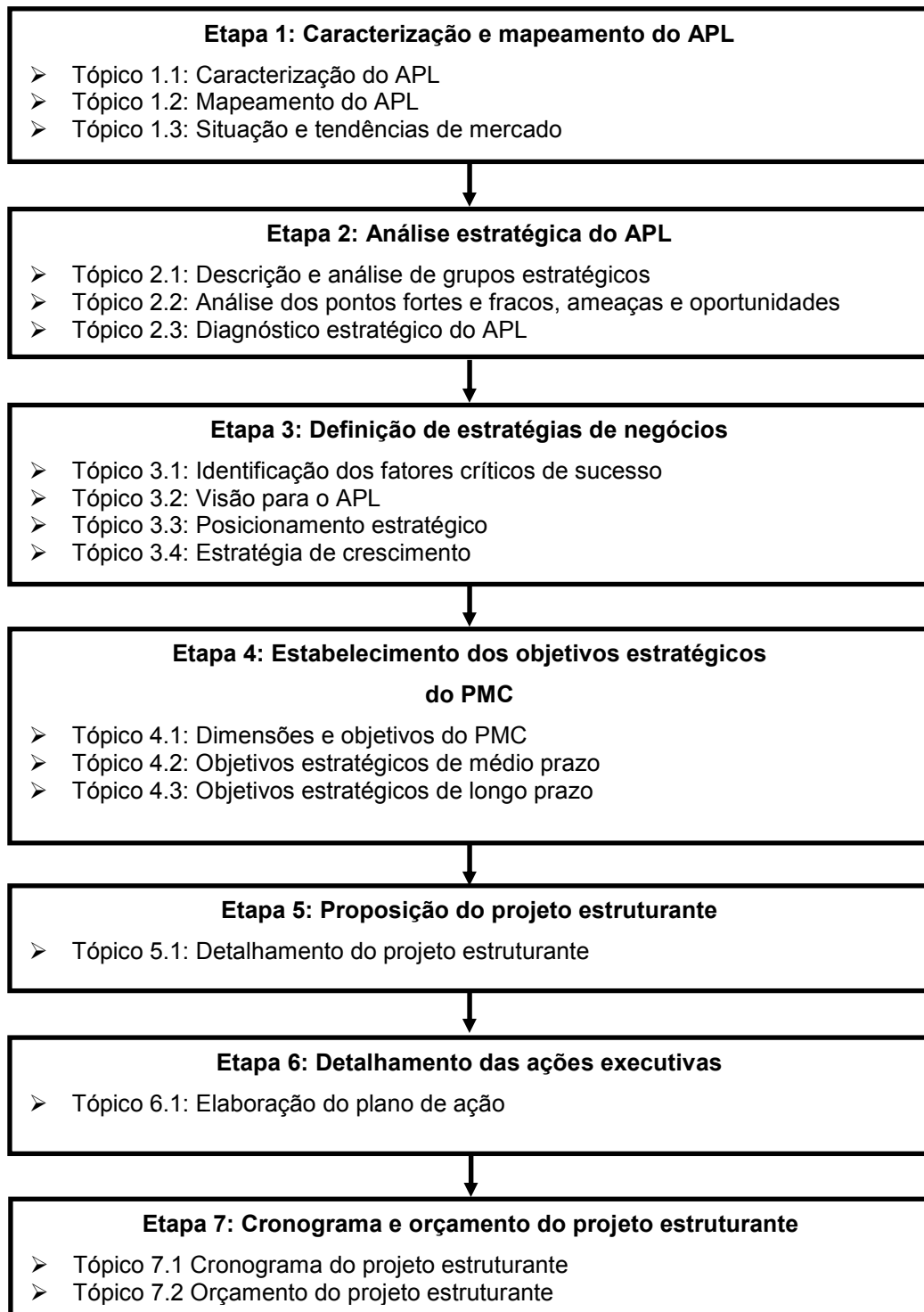


Figura 2.1 - Estrutura geral do método de análise interna proposto na tese  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

A seguir serão descritas cada uma das etapas do método para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC).

## **2.1. Etapa 1: Caracterização e Mapeamento do APL**

A primeira etapa do método visa caracterizar e mapear o APL que está sendo analisado. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.1.1. Caracterização do APL (1.1)**

Este tópico é destinado para a caracterização do APL em termos de: aspectos históricos (origem, fatos relevantes, incentivos e marco regulatório); aspectos geográficos (território e aglomeração); aspectos de governança (liderança, estrutura decisória, associação e cooperação); aspectos institucionais (instituições atuantes, métodos de ação, infra-estrutura institucional local, infra-estrutura científico-tecnológica, infra-estrutura de financiamento e infra-estrutura de engenharia); aspectos tecnológicos (produto, processo e gestão).

### **2.1.2. Mapeamento do APL (1.2)**

Este tópico é destinado para o mapeamento do APL em termos de: desenho da rede produtiva (disposição dos agentes conforme sua função na rede produtiva); identificação dos agentes (descrição dos elos da cadeia produtiva, função das organizações de apoio e agentes facilitadores); identificação de subgrupos e relação inter-firmas (identificação de subgrupos, protagonista local, empreendedorismo e capital social).

### **2.1.3. Situação e Tendências de Mercado (1.3)**

Este tópico é destinado para as análises da situação e das tendências de mercado em termos de: mercado internacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado nacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado regional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis).

## **2.2. Etapa 2: Análise Estratégica do APL**

A segunda etapa do método visa analisar estrategicamente o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.2.1. Descrição e Análise de Grupos Estratégicos (2.1)**

Este tópico é destinado para a identificação e análise dos principais grupos estratégicos que compõem o APL. Grupo estratégico é um conjunto de empresas em uma indústria que segue uma estratégia relativamente similar em atributos como: especialização, identificação de marca, qualidade do produto, tecnologias utilizadas, entre outros. Nesse tópico serão definidas variáveis para segmentação estratégica das empresas participantes do APL, classificando os principais grupos existentes.

### **2.2.2. Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades (2.2)**

Este tópico é destinado para a realização da análise SWOT (*Strengths; Weaknesses, Opportunities; Threats*) do APL em termos de: pontos fortes e fracos (aspectos históricos, geográficos, governança, institucionais e tecnológicos); oportunidades e ameaças (fornecedores, concorrentes, distribuidores, clientes, cadeias produtivas relacionadas, ambiente político-legal, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente sócio-cultural e ambiente tecnológico).

### **2.2.3. Diagnóstico Estratégico do APL (2.3)**

Este tópico é destinado para a consolidação do diagnóstico estratégico do APL em termos de: aspectos favoráveis (pontos fortes e oportunidades); aspectos desfavoráveis (pontos fracos e ameaças).

## **2.3. Etapa 3: Definição de Estratégias de Negócios**

A terceira etapa do método visa definir estratégias de negócios para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.3.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (3.1)**

Este tópico é destinado para a identificação dos fatores críticos de sucesso do APL em termos de: direcionadores da demanda (necessidades e desejos dos clientes); direcionadores de custo (eficiência); direcionadores de diferenciação (eficácia).

### **2.3.2. Visão para o APL (3.2)**

Este tópico é destinado para a elaboração da visão de futuro do APL. A declaração de visão refere-se às bases de desenvolvimento do APL, objetivando alcançar uma situação pretendida para o futuro em termos de: grupos estratégicos; mercados atendidos; competências distintas.

### **2.3.3. Posicionamento Estratégico (3.3)**

Este tópico é destinado para a definição do posicionamento estratégico do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Porter (1980) que indica três opções genéricas de posicionamento estratégico: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

### **2.3.4. Estratégia de Crescimento (3.4)**

Este tópico é destinado para a definição da estratégia de crescimento do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Ansoff (1965) que indica quatro opções estratégicas de crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

## **2.4. Etapa 4: Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos**

A quarta etapa do método visa estabelecer os objetivos estratégicos para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.4.1. Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) (4.1)**

Este tópico é destinado para a delimitação das dimensões e dos objetivos do PMC para o APL. As dimensões representam a delimitação do escopo do projeto. Cada dimensão é constituída por objetivos (médio e longo-prazo) que justificam a relevância do projeto estruturante.

### **2.4.2. Objetivos Estratégicos de Médio-prazo (4.2)**

Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de médio-prazo (horizonte temporal de três anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 2.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

### **2.4.3. Objetivos Estratégicos de Longo-prazo (4.3)**

Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de longo-prazo (horizonte temporal de oito anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 2.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

## **2.5. Etapa 5: Proposição do Projeto Estruturante**

A quinta etapa do método visa apresentar o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.5.1. Detalhamento do(s) Projeto(s) Estruturante(s) (5.1)**

Este tópico é destinado para o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) do APL em termos de: objetivos estratégicos (apresentados nos tópicos 2.4.2 e 2.4.3); tática para atingir cada objetivo estratégico; meta; variáveis de análise; fórmula ou métrica para aferição do desempenho; fonte para análise das variáveis; periodicidade da aferição do desempenho.

## **2.6. Etapa 6: Detalhamento das Ações Executivas**

A sexta etapa do método visa apresentar o detalhamento das ações executivas (plano de ação) para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

### **2.6.1. Detalhamento de cada Ação Executiva (6.1)**

Este tópico é destinado para o detalhamento de cada ação executiva que compõe o plano de ação para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nesse tópico, para cada ação, serão apresentados: nome da ação; descrição da ação; resultados esperados; agentes envolvidos e responsabilidades; orçamento e outros recursos necessários; tipo de ação (capacitação e assessoria empresarial; tecnologia

industrial básica e inovação tecnológica e organizacional; meio ambiente e desenvolvimento social; logística; comercialização, prospecção de mercados e exportações; gestão, administração e governança no APL); *status* da ação; cronograma de execução.

## 2.7. Cronograma e Orçamento do Projeto Estruturante

Esta etapa é destinada a apresentação da visão geral do cronograma e orçamento do projeto estruturante.

Aqui serão feitas duas tabelas que mostrarão qual o período de execução de cada sub ação e qual o orçamento necessário para a realização.

## 2.8. Comentários sobre o Método para o Desenvolvimento dos PMC

O método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs é composto por seis etapas seqüenciais. O objetivo do método é fornecer uma estrutura lógica para definir e formalizar o PMC. O resultado das análises realizadas deve facilitar a tomada de decisões estratégicas, a definição de projetos estruturantes e o delineamento de políticas públicas.

O acompanhamento da implementação do plano de ação e a análise de desempenho serão a base para gerar o *feedback* necessário para avaliar o sucesso ou fracasso das estratégias e ações implementadas. As organizações envolvidas constantemente precisarão rever o plano de ação, realizando as modificações gerenciais adequadas com agilidade. A implementação do método proposto deve facilitar as seguintes atividades:

1. Caracterização e mapeamento dos APLs;
2. Análise de tendências da demanda;
3. Diagnóstico estratégico dos APLs;
4. Determinação de objetivos de médio e longo-prazo;
5. Elaboração de projetos estruturantes;
6. Definição de planos de ação.

### 3. DESCRIÇÃO E MAPEAMENTO DO APL DE DERIVADOS DE CANA-DE-AÇÚCAR

#### 3.1 Caracterização do APL

Serão abordados na caracterização do APL (Arranjo Produtivo Local) de Derivados de Cana-de-Açúcar os aspectos históricos, geográficos, de governança, institucionais e tecnológicos, objetivando identificar e apresentar as relações existentes entre os agentes do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar.

##### 3.1.1 Aspectos Históricos

Para elaborar os aspectos históricos do APL de derivados de cana-de-açúcar, foi utilizado como referencial teórico o Plano de Desenvolvimento do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar, organizado pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), Governo do Estado da Bahia, em maio de 2008.

Século XIX: por causa da decadência da cultura da cana-de-açúcar, causada pela concorrência internacional, a indústria açucareira sofreu atraso tecnológico diante de seus concorrentes. Houve uma mobilização do Estado, que interveio no setor para a industrialização da atividade por meio de investimentos em grandes usinas.

Muitos engenhos tiveram dificuldade em manter a modernidade, devido ao elevado capital exigido, e foram fechados. Alguns resistiram, porém sem produzir açúcar, somente derivados artesanais.

A marginalização dos produtos artesanais fez com que engenhos fossem fechados, e a atividade passou a ser conduzida apenas por pequenos produtores, ex-trabalhadores da atividade açucareira, produzindo em pequenas propriedades rurais em quase todo o estado da Bahia.

A produção dos derivados da cana-de-açúcar sofreu uma estagnação, ocorrendo um atraso tecnológico. Passa a predominar a atividade informal (99% da produção),

estruturada nas práticas tradicionais de produção familiar, característica marcante entre os produtores.

Os principais produtos derivados de cana-de-açúcar são: cachaça de alambique, rapadura, melado e açúcar mascavo.

1993: produtores de derivados de cana-de-açúcar receberam incentivos do Governo Estadual, pela Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo para a criação de associações: Associação dos produtores de Aguardente da Microrregião de Abaíra (APAMA), Associação Santanense dos Produtores de Derivados de Cana-de-Açúcar (APROCADS), Associação dos Produtores de Aguardente Artesanal de Qualidade de Itarantim (APAQUI).

1997: criação do Programa de Aproveitamento Integral da Cana-de-Açúcar (PROCANA) pelo Governo da Bahia.

Instituição do Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente, Caninha ou Cachaça (PBDAC) pelo Governo Federal, e coordenado pela Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), em 1997, com o envolvimento dos produtores de cachaça de alambique e de coluna industrial.

2001: As expressões “Cachaça” e “Cachaça do Brasil” são definidas como indicação geográfica, a partir do Decreto 4.062 de 26 de dezembro de 2001, para efeito de propriedade intelectual no comércio internacional. (SILVA, 2007).

2002: Ministério da Agricultura regulamenta as cooperativas de cachaças.

Criação da Associação Baiana dos Produtores de Cachaça de Qualidade (ABCQ), no ano de 2002, com o objetivo de representar o setor produtivo de Cachaça no estado da Bahia. Teve importante papel de representação, mas já no ano de 2009, não exerce mais atividade.

2003: Assinatura do Protocolo da Cachaça para implementação das ações definidas no “Projeto de Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos de Cachaça e Outros Derivados da Cana-de-Açúcar”, realizado pelas Secretarias Estaduais, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ABCQ, Instituições financeiras e outras entidades, com o apoio do Governo da Bahia.

O SEBRAE elabora o “Diagnóstico dos Derivados de Cana-de-Açúcar” no ano de 2003, analisando as condições da cadeia produtiva do setor no Estado da Bahia.

2005: a cachaça produzida em todo território brasileiro passa a ser voluntariamente avaliada quanto à sua conformidade certificada, coordenado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO).

2005: certificação da primeira marca de cachaça pelo Instituto Baiano de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (IBAMETRO), primeira instituição a atuar como Organismo Certificador do Produto, pelo Inmetro.

2006: ocorrem três encontros de produtores de Cachaça Artesanal de Qualidade, realizados nas cidades de Vitória da Conquista, Rio de Contas e Itarantim, na Bahia. Foram identificadas as principais dificuldades em diversas áreas do setor (produção, comercialização, distribuição e comunicação).

2007: Participação de cachaça produzida na Bahia no processo de certificação Inmetro.

Nos últimos dois séculos, o setor passou por processo de transformação, reflexos da sua conjuntura e da situação dos produtos gerados da cana-de-açúcar. De todos os derivados de cana-de-açúcar, a cachaça possui maior produção e condições de desenvolvimento e competição nos mercados nacional e internacional.

O estado da Bahia produz cerca de 60 milhões de litros por ano de cachaça, sendo o segundo produtor de cachaça artesanal do país.

2008: A Cachaça Engenho da Bahia, produzida no APL, é a primeira a possuir a certificação do INMETRO na Bahia, pelo IBAMETRO, primeira instituição a atuar como Organismo Certificador do Produto, pelo INMETRO.

