



Cadeia Global de Valor

Açaí

Autores:

- Diego Bonaldo Coelho
- Caio Zirlis
- Gabriel Caminada de Toledo
- Natália Vieira Tosi
- Rafael Neves Fonseca

2017/2

Índice

Apresentação.....	3
Mapeamento da Cadeia Global de Valor	5
Etapa 1: Estrutura input-output.....	5
Etapa 2: Escopo geográfico	12
Etapa 3: Governança	16
Etapa 4: Contexto Institucional.....	19
Perspectivas e dinâmicas de competitividade da Cadeia Global de Valor	24
Referências Bibliográficas	29

Apresentação

O açaí é fruto do açazeiro (*Euterpe oleracea* Mart), típico da região Amazônica – presente no Brasil, Venezuela, Colômbia, Guiana, Guiana Francesa, Equador, Suriname e Panamá - e compõe a base alimentar da população da região. Nos anos 1980, o fruto foi introduzido ao restante do território brasileiro e, com os anos, vem conquistando cada vez mais o mercado internacional. Isso é resultado do grande interesse por suas características nutracêuticas e por ser uma rica fonte de vitaminas, sais minerais e proteínas, sendo considerado uma superfruta. Além disso, o fruto se tornou conhecido por ser um energético natural e por sua propriedade antioxidante. De acordo com a Future Market Insights (2017), o faturamento mundial do fruto foi de aproximadamente US\$ 696 milhões em 2016 e até o ano de 2021 é esperado um aumento anual mundial no consumo da ordem de 10%, o que apresenta oportunidades e desafios aos poucos países produtores do fruto – os quais, limitados às condições climáticas/naturais para a produção da palmeira, buscam inovar para que possam suprir o aumento da demanda internacional (HOMMA,2006).

Não se limitando à importância alimentar, o fruto do açaí é a principal fonte de renda de grande parte dos produtores agrícolas da região norte brasileira, demonstrando sua relevância socioeconômica para o desenvolvimento das famílias ribeirinhas, uma vez que sua extração é uma atividade típica da agricultura familiar. Apenas no estado do Pará, maior produtor mundial do fruto, a cadeia de valor do açaí movimenta mais de R\$3 bilhões por ano, gerando milhares de empregos para a população local (COMEX DO BRASIL, 2017). Além dos fatores supracitados, o aumento no uso do açaí como insumo em importantes indústrias, tais quais a de Alimentos e Bebidas, Farmacêutica e HPPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), faz com que a cadeia global de valor do açaí tenha ainda mais relevância no cenário internacional (FUTURE MARKET INSIGHTS, 2017).

Por se tratar de uma cadeia em constante desenvolvimento, estruturação e internacionalização, optou-se por compreender o seu funcionamento por uma ótica de agregação de valor, em que são analisadas não apenas a sua lógica de funcionamento atividade por atividade, mas, também, a sua importância para a região Norte do Brasil e

pelo seu potencial de crescimento no cenário mundial. Nesse sentido, ao analisar uma cadeia em expansão como a do açaí, busca-se acompanhar esse processo de internacionalização e dispersão global das atividades chave do setor, como resposta ao anseio das empresas em obter vantagens específicas em diferentes países e de que forma impactam e são impactadas pela cadeia. Dessa forma, compreende-se que o estudo a partir da agregação de valor permite um melhor entendimento dessa transição e a identificação das tendências e perspectivas para esse setor tão importante para muitos brasileiros.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo mapear a Cadeia Global de Valor do Açaí a fim de obter uma ampla visão dos processos que interferem e agregam valor, desde a produção agrícola até a manufatura por parte das indústrias que utilizam o açaí beneficiado como insumo. Para isso, utilizou-se como guia teórico a metodologia desenvolvida por Gereffi e Fernandez-Stark (2001), que consiste na análise de 4 dimensões: estrutura input-output, escopo geográfico, governança e contexto institucional. Por meio de uma visão holística da indústria global, esse mapeamento permite uma quinta dimensão analítica que é a estratégica, que objetiva identificar os principais aspectos de competitividade internacional da cadeia para que se possa desenvolver uma sugestão de estratégia de internacionalização por meio de uma análise do ambiente de negócios ao longo de seus elos e países.

Aplicando essa metodologia, o trabalho se organiza da seguinte forma: primeiro apresenta-se o mapeamento de quais as principais atividades da cadeia e de que forma o valor é agregado a cada elo, seguido da identificação da dispersão global dos elos, compreensão das relações de poder entre os atores e o ambiente institucional nacional e internacional do setor. Ao final, será desenvolvida uma análise sobre as perspectivas e dinâmicas de competitividade da Cadeia Global de Valor do Açaí, propondo-se uma estratégia de internacionalização de um dos elos do setor.

Mapeamento da Cadeia Global de Valor

Etapa 1: Estrutura input-output

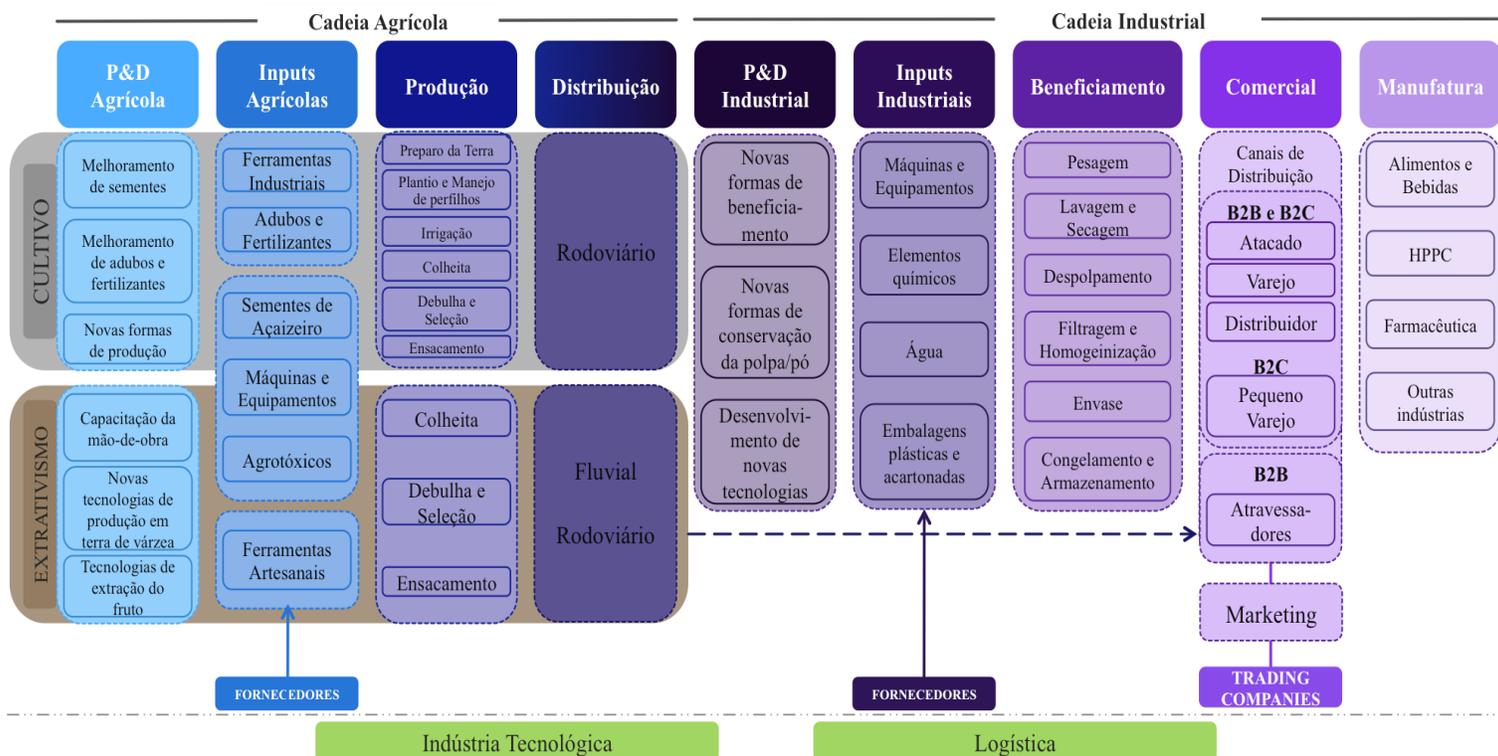
Uma Cadeia Global de Valor (CGV) corresponde a todas atividades realizadas por uma, ou um grupo de empresas que englobam desde a produção de um produto ou serviço, até sua entrega ao consumidor final (PORTER, 1989). O primeiro passo para o mapeamento de uma Cadeia Global de Valor (CGV) é a identificação de suas principais atividades, assinalando de que maneira cada uma agrega valor ao processo como um todo, possibilitando a organização de uma estrutura denominada Input-Output. Nessa dimensão, cada elo caracteriza um conjunto de atividades chave que, quando encadeadas, indicam todos os processos envolvidos no setor. Além desse panorama estrutural, destacam-se as indústrias e atividades complementares a cadeia (GEREFFI; STARK, 2011).

