



RELISE

**DO CACAU AO CHOCOLATE: ESTUDO DE CASO EM PEQUENA  
INDÚSTRIA FAMILIAR DA CADEIA DE VALOR DO CACAU NO  
TERRITÓRIO LITORAL SUL DA BAHIA - TLS<sup>1</sup>**

*FROM COCOA TO CHOCOLATE: CASE STUDY IN A SMALL FAMILY  
INDUSTRY OF THE COCOA VALUE CHAIN IN THE SOUTH COAST  
TERRITORY OF BAHIA – TLS*

*Fárlei Cosme Gomes dos Santos<sup>2</sup>*

*Maria Josefina Vervloet Fontes<sup>3</sup>*

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo compreender e analisar o processo de fabricação de cacau/chocolate artesanal da Fazenda Força Verde, distrito rural de Ilhéus-BA sob a ótica do Radar da inovação. Esse estudo pretende contribuir para viabilidade e sustentabilidade do empreendimento. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica e a pesquisa de campo, caracterizado como estudo exploratório-descritivo concatenado em um estudo de caso. Vários estudos vêm apontando para a consolidação na região cacauífera de uma nova cadeia produtiva: o agronegócio cacau/chocolate. Os resultados encontrados retratam lacunas que o mapeamento identificou, sugerindo melhorias nas dimensões que tiveram resultados abaixo do esperado. Ainda, o mapeamento dos processos de produção do chocolate artesanal gerou uma forma geométrica Radar, que possibilitou a visualização de lacunas existentes no empreendimento. Por fim, essa pesquisa pode contribuir para agregar valor a produtos locais, na perspectiva da inovação, dando maior visibilidade aos produtos artesanais dos pequenos agricultores do distrito rural do Rio do Engenho – Ilhéus-BA.

**Palavras-chave:** inovação, radar da inovação, cacau.

---

<sup>1</sup> Recebido em 16/04/2020. Aprovado em 20/04/2020.

<sup>2</sup> Universidade Estadual de Santa Cruz. farlei.uesc@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidade Estadual de Santa Cruz. josefinafontes@hotmail.com

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 6, p. 196-216, nov-dez, 2020

ISSN: 2448-2889



RELISE

197

## ABSTRACT

This article aims to understand and analyze the artisanal cocoa/chocolate manufacturing process of Fazenda Força Verde, rural district of Ilhéus-BA from the perspective of the Radar of innovation. This study aims to contribute to the viability and sustainability of the enterprise. For this, a bibliographic review and field research were carried out, characterized as an exploratory-descriptive study concatenated in a case study. Several studies have pointed to the consolidation in the cocoa region of a new production chain: the cocoa/chocolate agribusiness. The results found portray gaps that the mapping identified, suggesting improvements in dimensions that had results below expectations. The mapping of the artisanal chocolate production processes also generated a geometric figure, which enabled the visualization of existing gaps in the enterprise. Finally, this research can contribute to add value to local products, in the perspective of innovation, giving greater visibility to the artisanal products of small farmers in the rural district of Rio do Engenho - Ilhéus-BA.

**Keywords:** innovation, radar of innovation, cocoa.

## INTRODUÇÃO

Nos meados do século XX, o cacau foi considerado como um importante sustentáculo econômico do Estado da Bahia, dada a importância deste produto para economia e comércio mundial de produtos agrícolas, tanto para exportações quanto para importações, tendo papel preponderante no desenvolvimento do Estado.

A atividade cacaeira foi considerada até a década de 80 como um importante sustentáculo econômico do Estado, o que possibilitou a edificação de um processo histórico, de construção e desenvolvimento de uma sociedade, levando a cultura cacaeira a permear de forma contínua as relações sociais nas distintas esferas em seu espaço geográfico (FONTES 2013; ESTIVAL 2013). O cacau brasileiro é comercializado na forma de *commodity* - amêndoas secas de cacau e seus derivados: massa ou *liquor* de cacau, torta, pó de cacau e a manteiga, que são matérias primas para a indústria chocolateira e doces.

A partir dos anos 80, com a disseminação da praga conhecida como



RELISE

198

vassoura de bruxa, a região sofreu uma devastação quantitativa na produção de cacau, acarretando impactos negativos para economia local (NOIA, 2011). A queda na produtividade, conjunturas econômicas desfavoráveis e baixos preços do produto no mercado internacional contribuíram para a descapitalização dos agricultores e o abandono das lavouras. Assim, a produção que em 1988 era de 390 mil toneladas, reduziu para 123 mil toneladas em 2000, ou seja, para menos de 32% do que era produzido há 12 anos (ADEODATO, 2008).

No entanto, em meio à decadência da cacauicultura em 1980, segundo Mira (2015), surgiram e se consolidaram outros vetores econômicos, tais como: o polo industrial, agroindústrias, comércio, segmento de saúde e educação superior, que preencheram a lacuna deixada por este produto. O cacau que, historicamente, enraizou-se na construção social da Região Sul da Bahia, ainda hoje, está intrinsecamente ligado a importantes acontecimentos sociais, culturais e econômicos (FONTES, 2013).