2008: Parceiros do Projeto de Derivados de Cana-de-Açúcar da micro-região de Abaíra assinam contrato de ações. Fazem parte do comitê gestor da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR): SEBRAE, Cooperativa dos Produtores de Derivados de Cana-de-Açúcar (COOPAMA), APAMA, Ministério da Agricultura, Banco do Brasil, Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária (SEAGRI), SECTI, Federação Estadual dos Trabalhadores Agrícolas (FETAG), e as prefeituras de Abaíra, Mucugê, Jussiapê e Piatã. O projeto garante investimentos para o triênio de 2008-2010.

2008: A “Cachaça de Abaíra” começa a ser exportada para a Europa. Até o ano de 2010, serão exportadas 1,5 milhão de unidades da bebida. Os responsáveis pela produção da cachaça são a APAMA/COOPAMA, associação e cooperativa que reúnem 140 produtores da região.

### 3.1.2 Aspectos Geográficos

O estado da Bahia possui 417 municípios, e de acordo com a SECTI (2008), 120 são produtores de cana-de-açúcar.

A Bahia possui uma área plantada de cana-de-açúcar de 108.179 ha, e produziu 6.219.183 toneladas de cana, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Há cerca de 7.000 estabelecimentos distribuídos em treze pólos produtivos no estado. Destes estabelecimentos, apenas 1% está formalizado em micro empresas, associações e cooperativas, concentradas principalmente na região do recôncavo, litoral sul, chapada e sudoeste.

A cachaça nasceu no recôncavo baiano e, atualmente, o Estado produz aproximadamente 60 milhões de litros por ano, se posicionando como o segundo maior produtor de cachaça artesanal de alambique no Brasil.

Localizado no Nordeste do Brasil, o APL de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia está situado na mesorregião do Centro-Sul baiano, e na mesorregião do Sul Baiano, conforme figura abaixo.

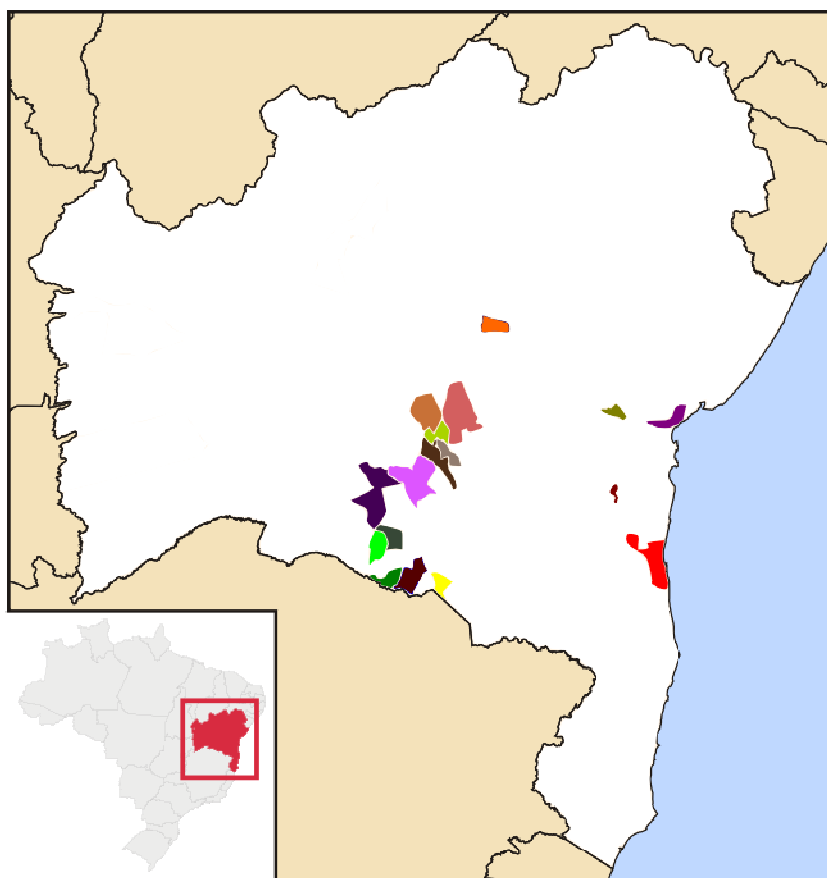


Figura 3.1.2.1: Cidades do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

Na primeira mesorregião, do Centro-Sul Baiano, são localizadas as cidades que fazem parte do APL: Licínio de Almeida, Mortugaba, Caculé, Livramento de Nossa Senhora, Rio de Contas, Piatã, Mucugê, Jussiapê, Abaíra, Utinga, Condeúba, Piripá e Caetité.

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) *et al.* (2006), o relevo da mesorregião do Centro-Sul baiano caracteriza-se por áreas serranas (Chapada da Diamantina) e planálticas e as altitudes variam de 500m a 1000m.

O clima predominante da mesorregião do Centro-Sul Baiano é o tropical, as precipitações pluviométricas apresentam variações de 700mm a 1.000mm ao ano. As temperaturas na região são amenas, com média mínima de 16°C no mês de julho. Os solos que predominam são latossolo vermelho-amarelo, argiloso vermelho-amarelo, e nitossolos vermelho-amarelo.

Já, a outra mesorregião citada, do Sul Baiano, é comporta pelas seguintes cidades do APL: Jaguaripe, Amargosa, Ilhéus e Ibirataia.

Nessa mesorregião do Sul Baiano, de acordo com Gonçalves (2007), a precipitação pluviométrica varia entre 900mm a 2.000mm. A temperatura média-mínima é de 22°C e a média-máxima é de 26°C. A altitude varia entre 50m e 500m. Os solos predominantes são: latossolos amarelos, latossolos vermelho-amarelo e argiloso vermelho-amarelo.

A região do APL ocupa uma área de 16.551 km<sup>2</sup> e uma população de aproximadamente 543.144 habitantes, conforme tabela apresentada abaixo:

**Tabela 3.1.2.1: Municípios do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar**

Município	População <sup>1</sup>	Área (km <sup>2</sup> ) <sup>1</sup>	PIB <sup>2</sup> (1000R\$)	IDH-M <sup>3</sup>
Licínio de Almeida	12.695	785	35.733	0,675
Mortugaba	13.905	671	33.469	0,654
Caculé	21.847	686	79.771	0,696
Livramento de Nossa Senhora	42.146	2.267	149.130	0,654
Rio de Contas	13.447	1.052	42.847	0,653
Piatã	18.085	1.508	46.661	0,636
Mucugê	14.131	2.482	87.041	0,621
Jussiapê	8.465	523	24.406	0,660
Abaíra	8.638	578	23.015	0,681
Utinga	19.229	717	56.760	0,596
Condeúba	17.004	1.237	45.708	0,631
Piripá	13.515	651	34.022	0,635
Caetité	46.192	2.306	162.024	0,673
Jaguaripe	16.207	891	42.394	0,604

■ Amargosa	33.554	436	119.671	0.662
■ Ilhéus	220.144	1.841	1.534.803	0,703
■ Ibirataia	23.940	226	89.164	0,642
<b>TOTAL</b>	<b>543.144</b>	<b>18.857</b>	<b>2.606.619</b>	<b>0,651</b> (média)

**FONTE:** <sup>1</sup>IBGE (2007), <sup>2</sup>IBGE (2006), <sup>3</sup>PNUD (2000)

A análise do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar focalizará as cidades de maior produção de cachaça, que estão localizadas na mesorregião do Centro Sul baiano, na região da Chapada da Diamantina (cidades de Rio de Contas, Piatã, Mucugê, Jussiapé, Abaíra e Caetité) e nas cidades de Condeúba e Piripá, mais ao sul do estado.

Apesar de existir produção de derivados de cana-de-açúcar nas cidades de Amargosa e Utinga, elas não aderiram ao Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial (PROGREDIR).

### 3.1.3 Aspectos de Governança

A Governança do APL de Derivados da Cana de Açúcar é composta por diversas empresas e instituições, apresentadas a seguir: SECTI, Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração (SICM), SEAGRI, SEBRAE, Centro Internacional de Negócios (PROMO), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), e IBAMETRO.

O APL de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia é dividido em seis Redes, citadas a seguir com suas respectivas atividades associadas:

- Rede de Abaíra (cachaça),
- Redes do Vale do Rio Gavião (cachaça e rapadura),
- Rede de Caetité/Caculé (cachaça),
- Rede de Cachaça Livramento e Rio das Contas (cachaça) e
- Rede MPS Litorânea (cachaça).

Cada rede possui um grupo de representantes produtores de derivados de cana-de-açúcar, com suas especificidades locais. O responsável por cada rede é

denominado o “cabeça-de-rede”, que realiza trabalhos pontuais de Plano de Negócios para suas redes.

As reuniões de cada rede são mensais, e periodicamente realizam uma reunião com os representantes de todas as seis as redes de Derivados de Cana-de-Açúcar citadas acima.

As redes realizam um trabalho de GEOR, com verba de R\$ 200 mil/ ano recebida do SEBRAE. São decididos Planos de Negócios pontuais para cada rede individualmente.

### **3.1.4 Aspectos Institucionais**

O APL teve oportunidade de crescer e se desenvolver por causa do envolvimento de várias instituições e por investimentos em infra-estrutura na região, que serão detalhados abaixo.

#### **A) Infra-estrutura**

A infra-estrutura da região APL de Derivados de Cana-de-Açúcar na Bahia compõe-se pelo transporte rodoviário, transporte aéreo, transporte marítimo, energia elétrica, que serão detalhados, a partir de informações do Ministério dos Transportes (2009).

#### **Transporte Rodoviário**

É o principal meio logístico para a comercialização dos derivados da cana.

A região possui três rodovias federais de grande importância: a BR-242 corta o Estado da Bahia de leste a oeste; a BR-116 - Rio - Bahia, ligando a BR-242 ao Estado de Minas Gerais e ao Nordeste do Estado; a BR-101, liga o recôncavo ao extremo sul da Bahia e ao Nordeste brasileiro.

As rodovias estaduais são de extrema importância para o acesso dos produtores de derivados da cana às rodovias federais citadas acima, com destaque para a BA-148, que liga a BR-242 a BR-116, que ligando os pólos de Abaíra e Caetité.

As estradas vicinais também são utilizadas, porém com maior cautela, pelas más condições e dificuldades de acesso.

### Transporte Aéreo

O transporte aéreo conta com o Aeroporto Pedro Otacílio Figueiredo em Vitória da Conquista, que atende Vitória da Conquista e região, e é de propriedade do Governo do Estado.

Possui vôos diários e diretos para Salvador, São Paulo, Barreiras, Brasília, Ribeirão Preto, Belo Horizonte, Campinas, Campo Grande, Curitiba, Rio de Janeiro, São José dos Campos, Uberlândia.

### Transporte Marítimo

A Bahia conta com três portos próximos à região do APL, o porto de Aratu, localizado na cidade de Candeias, a 52 km de Salvador, e o porto de Salvador (ambos localizados na Baía de Todos os Santos), e o porto de Ilhéus, localizado no litoral sul do estado, na cidade de Ilhéus.

Na tabela abaixo são detalhadas as distâncias entre os portos e as cidades de maior importância nas mesorregiões do Centro Sul Baiano e Sul Baiano, Ilhéus e Vitória da Conquista, respectivamente.

**Tabela 3.1.4.1: Distâncias dos portos à Vitória da Conquista e Ilhéus**

	Mesorregião do Centro-Sul Baiano	Mesorregião do Sul Baiano
	VITÓRIA DA CONQUISTA (km)	ILHÉUS (km)
Porto de Aratu	460	404
Porto de Salvador	512	456
Porto de Ilhéus	267	-

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

Por serem produtos com maior valor agregado, e de pequena exportação, o transporte marítimo não é de suma importância para o APL de Derivados de Cana-de-Açúcar.

### Energia Elétrica

A maioria dos produtores informais não utiliza energia elétrica, por estarem localizados em áreas que não possuem o recurso, e usam moendas movidas por tração animal. São poucos engenhos que estão localizados próximos às áreas que possuem rede elétrica.

Os produtores formais investem na implantação de rede elétrica em suas propriedades, portanto possuem estrutura para o seu abastecimento, com o custeio de todo o equipamento necessário, como postes, geradores e cabeamento.

## **B) Instalações**

Os produtores informais possuem instalações industriais caracterizadas por galpões a céu aberto ou cobertura de palha ou telhas, sem separações, como salas, para a produção.

Os equipamentos e máquinas são antigos e as condições para seu uso são inadequadas, podendo citar alambiques soldados, caixas plásticas para fermentação, moendas de tração animal, e recipientes plásticos para acondicionar a cachaça.

De acordo com o SEBRAE (2003), 56% das moendas funcionam a céu aberto, e 45% não utilizam nenhuma forma de filtragem.

Para a alimentação dos fornos, os produtores informais utilizam lenha nativa, que causa danos à natureza.

Os produtores formais, não utilizam a lenha nativa, em razão do conhecimento técnico e dos equipamentos utilizados que possibilitam o uso do bagaço da cana como fonte energética.



Figura 3.1.4.1: Instalação – Produtor informal  
**FONTE:** Agroindustrial BFLM Ltda.



Figura 3.1.4.2: Instalação – Produtor formal  
**FONTE:** Agroindustrial BFLM Ltda.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) exige adequações para o funcionamento das instalações industriais de produção de cachaça.

Os produtores formais atendem aos requisitos do MAPA por possuírem áreas separadas para todos os processos da obtenção de cachaça, como a moagem, a fermentação, a destilação, o envase e o envelhecimento.

As salas são construídas em alvenaria e revestidas com cerâmica. Para evitar os insetos, são instaladas telas nas janelas e portas, e os tetos são forrados.

Alguns dos equipamentos e máquinas utilizados na produção são: alambiques de cobre, tanques de fermentação, moendas elétricas, dornas de inox, tonéis de madeira, máquina para engarrafar, etc.



Figura 3.1.4.3: Alambique de cobre  
**FONTE:** Agência de Informação Embrapa



Figura 3.1.4.4: Dorna de fermentação  
**FONTE:** Agência de Informação Embrapa



Figura 3.1.4.5: Tonéis de envelhecimento  
**FONTE:** Agência de Informação Embrapa



Figura 3.1.4.6: Máquina de engarrafamento da cachaça  
**FONTE:** Agência de Informação Embrapa

### C) Financiamento

De acordo com COINTERO e LINS (2007), faltam linhas de financiamentos específicas para o setor de produção de cachaça de alambique de qualidade. As linhas de créditos adotadas exigem garantias reais, não compatíveis com o que ocorre no setor e pelos produtores possuírem uma baixa capacidade de endividamento.

Banco do Brasil, Banco do Nordeste e Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia (DesenBahia) são os principais agentes de créditos atuantes no APL. Há também algumas importantes instituições financeiras privadas que atuam no APL.

#### **D) Instituto de pesquisa**

##### **EMBRAPA**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) é uma instituição pública vinculada ao MAPA, e tem por objetivo a produção e desenvolvimento de técnicas de produção para a agricultura e pecuária brasileira e é o principal centro de pesquisa atuante na região.

O instituto possui 41 Unidades de Pesquisa. A mais próxima da região do APL é o Centro Nacional de Pesquisa de Mandioca e Fruticultura Tropical, que está localizado em Cruz das Almas/BA. O objetivo deste Centro é executar e coordenar pesquisas para os alimentos: mandioca, citros, banana, abacaxi, manga, mamão, maracujá e acerola.

A EMBRAPA possui um centro de estudo de cana-de-açúcar na cidade de Campinas/SP, que além de estudar todo processo de produção, pré-produção e pós-produção de cana-de-açúcar, estuda também seus derivados (cachaça e rapadura).

##### **UESB**

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia possui campus localizados nos municípios de Vitória da Conquista, Jequié e Itapatinga. Para o arranjo produtivo local de derivados de cana-de-açúcar, sua influência é realizada através do campus de Vitória da Conquista por de cursos de graduação tais como administração, agronomia, engenharia florestal, além de cursos de pós-graduação.