A metodologia desenvolvida para a realização desta etapa baseou-se, primeiramente, na coleta de informações tanto de fontes primárias, em que foram entrevistados executivos e acadêmicos com experiência na indústria do açaí, quanto fontes secundárias, por meio da seleção de artigos científicos e pesquisas acadêmicas sobre o tema. Essa primeira etapa teve como objetivo entender o conjunto de atividades primárias compreendidas desde a produção até à fase da distribuição final. Em um segundo momento, a pesquisa deu maior enfoque ao comportamento das principais empresas do setor, às relações entre os fornecedores e às atividades suporte como a indústria tecnológica e logística. Para que então, a partir da análise e discussão do referencial teórico utilizado para a construção da estrutura Input-Output, fosse possível compreender o fluxo de agregação de valor nos diferentes estágios e elos da cadeia.

A Cadeia Global de Valor do Açaí consiste no encadeamento de atividades de valor que abrangem desde a produção do fruto até a sua comercialização para outras indústrias (NIELSEN, 2017). Nessa perspectiva, a cadeia do açaí é composta por duas cadeias: a primeira é a agrícola, em que se consideram todas as atividades chave para a produção do fruto de açaí; enquanto a segunda, refere-se ao processo de transformação industrial que permite a comercialização do açaí em polpa ou em pó para outras indústrias. Na etapa agrícola, o açaí pode ser obtido tanto pela lógica produtiva

extrativista, quanto pela de cultivo, que se destacam por agregar valor de formas diferentes (PAGLIARUSSI, 2010). O extrativismo do açaí consiste na extração do fruto nativo nos solos de várzea e, algumas vezes, nos solos de terra firme, sendo que para fins de análise, considera-se apenas a coleta do fruto com a manutenção da integridade da planta. Já o cultivo representa o plantio e manejo do açaí para ganhos de escala e produtividade (HOMMA, 2012).

Figura 1 - Estrutura Input-Output da Cadeia Global de Valor do Açaí



Fonte: Produção própria.

A definição da estrutura input-output é resultado da compreensão do fluxo de valor agregado em cada uma das atividades chave da cadeia, desde a Pesquisa e Desenvolvimento Agrícola até o elo de Manufatura, como demonstrado na Figura 1. Com essa perspectiva, busca-se analisar de que forma cada um desses processos agrega valor ao produto final ao invés de indicar detalhadamente todas as etapas contidas na cadeia produtiva. Dessa forma, as empresas do setor passam a compor um sistema

interdependente e organizado, em que os elos encadeados em uma lógica de adição de valor elucidam importantes vantagens competitivas da cadeia.

O elo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) é de extrema importância para a análise da CGV, uma vez que reflete na forma com a qual o desenvolvimento de novas tecnologias, formas de produção e organização impulsiona o crescimento e agrega valor ao produto final (CONTINI e LOPES, 2012). Dada a existência das duas lógicas de produção (cultivo e extrativismo), o P&D da cadeia ocorre de formas diferentes. O P&D na modalidade extrativista é limitado pelas condições dessa forma de produção, uma vez que a terra de várzea dificulta o desenvolvimento de técnicas de adubagem, devido à frequência de inundações na região. Por outro lado, o maior volume de água faz com que não se faça necessário o desenvolvimento de técnicas de irrigação. Os principais pontos de agregação de valor para o extrativismo são a oferta de capacitações por parte da Embrapa Oriental, o Governo Estadual do Pará e instituições privadas. A precariedade dos modelos de colheita faz com que os próprios produtores busquem melhorias para reduzir o risco nos plantios de açaí. Um exemplo disso é a indústria Trajano, que, buscando melhorar as condições de trabalho, desenvolveu um colhedor mecânico que não apresenta riscos a integridade do fruto e nem a dos ribeirinhos.

Com o crescimento na demanda internacional por açaí, a produção extrativista não foi capaz de suprir a necessidade do aumento da produção, tornando-se necessário o P&D para a lógica de cultivo (HOMMA et al., 2006). Portanto, essa modalidade aparece como uma opção para ganhos de escala e de produtividade. Segundo o pesquisador João Tomé de Frias Neto da Embrapa (2014), o desenvolvimento dessa nova lógica gerou um crescimento do cultivo em terra firme, principalmente no estado do Pará. Para isso, foram criadas diversas recomendações técnicas de espaçamento, adubação, irrigação e plantas geneticamente melhoradas. Um exemplo disso é a *Amazon Hidroview*, que por meio de sensores sem fio gera relatórios para medir a eficiência das técnicas implementadas para auxiliar na otimização da produção em escala para atender à crescente demanda pelo fruto do açaí (FRAZÃO, 2016).

O elo de Inputs Agrícolas inclui todos os recursos que serão utilizados para a produção do açaí, como sementes de açaizeiro, maquinário, adubos, fertilizantes, agrotóxicos e ferramentas artesanais e industriais – acordo com a forma de organização

da produção. Nesse sentido, o valor agregado por esse elo recai sobre aspectos como a qualidade da semente, que resulta em uma maior durabilidade dos frutos a serem processados; propriedade dos adubos e fertilizantes, utilizados para a aceleração do processo na lógica do cultivo e maior eficiência e produtividade das máquinas e equipamentos da cadeia (EMBRAPA, 2002). Além disso, a utilização de equipamentos de irrigação permite o plantio do fruto em qualquer época do ano, evitando o efeito da sazonalidade e podendo resultar em um maior volume de produção.

A produção agrícola é um dos elos mais importantes para análise da cadeia. A lógica de produção extrativista consiste, basicamente, em três etapas produtivas: colheita dos frutos, debulha e seleção e ensacamento. Durante os períodos da colheita, os produtores e famílias ribeirinhas - muitas vezes organizados em associações, cooperativas e empresas -, deslocam-se para as áreas de extrativismo e realizam a colheita dos frutos selvagens (UNIFAP, 2012). Posteriormente é feita a debulha onde os frutos são separados do cacho, para então serem selecionados e ensacados. Nesse processo extrativista, a safra do fruto pode variar de acordo com a região (SEBRAE, 2015). Hoje, a lógica extrativista ainda é caracterizada por um elevado grau de precariedade na produção, principalmente no que tange o uso de equipamentos de segurança, vigilância sanitária e o grau informalidade entre os agentes produtivos.