Com características singulares, apontada através da literatura como possuidora de uma cultura própria, muitas vezes exposta nas telenovelas e cinemas, como também no artesanato e no turismo, a região produtora TLS vai construindo seus diferenciais competitivos para mercados cada vez mais exigentes e ao mesmo tempo atribuindo valor ao seu negócio, desenvolvendo tecnologias próprias tanto voltadas para a qualidade da produção de amêndoas, como na produção de chocolate. (FONTES 2013; ESTIVAL 2013).

Nesse contexto, está o distrito rural do Rio do Engenho, que apresenta rico patrimônio natural e cultural. Os agricultores dessa região possuem características singulares nas práticas agrícolas originária da cultura local, indo desde a colheita ao beneficiamento – fermentação, secagem, torra até o processo de industrialização do chocolate.



RELISE

199

Diante da relevância do tema e da importância do cacau para a economia local, este artigo objetiva analisar o processo de fabricação de cacau/chocolate artesanal da Fazenda Força Verde, sob a ótica do Radar da inovação, visando contribuir para viabilidade e sustentabilidade do empreendimento. Busca-se com essa pesquisa mapear os processos de fazer o chocolate artesanal, possibilitando a visualização de lacunas existentes no empreendimento.

Com base no exposto, este estudo foi estruturado em quatro seções, a saber: a primeira, materiais e métodos; a segunda, discussão conceitual sobre inovação tecnológica e radar da inovação; a terceira, estudo de caso do cacau ao chocolate; e a quarta, resultados e discussões.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

A pesquisa desenvolvida foi de natureza exploratória e qualitativa. As pesquisas exploratórias, segundo Mattar (1997) e Gil (1994), têm como finalidade principal desenvolver, explicar e modificar conceitos e ideias, de maneira a se conhecer melhor o assunto, podendo assim estabelecer o problema de pesquisa por meio da elaboração de questões e hipóteses que esclareçam os fatos e acontecimentos a serem estudados.

Para a realização deste estudo utilizaram-se técnicas bibliométricas, que consistem na “aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de comunicação” (ARAÚJO, 2006, p. 12). Kobashi e Santos (2006, p. 33) definem de forma ampla que “o campo da bibliometria como um todo inclui todos os aspectos quantitativos e os modelos da comunicação científica e do armazenamento, disseminação e recuperação da informação científica”. Como instrumento para a coleta de dados primários foi desenvolvido um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas fechadas. As perguntas fechadas visam uma padronização das



RELISE

200

respostas às mesmas perguntas a fim de estabelecer uma comparação independente do sujeito inquerido.

Estabelecido o instrumento de coleta, a pesquisa exploratória se desenvolveu no distrito rural do Rio do Engenho, Ilhéus/Bahia, na Fazenda Força Verde, do produtor agroecológico Walter Borges de Andrade, contendo assuntos referentes ao perfil do produtor, característica de cada propriedade bem como inovações utilizadas na propriedade pelo envolvido. A partir dos relatos, que se constituiu em fonte primária da pesquisa, foi efetuada a análise dos resultados.

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, foi do tipo *exploratório-descritivo*, dividida em duas fases. A primeira, pesquisa bibliográfica, A segunda fase, pesquisa exploratório-descritiva dos dados coletados em campo<sup>4</sup>, com base na técnica de entrevista estruturada.

## **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**

As discussões sobre inovação têm centralidade na economia e sociedade contemporânea, por essa razão a história da inovação caminha com o desenvolvimento da sociedade.

O conceito de Inovação, polissêmico e consensual (MACIEL, 2005), atualmente, é pauta na agenda de diferentes setores como universidades, centros de pesquisa, movimentos sociais, governos e setor empresarial. Na literatura científica, verifica-se, que a questão econômica impulsionou a construção de uma agenda sobre inovação, tendo destaque para Joseph Schumpeter, um dos principais teóricos a analisar o empreendedor e sua inserção no capitalismo, como agente criador de instabilidade e de desequilíbrio do mercado. As discussões desse teórico tiveram repercussão no debate sobre desenvolvimento econômico e nas transformações tecnológicas.

---

<sup>4</sup> O trabalho de campo ocorreu durante o ano de 2014 dentro dos procedimentos do comitê de ética em pesquisa – Aprovado no comitê de ética nº 862941.



## RELISE

201

Para Schumpeter (1982), os investimentos nas novas combinações de produtos e processos produtivos de uma empresa repercutem diretamente em seu desempenho financeiro.