##### **UFBA**

A Universidade Federal da Bahia está inserida nos municípios de Salvador, Barreiras e Vitória da Conquista. Disponibiliza ao APL cursos de graduação, pós-graduação (mestrado e doutorado), aperfeiçoamento e especialização, além de cursos de extensão. O campus mais representativo para o APL é o campus de Salvador uma

vez que apresenta a maior quantidade de cursos oferecidos, além disso, os cursos oferecidos pelo campus de Vitória da Conquista estão relacionados a profissões de saúde e o campus de Barreiras ainda é incipiente em relação a quantidade de cursos oferecidos.

## **E) Treinamento**

### **SEBRAE**

O SEBRAE possui unidades em Seabra, Ilhéus e Vitória da Conquistas, municípios localizados na área do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar.

### **SENAI**

O Núcleo de Frutas, Hortaliças e Alimentos do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAI/BA) desenvolve programas de formação profissional e consultoria nas áreas de processamento e fabricação de alimentos, entre eles, a cachaça. O SENAI é um dos mais importantes pólos nacionais de geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial.

O SENAI possui uma Unidade na cidade de Ilhéus e uma Agência na cidade de Vitória da Conquista, ambas inseridas na região do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar.

### **CEFET/BA**

O Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET) oferece cursos de educação tecnológica profissional, básico, técnico, tecnológico, superior e Ensino Médio. Possui unidades em Simões Filho, Valença, Camaçari, Barreiras, Porto Seguro, Santo Amaro, e Vitória da Conquista, cidade próxima à região do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar.

## **F) Governamental de Apoio**

As entidades que apóiam o APL na região, no escopo governamental, são: SEBRAE/BA, SECTI, SEAGRI, MAPA, SICM e também as prefeituras locais, entre outros.

**SEBRAE/BA** – Serviço de Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SECTI** – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação

**SEAGRI** – Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária

Formula e executa políticas de desenvolvimento da agropecuária, abastecimento, cooperativismo, irrigação e reforma agrária.

**MAPA** – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

### **Prefeituras locais**

Ajudam a promover o desenvolvimento da região e apóiam com a infra-estrutura necessária para este desenvolvimento.

**SICM** – Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração

Formula e executa políticas de desenvolvimento e apoio à indústria, ao comércio e à mineração.

### **3.1.5 Aspectos Tecnológicos (Produto, Processo e Gestão)**

#### **Inovação de Produto**

A diversificação dos derivados de cana-de-açúcar explora sinergias comerciais e tecnológicas, que podem garantir a fidelidade do comprador (SEBRAE, 2009).

As agroindústrias que produzem cachaça de alambique também produzem alimentos, como rapadura, açúcar mascavo e melado, além do álcool.

Há diversas formas de inovação dos derivados de cana-de-açúcar, que agregam valor aos produtos, como por exemplo:

- Produtos orgânicos: são produtos sem agrotóxicos, hormônios, e outros produtos sintéticos (EMBRAPA, 2009). Os produtos orgânicos podem ser uma ferramenta de diferenciação e inovação de produto.

- Produtos manipulados: as cachaças compostas, com mel, coco queimado, canela, banana, e limão; rapaduras com sabor (queijo, goiaba, abacaxi, entre outros).

A embalagem é uma forma de inovação de produto. Na fabricação da rapadura, por exemplo, por meio da mudança de tamanhos, de barras de 500 gramas e 1 quilo para tabletes de 20 a 25 gramas, sendo mais atraentes na comercialização, com foco em diversos tipos de consumidores.

Identificação de geográfica (IG): de acordo com o SEBRAE (2009), a identificação geográfica é o processo de certificação de produtos de uma determinada região, esses produtos devem possuir características específicas e intangíveis, diferenciados de seus concorrentes. É uma estratégia de agregação de valor à cachaça e à região de produção. O produto deve ser registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) para obter a identificação geográfica.

De acordo com o INPI, há duas espécies de identificações geográficas, a “denominação por procedência” e a “denominação por origem”. Na denominação por procedência, o nome geográfico é reconhecido por sua produção, fabricação ou extração de um determinado produto, ou por serviços prestados; já a denominação por origem, está relacionada às características e qualidade de um produto ou serviço serem exclusivos do meio geográfico em que estão inseridos, como os fatores naturais (edafoclimáticos) e humanos.

### **Inovação de Processo**

Processos de certificações: são baseados em normas, padrões e especificações técnicas para obter melhor controle do processo de produção.

Para a certificação, o processo produtivo da cachaça deve estar adequado ao Regulamento da Avaliação da Conformidade da Cachaça (RACC) do INMETRO. As empresas solicitam a certificação ao IBAMETRO e adotam os procedimentos de produção.

A tecnologia utilizada é disseminada entre os produtores formais e também no emprego de equipamentos adequados (moendas, alambiques, dornas, máquinas de envase, etc.).

A produção informal não tem acesso à certificação por ter um baixo nível tecnológico e pouco conhecimento técnico de produção (RODAS, 2005).

Há na Bahia o selo “Cachaça da Bahia”. Toda sua produção de cachaça é feita em unidades agroindustriais, em alambiques de cobre. O selo garante qualidade aos consumidores e o produtor obtém uma licença para usar a marca de qualidade Inmetro.



Figura 3.1.5.1: Selo “Cachaça da Bahia”  
**FONTE:** Portal do APL de Cachaça da Bahia (2007)

De acordo com SORATTO, VARVAKIS e HORII (2007), a certificação gera diversos benefícios aos produtores de cachaça como a melhoria da qualidade do processo produtivo, redução de custos, além de obter vantagens para a exportação do produto, indicação formal de que o produtor atende a requisitos de saúde, segurança, meio ambiente e responsabilidade social e a agregação de valor às marcas.

### Inovação de Gestão

A produção não é documentada, exceto aqueles que estão no processo da busca de certificação. Os processos e os resultados não possuem registros efetivos em cada etapa, o que dificulta a rastreabilidade do produto.

Planejar a produção e documentar ainda é uma dificuldade, ficando somente na memória do proprietário, que repassa aos seus funcionários.

A inovação se dá com a construção do aprendizado que constitui elemento essencial para desenvolvimento técnico e tecnológico do arranjo produtivo.

O *e-commerce* (comércio eletrônico) é uma opção para a venda de cachaça e aproxima o consumidor do produtor. Tem como objetivo desenvolver atuação direta de venda, e também é utilizado por supermercados e lojas especializadas. (SEBRAE, 2009).

O acesso do produto ao consumidor, através do *e-commerce*, é facilitado, os custos de atuação via varejo são minimizados e há uma maior abrangência do produto.

### 3.2 Mapeamento do APL

#### 3.2.1 Desenho do APL

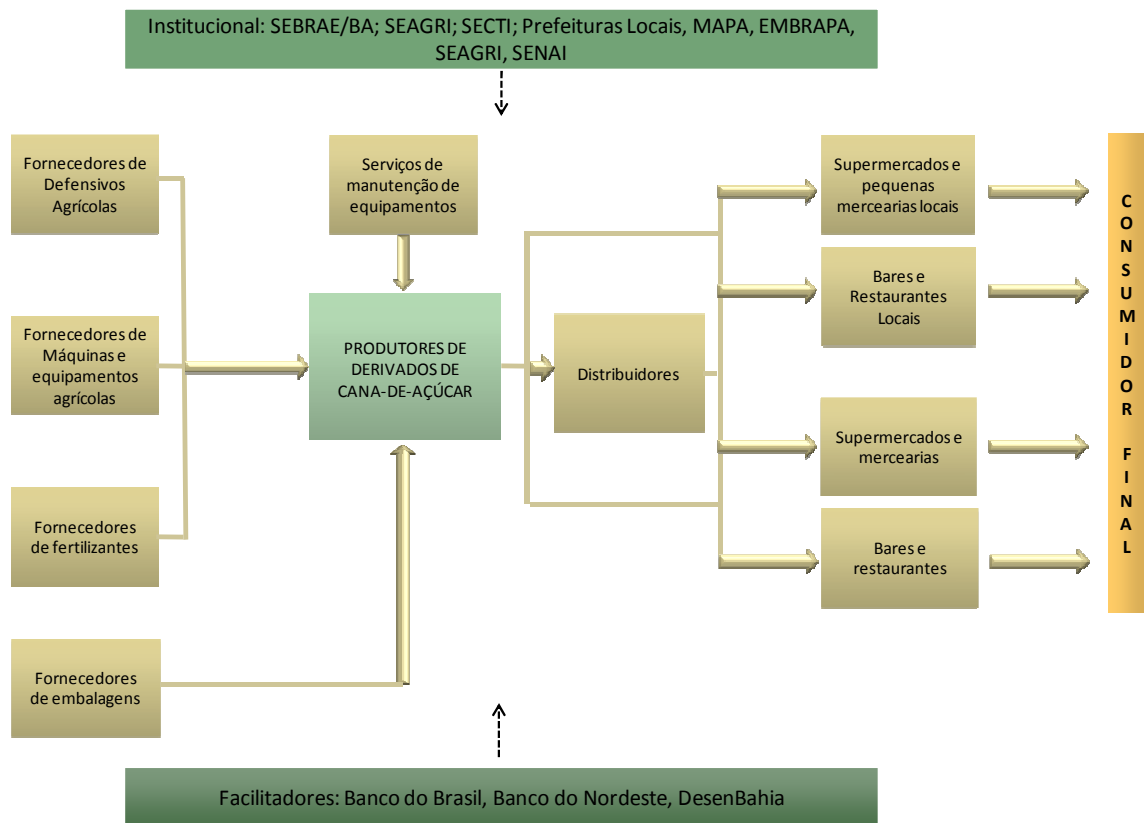


Figura 3.2.1.1: Desenho do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat a partir de SECTI (2008)



### 3.2.2 Identificação dos Agentes

Os agentes identificados na cadeia produtiva do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar foram divididos em grupos de acordo com o desenho da cadeia. Serão detalhados os grupos de fornecedores, produtores, e a comercialização, regidos pelos agentes institucionais e organizações.

#### Fornecedores

Podem-se classificar os fornecedores em quatro grupos. O primeiro grupo é formado por fornecedores de defensivos agrícolas para o cultivo da cana-de-açúcar. O segundo grupo é composto por fornecedores de máquinas e equipamentos agrícolas. O terceiro grupo é formado pelos fornecedores de fertilizantes; e o quarto grupo é formado pelos fornecedores de embalagens para os derivados de cana-de-açúcar.

De acordo com COINTERO e LINS (2007), predomina o fornecimento de máquinas e equipamentos e também de embalagens por parte de empresas instaladas nos estados de Espírito Santo, São Paulo e Minas Gerais, já que o fornecimento por empresas dos municípios baianos de Vitória da Conquista, Irecê, Salvador, Barreiras e Santana são incipientes.

Os equipamentos de uso diário são obtidos nos próprios municípios, em lojas especializadas em insumos agropecuários.

Alguns produtores de derivados de cana-de-açúcar visam à produção de cana-de-açúcar orgânica, portanto, o fornecimento de defensivos agrícolas e de adubos químicos não é intenso para os produtores.

#### Produtores

De acordo com a SECTI (2008), os produtores de derivados de cana-de-açúcar possuem seu canavial, portanto não há fornecimento de cana-de-açúcar por outras fontes. Podem ser subdivididos em três tipos, produtores informais, profissionais e empresariais.

Os produtores informais são caracterizados por possuírem baixa escolaridade e nível de renda. O nível tecnológico da sua produção é baixo, a agricultura predominante é a familiar e de tradição passada de geração a geração. Durante a produção, as moendas são movimentadas por tração animal, os equipamentos e máquinas são antigos, não são conservados adequadamente, e dificilmente realizam manutenção dos aparelhos.

Não há a regularização pelo MAPA da atividade dos produtores informais, dessa maneira eles não conseguem se organizar por cooperativas. Dessa maneira, há uma dificuldade de interação com os fornecedores e com o mercado consumidor. O produto é vendido dentro do próprio município, ou municípios, e intermediado por atravessadores.

Os produtores profissionais possuem experiência adquirida por meio de sucessão, organizam-se em associações e cooperativas, e estão desenvolvendo sua infraestrutura e tecnologia. Há uma baixa capacidade gerencial e uma ausência de padronização dos processos de produção. Também possuem laços com outras atividades agrícolas, não sendo os derivados de cana-de-açúcar os únicos produtos de sua atividade. Esses produtores mantêm uma relação positiva com organizações de apoio à capacitação tecnológica e de gestão.

Os produtores empresariais são empreendedores com capacidade de investimento, possuem domínio da tecnologia, sua infra-estrutura é moderna e avançada. São dinâmicos e mantêm um bom relacionamento com os fornecedores de insumos, e prestadores de serviços. Eles fazem controle do processo de produção e registram seus produtos para formalizá-los, obtendo, portanto, marcas registradas. Eles trabalham com iniciativas de marketing para seus produtos.

### **Comercialização**

A maior parte da comercialização de derivados de cana-de-açúcar é realizada pelos “atravessadores”, que, após comprarem os produtos nos alambiques, vendem aos pontos de venda ou para outros distribuidores.

Os atravessadores obtêm vantagem ao efetuar o pagamento no ato da compra, pela necessidade dos produtores em gerar receita no curto prazo.

Este tipo de comercialização ocorre tanto para produtores informais, como para os formais, dependendo da área de atuação e suas condições econômicas.

### **Varejo**

Os produtores também podem fazer a comercialização diretamente com a rede varejista, que é composta por supermercados, mercearias, restaurantes, bares da região do APL ou de outras regiões. Pelas características dos produtos, não é comum a presença de atacadistas.

A prestação de serviço é quase inexistente, destacando-se a assistência técnica oficial e o suporte administrativo fornecido por escritórios contábeis às empresas formalizadas.

### **Agentes Institucionais**

A partir de COINTERO e LINS (2007), os agentes institucionais que atuam no setor são: SEBRAE/BA; SEAGRI; SECTI; Prefeituras Locais, MAPA, EMBRAPA, SEAGRI, SENAI, detalhados no item 3.1.4.

## **3.3 Situação e Tendências de Mercado**

### **3.3.1 Mercado Internacional**

As informações sobre o mercado internacional de cachaça são referentes ao Anuário da Cana-de-Açúcar 2008.

- Os mercados internacionais de cachaça estão aumentando e a meta é que o volume de vendas externas suba para 38 milhões de litros até 2010.
- Atualmente o Brasil exporta apenas 1% da cachaça que produz.

Existe um Projeto de Lei em discussão, para a regulamentação da produção, comércio, registro, padronização, classificação, controle, certificação, inspeção e

fiscalização da cachaça, e tem como objetivo a obtenção de um selo de certificação do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para a cachaça.

Há uma grande concorrência da cachaça com outros destilados, como o rum, a tequila, a vodka e o uísque, e a falta de recursos destinados à divulgação faz com que seja difícil desenvolver os mercados potenciais, estimular o consumo da cachaça e enfrentar a concorrência desses destilados.

Nas vendas externas, a cachaça industrial pode ter um possível crescimento de 3% em volume e de 8% em valor no destilado convencional e de 7% em volume e 14% em valor para as envelhecidas.

Atualmente são comercializadas mais de 4.000 marcas de cachaça no exterior, e cerca de 11,1 milhões de litros do produto. Há mais de 180 empresas exportadoras do produto para mais de 55 países do mundo.

Entre os principais países de destino em 2008 estiveram: Alemanha, Estados Unidos, Paraguai, Uruguai e Portugal.

**Tabela 3.3.1.1: Principais importadores de cachaça em 2008**

Período	Peso Líquido (Kg)	US\$ FOB	Qtde
Alemanha	3.556.936	3.522.523	3.711.139
EUA	1.301.245	2.685.298	1.203.869
Paraguai	1.048.423	903.355	1.023.835
Uruguai	854.335	702.360	754.432
Portugal	695.377	1.556.999	678.334

**FONTE:** SECEX (2008)

De acordo com COSTENARO e ABATTI, na Alemanha a cachaça é conhecida como uma bebida “*fashion*” preferida pelas mulheres.