Por sua vez, o cultivo do açaí consiste em um conjunto de atividades produtivas que vão desde o plantio da muda até a sua colheita e ensacamento. Por mais que o açaí seja original das áreas de várzeas e igarapés, os produtores conseguem produzir o açaí, por meio do desenvolvimento tecnológico e do uso de práticas de adubação e irrigação – dada a importância da disponibilidade de nutrientes e abundância em água que o fruto necessita para se desenvolver. Essa lógica agrega valor à cadeia por possibilitar a obtenção do fruto na entressafra e em maior escala, além de permitir o plantio hidropônico, apresentando o potencial de expandir a produção do açaí em países e locais que não possuam clima tropical (XAVIER; OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2011). O que se pode destacar em relação às duas lógicas produtivas, sob o ponto de vista da geração de valor, é que o cultivo em terra firme permite ganhos de produtividade, escala e aumento da oferta na entressafra (EMBRAPA, 2005).

Hoje, um dos grandes desafios da cadeia produtiva do açaí é a logística. Por se tratar de um produto altamente perecível, o açaí precisa ser transportado para que seja beneficiado em até 48 horas e, por isso, considera-se que essa atividade tem um importante papel na adição de valor à cadeia. A lógica produtiva extrativista apresenta diversos gargalos no processo de transporte. Para ser beneficiado, o fruto do açaí chega a passar por dois modais diferentes - fluvial e rodoviário - fazendo com que parte do fruto colhido chegue aos portos em más condições. Fator esse que acontece em menor escala em se tratando do açaí proveniente do cultivo. Além de ter apenas uma etapa de transporte - o rodoviário - o açaí é transportado em caixas de plástico, proporcionando melhores condições de conservação e aumentando o volume transportado, garantindo um ganho em escala de produção (HOMMA, 2006).

Após a descrição dos processos dentro de uma lógica da cadeia agrícola, a cadeia passa a ser mapeada por uma perspectiva industrial seguindo o pressuposto de agregação de valor. O P&D Industrial é um elo estratégico para a análise de valor da cadeia, devido a necessidade do desenvolvimento de novas tecnologias/estruturas que acompanhem o crescimento da demanda do fruto por outras cadeias produtivas. Portanto, os estudos ocorrem com finalidades variadas, como a viabilidade do processo de produção do açaí em pó desengordurado por meio do método combinado de desidratação (secagem por pulverização e por liofilização) e extração supercrítica de lipídeos. Além disso, os processos químicos são de alto valor para a conservação e distribuição do produto, possibilitando a manufatura em outros territórios. Nesse sentido, o açaí tem sido foco de muitos estudos e investimentos que chegam até o âmbito internacional (PACHECO-PALENCIA; TALCOTT, 2010).

Para que o açaí possa ser comercializado, é necessário o uso de recursos que possibilitam o beneficiamento e a distribuição dos produtos finais. Portanto, o elo de Inputs Industriais torna-se relevante para a análise, por fornecer maquinários e tecnologias para o processamento do fruto em polpa e/ou pó. Uma forma de agregação de valor se dá pelas máquinas utilizadas, principalmente pela importância da separação das sementes, homogeneização e congelamento da polpa. Além disso, a utilização de produtos químicos otimiza o processo e a qualidade final do açaí, otimizando o tempo de produção e secagem do produto (BEZERRA, 2007). Para a preservação do açaí

processado, os diferentes tipos de embalagem tornam-se fundamentais, auxiliando também na praticidade da logística para o escoamento da produção. Por exemplo, a utilização de sacolas plásticas para o armazenamento da polpa visa a redução de custos, por ser uma matéria prima de baixo custo e que possibilita o congelamento para a distribuição.

Uma vez que o processo de beneficiamento consiste na transformação da matéria prima em diferentes formas em que o açaí pode ser comercializado e armazenado, entende-se que esse elo também agrega valor de forma significativa à cadeia. A alta perecibilidade do fruto e a possibilidade de contaminação da polpa por meio da trituração indevida de materiais e insetos (como o Barbeiro que transmite a doença de chagas), fazem com que o controle de qualidade, vigilância sanitária e eficiência nas atividades do elo de beneficiamento sejam de extrema relevância (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010). Além disso, o correto congelamento e armazenamento do extrato também impactam na garantia da qualidade e manutenção das propriedades nutracêuticas do açaí. Por fim, o output da transformação do fruto pode se dar em forma de polpa, vinho ou o próprio pó de açaí. Nesse elo, é importante ressaltar que existem duas indústrias de transformação: a primária, que processa o fruto apenas para a venda de insumos - conhecidas como processadoras em grande parte situadas no nordeste paraense - e a secundária, que processa o fruto também para a venda do insumo ou já para o consumo final - como a empresa Frooty (PAGLIARUSSI, 2010).

O elo Comercial representa a estrutura pela qual o açaí já processado é comercializado, envolvendo atividades de marketing e seus canais de distribuição - seja para ser adquirido pelo consumidor final nas regiões de produção (Business to Consumer - B2C) ou por outras indústrias que o utilizam como inputs para suas cadeias (Business to Business - B2B). É nessa etapa que o fruto do açaí proveniente do extrativismo (que não é beneficiado) é comercializado pelos atravessadores nos portos locais. Devido à alta perecibilidade do fruto, más condições de armazenamento e alta dependência desses intermediários, o fruto encontrado nos portos tende a ser de menor qualidade e com um preço acima do mercado (TITO, 2007). Já no que tange a comercialização do açaí processado, nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, destaca-se a importância do varejo local para a venda direta aos consumidores (B2C). O fruto é beneficiado nesses

estabelecimentos em que o varejista pode ser o próprio produtor (por extrativismo ou cultivo) do açaí ou então quem adquire o fruto dos atravessadores. A terceira forma de organização dos canais de distribuição são os estabelecimentos que comercializam o açaí tanto na lógica B2C quanto B2B, destacando-se a importância dos atacados, varejos e distribuidores. Apesar dos atacados geralmente serem direcionados ao fornecimento de matéria prima a outras indústrias, a presença dos "atacarejos" vem ganhando força nos canais de distribuição, por unir atributos como o preço mais baixo do atacado com menos restrições de volumes como o varejo (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010). Com o aumento do consumo internacional do açaí, destaca-se o papel das *Trading Companies* para a distribuição do produto em mercados que não produzem o fruto. Em todas as formas de distribuição, as condições de armazenamento são imprescindíveis para a garantia da qualidade do açaí e conservação de seus atributos nutracêuticos, demonstrando de forma mais direta a relevância desse elo (PAGLIARUSSI, 2010).

O último elo da cadeia refere-se a manufatura, uma vez que o output da cadeia do açaí é um input para outras cadeias que buscam a produção de produtos com valor agregado, explorando os benefícios nutracêuticos do fruto (INTERNATIONAL JOURNAL OF NUTROLOGY, 2012). O setor de alimentos e bebidas é, hoje, o principal consumidor do açaí, demandando 77,2% da produção e manufaturando produtos que vão desde bebidas energéticas até sorvetes italianos (FUTURE MARKET INSIGHTS, 2016). Devido, principalmente, ao efeito antioxidante apresentado pelo açaí, seu valor energético e outros componentes nutricionais, é possível identificar que fruto como insumo também tem penetrado fortemente a indústria farmacêutica. Diversos produtos como cápsulas vitamínicas, cremes e pomadas estão entre as inovações do setor. Além da cadeia farmacêutica e alimentar, é possível identificar uma crescente expansão da utilização do extrato do açaí em outras cadeias como a de higiene, cosméticos e beleza (HPPC).