Numa perspectiva schumpeteriana, o conceito de inovação, postulado pelo Manual de Oslo (OECD, 1997), busca promover um diálogo entre o setor produtivo e as áreas de pesquisa e conhecimento. A efetivação desse diálogo começou a ocorrer no período em que a abertura de mercados e o aumento da competitividade internacional estimularam empresas e governos a estabelecerem um esforço coletivo com o intuito de pensar a pesquisa tecnológica e a política industrial, para a manutenção das taxas de crescimento econômico.

Considerado um autor neoschumpeteriano, o autor Christopher Freeman, foi o responsável pela perspectiva mais atual do conceito de inovação: formulação de diversos modelos de inovação e projeções macroeconômicas. Nessa perspectiva neoschumpeteriana, a inovação cria uma ruptura no sistema econômico, tirando-a do estado de equilíbrio, remodelando os paradigmas de produção e criando diferenciação para as empresas. Ela desempenha um papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e de um país (SANTOS; FAIZON; MEROE, 2011). Tal perspectiva permitiu a intersecção de informações sobre patenteamento de produtos e investimentos públicos e privados na área tecnológica e permitiu ainda a elaboração de fórmulas para avaliar os efeitos do mercado sobre as práticas de inovação, a célebre problemática da indução pela demanda (FUCK; VILHA, 2018).

No Brasil, a partir do início do século XXI, houve maior investimento em políticas de Ciência Tecnologia e Inovação - CT&I (MATIAS-PEREIRA, 2011). Esse investimento busca promover o desenvolvimento econômico através da criação e aprimoramento de tecnologias e sua transferência para o setor



RELISE

empresarial. A criação dos fundos setoriais para financiamento de pesquisas, a formulação da Lei de Inovação e o crescimento na importância das Incubadoras de Empresas “apontam para a tendência de se integrar experiências e práticas de inovação tecnológica” (TRIGUEIRO, 2002, p. 174).

Ainda no contexto do fortalecimento da política de inovação no Brasil, outras ações foram efetivadas, como: o Decreto nº 5.563, de 11 de Outubro de 2005, que visa obrigatoriedade da criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT)<sup>5</sup>, formados por uma ou mais Instituição Científica e Tecnológica (ICT), com o objetivo finalístico de administrar a sua política de inovação (BRASIL, 2004); e a criação do Fórum dos Gestores de Inovação e Transferência de Tecnologia -FORTEC<sup>6</sup>, em 2006, organização responsável por gerenciar as políticas de inovação e das atividades de PI&TT (FORTEC, 2014).

No âmbito do Estado Bahia, em 2005, foi criada a Rede de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia da Bahia - REPITec<sup>7</sup>, motivada pela política de CT&I do Estado da Bahia, de forma a “contribuir para a integração e o fortalecimento da PI&TT na Bahia, a fim de sustentar o sistema de inovação do Estado da Bahia ” (FAPESB, 2012).

No governo da presidenta Dilma Rousseff, foi decretada a Lei nº 13.243/2016, nominada Marco Civil da Ciência, Tecnologia e Inovação (BRASIL, 2016)<sup>8</sup>, que constitui medidas para motivar à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, almejando a capacitação tecnológica e o progresso do complexo produtivo do país. Assim sendo, um dos objetivos propostos dessa lei é propor a formação de redes de pesquisa entre as instituições de ensino superior, empresas interessadas no desenvolvimento de pesquisa científica e

<sup>5</sup> Decreto n. 5.563, de 11 de outubro de 2005. Regulamenta a Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004.

<sup>6</sup> Ver: <http://fortec.org.br/>

<sup>7</sup> Ver: <http://www.fapesb.ba.gov.br/politica-de-propriedade-intelectual/>

<sup>8</sup> Ver: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm)

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 6, p. 196-216, nov-dez, 2020



## RELISE

203

tecnológica, governos e ICT, “voltadas para otimização do lucro por meio da capacidade do potencial de inovação”. Destacam-se nessas redes de pesquisa o crescimento da participação acadêmica, do licenciamento de tecnologias para o segmento empresarial e industrial e da proteção de Propriedade Intelectual.

O conceito de inovação, proposto pelo Marco Civil da Ciência, Tecnologia e Inovação, é definido como

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (BRASIL, 2016).

Desse modo, a inovação caracteriza-se como inclusão de novidade ou otimização no âmbito produtivo e social, convertendo-se em novos produtos, serviços ou processos, que contenha a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo produtivo incorporando novas tecnologias.

Neste estudo, interessa-nos discutir ainda sobre inovação tecnológica, doravante IT, que é responsável pelo rompimento ou aperfeiçoamento das técnicas e processos de produção. Refere-se também à introdução de produtos ou processo, novo ou significativamente melhorado, no que concerne as suas características ou usos previstos, o que inclui melhoramento significativo em especificações técnicas, ou seja, baseado em novas tecnologias (MANUAL DE OSLO, 2005).