No mundo, a cachaça é o terceiro destilado mais demandado, perdendo apenas para a vodka e para o *shoju* (bebida destilada coreana).

A “Cachaça de Abaíra” é a primeira cachaça do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar a ser exportada para a Europa. Ela iniciou suas exportações em 2008, e até

o ano de 2010, espera-se exportar cerca de 1,5 milhões de unidades da bebida. A APAMA e a COOPAMA são as instituições responsáveis por essa produção

**Tabela 3.3.1.2: Situação e Tendências do Mercado Internacional**

<b>Tendências</b>	- Aumento das exportações da “Cachaça de Abaíra”.
<b>Aspectos Favoráveis</b>	- Bebida típica brasileira.
<b>Aspectos Desfavoráveis</b>	- Falta de reconhecimento internacional; - Falta de recursos impede uma divulgação maior para que a bebida seja mais conhecida; - Os Estados Unidos usam expressão “ <i>Brazilian Rum</i> ” no rótulo do produto, porém o rum e a cachaça são produtos distintos.

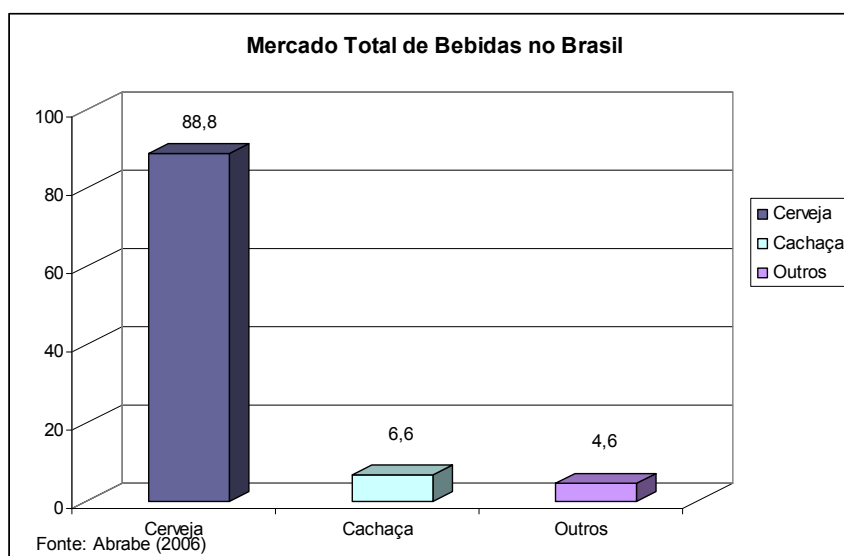
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

### 3.3.2 Mercado Nacional

Os estados de São Paulo, Pernambuco, Ceará, Minas Gerais e Paraíba são os maiores produtores do destilado.

Os maiores consumidores domésticos de cachaça são os estados São Paulo, Pernambuco, Rio de Janeiro, Ceará, Bahia e Minas Gerais (PADILHA, SLUSZZ E SILVA, 2008).

De acordo com a ABRABE (2006), a cachaça é a segunda bebida alcoólica mais apreciada no País.



**Figura 3.3.2.1: Mercado Total de Bebidas no Brasil**

**FONTE:** Abrabe (2006)

Estima-se que são consumidos cerca de 1,3 bilhões de litros de cachaça por ano, destes, 30% são cachaças de alambique.

Segundo a Federação Nacional dos Produtores de Cachaça de Alambique (FENACA), a produção de cachaça de alambique no Brasil, chega a 300 milhões de litros por ano, envolvendo cerca de 36 mil produtores.

O setor está extremamente pulverizado, e possui alta carga tributária. O IPI incidente em bebidas alcoólicas é de 40% sobre o valor comercializado, perdendo somente para os tributos exigidos no setor de tabaco.

Consumo da cachaça de alta qualidade está sendo disseminada através de lojas especializadas em vendas de cachaça, bares e restaurantes, para consumidores de renda mais elevada.

**Tabela 3.3.2.1: Situação e Tendências de Mercado Nacional**

<b>Tendências</b>	
<b>Aspectos Favoráveis</b>	- Segunda bebida alcoólica mais apreciada no País.
<b>Aspectos Desfavoráveis</b>	- O Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) incidente em bebidas alcoólicas é de 40% sobre o valor comercializado; - Concorrência desleal em relação à cachaça informal.

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

### 3.3.3 Mercado Regional

O mercado regional é caracterizado pela tradição da produção dos derivados de cana-de-açúcar, e do consumo desses derivados pela população total.

Há uma forte concorrência entre a cachaça de alambique produzida pelos produtores formais, e a produzida pelos informais, e também entre a cachaça de alambique e a cachaça industrial. Ambas concorrentes possuem preços menores que a da cachaça de alambique de qualidade.

**Tabela 3.3.3.1: Situação e Tendência de Mercado Regional**

<b>Tendências</b>	
<b>Aspectos Favoráveis</b>	- Tradição da produção de derivados de cana-de-açúcar; - Tradição no consumo dos derivados.
<b>Aspectos Desfavoráveis</b>	- Concorrência com outros destilados que possuem maiores recursos para divulgação;

	-Concorrência da cachaça de alambique de qualidade e da industrial.
--	---

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

#### 4. ANÁLISE ESTRATÉGICA DO APL

A análise da estratégia do APL de Derivados de Cana-de-açúcar consiste em descrever e analisar os Grupos Estratégicos do APL, analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e um diagnóstico estratégico para o APL.

##### 4.1 Descrição e Análise de Grupos Estratégicos

Foram identificados diversos atributos para o APL de Derivados de Cana-de-açúcar para análise dos grupos estratégicos, apresentados a seguir:

- Perfil dos agentes (informal, profissional e empresarial);
- Renda (baixa, média, alta);
- Tipo de agricultura (familiar e comercial);
- Grau de instrução (baixo, médio, alto);
- Tamanho da produção (pequeno, médio, grande);
- Nível tecnológico (baixo, médio, alto);
- Tradição na produção (presença ou não).

A partir dos sete atributos identificados, foram selecionados os que melhor representam os agentes envolvidos nos diversos arranjos existentes no APL. Para que haja a possibilidade de analisar conjuntamente os dois atributos de maior importância e relevância do APL, que são: nível tecnológico (baixo, médio e alto) e perfil dos agentes (informal, profissional e empresarial).

O nível tecnológico utilizado para a análise abrange o nível técnico-científico da infra-estrutura para a produção dos derivados de cana-de-açúcar, o grau de coordenação entre os agentes, os diferentes processos de produção, nível do acesso a informações, conhecimentos e gestão do negócio pelos agentes. Os agentes a serem estudados são os fornecedores de insumos, os produtores de derivados de cana-de-açúcar e os distribuidores.

Foi realizado o mapeamento dos principais agentes selecionados em relação aos atributos de análise. A partir da análise dos agentes envolvidos nos diferentes arranjos, identificaram-se seis agrupamentos: produtores informais com baixo nível tecnológico, produtores profissionais com médio nível tecnológico, produtores empresariais com alto nível tecnológico, fornecedores profissionais com médio nível tecnológico, distribuidores informais com baixo nível tecnológico e distribuidores profissionais com médio nível tecnológico.

Após a identificação dos grupos estratégicos, foram elaboradas: uma matriz constituída pelo grupo estratégico dos produtores de derivados de cana-de-açúcar, e uma segunda matriz contendo o grupo estratégico dos agentes fornecedores e dos agentes distribuidores dos derivados.

A primeira matriz estratégica dos produtores é apresentada e detalhada abaixo:

Perfil dos Agentes

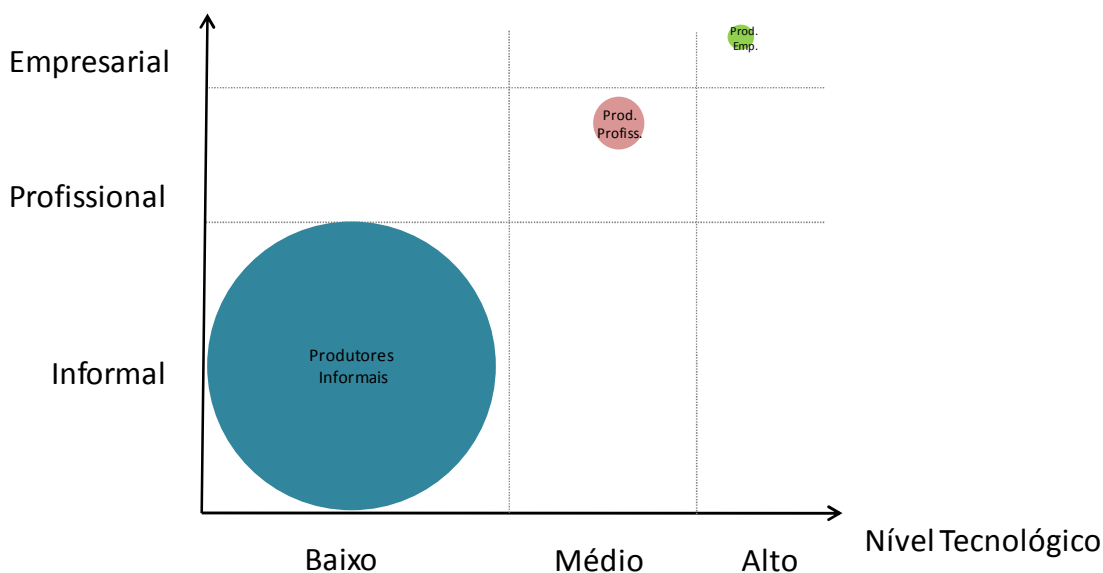


Figura 4.1.1 Grupos Estratégicos – Produtores  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

**Produtores Informais com Baixo Nível Tecnológico:** São caracterizados por uma agricultura familiar de cana-de-açúcar, possuem baixo grau de instrução, não se apresentam regularizados pelo MAPA, não possuem coordenação entre os agentes

(sem ligação a cooperativas e associações), processos rudimentares de produção dos derivados de cana-de-açúcar. O grupo é composto por cerca de 7.000 produtores (99% do total).

**Produtores Profissionais com Médio Nível Tecnológico:** São caracterizados pela experiência muitas vezes por meio de sucessão. Possuem baixo aprendizado gerencial, sem padronização de seus processos. Esses produtores têm acesso a organizações de apoio ao desenvolvimento do setor e de capacidades. São organizados em cooperativas e associações. Sua infra-estrutura e tecnologia de produção estão em processo de desenvolvimento. O grupo é composto por cerca de 12 produtores.

**Produtores Empresariais com Alto Nível Tecnológico:** São caracterizados por sua capacidade de investimento no setor. Possuem uma infra-estrutura moderna e avançada, com domínio tecnológico e controle do processo. Mantêm bom relacionamento com outros elos da cadeia (fornecedores de insumos e prestadores de serviços). Trabalham o marketing de seus produtos, que são registrados e algumas vezes certificados. O grupo é composto por 3 produtores e associações.

A segunda matriz desenvolvida refere-se aos grupos estratégicos dos fornecedores e distribuidores é apresentada e detalhada abaixo:

## Perfil dos Agentes

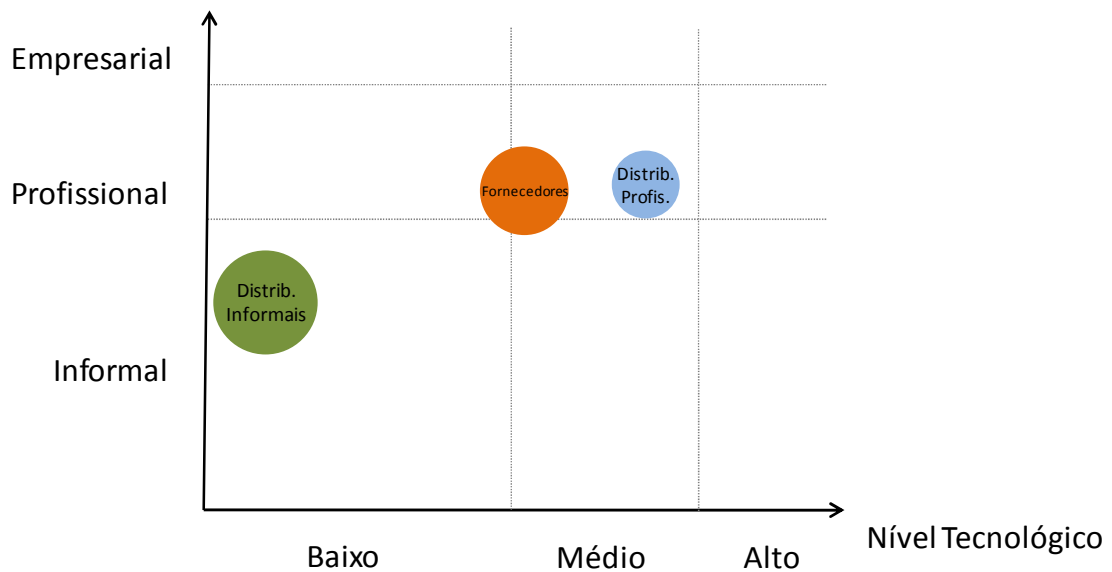


Figura 4.1.2 Grupos Estratégicos – Fornecedores e Distribuidores

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

**Fornecedores Profissionais com Médio Nível Tecnológico:** São caracterizados pelos fornecedores de máquinas e equipamentos agrícolas localizados principalmente nos municípios baianos de Vitória da Conquista, Irecê, Salvador, Barreiras, Santana. São os fornecedores de insumos para a produção agrícola de cana-de-açúcar. Como é utilizada pequena quantidade de insumos químicos, eles são encontrados no comércio local, não havendo a necessidade de se comprar fora da região produtora. Há também os fornecedores de vasilhames e embalagens para o armazenamento dos produtos, estas embalagens são, em sua maioria, de baixa qualidade.

**Distribuidores Informais com Baixo Nível Tecnológico:** São caracterizados pela comercialização tradicional por meio de “atravessadores”. São considerados como intermediários primários, por não haver elevado número de intermediações. Possuem relação com o produtor sem nenhum contrato formalizado. A maioria dos atravessadores busca o produto direto com o produtor.

**Distribuidores Profissionais com Médio Nível Tecnológico:** São caracterizados por projetos realizados por associações e cooperativas para a comercialização dos

produtos a mercado além dos locais e regionais, que necessitam regulamentações e contratos.

## 4.2 Análise dos Pontos Fortes e Fracos, Ameaças e Oportunidades

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) consiste em uma análise do ambiente interno e externo APL. No ambiente interno, são analisadas suas forças e fraquezas a partir de dados históricos, geográficos, de governança e tecnologia. No ambiente externo, são analisadas as ameaças e oportunidades a partir de informações sobre os fornecedores, concorrentes e clientes/ mercado do APL.

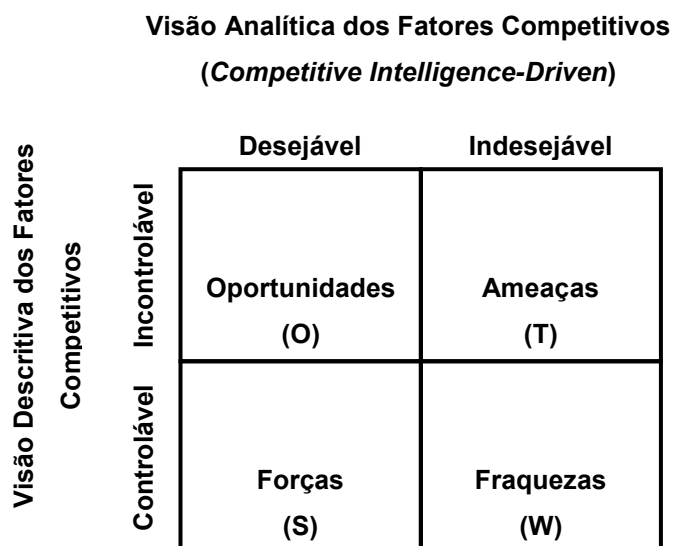


Figura 4.2.1. Quadro Resumo da Análise SWOT  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

### 4.2.1 Análise Interna: Pontos Fortes e Pontos Fracos

#### 4.2.1.1 Pontos Fortes

##### Histórico

- Surgimento da cachaça no recôncavo baiano.
- Tradição do Estado da Bahia, pela produção de cachaça de alambique, sendo este o segundo maior produtor de cachaça de alambique no país.