Desta forma, destacam-se algumas características chave na agregação de valor observadas dentro da estrutura input-output da CGV do Açaí. Existe uma crescente valorização do elo de P&D agrícola, caracterizado pela busca de adoção de novas tecnologias de produção para ganhos de escala e produtividade, resultante do crescimento da demanda internacional. Outro ponto crítico é o elo de beneficiamento, que consiste na

transformação da matéria prima, nas diferentes formas de comercialização do açaí para a manufatura. Devido à alta perecibilidade do fruto e a possibilidade de contaminação, o processo de beneficiamento correto assegura a garantia da qualidade e manutenção das propriedades nutraceuticas, agregando valor ao produto (ANVISA, 2008). Estas propriedades, somadas ao valor energético do fruto e seu efeito antioxidante, têm, cada vez mais, sido exploradas também na manufatura pelas grandes indústrias, como a alimentar, a farmacêutica e ainda, a de higiene, cosméticos e beleza (HPPC). Como resultado, é possível observar a alta agregação de valor que o elo da manufatura emprega a cadeia, marcada principalmente pelas positivas características naturais do produto.

Etapa 2: Escopo geográfico

Com as principais atividades chave delimitadas e os fluxos de adição de valor identificados, é importante compreender qual a dispersão geográfica dos elos destacados, a fim de estabelecer a dimensão global da cadeia do açaí. De modo geral, países participam dos setores explorando suas vantagens competitivas em ativos. Por exemplo, países em desenvolvimento normalmente oferecem baixos custos trabalhistas e de matérias-primas, ao passo que as economias desenvolvidas – com mão-de-obra qualificada – costumam atrair atividades de P&D. Por mais dispersa que uma cadeia seja, seus elos continuarão conectados, fazendo com que empresas e trabalhadores se afetem mutuamente, independentemente de suas localizações geográficas. Portanto, esse mapeamento permite a observação de quais regiões do mundo e grupos de países recebem determinadas atividades, auxiliando na identificação de padrões de comportamento entre as empresas do setor e de atrativos oferecidos pelas diferentes nações. Essa dimensão de análise é fundamental para o estudo da CGV uma vez que permite o mapeamento das mudanças no escopo geográfico das indústrias globais (GEREFFI; STARK, 2011).

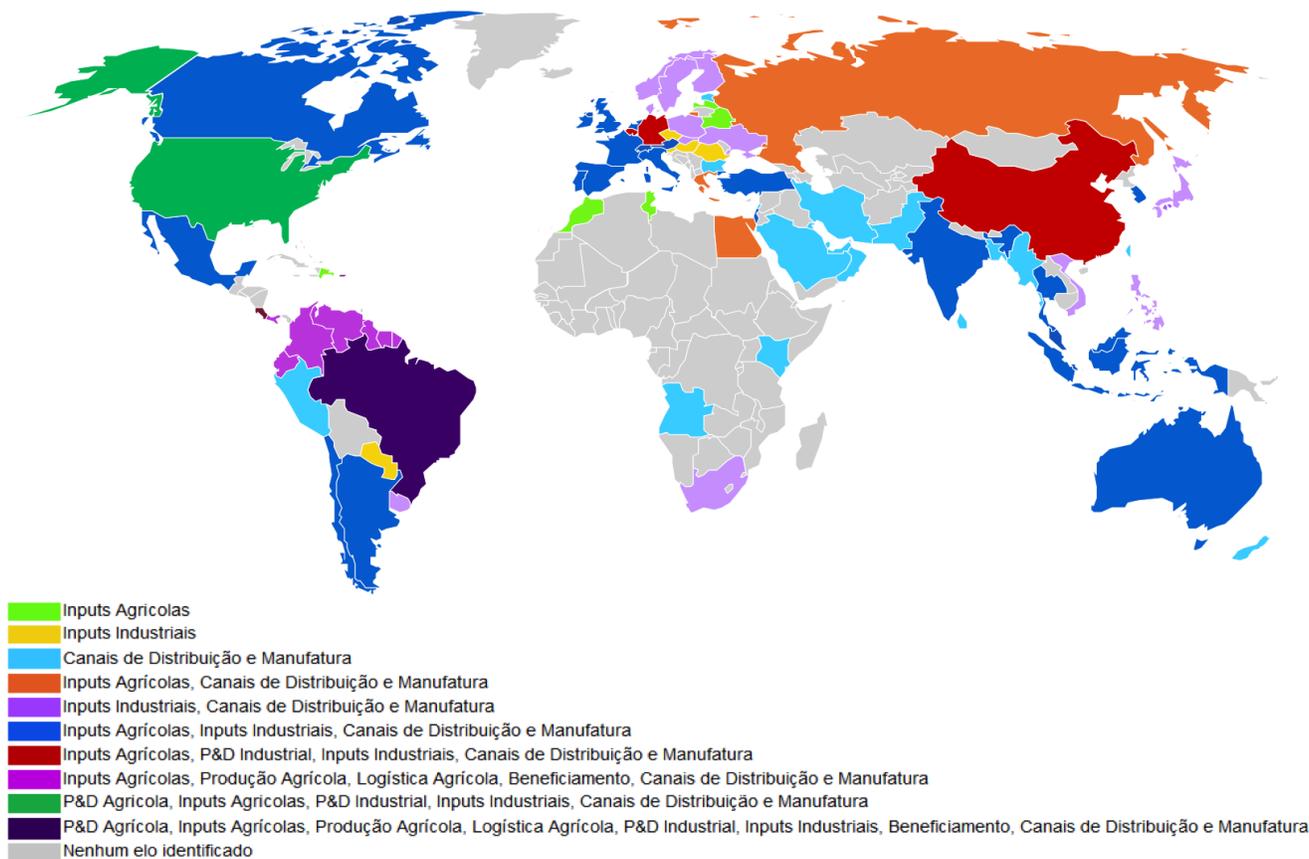
Apesar de ser um setor em constante expansão, o estudo da cadeia do açaí ainda é muito limitado pela falta e divergência das informações disponíveis no mercado – principalmente no que diz respeito à produção e exportação total do fruto. Hoje, a cadeia ainda é fortemente verticalizada no Brasil, principalmente no que tange a etapa agrícola,

uma vez que o país é o grande produtor mundial, responsável por 85% da produção de açaí (SEBRAE, 2015). Entretanto, o próprio IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, considera apenas a produção extrativista, sendo que no Pará - maior produtor nacional - o cultivo representou 90,32% do volume total produzido em 2016 (CONAB, 2017). Existe também uma defasagem no rastreamento das exportações de açaí devido a inexistência de um NCM específico para o fruto. Dessa forma, o volume exportado é diluído entre o referencial de polpas em geral, sucos e pós, dificultando a rastreabilidade de sua cadeia global (TAVARES; HOMMA, 2015). Ainda assim, mesmo sendo uma cadeia em desenvolvimento e altamente verticalizada no Brasil, a cadeia do açaí está cada vez mais presente no mundo, com atividades dispersas por diversos países e continentes.

No que tange às atividades de P&D, utilizou-se como base a origem de publicações referentes à cadeia do açaí, além da identificação da localização das empresas mais relevantes para o setor. Pelo fato dos elos de inputs envolverem materiais e ferramentas, utilizou-se a base de dados UN Comtrade (2017) para a identificação dos fluxos de importação dos países produtores de açaí, possibilitando a compreensão da origem dos insumos. A dispersão dos elos de produção, distribuição e beneficiamento foi elaborada com base nos dados divulgados pela FAO (2017), Embrapa (2017) e Future Market Insights (2016) e, por fim, para os elos de canais de distribuição e manufatura, utilizou-se os fluxos de exportação divulgados pelos próprios países produtores – a partir da conclusão de que os países que importam a polpa ou o pó do açaí, necessariamente o manufaturam em outra (s) indústria (s).

A imagem a seguir representa o escopo geográfico da Cadeia Global de Valor do Açaí. Apesar de demonstrar uma relativa dispersão global, a maior parte dos elos estão concentrados em poucos países. Dessa forma, como apontado anteriormente, a cadeia ainda é altamente verticalizada no Brasil e que a maior dispersão se dá nos elos de Canais de Distribuição e Manufatura.