A IT é um processo complexo que envolve, desde soluções de problemas a oportunidade de novos negócios. Isso pode ocorrer a partir da combinação de necessidades sociais e demandas do mercado. Dessa maneira, a IT é a agente de mudança econômica e social. Para que isso ocorra, o conhecimento tecno-científico precisa ser produzido, transferido, difundido e





RELISE

204

incorporado a processos, produtos e serviços; “esse processo de mudança tecnológica, tem na inovação a principal força motriz, mas nem todas as inovações são de bases tecnológicas”.

Neste estudo, IT é pensada a partir de duas perspectivas: 1ª) inovação de produto e 2ª) inovação de processo. Segundo OCDE (2005), a primeira perspectiva, inovações de produto, envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos ou aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. A segunda perspectiva, inovações de processo, representa mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição – inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou software.

No que diz respeito às tecnologias de beneficiamento do cacau e seus derivados, as inovações tecnológicas em processo é que mais se tornam evidentes em tecnologias patenteadas, com maior relevância para indústria de processamento. Com relação à inovação de produto que está diretamente relacionado à indústria alimentícia que tem como base o cacau na elaboração dos seus produtos.

Nesse contexto, como vem acontecendo nas empresas e na agricultura, a cacauicultura passa por um processo de mudança, no qual são incorporadas tecnologias ao processo produtivo, fomentando pesquisas científicas e tecnológicas aplicadas ao cacau com o objetivo de proporcionar maior competitividade e melhores níveis de eficiência produtiva em mercados que atuam. Assim, a cadeia produtiva tem buscado alternativas competitivas favoráveis ao rompimento do ciclo do produtor, grande empresa compradora e processadora de cacau (FONTES, 2013).

Diante dessas definições apresentadas, pode-se perceber a importância da inovação tecnológica no cenário econômico. Assim, o interesse em fortalecer a cadeia agroalimentar do cacau, na perspectiva da difusão das



RELISE

inovações tecnológicas, que visa modernizar e melhorar a competitividade do agronegócio do cacau e chocolate.

A próxima seção trará uma discussão sobre Radar da inovação utilizada para mensurar e avaliar o grau de maturidade inovadora das Micro e Pequenas Empresas – MPEs, no Brasil sendo muito utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE no programa ALI (Agentes Locais de Inovação, SEBRAE/CNPq, 2009).

### **RADAR DA INOVAÇÃO**

Nos últimos anos, estudos apontam a existência de vários métodos que conduzem à análise dos indicadores da inovação - ferramentas que possibilitam medir o grau de maturidade do processo de inovação nas empresas. A inovação, à medida que permite à empresa desenvolver novas capacidades e recursos, pode ser apontada como fonte para a geração de vantagem competitiva (BARNEY, 1996). Neste estudo, optou-se pela utilização da ferramenta *Radar da Inovação*, utilizada para mensurar e avaliar o grau de maturidade inovadora das Micro e Pequenas Empresas – MPEs. O Radar da Inovação originalmente proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e adaptado para o contexto das MPEs por Bachmann (2008), tem o potencial de contribuir para o alcance de vantagem competitiva, uma vez que este aponta em quais dimensões as empresas de um determinado setor têm inovado, ao mesmo tempo em que sinaliza quais dimensões ainda são pouco exploradas e que, portanto, podem diferenciar uma empresa em relação aos seus concorrentes setoriais. O modelo do *radar da inovação* é considerado por alguns especialistas como uma das mais completas ferramentas para compreender e mensurar o grau de inovação, apontando um conjunto com doze dimensões diferentes para uma empresa inovar.



RELISE

206

Essa ferramenta permite avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte; possibilita também relacionar as várias dimensões pelas quais, uma empresa pode procurar o caminho para inovar. O Radar da Inovação reúne quatro dimensões principais, a saber:

1. Ofertas criadas;
2. Clientes atendidos;
3. Processos empregados;
4. Presença (praça);

Além dessas citadas, mais oito dimensões aparecem como suporte às anteriores. Essas dimensões são: Plataforma, Marca, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Organização, Cadeia de fornecimento e Rede. A ferramenta Radar da Inovação contempla as 12 dimensões: (1) oferta; (2) plataforma; (3) soluções; (4) clientes; (5) relacionamento; (6) agregação de valor; (7) processos; (8) organização; (9) cadeia de fornecimento; (10) presença; (11) marca e (12) rede conforme demonstrado abaixo no Quadro 1.

No processo de formulação da ferramenta: cada dimensão é composta por afirmações que possui um escore de pontos que varia entre 5 e 1 - escalas de medição de grau de maturidade. A média aritmética do grau assinalado de cada item avaliado resultará no indicador para mensurar o grau de maturidade inovadora da empresa.