- Estima-se que no Estado da Bahia, o processo produtivo de cana-de-açúcar empregue mais de 30.000 pessoas diretamente.
- Há cerca de 7 mil produtores no APL do Estado, desses, cerca de 13 possuem marcas de cachaça registradas.
- Senso de profissionalismo, devido à maturidade de trabalho desenvolvidos em APL de Derivados de Cana-de-Açúcar no Brasil.

### **Geográfico**

- Características edafoclimáticas favoráveis à produção de derivados de boa qualidade e à produção de cachaça.
- Solos disponíveis para o aumento da produção de cana-de-açúcar, e o conseqüente aumento da produção dos derivados.
- Região de plantação de cana-de-açúcar também conta com a produção de rebanhos de animais. Nestas condições, a cultura da cana-de-açúcar verticaliza a produção, pois na época de entressafra de outras culturas, é utilizada como alimento desses animais, com as pontas da cana, o bagaço e o vinhoto.
- Região turística favorável para a comercialização e divulgação dos produtos derivados de cana-de-açúcar.

### **Governança**

- Governo do Estado e o SEBRAE realizam programas de apoio e incentivo aos segmentos componentes da cadeia produtiva de derivados de cana-de-açúcar, com o objetivo de ampliar a produção, buscar novos mercados aprimorar a qualidade dos produtos.
- Existência de muitas associações de produtores rurais e produtores específicos de derivados de cana-de-açúcar, que buscam organizar a cadeia produtiva e aperfeiçoar a qualidade dos seus produtos.

### **Tecnológico**

- Algumas instituições, como associações e cooperativas possuem seus estabelecimentos registrados nos órgãos de vigilância sanitária, e outros estão em processo de aquisição do registro.

- Região de Abaíra, que produz a Cachaça de Abaíra, participa do processo para Identificação Geográfica (IG). As vantagens da IG é a agregação de valor à cachaça, e qualificação do produto.
- Certificação da cachaça, que agrega valor ao produto e pode minimizar a informalidade.
- Tecnologia de reaproveitamento de subprodutos de cana, como o bagaço, vinhoto e pontas da cana.

#### **4.2.1.1 Pontos Fracos**

##### **Histórico**

##### **Informalidade**

- Demora no processo de legalização dos empreendimentos;
- Cerca de 99% da cachaça produzida no estado é informal;
- Empreendimentos informais, caracterizados por organização familiar, baixo nível de renda e escolaridade.
- A grande maioria dos produtores informais não faz uso da energia elétrica por se encontrarem em zonas fora da área de abrangência e pelo uso de moendas movidas por tração animal.

A cachaça de alambique de qualidade produzida pelas empresas formais é comercializada geralmente na própria região de fabricação e/ ou municípios próximos, sendo poucas as empresas que comercializam seus produtos na capital e em grandes centros urbanos, não havendo fornecimento contínuo para outros Estados, com raros casos isolados de vendas ao exterior notadamente Alemanha e Estados Unidos da América (EUA).

- Dificuldades na distribuição e reposição de produtos derivados de cana-de-açúcar nos mais diversos mercados.
- Grande parte da comercialização de cachaça realizada por intermediários informais.

##### **Geográfico**

- As unidades produtivas e o canavial dependem do abastecimento de água provenientes de rios, córregos e poços para produção da cachaça e outros derivados. Por ter grande parte da área na região semi-árida, a Bahia sofre com índices pluviométricos baixos, o que implica na seca de córregos e rios temporários.
- Nos períodos críticos de longas estiagens na região, os barramentos são ausentes, o que dificulta a prática de irrigação.
- As estradas da região são de tráfego difícil, e em épocas chuvosas podem não ser acessíveis. Essas dificuldades desfavorecem o escoamento dos produtos na região, e também o acesso dos produtores aos estabelecimentos, com a entrada de insumos utilizados na produção.

### **Governança**

- Dificuldade de coordenação.
- Falta pró-atividade entre os produtores, habituados ao assistencialismo.
- Baixo nível de escolaridade dos produtores dificulta a absorção de novos conhecimentos, e o andamento das reuniões organizadas pelas redes do APL.
- Falta de interesse dos produtores em participar de associações.
- Associações e produtores têm dificuldade em comercializar o produto de boa qualidade.
- Tributação elevada (segunda maior do Brasil, só perdendo para o cigarro).

### **Tecnológico**

Para obter registros no MAPA e no Ministério da Saúde (MS), é preciso restaurar as estruturas de produção de derivados, porém a grande maioria dos estabelecimentos produtores não tem condições nem de restauração ou de acabamentos em suas estruturas para obtenção de registros no MAPA e no MS.

- Más condições de produção, sendo as máquinas e os equipamentos antigos e sem manutenção.
- Baixo poder aquisitivo dos produtores dificulta a introdução de estruturas industriais necessárias.
- Tradição tecnológica passada por cada geração dificulta as mudanças no modo de produção.

- Necessidade de mudanças na produção e na comercialização dos produtos, para acompanhar a evolução tecnológica das outras regiões.
- Dependências tecnológicas de outros estados, causando uma relação entre fabricante e produtor restrita a compra e venda, dificultando o processo de manutenção e reparo dos equipamentos.

## 4.2.2 Análise Externa: Oportunidades e Ameaças

### 4.2.2.1 Oportunidades

#### Fornecedores

- Insumos utilizados na produção agrícola são mínimos. Normalmente, os produtores utilizam canas próprias para seus novos plantios.
- Produtos químicos utilizados são raros e são encontrados no comércio local, das sedes de cada município.
- Insumos usados para o processamento são poucos, como o fermento de padaria, que quando usados, podem ser obtidos no comércio local.

#### Concorrentes

- Agregação de valor à cachaça é mínima, são comercializados a granel, a preços irrisórios.
- Competição com produtos industrializados de baixa qualidade.

#### Clientes/ Mercados

- Busca de mercados alternativos pelos produtores, inclusive no exterior.
- Produção de cachaça é crescente e a cachaça de qualidade ocupa espaços de bebidas finas, já disputando mesas com destilados importados e com outras bebidas.
- Tradição de consumo de derivados de cana-de-açúcar na região.
- O mercado da cachaça tradicional está encolhendo, preocupação de produtores na melhora da qualidade.

A realidade dos produtos derivados de cana-de-açúcar, como a cachaça e a rapadura, foi repensada nas últimas duas décadas. Essa mudança de pensamento

ocorreu devido às novas tecnologias e conhecimentos sobre qualidades de cachaça, relacionada a outras bebidas alcoólicas destiladas e sobre o valor nutricional da rapadura, ao ser comparado com o açúcar branco.

### **Análise PEST**

- Possível crescimento nas vendas, 7% em volume e 14% em valor para as cachaças envelhecidas.
- Utilização do bagaço de cana-de-açúcar como fonte de energia renovável para aquecimento dos fornos e caldeiras.
- A cachaça é a segunda bebida alcoólica mais consumida no país, perde somente para a cerveja.

A legislação de defesa do meio ambiente também exerce bastante influência para o setor, principalmente no uso da água, na redução e não utilização da lenha nativa para aquecimento dos fornos e o tratamento adequado de resíduos da produção como o vinhoto, a cabeça e cauda resultantes do processo de destilação, são exigidos pelos organismos reguladores e fiscais.

- A fiscalização está mais rigorosa, pois a cachaça está mais visível ao consumidor e órgãos fiscalizadores;
- Combate à informalidade na produção e na venda clandestina dos produtos, prioridades do MAPA.
- Derivados de cana-de-açúcar com aporte nutricional significativo.

#### **4.2.2.2 Ameaças**

##### **Fornecedores**

O segmento de processamento da cana-de-açúcar é fortemente dependente de fornecedores localizados fora da região, como Irecê e Vitória da Conquista na Bahia, em Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo, o que dificulta a aquisição destes equipamentos.

- Os produtores não têm poder de barganha, portanto ocorre concorrência entre os próprios fornecedores.

- A prestação de serviços é ofertada de fora da região.
- Falta serviço institucionalizado específico para o segmento produtor de cachaça.
- As relações entre o atravessador e os produtores são informais, não há contratos pré-estabelecidos pelas partes.
- Estabelecimento de concorrência entre os próprios fornecedores.

### **Concorrentes**

- Concorrência de produtos oriundos de outras regiões e conseqüentemente diminuição dos preços dos produtos locais.
- Concorrência com a cachaça de alambique de boa qualidade e de produtores organizados, produzidas em outros estados e mesmo em algumas regiões da Bahia.
- Concorrência entre cachaças de alambique informais e cachaças industrializadas.
- As cachaças de coluna (industrializadas) querem obter o selo de certificação do INMETRO.

### **Clientes/ Mercados**

O mercado na Bahia antes era abastecido por produtos locais e de regiões vizinhas, sobretudo de Minas Gerais, geralmente de qualidade duvidosa, passa a ser abastecido também por cachaças de alambique de excelente qualidade e procedentes de várias outras regiões e por aguardentes industriais (de qualidade inferior) produzidas em outros Estados, como São Paulo, Pernambuco, Ceará e Rio de Janeiro.

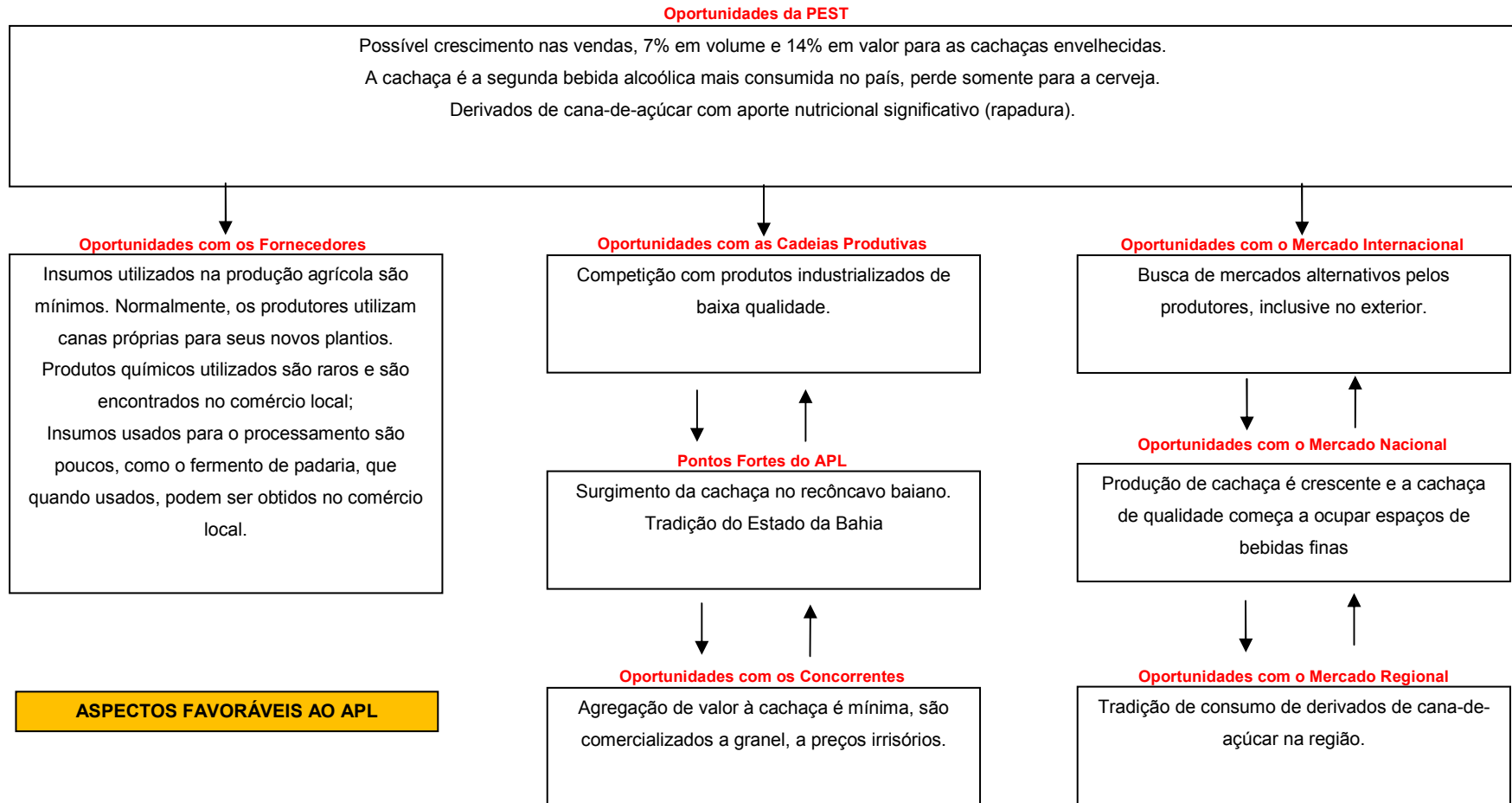
- O consumidor final tem dificuldade em diferenciar uma boa cachaça, de uma de má qualidade.
- Pouca informação ao consumidor sobre a cachaça de qualidade.
- O mercado é muito pulverizado, 1% da produção de cachaça corresponde a 4.000 marcas do produto, além de haver muitos entrantes no mercado.
- O acesso a mercados mais distantes para os produtos de melhor qualidade está difícil por aspectos conjunturais, como necessidade de melhor organização da produção, de melhor trabalho de “marketing” e mesmo de informações comerciais.

- A comercialização da cachaça ainda sofre elevado preconceito em razão da sua origem, pela qualidade do produto e por ter maior consumo na camada mais pobre da população.
- Estagnação tecnológica, de forma que os métodos de produção permaneceram quase os mesmos praticados há séculos. Há poucas décadas esta imagem começou a mudar, porém continua a prevalecer.