Figura 2 - Escopo Geográfico da Cadeia Global de Valor do Açaí.



Fonte: Produção própria.

Dada a alta perecibilidade do açaí e as demais características de transporte e beneficiamento do fruto anteriormente pontuadas, assumiu-se com base nas consultas e pesquisas realizadas, que os países que produzem açaí são os únicos que concentram os elos referentes à produção, transporte e beneficiamento do fruto. Portanto, identifica-se que, apesar da existência de diversos países como fornecedores de inputs agrícolas e industriais e importadores da polpa e do pó do fruto para posterior manufatura, a cadeia ainda é verticalizada em poucos países da América do Sul e Central. O Brasil, nesse cenário, por ser o maior produtor mundial e por ser o que mais fomenta o desenvolvimento comercial em torno da produção do fruto, é o único que concentra todos os elos em seu território. Os demais países como Colômbia, Venezuela, Suriname, Panamá, Guiana e Guiana Francesa, realizam a produção, logística e beneficiamento do fruto, porém grande parte da atividade é voltada para a agricultura de subsistência,

demonstrando baixa participação no comércio internacional (IBGE, 2017).

Por outro lado, não são apenas os países que produzem o fruto que investem no desenvolvimento da cadeia. Existe uma grande participação de empresas americanas na Cadeia Global de Valor do Açaí, inclusive no que tange o desenvolvimento de melhores técnicas de produção do fruto e de que forma a parceria com as comunidades ribeirinhas consegue alavancar o desenvolvimento econômico regional da região norte do Brasil. Os EUA são o principal destino da produção brasileira de açaí e junto com o Japão, são responsáveis por 90% da exportação do fruto beneficiado (CONAB, 2017). Empresas como a Sambazon e a Açaí Roots vem crescendo cada vez mais no mercado internacional no ramo de alimentos e bebidas, investindo em P&D e inovando nos produtos derivados do açaí. De acordo com a Embrapa (2016), nos últimos 5 anos os EUA foram responsáveis por 30% do lançamento de novos produtos de açaí, enquanto o Brasil foi responsável por 19% e o Canadá, 8%.

Como apresentado, a maior dispersão se dá nos elos de canais de distribuição e manufatura, envolvendo países de todos os continentes. Em 2015, apenas o Estado do Pará exportou 7.509 toneladas de polpa de açaí, equivalente a, aproximadamente, US\$ 23 mil. Além dos EUA e do Japão, os principais destinos das importações são Alemanha, Austrália, Canadá, China, Chile, Cingapura, Coreia do Sul, Colômbia, Equador, Emirados Árabes, França, Israel, Índia, Nova Zelândia, Suriname, Peru, Porto Rico, Portugal e Taiwan (MAPA, 2017). Uma vez que o fruto é exportado em forma de polpa e pó, pode-se afirmar que esses países e os demais importadores realizam a manufatura do produto para que ele seja comercializado.

Com o aumento no consumo internacional do fruto, a exploração de suas propriedades funcionais e a evolução de pesquisas e melhores técnicas de produção e beneficiamento do fruto, existe uma expectativa de uma ainda maior dispersão dos elos da Cadeia Global de Valor do Açaí. O avanço de tecnologias de cultivo permite a produção do fruto em ambientes controlados, reduzindo as barreiras de produção e levando a internacionalização da cadeia a outro patamar. (PAGLIARUSSI, 2010). Nesse aspecto, verifica-se que, apesar da cadeia encontrar-se altamente verticalizada nos países produtores - na região amazônica, a relevância de países como os Estados Unidos vem

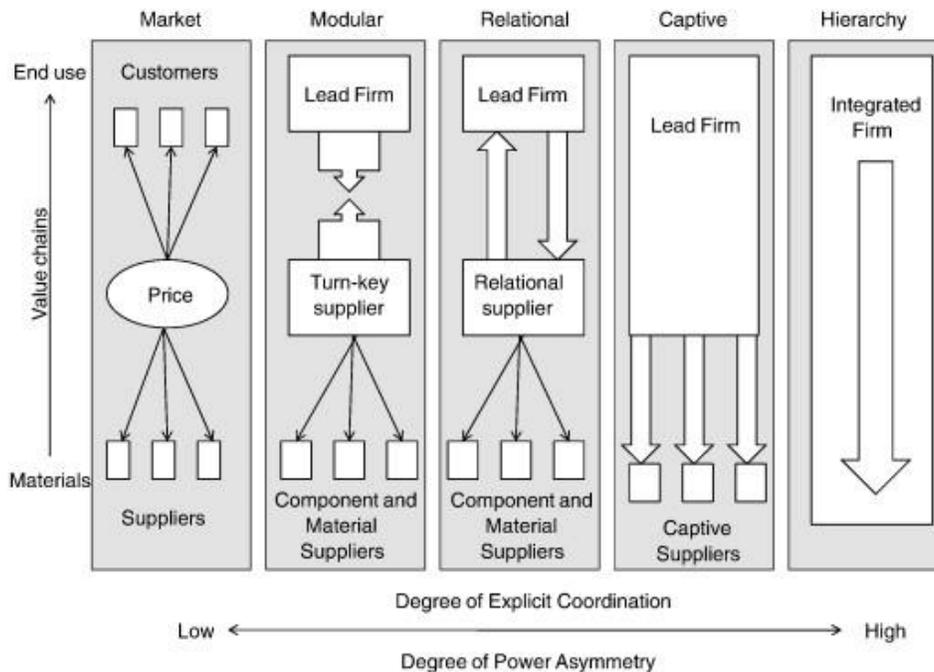
direcionando cada vez mais as dinâmicas do setor, expandindo a dimensão da cadeia e possibilitando a dispersão geográfica dos elos.

Etapa 3: Governança

A governança nas cadeias globais de valor tem a ver com o exercício de controle ao longo da cadeia. O conceito de governança é introduzido pela primeira vez por Gereffi (1994), definida como "relação de autoridade e poder que determina como os recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e seguem dentro de uma cadeia" (SUN et al., 2009). Nos últimos anos, muitas indústrias passaram de entidades delimitadas nacionalmente a redes de negócios fragmentadas, em termos organizacionais, e globalmente distribuídas. Devido a isso, países e regiões podem se especializar em aspectos específicos da produção, em vez de setores industriais completos (STURGEON, 2010).

Devido a este contexto, novas formas de governança entre os atores da cadeia surgem e, com elas, a necessidade da criação de modelos para mensurar os resultados e interações. Nesse sentido, no presente trabalho serão seguidas três variáveis para a definição da governança, as quais são: a complexidade das informações requeridas entre os atores da cadeia para transações; em que medida essas informações podem ser codificadas e a capacidade dos fornecedores em relação aos requisitos de transações. Essas variáveis servem como referência para a delimitação de cinco modelos de análise da governança, sendo eles: mercado, modular, relacional, cativo e hierárquico (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Figura 3 - Modelos de análise de governança.



Fonte: Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T., 2005.

A dinâmica agrícola do açaí possui características de governança hierárquica. Ou seja, existe uma alta complexidade das transações, uma baixa habilidade de codificação e baixa competência dos fornecedores. Segundo Bacellar et al (2006), comumente os produtores extrativistas amazônicos desenvolvem sua produção e comercialização de forma individualizada. Este fato faz com que haja uma dependência dos produtores extrativistas na figura do atravessador. Em uma definição simplificada apresentada por Kinghost (2007), atravessador é o “indivíduo que atravessa mercadorias, que as compra para monopolizar o mercado”.