RELISE

Quadro 1 - 12 dimensões da Inovação

Dimensões	Funções
<b>Oferta</b>	Consiste nos produtos oferecidos pela empresa ao mercado;
<b>Plataforma</b>	Significa avaliar as habilidades da empresa em utilizar os mesmos recursos de infraestrutura para oferecer diferentes produtos/serviços;
<b>Soluções</b>	Criação de produtos customizados que geram valor para o cliente;
<b>Cliente</b>	Pessoas ou organizações que usam serviços ou consomem produtos, satisfazendo as suas necessidades;
<b>Relacionamento</b>	Experiência do cliente, representando tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa;
<b>Agregação de valor</b>	Redefine como a empresa adquire ou cria novos fluxos de rentabilidade a partir das inovações;
<b>Processos</b>	Nesta dimensão, pressupõe o redesenhar os processos para buscar maior eficiência, eficácia e maior qualidade;
<b>Organização</b>	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas;
<b>Cadeia de suprimentos</b>	Esta dimensão abrange aspectos logísticos do negócio: níveis de estoque, transporte, informações da origem à entrega;
<b>Presença (localização)</b>	A inovação, aqui, significa os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado, além dos locais onde esses itens podem ser adquiridos ou consumidos pelo cliente;
<b>Marca</b>	Essa dimensão seria forma como a empresa transmite sua imagem ao cliente;
<b>Rede (Network)</b>	Esta dimensão está relacionada à rede de parcerias que conectam a organização, produtos e clientes.

Fonte: Adaptado pelo autor com base no referencial (SAWHNEY, WOLCOTT *et al.*, 2006)

Figura 1 - 12 dimensões da inovação



Fonte: Radar da inovação (SAWHNEY, WOLCOTT *et al.*, 2006)

O resultado da média aritmética das dimensões será comparado como escala de valor com base na proposta do Sawhney *et al.* (2006), a saber: grau 0 - Pouco ou nada inovadoras; grau 3 - Inovadoras ocasionais; grau 5 -



RELISE

208

Inovadoras sistêmicas, de modo a observar em que grau de maturidade a organização encontra-se e quais dimensões que precisam ser desenvolvidas.

Quadro 2 - Grau de inovação

Escore	Situação
5 pontos	Inovador sistemático
3 pontos	Inovador ocasional
0 Ponto	Pouco ou nada inovador

Fonte: Sawhney, Wolcott *et al.*, (2006)

Ainda, a pontuação de cada dimensão estudada servirá de base também para gerar um diagnóstico, possibilitando identificar os pontos fortes e fracos da empresa a serem trabalhados com a finalidade de aumentar a competitividade. Os aportes sobre a ferramenta Radar da Inovação nos permitirá avançar rumo à tarefa da segunda seção: análise dos dados da pesquisa de campo, em que nos dedicaremos a analisar o grau de inovação que Fazenda Força Verde se encontra e quais dimensões que precisam ser desenvolvidas ou que precisam ser construídas.

## **DO CACAU AO CHOCOLATE: ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA DOMÉSTICA DA CACAUCULTURA**

Situada no distrito rural do Rio do Engenho, Ilhéus/Bahia, a Fazenda Força Verde, do produtor agroecológico Walter Borges de Andrade, possui quatro módulos rurais, o que equivale a 15 hectares. A unidade está inserida no contexto da agricultura familiar, pois está cadastrada na Declaração de Aptidão do Pronaf – DAP - instrumento que identifica os agricultores familiares e/ou suas formas associativas organizadas em pessoas jurídicas para acesso às políticas públicas -, como por exemplo, operações de crédito rural através do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf.

Nessa unidade, o agricultor produz cacau/chocolate de modo artesanal. Segundo o agricultor, os processos de colheita, secagem, beneficiamento, bem como a feitura das embalagens para acondicionamento dos produtos, são o



RELISE

209

diferencial, e todo processo de produção foi definido e concebido por ele. A utilização de fibras naturais e papel reciclado na produção das embalagens geram impactos ambientais positivos. A escolha do material a ser trabalhado, e ferramentas a serem utilizadas, são indicativos do *métier* do artesão, cujo produto é pautado e definido por sua qualidade. A fabricação de cacau/chocolate desenvolvida por seu Valter está intimamente ligada a uma matéria-prima que possui características próprias de cada lugar, chamado de *terroir*.

Foram essas características que atraíram a rede Slow Food da região Sul da Bahia. Em 2013, essa rede realizou uma expedição denominada “saberes e sabores do chocolate”, com o objetivo de conhecer produtores de chocolate orgânico ou agroecológico, como também a cultura local, bem como analisar a qualidade dos produtos derivados do cacau na região, com o propósito de divulgar e promover abertura de mercado para esses produtos na rede. Segundo Shesi (2010, p. 2) “a Slow Food trabalha para descobrir e valorizar os produtos locais”.