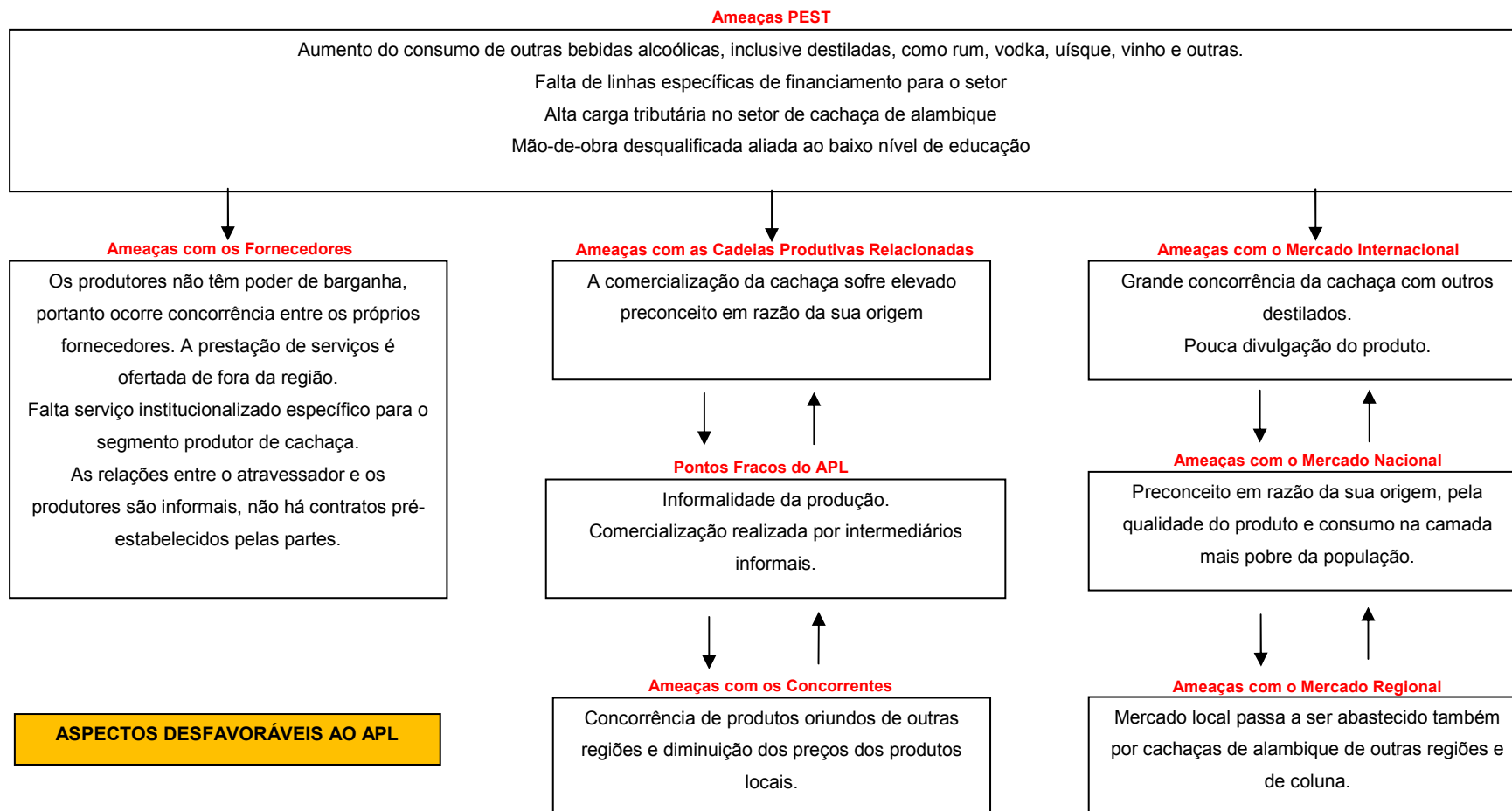
### **Análise PEST**

- Aumento do consumo de outras bebidas alcoólicas, inclusive destiladas, como rum, vodka, uísque, vinho e outras.
- Falta de linhas específicas de financiamento para o setor, dificuldade principalmente pela necessidade de investimentos em novas tecnologias e em modernização industrial.
- Alta carga tributária no setor de cachaça de alambique. Tributos que correspondem a 83% do preço final.
- Mão-de-obra desqualificada aliada ao baixo nível de educação.

### 4.3 Diagnóstico Estratégico do APL



Quadro 4.3.1: Consolidação dos Aspectos Favoráveis  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)



Quadro 4.3.2: Consolidação dos Aspectos Desfavoráveis  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

## 5. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

A definição de Estratégias de Negócios para o APL de Derivados de Cana-de-Açúcar consiste em identificar os fatores críticos de sucesso do APL, a visão para o APL, o seu desenvolvimento estratégico, e a matriz de Ansoff, que determina as oportunidades de crescimento do negócio a partir da matriz Produto/ Mercado.

### 5.1. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso do APL são as variáveis necessárias para a empresa poder alcançar os resultados desejados, e entender como deverá ser seu posicionamento no mercado, a partir da análise dessas variáveis de demanda e concorrência.

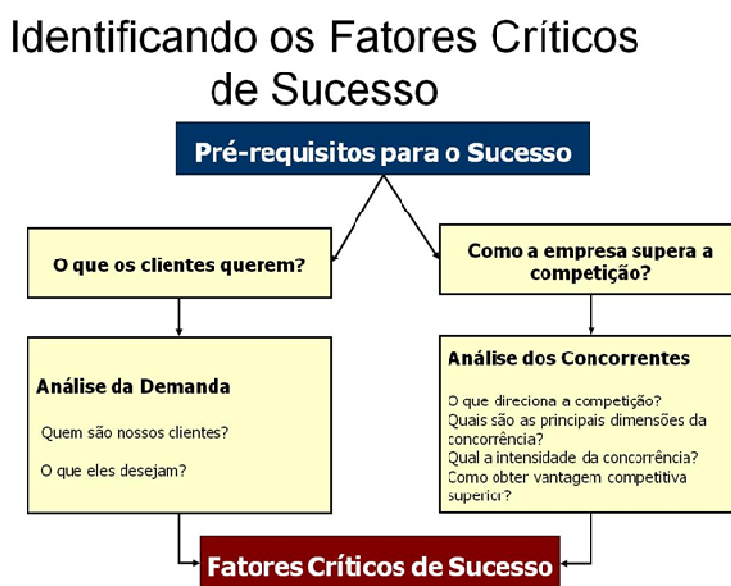


Figura 5.1.1 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

## Fatores Críticos de Sucesso – APL de Derivados de Cana-de-Açúcar

<p><b>Quem são os clientes e o que eles querem?</b></p>	<p><b>Qualidade dos produtos;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acesso (conveniência, disponibilidade e fidelidade);</li> <li>- Marca;</li> <li>- Tradição;</li> <li>- Atributos de qualidade (bouquet, cor, origem, aparência -embalagem, rótulo - etc.), tempo de envelhecimento;</li> <li>- Confiabilidade (garantia do que está comprando, satisfação das expectativas);</li> <li>- Preço competitivo com mesma categoria de cachaça produzida e comercializada pelos outros APL (concorrentes);</li> <li>- Informação sobre o produto (ponto de venda).</li> </ul>
<p><b>Qual a intensidade da concorrência, e como superá-la?</b></p>	<p><b>Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar escala de produção (utilização da capacidade instalada);</li> <li>- Aumentar o profissionalismo da gestão;</li> <li>- Buscar acesso aos canais de distribuição;</li> <li>- Melhorar processos produtivos;</li> <li>- Padronizar/ aperfeiçoar os processos;</li> <li>- Ação coletiva por meio de cooperativas e associações (compra de insumos – agrícolas/ embalagens, garrafas e rótulos);</li> <li>- Práticas culturais p/ incremento na produtividade.</li> </ul> <p><b>Diferenciação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade dos produtos;</li> <li>- Tradição e origem reconhecida;</li> <li>- Ação de marketing dos produtos;</li> <li>- Fortalecer a marca dos produtos do APL;</li> <li>- Identificação Geográfica (selos e certificações dos produtos);</li> <li>- Desenvolver forte trabalho de distribuição;</li> <li>- Adequar as instalações e os equipamentos para proporcionar melhor qualidade do produto (ex. dorna de plástico versus de aço inox);</li> <li>- Informar o consumidor final sobre os produtos (promover o produto).</li> </ul>

Quadro 5.1.1 - Fatores Críticos de Sucesso

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

### 5.2. Visão para o APL

A visão do APL tem como objetivo o posicionamento de longo prazo da própria empresa, quem ela quer ser, aonde deseja chegar, o que quer conquistar.

*“Ser uma região reconhecida pela produção de derivados de cana-de-açúcar de alta qualidade, desde a sua produção à sua comercialização, além de atender aos seus consumidores, oferecendo-lhes os melhores produtos derivados de cana-de-açúcar”.*

### 5.3. Posicionamento Estratégico

As três estratégias de negócios sugeridas por PORTER (1980) são: liderança em custos, diferenciação e enfoque (nos custos e na diferenciação). As estratégias competitivas da empresa devem estar posicionadas dentro de uma delas.

## Estratégias Genéricas

### Vantagem Competitiva

		<b>Concentração Inteira</b>	<b>Diferenciação</b>
<b>Espectro Competitivo</b>	<b>Alvo Amplo</b>	<b>Liderança em custos</b>	<b>Diferenciação</b>
	<b>Alvo Estreito</b>	<b>Enfoque no custo</b>	<b>Enfoque na diferenciação</b>

Figura 5.3.1. Posicionamento Estratégico  
 FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

	<b>LIDERANÇA EM CUSTO</b>	<b>DIFERENCIAÇÃO</b>
<b>ALVO AMPLO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca forte local/ regional/ nacional do produto produzido na Bahia;</li> <li>- Garantia de oferta nos canais de distribuição, conveniência;</li> <li>- Qualidade dos produtos;</li> <li>- Obtenção de selos, certificados e identificação geográfica;</li> <li>- Distribuição para varejistas, não somente lojas especializadas.</li> </ul>
	<b>ENFOQUE EM CUSTO</b>	<b>ENFOQUE EM DIFERENCIAÇÃO</b>
<b>ALVO ESTREITO</b>		

Quadro 5.3.1 - Posicionamento Estratégico APL  
 FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

Em relação ao posicionamento dos grupos estratégicos do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar apresentados no item 4.1, os principais atributos que foram analisados são: perfil dos agentes do APL e nível tecnológico. A partir dessas informações, é apresentada na figura 5.3.2 a estratégia de crescimento do APL.

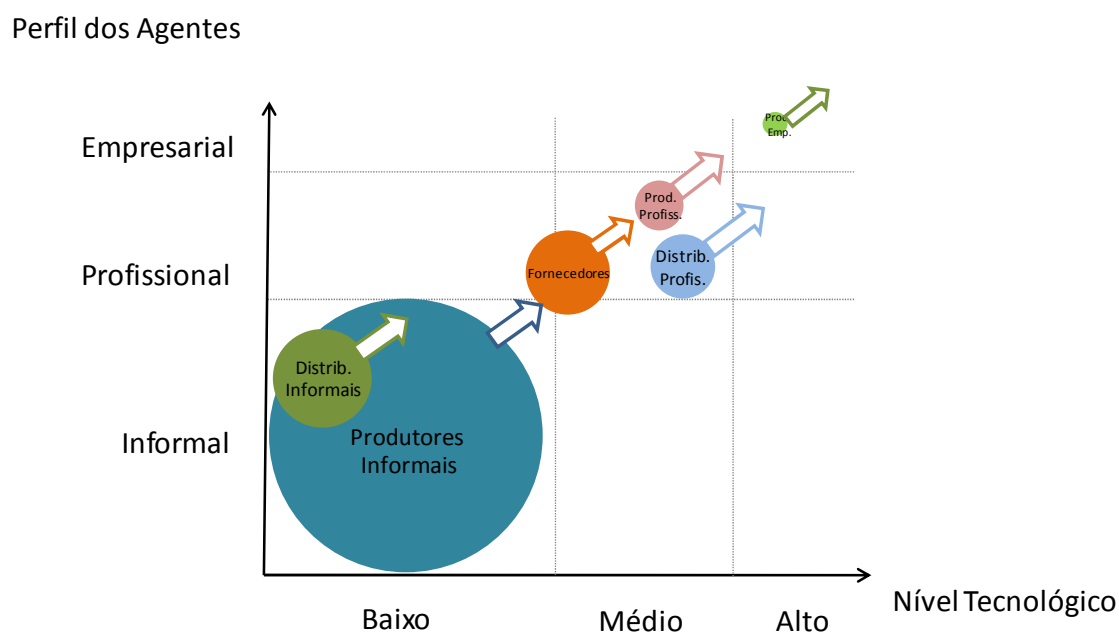


Figura 5.3.2. Grupos Estratégicos para o APL  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

Os grupos estratégicos do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar deverão buscar na sua estratégia a evolução no fator tecnológico, que abrange um aumento do nível de coordenação entre os agentes, dos processos de produção dos produtos, do nível do acesso às informações e conhecimentos e uma melhora na gestão dos negócios, bem como uma evolução do perfil dos agentes do APL

#### 5.4 Estratégia de Crescimento

A estratégia de crescimento mostra os objetivos macros para o crescimento do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar.

		MERCADOS	
		ATUAIS	NOVOS
P R O D U T O S	A T U A L S	<b>Penetração de Mercado</b> - Investir na qualidade dos produtos; - Aumentar os canais de distribuição dos produtos; - Processos tecnológicos que visam o melhoramento do produto; - Desenvolvimento de laboratórios de leveduras para fermentação; - Extensão de linhas: atuação no mercado de produtos orgânicos; - Comunicação e Marketing.	<b>Desenvolvimento de Mercado</b> - Novos mercados (clientes, regiões, segmentos); - Comunicação e Marketing; - Aumentar os canais de distribuição dos produtos.
	N O V O S	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>	<b>Diversificação</b> - Diversificar produtos: açúcar mascavo, rapadura, cachaça, etc.

Quadro 5.4.1 - Estratégia de Crescimento

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

### Penetração de Mercado

O objetivo inicial é aumentar a participação de mercado dos derivados de cana-de-açúcar no mercado atual. Uma maneira de alcançar esse objetivo é aumentando a qualidade dos produtos para atingir os públicos-alvos exigentes tanto do mercado atual tal como para novos mercados, a partir de incrementos nos processos tecnológicos, com laboratórios de leveduras para a fermentação de cachaça, e também com a possibilidade de extensão de linhas, com a atuação no mercado de produtos orgânicos, e também que aumentem os canais de distribuição, para que o mercado tenha acesso a esses produtos.

### Desenvolvimento de Mercado

O próximo passo para o APL é o desenvolvimento de novos mercados, clientes (varejo, lojas especializadas), regiões (mercado interno e externo) e segmentos

(jovens adultos). Além do aumento dos canais de distribuição para o acesso desse novo mercado aos produtos.

### **Diversificação**

O APL pode diversificar a partir da produção de outros produtos derivados de cana-de-açúcar, como açúcar mascavo, rapadura e cachaça. A produção desses derivados já ocorre em determinadas redes do APL, porém cada rede é especializada somente em um derivado. Estas redes desenvolveriam novos produtos dentro de sua rede para a diversificação do mercado.

## **6. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

O Plano de Melhoria de Competitividade aborda os objetivos estratégicos identificados como os que mais significativamente podem contribuir para o aumento da competitividade e sustentabilidade do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar na Bahia.