Além da modalidade extrativista, a forma de cultivo é forte por oferecer uma produção em maior escala por meio de cooperativas e pequenas e médias fazendas. No entanto, as indústrias de beneficiamento possuem um maior poder de barganha na precificação do insumo e exercem um maior controle nos fornecedores devido às suas limitações e especificidades (OLIVEIRA, 2004).

Seguindo esta lógica, em uma perspectiva da indústria, é possível identificar um maior interesse no desenvolvimento dos fornecedores, principalmente devido a escassez

de tecnologias para a produção, pela crescente demanda pelo produto e busca por escalabilidade (SUN et al., 2009). Atualmente, as empresas do setor, como a Sambazon e a Frooty, desenvolvem estratégias de IED na Amazônia e investimentos em P&D, principalmente para os elos de inputs e produção agrícola. Nesse sentido, o modelo cativo explica as estruturas de governança citadas acima, ou seja, existe uma alta complexidade de transações, a busca por maior codificação dos dados devido a uma baixa competência dos fornecedores.

Em um aspecto histórico, nas últimas décadas, a cadeia passou por um processo de constantes mudanças. Segundo publicações da Embrapa, a partir da década de 1990, o açaí começou a apresentar expressivo crescimento de mercado, nacional e internacional, resultando em um aumento da demanda e na expansão do cultivo em novas áreas. Além disso, a migração rural-urbana em direção a Belém, aumentou também o consumo dos tradicionais consumidores de açaí, pagando um preço bastante elevado em comparação com a situação anterior (HOMMA, 2006).

As variáveis que apresentam maiores riscos estão localizadas nos elos agrícolas. Segundo Rüginitz (2007), a relação oferta-demanda é influenciada por distintas situações, entre elas, a presença de chuvas, alagamentos e até mesmo a época da semana, do mês e do ano. Além disso, existem barreiras centrais na definição dos interesses e movimentações da cadeia. A barreira de mercado é caracterizada pela insuficiência de informações sobre a oferta e demanda. No aspecto financeiro, existe uma falta de programas com a finalidade de estímulo ao investimento. Ou seja, abertura de linhas de crédito e outras formas de financiamento, além da falta de clareza nos incentivos para produtores locais. No âmbito institucional, há uma carência de informação por parte das instituições sobre as cadeias de Produtos Florestais Não Madeiráveis (PFNMs) (RUGNITZ, 2007).

Os players industriais movimentam-se para a gestão sustentável com os fornecedores. Encontra-se no estatuto da Frooty o seguinte comprometimento: “A Frooty se preocupa em estabelecer contratos de fornecimento com indústrias em Belém que tem um compromisso social com as comunidades carentes da região, e os mesmos objetivos de sustentabilidade e proteção florestal” (FROOTY, 2017). Outra característica importante é o aumento das certificações privadas ligadas à sustentabilidade,

principalmente, os selos de produtos orgânicos e comércio justo. A adoção de sistemas orgânicos de produção pode, em muito, minimizar os problemas ambientais decorrentes da atividade agrícola, conforme reconhecido pelo Ministério da Agricultura dos Estados Unidos da América (USDA, 1984).

Existem outros fatores regulatórios de extrema relevância. Desde a questão fundiária da terra até os contratos de fornecimento entre as cooperativas e indústria ou pressão de mercados externos (RUGNITZ, 2007). No presente momento, os principais atores públicos que influenciam a governabilidade da cadeia são a Embrapa ocidental, com a produção de ciência e tecnologias, e o Governo Estadual do Pará, com políticas de incentivo à competitividade como o programa "PARÁ 2030".

As principais estratégias de governança da cadeia são desenvolvidas na interação entre o processo agrícola e industrial, em grande medida devido aos impactos socioambientais (SUN et al., 2009). Conforme apresentado anteriormente, por meio da análise destas dinâmicas, é possível enquadrar a governança da cadeia nos dois modelos justificados. Ou seja, o relacionamento da indústria com os atores agrícolas. Nesse sentido, pode-se chegar a uma hipótese de transição de modelos de governança de hierárquica para cativo, em grande parte devido ao crescimento exponencial da demanda e uma exigência dos consumidores e instituições por um produto sustentável.

Etapa 4: Contexto Institucional

Conforme apresentado na dimensão do escopo geográfico, a Cadeia Global de Valor do Açaí ainda é fortemente verticalizada no Brasil, principalmente na produção agrícola do fruto. Este fato faz com que as instituições e regras presentes na cadeia sejam, em grande parte, oriundas de instituições e órgãos brasileiros. Porém, com o crescente aumento da demanda internacional e a manufatura ganhando espaço no mercado global, iniciou-se também um forte movimento de certificação internacional (MARTINS et al, 2013).

A análise do contexto institucional apresenta dois principais pilares, as instituições formais, que possuem regras tanto no âmbito nacional como internacional e as condições que impactam a cadeia produtiva do açaí. Para a compreensão de que forma

as condições e políticas locais, nacionais e internacionais impactam cada um dos elos da cadeia de valor do açaí, define-se como fundamental a identificação das instituições e regulamentações que tem influência direta na cadeia produtiva e na agregação de valor ao produto final e que de alguma maneira exercem influência, em questões como: mão de obra, propriedade intelectual, certificações internacionais, acordos comerciais, organizações da sociedade, entre outros (GEREFFI; STARK, 2011).

Conforme destacado no tópico de governança da cadeia, o mercado das frutas amazônicas carece de uma instituição que defenda, assegure e regule o trabalho, e por isso, suas relações acontecem de maneira desigual. Após a reunião de Genebra de 1998, a Organização Internacional do Trabalho produziu um manual de práticas e condutas sobre as relações de trabalho no campo da agricultura. Com isso no Brasil, no mesmo ano foi sancionada a Emenda Constitucional 20, no Congresso Nacional, estabelecendo a idade mínima de 16 anos para o ingresso no mercado de trabalho, restringindo assim, o uso da mão-de-obra infantil que até então, era muito comum na agricultura e no campo do extrativismo (FERRO & KASSOUF, 2005). Visto que a maior parte de açaí produzido no mundo é proveniente do estado do Pará, deve-se evidenciar a preocupação do governo do estado com as condições de trabalho. Nesse sentido, no ano de 2014, foi promovido o Seminário Amazônia Rural, Trabalho Precário – Segurança e Saúde do Trabalhador no Pará e Amapá, mostrando a preocupação do governo brasileiro com o desenvolvimento de um melhor ambiente de negócios na região com condições de trabalhos coerente aos padrões internacionais (TAVARES, 2015).

Vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, a Embrapa Ocidental e a Embrapa Oriental se caracterizam como as principais organizações em relação à pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura do açaí na Amazônia. É possível destacar duas iniciativas realizadas pela Embrapa, em parceria com demais instituições, que trouxeram uma série de benefícios e ganhos para os produtores agrícolas, agroindústrias e consumidores da cadeia. A primeira delas foi a criação, desenvolvimento e publicação do “Sistema de Produção do Açaí”, que foi um criterioso trabalho de pesquisa e revisão de conhecimentos, informações e conteúdo sobre a produção e processamento do fruto, bem como sobre o alcance do mercado e comercialização do açaí. Divulgado pela Embrapa em 2005, o documento foi

criado para auxiliar os produtores, processadores de frutos, exportadores, técnicos de instituições de crédito, entre outros, para impulsionar o desenvolvimento da cadeia produtiva do açaí a partir de um manual prático público (EMBRAPA, 2005).

A outra importante iniciativa foi a criação do cultivar de açaizeiro “BRS Pará”, lançada no ano de 2005. A primeira cultivar de açaizeiro possui como principais vantagens a maior produtividade, maior facilidade para obtenção de créditos e aumento da oferta do açaí na entressafra, quando o fruto é manejado. A partir da adoção da tecnologia ao longo da cadeia produtiva, estima-se que foram acrescentados 3.875 postos de trabalho, gerando efeito positivo na renda, proporcionando maior segurança e estabilidade do produtor, além de segurança alimentar. O benefício econômico gerado pela adoção da tecnologia é estimado em R\$36,14 milhões, sendo 70% desse valor atribuído aos esforços da Embrapa e 30% aos demais parceiros (EMBRAPA, 2015).