A Fazenda Força Verde passou a integrar a rede *Slow Food* numa parceria de fornecimento de cacau/chocolate orgânico artesanal em barra 100% orgânico. Segundo Walter Borges,

Rede Slow Food primeiramente visitou a minha propriedade, conheceu do processo de fazer o cacau/chocolate artesanal, bem como as embalagens com fibras naturais da banana, e do cacau, conheceu um pouco da minha história como produtor agroecológico de cacau, degustou o produto, levaram para degustação e análise da qualidade no Rio de Janeiro tempos depois chegaram os primeiros lotes de pedido de chocolate em barras de 200g 100% cacau – massa de cacau e açúcar orgânico. [...] Essa conquista foi fruto de muito trabalho, dedicação e reconhecimento da qualidade do meu produto” (Walter Borges, 2014).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise desse estudo consistiu em trabalhar os dados coletados, por meio da estatística descritiva à luz da ferramenta Radar da Inovação,



RELISE

210

trabalhando as 12 dimensões da inovação proposta por Sawhney et al (2006). Esse mesmo método é adotado pelo programa ALI (Agentes Locais de Inovação, SEBRAE/CNPq, 2009) que permite mensurar e avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte com um recorte considerando a realidade local, bem como também auxilia os gestores na formulação de estratégias de Inovação, tornando a empresa mais competitiva.

O grau de inovação médio avaliado foi de (3,60), essa média foi comparada a escala proposta no método de Sawhney et al. (2006), porém com uma graduação ampliada, variando de 0 a 5, classificando a organização como: (0) “pouco ou nada inovador”, (3) “inovador ocasional” e (5) “inovador sistemático”. Assim sendo, o resultado obtido na pesquisa indica que o grau de inovação deste empreendimento é ocasional, mas com indicativo de crescimento para uma inovação sistemática, isto é, está acima da avaliação que o definiria como ocasional. Como demonstrado na tabela 1.

Cálculo da média aritmética:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

$\bar{X}$  = Média Aritmética

$X_i$  = é o somatório do escore obtido em cada dimensão.

$n$  = Quantidade de dimensões estudada.

Na análise dos dados, constatou-se uma grande variação nos resultados obtidos, como se mostra na tabela 1 e no gráfico 1. Uma dimensão que apresentou indicador menor é a do relacionamento tendo um escore (1). Essa dimensão refere-se ao uso das tecnologias da informação, como por exemplo, algum novo recurso de informática (web site, e-mail, etc.) para se relacionar com seus clientes. Nesta dimensão apresenta uma fragilidade, pois o Sr. Walter não possui muita habilidade na utilização dos recursos



RELISE

211

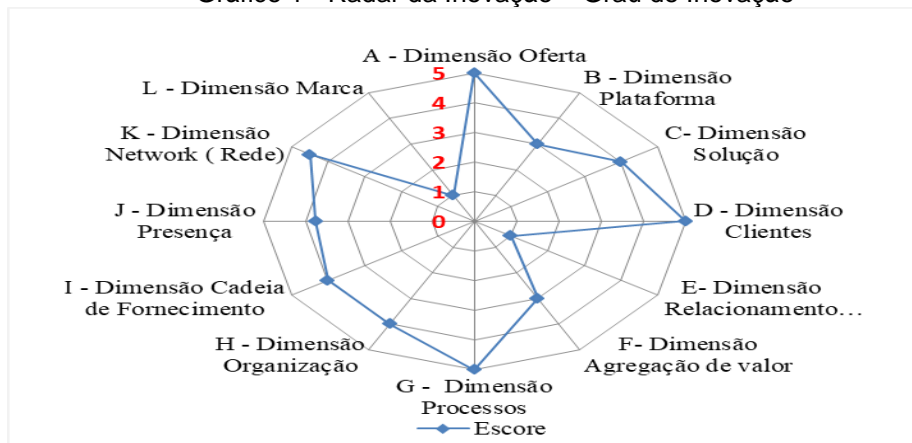
tecnológicos para comunicação com seu cliente principal, sendo esse serviço feito por outras pessoas.

Tabela 1 - Todas as dimensões e sua média

	Dimensão	Escore	%
1	A - Dimensão Oferta	5	5%
2	B - Dimensão Plataforma	3	3%
3	C- Dimensão Solução	4	4%
4	D - Dimensão Clientes	5	5%
5	E- Dimensão Relacionamento (Experiência do Cliente)	1	1%
6	F- Dimensão Agregação de valor	3	3%
7	G - Dimensão Processos	5	5%
8	H - Dimensão Organização	4	4%
9	I - Dimensão Cadeia de Fornecimento	4	4%
10	J - Dimensão Presença	3,75	3,75%
11	K - Dimensão Network (Rede)	4,5	4,50%
12	L - Dimensão Marca	1	1%
TOTAL MÉDIA ARITIMÉTICA		3,60	

Fonte: Elaboração do autor, (2014)

Gráfico 1 - Radar da Inovação – Grau de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Uma outra dimensão que obteve o mesmo resultado (1) foi a dimensão Marca, o que faz necessário intervenções nesta dimensão, que tem relação direta com marketing. Tornando necessárias intervenções nestas dimensões, propondo outras ferramentas de Gestão e plano de ação para essas dimensões.