### **6.1 Dimensões e Objetivos do Plano de Melhoria da Competitividade**

Com base na Análise Estratégica do APL e na Definição da Estratégia de Negócios as dimensões estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade (PMC) são:

- i. Dimensão Tecnologia
- ii. Dimensão Organização
- iii. Dimensão Mercado

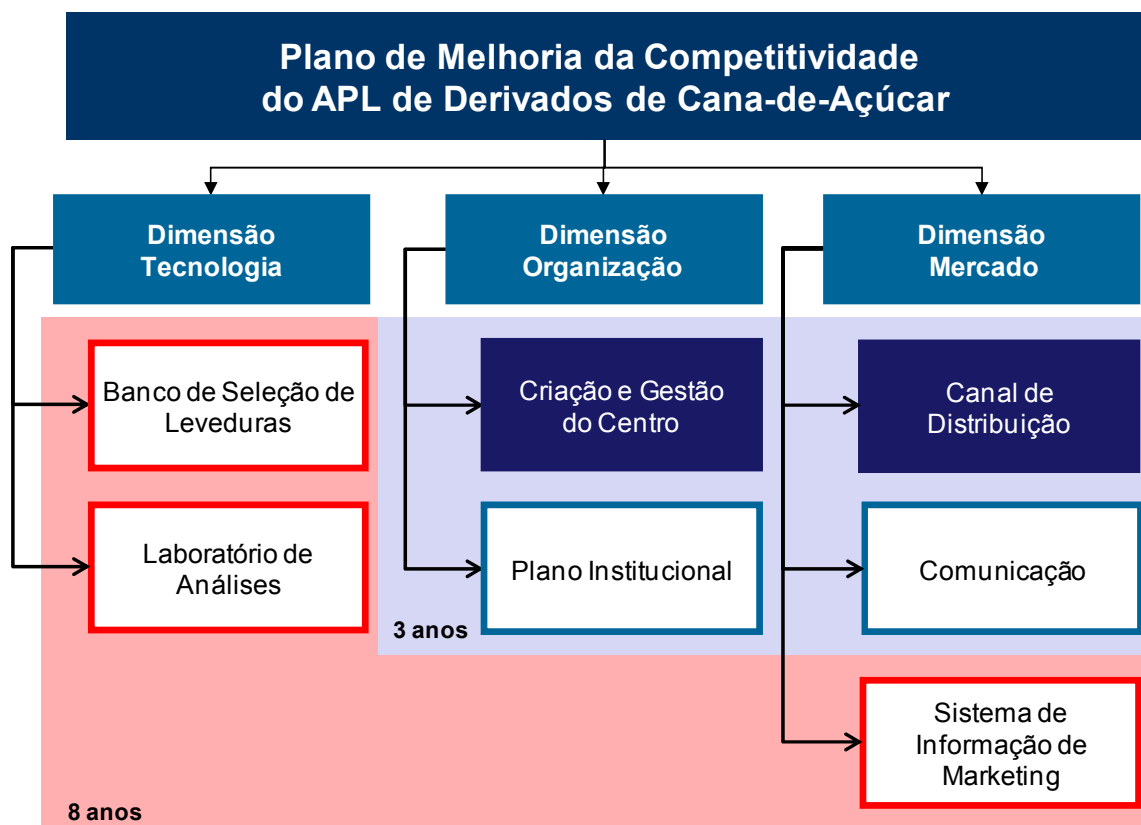


Figura 6.1.1: Plano de Melhoria da Competitividade  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

Dimensão Estratégica Tecnologia	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição: Criação de laboratório de análises sensoriais dos produtos de derivados de cana-de-açúcar. Seleção de leveduras para assegurar os objetivos estratégicos propostos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar Laboratório de Análises físico-químico para os produtos derivados de cana-de-açúcar;</li> <li>▪ Contribuir para a rastreabilidade dos produtos;</li> <li>▪ Banco de seleção e multiplicação de leveduras para produção de cachaça de qualidade.</li> <li>▪ Implantar selos e certificados de qualidade nos produtos.</li> <li>▪ Aumentar rendimento industrial da cachaça.</li> <li>▪ Desenvolver o certificado de Identidade Geográfica para a cachaça da Bahia.</li> </ul>
Dimensão Estratégica Organização	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição: gestão local do APL através do objetivo estratégico organização a fim de aumentar a participação das redes de derivados e, conseqüentemente, dos agentes diversos atuantes APL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criar e implementar o Centro de Tecnologia e de Negócio de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia</li> <li>▪ Estabelecer Plano Institucional;</li> </ul>

Dimensão Estratégica Mercado	Objetivos Estratégicos
<p>Descrição: desenvolver o APL por meio de objetivos estratégicos relacionados ao Marketing de modo a obter acesso a informações de mercado e aprimorar os canais de distribuição dos produtos derivados de cana-de-açúcar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partir do Centro de Tecnologia e Negócio de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planejar os canais de distribuição;</li> <li>○ Estruturar um Sistema de Informação de Mercado (SIM) para os produtos Derivados de Cana-de-Açúcar;</li> <li>○ Desenvolver o mercado;</li> <li>○ Estruturar força de vendas</li> </ul> </li> </ul>

Quadro 6.1.1: Dimensões Estratégicas do Plano de Melhoria da Competitividade

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

## 6.2 Objetivos Estratégicos de Médio Prazo (3 anos)

### 6.2.1 Objetivo Estratégico – Criação e gestão do Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia

**Escopo:** Criar governança para congregar e representar o APL de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia.

#### Importância:

- Realizar atividades de gestão e coordenação entre os agentes e desenvolver um planejamento de longo prazo, com ênfase em desenvolvimento de mercado e difusão tecnológica.
- Contribuir para a competitividade e sustentabilidade do APL;
- Proporcionar aos produtores melhor negociação de seus produtos e derivados;
- Fortalecer a atividade econômica de derivados de cana-de-açúcar na região;
- Desenvolver ações coletivas para aumentar a participação de mercados dos produtores de derivados de cana-de-açúcar.

### 6.2.2 Objetivo Estratégico – Plano Institucional

**Escopo:** Estabelecimento de um Plano Institucional para o Centro Tecnológico de Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar.

**Importância:**

- Auxiliar o setor dos derivados de cana-de-açúcar com esforços no combate a tributos;
- Identificar as necessidades do setor que forem indispensáveis para o seu bom desenvolvimento;
- Defender os interesses do setor com relação à regulamentação e normatização da produção e comercialização de derivados de cana-de-açúcar;
- Dar condições para a realização de negociações e intermediação de negócios de interesse das empresas do APL.
- Esclarecer aos consumidores as vantagens de consumo de produtos derivados de cana-de-açúcar de qualidade

**6.2.3 Objetivo Estratégico – Canal de Distribuição**

**Escopo:** Elaborar estratégia de posicionamentos dos produtos derivados de cana-de-açúcar e identificar os canais de distribuição para a comercialização desses produtos.

**Importância:**

- Compreender o sistema de distribuição do setor e identificar quais os produtos derivados de cana-de-açúcar que devem ser disponibilizados aos consumidores e em quais canais de distribuição deverão ser ofertados estes produtos;
- Analisar os canais de distribuição dos produtos e buscar novos;
- Definir objetivos de distribuição (presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, informações de mercado, promoções de produtos);
- Atender ao mercado existente, que demanda o produto, porém não tem acesso a ele.

**6.2.4 Objetivo Estratégico – Comunicação**

**Escopo:** Divulgar aos públicos-alvos selecionados a partir do posicionamento definido no plano estratégico, produtos e derivados dos agentes do APL.

**Importância:**

- Identificar o mercado-alvo da comunicação;
- Determinar os objetivos de comunicação, a resposta esperada pelo público;
- Identificar as ferramentas de comunicação a serem utilizadas (Propaganda, Promoção de Vendas, Relações Públicas, Vendas Pessoais, Marketing Direto).

**6.3 Objetivos Estratégicos de Longo Prazo (8 anos)****6.3.1 Objetivo Estratégico – Banco de Seleção de Leveduras**

**Escopo:** Seleção e produção de leveduras para a fermentação da cachaça;

**Importância:**

- Aumento da qualidade, já que atualmente a cachaça é produzida por fermentação espontânea, podendo ocasionar contaminação.
- Aumento do rendimento do produto.

**6.3.2 Objetivo Estratégico – Laboratório de Análises**

**Escopo:** Implantação de um Laboratório de Análises físico-químicas.

**Importância:**

- Suprir as necessidades de rastreabilidade e de garantia de qualidade dos produtos;
- Cumprir com a demanda de melhorias na qualidade estabelecidas por entidades regulamentadoras;
- Permitir a aquisição de selos e certificações para os produtos.

**6.3.3 Objetivo Estratégico – Sistema de Informação de Marketing (SIM)**

**Escopo:** Implementação de um sistema de informação que assegure ao APL coletar, classificar e divulgar informações de modo a auxiliar no processo de tomada de decisões dos seus agentes e na elaboração de planos estratégicos do

APL como um todo (estratégica coletiva) e dos agentes envolvidos (estratégia individual).

#### **Importância:**

- Facilitar e maximizar o processo de tomada de decisões dos produtores e dos intermediários, entre outros agentes do APL, através de informações mercadológicas coletadas, desenvolvidas e fornecidas pelo sistema;
- Analisar o número de pontos de venda a serem atendidos bem como suas características.

### **7. DEFINIÇÃO E DESCRIÇÃO DO PROJETO ESTRUTURANTE**

O projeto estruturante para o APL de Derivados de Cana-de-Açúcar propõe a criação do “Centro de Tecnologia e Negócio de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia”. Entende-se o Centro como uma oportunidade de gestão para o APL uma vez que este, a princípio, representará o APL no mercado, posicionando e facilitando a distribuição dos produtos derivados de cana-de-açúcar.

A criação deste Centro deriva dos objetivos estratégicos ‘Criação e Gestão do Centro’ e ‘Canais de Distribuição’, identificados anteriormente pelo Plano de Melhoria da Competitividade. Para cada um dos objetivos estratégicos identificados, há nesta fase o detalhamento do que será implementado no APL. Dessa forma, a figura 7.1 demonstra quais serão as ações a serem executadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Assim, para o objetivo estratégico Criação e Gestão do Centro, a ação a ser executada será Planejamento, Implementação e Gestão do Centro, e para o objetivo estratégico Canais de Distribuição, a ação a ser executada será Planejamento de Canais de Distribuição.



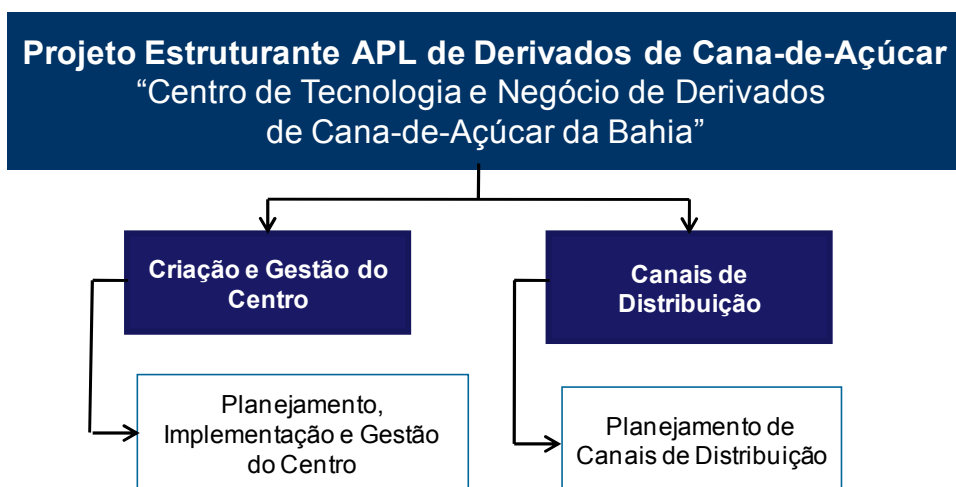


Figura 7.1: Projeto Estruturante  
**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

## 7.1. Quadro Resumo do Projeto Estruturante

DIMENSÃO	OBJETIVO	EXPECTATIVA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
ORGANIZAÇÃO	Criação e Gestão do Centro	Fortalecer as redes do APL de derivados de cana-de-açúcar a partir da implementação do Centro	<p>Aumentar em 40% ao ano, durante os três primeiros anos a participação das redes na gestão do Centro de Tecnologia e Negócio de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia</p> <p>Desenvolver o planejamento estratégico do Centro no primeiro ano, e executar pelo menos 80% das ações propostas.</p>	<p>(1) Número de representantes das redes do APL atuantes no Centro</p> <p>(2) Número de representantes das redes atuantes no APL</p> <p>(3) Número de ações executadas pelo Planejamento Estratégico do Centro</p> <p>(4) Número de ações definidas pelo Planejamento Estratégico do Centro</p>	<p><math>\% = \frac{(1)}{(2)} * 100</math></p> <p><math>\% = \frac{(3)}{(4)} * 100</math></p>	Atas de reuniões e banco de dados do Centro	Anual
MERCADO	Canal de Distribuição	Melhorar a competitividade do APL disponibilizando produtos derivados de cana-de-açúcar .	Aumentar 30% ao ano a comercialização dos produtos derivados de cana-de-açúcar, durante os três primeiros anos.	<p>(1) Volume de vendas no ano N</p> <p>(2) Volume de vendas no ano N+1</p>	$\% = \frac{(2)}{(1)} * 100$	Histórico de distribuição dos produtos pelo Centro	Anual

Quadro 7.1.1: Quadro Resumo do Projeto Estruturante

**FONTE:** Elaborado por Markestrat, (2009)

## 8. DETALHAMENTO DAS AÇÕES EXECUTIVAS

Esta etapa tem por objetivo detalhar as ações executivas dos objetivos estratégicos, identificados no projeto estruturante, demonstradas da seguinte forma: objetivo, descrição e resultado esperado pela ação, agentes envolvidos e responsabilidades, orçamento e outros recursos, tipo de ação, situação e cronograma.

De acordo com o projeto estruturante, os objetivos estratégicos, sugeridos para execução no arranjo produtivo local de derivados de cana-de-açúcar são: Criação e Gestão do Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia e Canais de Distribuição.

Dessa forma, a seguir tem-se o detalhamento das ações desses dois objetivos estratégicos, conforme a estrutura apresentada acima.

### 8.1. Objetivo Estratégico 1 – Criação e Gestão do Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia

O objetivo estratégico, Criação e Gestão do Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia tem por finalidade congregar e representar as seis redes presentes no Arranjo Produtivo de Derivados de Cana-de-Açúcar do Estado da Bahia, além de defender os direitos e interesses dos produtores.

Será responsabilidade deste Centro realizar atividades envolvidas nos processos de comercialização, desenvolvimento tecnológico e institucional do APL.

#### 8.1.1. Ação Executiva 1 – Planejamento, Implementação e Gestão do Centro

##### 8.1.1.1. Descrição da Ação

A implementação da ação executiva proposta será viabilizada a partir das seguintes subações:



- **Sub Ação 1:** Criar o Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia.

Apresentação e validação da idéia perante os agentes atuantes no APL.

- **Sub Ação 2:** Estabelecer o Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia.

Definição da primeira diretoria executiva e adequação dos aspectos burocráticos – elaboração do estatuto, adequação a legislação.

- **Sub Ação 3:** Formar a Diretoria e Definir a Estrutura Operacional do Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia.

Eleição da diretoria executiva composta por um Conselho Administrativo, um presidente, um Conselho Fiscal e um Conselho Consultivo, além do estabelecimento da estrutura operacional do centro.

Para que o Centro seja representativo no APL, cada rede será composta por 3 representantes cuja finalidade será defender os interesses da rede em questão. Assim, a eleição para a diretoria executiva será realizada entre os representantes de cada rede. Ademais, o SEBRAE e a SECTI terão como função coordenar a representatividade de cada rede uma vez que estes possuem importância institucional no APL, bem como participar do Conselho Consultivo do Centro de Tecnologia e Negócio de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia.

Como alicerce das atividades de desenvolvimento tecnológico do Centro estarão as instituições CEFET/ BA e algumas Universidades atuantes no APL, responsáveis inicialmente por apoiar a criação do Centro e posteriormente por desenvolverem o laboratório de análise e o banco de seleção de leveduras. Assim, para a criação da dimensão tecnologia, considera-se como possibilidade de estrutura física, o Centro de Tecnologia e Informática do CEFET/ BA, localizado no município de Vitória da Conquista uma vez que este prédio possui instalações adequadas para o propósito da dimensão estratégica, além da finalidade de uso ainda não estar definida.

- **Sub Ação 4:** Definir os Mecanismos de Financiamento.

Criação dos mecanismos de financiamento e de arrecadação para o centro.

- **Sub Ação 5:** Implementação do Plano Estratégico do Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia.

Estabelecer um objetivo para o centro e elaboração do plano estratégico.

Para a elaboração do plano estratégico, deverá ser contratada uma empresa especializada em consultoria cuja finalidade será auxiliar na composição deste plano bem como auxiliar no acompanhamento do mesmo. Ademais, este planejamento enfatizará as atividades de desenvolvimento de mercado e tecnologias, sendo posteriormente um direcionador das estratégias dessas áreas no centro.

- **Sub Ação 6:** Controlar e Medir Performance: Criar indicadores de desempenho e mensurar os desempenhos obtidos pelo Centro. Na medida em que as ações do plano estratégico forem executadas, indicadores serão criados de modo a mensurar os resultados obtidos pela execução das ações.

#### 8.1.1.2. Resultado Esperado pela Ação

Espera-se ao final desta Ação a consolidação do Centro bem como o início de suas atividades no APL.