Pensando também no desenvolvimento da monocultura do fruto, a Embrapa possui diversas parcerias com universidades brasileiras e internacionais, que buscam o aprimoramento das técnicas de cultivo e extração do açaí. Um exemplo é o *Amazon Hydroview*, o projeto que tem a finalidade de fornecer tecnologia que viabilize pesquisas e monitoramento contínuo para garantir a produtividade máxima e o cultivo sustentável do açaizeiro (FRAZÃO, 2016). No contexto internacional, é também destacado o papel das empresas americanas que tem como o foco a inovação de produtos com base de açaí e para tanto, investem em tecnologias de transformação do fruto, a fim de expandir a gama de produtos derivados de açaí e levá-los ao mercado mundial.

No Brasil, a Secretaria do Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca - SEDAP implantou, em 2016, o Programa de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Açaí no Estado do Pará (Pró-Açaí) para expandir a oferta do fruto. Segundo o diretor de Agricultura Familiar da Sedap, Luiz Pinto, “Um dos pontos importantes do programa é a incorporação de tecnologia ao processo”. Outro aspecto importante é a expansão da cadeia produtiva com a criação de mais de três mil empregos diretos e 12 mil indiretos no cultivo em terra firme. Somado a esta, há o plano “Pará 2030”, outra iniciativa do estado que é o maior produtor mundial, que visa otimizar a cadeia do açaí a partir da implementação de diversas medidas. Os pilares do plano são: fomento ao plantio irrigado de açaí para verticalização da produção local e atração de empresas para o estado,

ampliação da capacidade de escoamento das malhas viárias do estado úteis ao setor produtivo e a simplificação e desburocratização dos processos de regularização fundiária e licenciamento global (AGÊNCIA PARÁ, 2016).

Existem ainda políticas públicas criadas para apoiar os pequenos produtores e as famílias ribeirinhas, um exemplo é o Programa de Regularização Fundiária de Áreas de Várzeas Rurais. Coordenado pela Secretaria de Patrimônio da União – SPU, o programa representa para os produtores e famílias beneficiadas, entre outras coisas, um comprovante oficial de residência e direito à ocupação e uma garantia de acesso à aposentadoria (BANCO DO BRASIL, 2010). O programa tem vários parceiros que operam de acordo com suas respectivas áreas de competência, como por exemplo, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – Incra que presta apoio técnico e logístico, e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA que fornece banco de dados para informações coletadas e autoriza a exploração sustentável em áreas de várzea. O Programa tem sido efetivo em auxiliar os pequenos produtores e parte das famílias ribeirinhas em garantir o direito possessório das terras, evitando a exploração dessas comunidades por terceiros que por meio da falsificação de documentos, afirmam-se donos das terras e exigem pagamento pela moradia dessas comunidades.

Os produtores individuais e as famílias ribeirinhas que sempre atuaram na cadeia produtiva do açaí desde o início da exploração do fruto, tiveram que adaptar sua organização social e seu relacionamento com as indústrias à lógica competitiva do capitalismo (SOBER, 2008). Isso implicou na organização dos trabalhadores em outras bases produtivas e em uma gestão, pautada na cooperação e como resultado, surgiram diversas associações, cooperativas e consórcios produtivos. Um exemplo é a Cooperativa Agroextrativista da Veneza do Marajó (Copavem) que nasceu em 2005 e é formada por 43 famílias ribeirinhas do Pará e possui como clientes, algumas indústrias do Rio de Janeiro (SEAD, 2016). A principal mudança com o surgimento e o crescente protagonismo das associações e cooperativas, deu-se no padrão de negociações entre agricultores e a indústria compradora, na relação com os intermediários, no preço e na diferenciação pela qualidade. Isso também deu espaço para um importante movimento de

incentivo à regularização fundiária, segurança do trabalhador, preservação florestal e principalmente, certificação nacional e internacional da produção.

A questão sanitária e de regulamentação da produção, constitui um risco para o crescimento do mercado e para a saúde pública, se não houver uma devida fiscalização do Estado e dos órgãos internacionais (HOMMA, 2010). Em linhas gerais, mesmo que a cadeia produtiva do fruto seja muito verticalizada no Brasil, a constante expansão de mercados externos fez com que os produtores da polpa sigam padrões internacionais. Um exemplo disto, é adequação dos produtores de polpa aos padrões propostos pela FAO por meio da ISO 22000, norma internacional que define os requisitos de um sistema de gestão de segurança de alimentos, abrangendo todas as organizações da cadeia alimentar, da “colheita à mesa” (ABNT, 2006). Entretanto, apenas essa norma não é suficiente para garantir uma produção com padrões de qualidade suficientes para a exigente demanda do mercado internacional.

Na cadeia global do açaí, o movimento em prol da certificação internacional é liderado, principalmente, pelas empresas e indústrias manufatureiras, por meio de selos privados de órgãos e instituições internacionais. A Sambazon, por exemplo, para atender os padrões do exigente mercado americano, além de diferenciar seu produto perante as demais marcas, viu a necessidade de reconhecimento do açaí enquanto produto de origem orgânica. Assim, a empresa pagou para organizações e cooperativas produtoras de açaí, a certificação da Guarantee Organic Certification – GOCA em troca de contratos comerciais, garantindo assim, que sua matéria prima atenda aos requisitos do mercado internacional. A IFOAM (Federação Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica), é outra organização que não só defende a integridade orgânica, como também ajuda a remover barreiras técnicas ao comércio orgânico. Ele facilita o acesso de todos ao mercado, especialmente os pequenos e médios produtores. Sua certificação tem sido utilizada pelas principais empresas exportadoras de açaí, como a Petruz que comercializa açaí congelado para a manufatura em mais 20 países. O departamento de Agricultura dos Estados Unidos, principal importador de açaí do mundo, concede o selo “USDA Organic” que garante aos produtos como açaí, o acesso ao exigente mercado orgânico americano.

Outro exemplo de certificação internacional aconteceu com a Associação das Comunidades Tradicionais do Bailique (ACTB) que em dezembro de 2016, recebeu do Conselho de Manejo Florestal (FSC - Forest Stewardship Council) o reconhecido certificado de manejo da floresta, que possibilitou a abertura de diversos mercados para a cooperativa, visto que as boas práticas propostas pela instituição atendem exigências de importantes players econômicos, como os Estados Unidos, Canadá e países europeus, entre outros. Este movimento tem se intensificado e hoje as empresas, cooperativas, associações e produtores que possuem selos de qualidade, possuem vantagem competitiva em relação aos demais (MARTINS et al, 2013).

Desta forma, na análise do contexto institucional, é possível destacar o importante papel que as instituições brasileiras, como a Embrapa e demais secretarias e agências, têm desempenhado para o desenvolvimento produtivo do açaí, principalmente em relação à propriedade intelectual, pesquisa e desenvolvimento e sustentabilidade da agricultura. Fatores que têm implicado em aumento da produtividade das indústrias e consequentemente em maior agregação de valor na cadeia. Porém, é necessário exaltar o importante e crescente papel que certificação internacional trás para a cadeia, possibilitando a penetração do produto em mercados internacionais altamente criteriosos, e também, entre outros benefícios, o aumento da vigilância sanitária no processo produtivo, pautado em práticas internacionais (MARTINS et al, 2013). Fatos que tornam a certificação internacional um importante fator de agregação de valor na cadeia.