RELISE

212

Essa dimensão Marca refere-se à vantagem competitiva, o que na coleta de dados, apesar de estar marcado no questionário a tipologia como empreendedor individual – EI. Constatou-se, que a propriedade tem apenas registro pelo Pronaf como agricultor familiar. Assim sendo, o empreendimento não possui registro formal como microempresa ou mesmo empreendedor individual – EI. No entanto, apesar do baixo indicador, ele já possui sua marca, mesmo que esse ativo de propriedade intelectual não esteja registrado no INPI, ou seja, uma marca informal.

As dimensões que apresentaram bons indicadores foram: oferta, cliente, processo e rede, tendo indicador variando de 4,5 – 5. A dimensão oferta refere-se aos produtos disponibilizados no mercado e sua diferenciação dos similares encontrados. Na análise, essa apresentou um escore (5), o que significa um indicador de inovação sistemático, pois o produto apresenta várias combinações de amoras e sabores com chocolate 100% de cacau, sem aditivo de leite.

A dimensão cliente refere-se às pessoas ou organizações que consomem seus produtos, bem como se tem um feedback dos cliente, se ouve as sugestões dos clientes em relação ao produto, neste quesito obteve um indicador de (5), pois, além de participar de feiras e exposições do segmento, desde 2013 a Fazenda Força Verde fechou uma parceria com a rede Slow Food do Rio de Janeiro para fornecimento de cacau/chocolate orgânico e outros produtos.

A dimensão Rede apresentou um escore (4,5). A inovação nessa dimensão consiste em aspectos relacionados à Rede de parcerias desenvolvidas, nessa dimensão a redução no escore está relacionada ao uso das tecnologias da informação e comunicação, internet, twitter, e as redes sociais para interagir com seus clientes e parceiro. Mesmo com o escore não obtendo a pontuação máxima, a Fazenda Força Verde na pessoa do senhor



RELISE

213

Walter possui muitos parceiros: a Comissão Executiva de Planejamento da Lavoura Cacaueira – CEPLAC; Associação de Moradores e Agricultores do Rio de Engenho e Adjacências – AMAREA; e a mais recente parceria desde 2013 com a rede Slow Food<sup>9</sup>.

A dimensão processo, foco deste estudo, refere-se aos processos adotados para fabricação do cacau/chocolate para buscar maior eficiência, maior qualidade, ainda que seu produto possua algum tipo de certificação como, por exemplo: produto orgânico, de origem; boas práticas no processo de produção em relação ao meio ambiente; e utiliza insumos que dialogam com a sustentabilidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os resultados deste estudo, contata-se haver necessidade de intervenção para trabalhar essas fragilidades ou oportunidade de melhoria, no que se refere às dimensões que obtiveram resultados inferiores ao escore proposto pela pesquisa. Esse estudo teve como objetivo investigar o grau de inovação nos processos de fabricação do cacau/chocolate artesanal da Fazenda Força Verde, na ótica do radar da inovação. No diagnóstico notou-se que as dimensões: relacionamento e marca apresentaram os menores índices percentuais, o que vem que os graus de maturação nessa dimensão são embrionários, ou seja, requerendo uma intervenção nessas dimensões, no sentido de melhorar esse indicador.

Ao analisar processo de fabricação e qualidade do produto cacau/chocolate à luz do radar da inovação, o grau de inovação apresentou uma média de (3.60) sendo considerado grau de inovação ocasional. Esse

---

<sup>9</sup> O Slow Food e a nova dimensão temporal da modernidade - [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-65782013000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-65782013000200010)  
Saberes e sabores do Chocolate – relato de viagem à Região Cacaueira da Bahia. <http://www.slowfoodbrasil.com/convivium/atividades-dos-convivia/748-saberes-e-sabores-do-chocolate-relato-de-viagem-a-regiao-cacaueira-da-bahia-parte-2-continuacao>



RELISE

214

resultado indica que o produto cacau/chocolate artesanal do produtor/empreendedor Walter Borges de Andrade apresenta indicadores de um produto inovador, a começar das embalagens sustentáveis que são montadas a partir das fibras naturais, matéria-prima derivadas da mata atlântica (como a folha do cacau e da bananeira desidratada). Ainda com base no referencial estudado a inovação no produto concentra-se no processo de fabricação do chocolate a começar da colheita, com seleção a separação dos frutos sadios e amêndoas, no processo de fermentação, secagem e torragem das amêndoas e o beneficiamento, no qual são produzidos o chocolate artesanal de qualidade com 100% de massa de cacau e adição apenas de açúcar orgânico, *nibs* e a amêndoa caramelizada, sendo todos os produtos analisados por órgãos como a CEPLAC e instituições como rede Slow Food.

Por fim, esse estudo tem possibilidades de gerar importantes contribuições, particularmente no que se refere à proposta territorial de indicação geográfica – IG do cacau, contribuindo assim para promover a elaboração de políticas públicas para o fortalecimento da cadeia de produção do cacau e do agronegócio regional.