### 8.1.1.3. Agentes Envolvidos e Responsabilidades

Agente	Responsabilidade
SEBRAE	Coordenar a representatividade do Centro Participar no Conselho Consultivo do Centro
SECTI	Coordenar a representatividade do Centro Participar no Conselho Consultivo do Centro
Agentes Locais	Representar as seis redes do APL
Empresa de Consultoria	Definição dos mecanismos de financiamento
Empresa de Consultoria	Elaboração do plano estratégico
CEFET	Apoiar o Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar Desenvolver objetivos estratégicos identificados pela dimensão tecnológica
Universidades atuantes no APL	Apoiar o Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar Desenvolver objetivos estratégicos identificados pela dimensão tecnológica

Quadro 8.1.1.3.1: Agentes Envolvidos e Responsabilidades

FONTE: Elaborado por Markestrat (2009)

## 8.2. Objetivo Estratégico 2 – Canais de Distribuição

Canais de Distribuição consiste em um objetivo estratégico cuja finalidade é identificar como os produtos serão disponibilizados aos consumidores-alvos. Para tal objetivo, será detalhada a ação executiva Planejamento de Canais de Distribuição, cujo método utilizado foi o modelo proposto por Neves (2007), composto por quatro sub ações, descritas a seguir.

### 8.2.1. Ação Executiva 2 – Planejamento de Canais de Distribuição

#### 8.2.1.1 Descrição da Ação

- **Sub Ação 1:** Análise do sistema de distribuição.

A função desta primeira sub ação é compreender o atual sistema de distribuição de derivados de cana-de-açúcar, bem como identificar as alternativas de distribuição para o Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia.

Para a execução desta sub ação, há duas alternativas: contratação de uma empresa de consultoria apta a realizar os estudos ou os responsáveis pela área de Canais de Distribuição do Centro realizar o estudo.



Assim, esta sub ação tem como finalidade descrever os agentes da cadeia que desempenham funções no canal do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar. Visa-se com isto obter uma visão mais detalhada dos canais de distribuição do APL, além da compreensão dos agentes e das funções desempenhadas pelos mesmos.

De modo a detalhar as funções desempenhadas pelos agentes, alguns fatores deverão ser considerados tais como: fluxo de produtos e serviços, fluxo de comunicações, fluxo de informações e fluxo de pagamentos e financeiro.

Ademais, acrescenta-se a compreensão dos canais de distribuição aos impactos advindos de mudanças e tendências dos ambientes político-legal, econômico-natural, sociocultural e tecnológico, além das possíveis ações de neutralização que poderão ser desenvolvidas ao longo do plano.

Ainda nesta fase de compreensão do sistema, duas análises deverão ser realizadas: análises de poder e análises de especificidade de ativos. Análise de poder de canal refere-se à habilidade de um membro de canal controlar ou influenciar a estratégia de marketing de outro membro de canal, de forma a modificar o comportamento ou as atividades a serem desenvolvidas por aquele no canal. Já análise de especificidade de ativos refere-se a quanto os ativos são específicos para determinada atividade e aos custos de realocação para usos alternativos. Essa análise é importante para canais de distribuição e vendas uma vez que se os ativos são altamente específicos, pode-se incorrer ao Centro aumento dos custos de transação e dos riscos.

Além disso, é importante entender: como os relacionamentos são governados nos canais de distribuição dos produtos nos setores em que o APL atua, as formas de coordenação, as práticas de contrato e os procedimentos e processos de compra.

Por fim, o próximo passo é a identificação das alternativas de distribuição para o Centro. Aqui se deve levantar o maior número de alternativas possíveis, sendo estas

alternativas coerentes com o planejamento estratégico proposto para o Centro, para posterior escolha daquelas mais viáveis ao APL.

▪ **Sub Ação 2:** Estabelecimento dos objetivos e Definição da estrutura e das estratégias de canais e de vendas.

Os objetivos a serem estabelecidos deverão estar de acordo com o planejamento estratégico de marketing descrito na sub ação 5 do objetivo estratégico “planejamento, implementação e gestão do Centro”. Assim, os objetivos deverão ser estabelecidos em relação a diversas variáveis, todas relacionadas a cada tipo de canal, incluindo: volume físico e financeiro, lucro, margem de vendas, giro de estoque, participação de mercado, satisfação do consumidor, despesas de venda, retorno sobre o investimento em canais, despesa de estoque, nível geral de serviço oferecido ao consumidor, volumes vendidos por tipo de produto entre outras medidas.

Outro ponto a ser analisado são as necessidades do consumidor quanto aos canais de distribuição. Esse aspecto está relacionado à pesquisa de marketing com consumidores finais e intermediários de forma a obter informações sobre o sistema de distribuição desejado pelo mercado consumidor-alvo.

Para que a melhor decisão estratégica possível seja tomada pelo centro, o mesmo deve considerar o que pretende com o canal de distribuição bem como identificar os desejos dos consumidores. Assim, os objetivos deverão ser confrontados com as restrições de mercado e do APL, para que ajustes sejam realizados de forma a apresentarem vantagens claras nessas mudanças.

Uma vez estabelecidos os objetivos do APL, o centro de tecnologia e negócios de derivados de cana-de-açúcar da Bahia, dependendo da disponibilidade dos agentes no canal e do tipo de relacionamento deverá selecionar a estrutura dos canais de distribuição bem como os membros de cada canal (dependendo da flexibilidade).

Dessa forma, segundo ROSEMBLOOM (1999) *apud* NEVES, (2007), alguns critérios deverão ser considerados pelo centro na seleção do canal de distribuição: i) força financeira do futuro parceiro de canal, ii) força de vendas, iii) linhas de produtos, iv) reputação, v) cobertura de mercado, vi) desempenho de vendas, desempenho de linhas relacionadas, perspectiva de crescimento, habilidade para penetrar contas, acesso no alcance de mercados-alvo/ indivíduos, vii) força da administração, planejamento, número de empregados, orientação de mercado, direção estratégica, anúncios e programas de promoção de vendas, programas de treinamento, boa vontade em permitir a participação de fornecedores, programas de compensação de vendas, viii) equipamentos e facilidades, transporte/ métodos de entrega e registro, estoque, tipo e tamanho, mínimos de estoque: estoque seguro, nível de serviço, ix) habilidade de manejar carregamentos de forma eficiente, procedimentos de pedido e pagamento, serviços de instalação e conserto, trabalho de pós-venda, qualidade dos programas de demonstração, boa vontade de empenhar recursos para linhas ou marcas individuais, boa vontade de compartilhar dados, consumidores, força de vendas, estoque, entrega, aceitação de quotas de vendas e x) aspectos operacionais e logísticos.

Além disso, o centro deve considerar as opções de governança da transação com os canais, isso significa considerar opções de integração vertical, de coordenação via mercado, ou opções intermediárias através de alianças estratégicas ou franquias.

Outro ponto a ser considerado nesta sub ação é a construção de contratos. Isso significa a estruturação de contratos escritos ou de outros tipos, como acordos orais, com os parceiros consolidados no canal de distribuição.

### **Sub Ação 3:** Implementação das opções realizadas.

Implementação das opções significa viabilizar as opções estratégicas de distribuição identificadas e selecionadas nas etapas anteriores, ou seja, operacionalizar a distribuição dos produtos derivados do APL aos canais de distribuição identificados e selecionados.



#### **Sub Ação 4:** Monitoramento e controle.

Esta sub ação refere-se à administração dos canais de distribuição, ou seja, ao desenvolvimento de diversas técnicas e habilidades administrativas cuja função será monitorar e controlar a distribuição dos produtos derivados de cana-de-açúcar nos seus respectivos mercados-alvos selecionados.

#### **8.2.1.2 Resultado Esperado pela Ação**

Espera-se com esta ação desenvolver um planejamento de canal de distribuição apto a comercializar os produtos de derivados de cana-de-açúcar do APL aos mercados consumidores alvos, além de aumentar a demanda por produtos derivados do APL.

#### **8.2.1.3 Agentes Envolvidos e Responsabilidades**

<b>Agente</b>	<b>Responsabilidade</b>
Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia	Planejar, organizar, desenvolver e monitorar os canais de distribuição do Centro.

Quadro 8.2.1.3.1: Agentes Envolvidos e Responsabilidades

**FONTE:** Elaborado por Markestrat (2009)

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O APL de Derivados de Cana-de-Açúcar no estado da Bahia possui grande extensão e é composto por 17 cidades divididas em seis redes. Cada rede possui um Plano de Negócio e realizam um trabalho em conjunto com o SEBRAE e a SECTI. O APL gera cerca de 35.000 empregos diretos na região, além de ser um importante gerador de renda para a população local. A partir dessas informações, percebe-se a importância do APL para seus agentes e também para o próprio estado.

O trabalho desenvolvido buscou analisar a realidade do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar e seus agentes, identificando os pontos críticos que impedem o seu pleno desenvolvimento. Foram identificados os gargalos da produção e da comercialização dos produtos, e, a partir desta análise, os objetivos estratégicos para o APL de derivados de cana-de-açúcar foram traçados, visando contribuir para o aumento da competitividade e sustentabilidade do APL.

Os painéis temáticos realizados na região, com a presença dos agentes do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar, tiveram elevada importância devido às dificuldades encontradas na busca de informações sobre o APL. A partir dos painéis, foi possível definir as estratégias de crescimento, utilizando dados da produção dos derivados de cana-de-açúcar e elementos para o seu desenvolvimento.

A tradição na produção dos derivados de cana-de-açúcar do estado da Bahia é uma das principais vantagens competitivas do APL, sendo o segundo estado que mais produz cachaça de alambique no Brasil. Porém, essa tradição não é suficiente para o sucesso do APL ao observar-se a organização dos agentes e a comercialização dos produtos, que são os grandes gargalos do APL. Em razão destas limitações, são necessárias: melhor coordenação do APL e melhor distribuição. O primeiro item, para tornar o APL mais competitivo e o segundo, para que os produtos cheguem ao seu consumidor final.



Deste modo, foi elaborado um Plano de Melhoria de Competitividade (PMC), que consiste em um conjunto composto por todos os objetivos estratégicos para o desenvolvimento do APL, que são: Banco de Seleção de Leveduras, Laboratório de Análises, Criação e Gestão do Centro, Plano Institucional, Canal de Distribuição, Comunicação e Sistemas de Informação de Marketing.

O Projeto Estruturante é uma seleção dos objetivos estratégicos considerados no PMC que melhor representam o APL, em relação às suas necessidades e suas pretensões observadas e avaliadas no decorrer do estudo. Para sua aplicação, houve a necessidade de delineamento das responsabilidades de cada agente do APL, para garantir que no médio e longo prazo, essas ações são desenvolvidas e implementadas.

O Projeto Estruturante do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar consiste na Criação do “Centro de Tecnologia e de Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia”. A criação deste centro deriva dos objetivos estratégicos ‘Criação e Gestão do Centro’ e ‘Canais de Distribuição’, relacionados no PMC.

Estes objetivos estratégicos foram selecionados por serem fundamentais ao desenvolvimento e competitividade do APL para tais ações executivas foram propostas para sua implementação.

A primeira ação a ser executada pelo objetivo estratégico “Criação e Gestão do Centro” será o Planejamento, Implementação e Gestão do Centro de Tecnologia e de Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar da Bahia. Essa ação será viabilizada a partir das seguintes sub-ações: Criar o Centro de Tecnologia e Negócios de Derivados de Cana-de-Açúcar, estabelecer o Centro, formar a diretoria e definir a estrutura operacional do Centro, definir os mecanismos de financiamento, implementar o Plano Estratégico do Centro, e controlar e medir a performance.

A segunda ação para o objetivo estratégico “Canais de Distribuição” será o Planejamento dos Canais de Distribuição. Esta ação será viável pela realização das sub



ações: análise do sistema de distribuição, estabelecimento dos objetivos e definição da estrutura e das estratégias de canais e de vendas, implementação das opções realizadas, e monitoramento e controle.

Por fim, para cada ação a ser realizada, são definidas as funções e responsabilidades dos agentes envolvidos no APL, o orçamento de cada ação executiva, e o cronograma de trabalho a ser seguido pelos agentes para que o Projeto Estruturante seja desenvolvido com sucesso.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE INFORMAÇÃO EMBRAPA. Disponível em:

<<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/>>. Acesso em: 11 Mai. 2009.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA CANA-DE-AÇÚCAR 2008. Santa Cruz do Sul: Ed. Gazeta Santa Cruz Ltda., 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BEBIDAS – ABRABE. Disponível em:

<<http://www.abrabe.org.br/>>. Acesso em: 13 Mai. 2009.

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial. Salvador, Junho de 2005

CEFET-BA Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia. Disponível em:

[www.cefetba.br](http://www.cefetba.br). Acesso em 08 Jun. 2009.

COINTERO, C. R. S., LINS, M. J. G.. *APL's da cachaça na Bahia: diagnóstico, planejamento estratégico e recomendações para atuação em rede empresarial*.

Dissertação (Especialização de Gestão da Inovação e Difusão Tecnológica em APL's) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2007.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. *Agricultura Orgânica – Expandindo o Conhecimento*. Disponível em:



<[http://www.cnpab.embrapa.br/publicacoes/artigos/expandindo\\_conhecimento.html/](http://www.cnpab.embrapa.br/publicacoes/artigos/expandindo_conhecimento.html/)>

Acesso em: 15 Mai 2009.

GONÇALVES, Daniel Macedo. **Cenários Futuros de Mudanças de Uso da Terra e Degradação Ambiental no Semi-Árido do Nordeste Brasileiro**. 2007. 152f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação) – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 19 mai. 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI. Indicação Geográfica. Disponível em: <[www.inpi.gov.br/](http://www.inpi.gov.br/)>. Acesso em: 17 Mai. 2009.

MDIC/SECEX – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior /Secretaria de Comércio Exterior. Disponível em: <<http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br/>> Acesso em 10 de Fevereiro de 2009.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em: 19 Mai. 2009.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/>>. Acesso em: 19 Mai. 2009.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO - MDA; MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL – MDS SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL-SDT, SECRETARIA DE AGRICULTURA FAMILIAR– SAF, SECRETARIA DE SEGURANÇA ALIMENTAR– SSA. *Território da Chapada da Diamantina, Estado da Bahia*. Plano Safra Territorial 2006/2011. Salvador: MDA/MDS/SDT/SAF/SSA, 2006.

NEVES, M. F. *Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2007. 231 p.

NEVES, M. F; CAMPOS, E. M. *Planejamento e Gestão Estratégica do Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo*. 1. ed. São Paulo: Abril, 2008. 362 p.



LOPES, Frederico F., SCARE, Roberto F., SANCHES, Jéssica P. CARVALHO, Mariana M. **MARKESTRAT – Plano de Melhoria Competitividade do APL de Caprinovinocultura**. Ribeirão Preto: 2009, p.96. Relatório Final.

PADILHA, A. C. M.; SLUSZZ, T.; SILVA, T. N. Tipologia dos 4C's no complexo agroindustrial da cachaça de alambique do Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 4, n. 1, p. 57-74, jan-abr/2008.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York; Free Press, 1980. 396 p.

ANSOFF, Igor H. 1965. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

RODAS, Fabio Grasso. Inovação na produção de cachaça de qualidade: Estudo de caso Armazém Vieira – Florianópolis/SC. 2005. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005

SECRETARIA DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. Plano de Desenvolvimento do APL de Derivados de Cana-de-Açúcar– Bahia. Salvador: SECTI, mai. 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em 11 Mai. 2009.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Projeto de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais de Cachaça e de outros Derivados de Cana-de-Açúcar do Estado da Bahia. Salvador: SEBRAE, 2003.

SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. Disponível em: <<http://www.sei.ba.gov.br/>>. Acessado em 12 de Fevereiro de 2009.

SILVA, C. R. L. Exportações Brasileiras de Cachaça. *Análises e Indicadores do Agronegócio – Instituto de Economia Agrícola*, São Paulo, v. 2, n. 4, abr. 2007.

SORATTO, A. N.; VARVAKIS, G.; HORII, J. A Certificação agregando valor à cachaça do Brasil. *Ciência e Tecnologia de Alimentos*, Campinas, v. 27, n. 4, p. 681-687, out-dez, 2007.