## REFERÊNCIAS

ALVES, S. A. M. **Epidemiologia da vassoura de bruxa (*Crinipellis perniciosa* (STAHEL) SINGER) em cacauzeiros enxertados em Uruçuca, Ba.** 2002. Dissertação (Mestrado em Agronomia). Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Piracicaba – SP, p 70, 2002.

ADRIANA FERREIRA SILVA, ARLEI LUIZ FACHINELLO, M. B.; GILIO, NICOLE RENNÓ CASTRO, L. **Estrutura E Renda Da Cadeia Produtiva DO CACAU E CHOCOLATE NO BRASIL.** n. January, 2017.

BRASIL. Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 15 maio 2018. Disponível em: <



RELISE

215

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm).  
Acesso em 8 março 2018.

BARNEY, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading – MA: Addison- Wesley Publishing Company.

CHESI, Verónica. **Slow Food e o Desenvolvimento Sustentável** Disponível em:

[http://www.evst.ipvc.pt/files/A\\_Slow\\_Food\\_e\\_o\\_Developimento\\_Sustent\\_vel\\_\\_\\_Veronica\\_Chesi.pdf](http://www.evst.ipvc.pt/files/A_Slow_Food_e_o_Developimento_Sustent_vel___Veronica_Chesi.pdf) Acesso em: 10 setembro de 2016.

ESTIVAL, K. G. S. CONSTRUÇÃO SOCIAL DO MERCADO DE QUALIDADE DO CACAU CACAU NO BRASIL. **Tese (doutorado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS/DDAS) Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (CPDA)**, p. 312, 2013.

FONTES, M. J. V. DO CACAU AO CHOCOLATE: TRAJETÓRIA, INOVAÇÕES E PERSPECTIVAS DAS MICRO E PEQUENAS AGROINDÚSTRIAS DE CACAU/CHOCOLATE. **Tese (doutorado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS/DDAS) Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (CPDA)**, 2013.

FUCK, M. P.; VILHA, A. P. **Inovação Tecnológica: da definição à ação. Revista Contemporâneos**, Santo André, n.9, nov. 2011/abr. 2012. Disponível em: <https://www.revistacontemporaneos.com.br/n9/dossie/inovacao-tecnologica.pdf> Acesso em: 20 Abril 2018.

MANUAL de Oslo Paris, OCDE/Eurostat. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. 2007. Disponível em: [www.finep.org.br](http://www.finep.org.br) Acesso em: maio de 2018.

MACIEL, M. L. Ciência, tecnologia e inovação: idéias sobre o papel das ciências sociais no desenvolvimento. v. 10, n. 21, p. 33–44, 2005.

MIRA, E. C. Mudança institucional e reconversão produtiva no sul da Bahia. **EDITUS - ILHÉUS-BA**, p. 336, 2015.

MATIAS-PEREIRA, J. A gestão do sistema de proteção à propriedade intelectual no Brasil é consistente? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, Jun. 2011. Disponível em: Acesso em: 03 Julho 2018



RELISE

216

NOIA, A. C. A CONSTRUÇÃO DO MUNICÍPIO DE ILHÉUS-BA: uma análise das alternativas de desenvolvimento geradas após a crise da monocultura do cacau. **Tese (doutorado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS/DDAS) Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (CPDA)**, p. 216, 2011.

OLIVEIRA, Daniel Coelho de, **O Slow Food e a nova dimensão temporal da modernidade** Disponível em: [http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/afinal\\_o\\_que\\_terroir.pdf](http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/afinal_o_que_terroir.pdf) Acesso em: agosto de 2014.

RUSSO, S. L.; SILVA, G. F. ; OLIVEIRA, L. B. ; SANTOS, M. M. A. ; NUNES, M. A. S. N. ; VASCONCELOS, J. S.. **Propriedade Intelectual**. In: Russo, S.L.; Silva, G.F.; Nunes, M.A.S.N... **Capacitação em inovação tecnológica para empresários** - Edição 2. 2ed.s: Editora UFS, 2012b, v. , p. 55-91.

SANTOS, A. B. A. dos; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. **Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter**. Revista Caderno de Administração, São Paulo, v. 5, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623>>. Acesso em 14 maio 2018.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate**. **MITSloan Management Review**. Spring 2006, vol. 47 no.3.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Abril (Os pensadores), 1982.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico. Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. Tradução Maria Sílvia Possas. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997, p. 8.

Slow Food Brasil, **Saberes e sabores do Chocolate – relato de viagem à Região Cacaueira da Bahia**. Disponível em: <http://www.slowfoodbrasil.com/convivium/atividades-dos-convivia/748-saberes-e-sabores-do-chocolate-relato-de-viagem-a-regiao-cacaueira-da-bahia-parte-2-continuacao> Acesso em: agosto de 2014.