Perspectivas e dinâmicas de competitividade da Cadeia Global de Valor

Apesar de ser uma cadeia que vem ganhando cada vez mais relevância internacional, a Cadeia Global de Valor do Açaí ainda se limita muito às condições do mercado brasileiro, visto que o Brasil é o maior produtor mundial do fruto (SEBRAE, 2016). Em um cenário de aumento progressivo na demanda, é necessário que os países produtores aprimorem seus processos produtivos para conseguir acompanhar as dinâmicas do mercado mundial.

O fato da cadeia estar em constante expansão geográfica faz com que a dependência em fatores nacionais brasileiros – e das empresas que nela atuam - diminua

progressivamente. Existe também uma maior preocupação dos países importadores e das próprias empresas em melhorar os gargalos de competitividade existentes, principalmente no que tange às relações de poder e o ambiente regulatório do setor. Com isso, surge também a importância das certificações internacionais, que visam garantir a qualidade do fruto e da produção, fazendo com que os padrões exigidos sejam respeitados, aumentando a competitividade da cadeia (SEBRAE, 2015).

Nesse contexto, um dos principais direcionadores de competitividade dos países entre os quais a cadeia está distribuída é a educação básica/superior. O estudo das Cadeias Globais de Valor demonstra que uma das principais vantagens competitivas dos países mais desenvolvidos é a qualificação da mão-de-obra e que a capacidade de inserção de países de baixa renda nessas cadeias é uma condição vital para o desenvolvimento (GEREFFI; STARK, 2011). Na Cadeia Global de Valor do Açaí, apesar da relação entre a dispersão dos elos não estar fortemente relacionada ao grau de desenvolvimento dos países, o nível de educação, qualificação da mão-de-obra e conhecimento de mercado afeta diretamente a forma com a qual o valor é agregado, seja na intensidade dos elos de P&D, quanto em fatores como a produção e a forma com a qual as relações de poder se dão entre os atores.

Por exemplo, por ser uma atividade caracterizada pela agricultura familiar, existe uma carência entre os produtores de açaí no que tange o acesso à informação. Dessa forma, apesar de possuírem alto conhecimento técnico do processo de cultivo e extração do fruto, eles passam a depender dos intermediários que se aproveitam dessa vulnerabilidade para remunerá-los abaixo do mercado - exercendo influência nas condições de venda e trabalho (BANCO DO BRASIL, 2010). Vista essa realidade, existe uma importância social dos indicadores educacionais dos países envolvidos na cadeia, uma vez que quanto melhor for a educação básica/superior e o acesso à informação, mais valor será agregado aos elos, podendo resultar em um aumento na renda dos trabalhadores que geraria um relativo desenvolvimento econômico regional.

Outro direcionador de competitividade é a existência de um sistema nacional de inovação, constituído pela articulação entre os setores público e privado, visando promover e divulgar novas tecnologias e aprendizados (IBMEC, 2016). Esse sistema

promove o investimento em diversos aspectos que agregam valor à cadeia, principalmente no que diz respeito a avanços tecnológicos. Esses avanços proporcionam o aumento de produtividade e eficiência em todas as etapas da cadeia, demonstrando-se um fator fundamental. O desenvolvimento de novas técnicas de produção, por exemplo, possibilita o cultivo do açaí em outras localidades e condições, além de aumentar a produção total do fruto por minimizar o impacto da sazonalidade. Portanto, países que incentivam e investem em ciência e tecnologia, criando um sistema nacional de inovação, apresentam uma importante vantagem competitiva para a Cadeia Global de Valor do Açaí.

Em uma perspectiva empresarial, destaca-se a busca por ganhos de escala, Pesquisa e Desenvolvimento e sustentabilidade. A Frooty, terceira maior empresa de açaí no mercado de alimentos e bebidas, tem um projeto de ser a maior empresa do mundo, totalmente verticalizada, em que parte da produção da empresa será de suas próprias fazendas. Com isso, a empresa busca ter maior rastreabilidade, produtividade e melhor controle de qualidade da produção. Ainda assim, existe a preocupação com o desenvolvimento econômico regional dos produtores, fazendo com que as parcerias sejam mantidas (FROOTY, 2016).

Entretanto, a Frooty não é a única a ressaltar sua responsabilidade social. As empresas americanas Sambazon e Açaí Roots, reforçam a relevância do papel dos ribeirinhos para a cadeia e enfatizam o impacto de suas práticas sustentáveis na continuidade da atividade - dada a sua relação direta com a Amazônia (CAMDEN, 2017). A sustentabilidade também é uma forma de agregar valor à cadeia tanto por compreender uma série de práticas, como a redução de desperdícios, quanto por projetar a importância da cadeia na concepção do produto para o consumidor final. Por fim, para compensar os gargalos presentes no ambiente institucional da cadeia, as empresas do setor buscam garantir a confiabilidade em seus processos por meio de certificações privadas que comprovem o cumprimento de normas internacionais de produção e qualidade e possibilitando o acesso a novos mercados.

Perante o panorama geral apresentado a respeito da Cadeia Global de Valor do Açaí, entende-se que existe uma grande movimentação das empresas no que tange o

maior controle nos processos produtivos, busca por novos mercados e um acirramento da concorrência. Porém, considerando que os gargalos já vêm sendo minimizados, um dos maiores desafios para o setor é o de suprir o aumento da demanda internacional pelo fruto, que é facilitado pelos avanços tecnológicos e produtivos – resultados do investimento nos elos de P&D e Produção (MAPA, 2017).

Tabela 1 - Síntese dos fundamentos da performance competitiva da CGV do Açaí

	Direcionador de Competitividade	Justificativa	Momento da cadeia
Fatores Nacionais	Educação Básica/Superior	Mão de obra qualificada e valorizada resulta em maior adição de valor à cadeia.	Na etapa agrícola, produtores dependem fortemente de intermediários por causa do baixo acesso à informação.
	Sistema Nacional de Inovação	O desenvolvimento de novas tecnologias possibilita ganhos de produtividade, eficiência e adição de valor ao longo da cadeia.	Empresas privadas e governamentais investem em melhoramento genético e modelos produtivos.
Fatores Empresariais	Ganho de Escala	Aumento de produtividade possibilita o suprimento da crescente demanda global.	Plantio em terra firme como modelo para aumentar escala produtiva.
	Pesquisa e Desenvolvimento	Modelos de rastreabilidade, produtividade e controle de qualidade em busca de um melhor padrão de produto e produção.	Empresas buscam uma padronização na produção e qualidade dos produtos devido a complexidade da governança e exigências do consumidor final.
	Sustentabilidade	A sustentabilidade é uma forma de agregar valor tanto no processo produtivo, quanto na concepção do produto para o consumidor final.	Empresas do setor fundamentam suas mensagens com base no apelo sustentável e de responsabilidade social perante os produtores locais.

Fonte: Produção própria.

Tendo em vista o panorama apresentado, propõe-se como estratégia a **internacionalização do elo de Produção para a Colômbia**. O desenvolvimento da atividade de cultivo em um país que já possui a produção extrativista do fruto pode auxiliar no suprimento da demanda, por resultar no aumento da produção do açaí. Além do país já possuir o clima e as condições necessárias para a atividade de manejo, a atividade no país também é caracterizada pela agricultura familiar e, dessa forma, também poderia trazer um desenvolvimento econômico regional para os produtores colombianos (SEDAP, 2017). Outro fator de atratividade é o fato do país, por consequência da produção, já ter os elos de Logística e Beneficiamento, auxiliando na adição de valor à cadeia e possibilitando o investimento em P&D como consequência da internacionalização.

A Colômbia, além de ter apresentado um crescimento econômico de 4,8% nos últimos cinco anos, foi o único dentre os 5 países que mais recebem IED (Investimento

Estrangeiro Direto) na América Latina a aumentar os fluxos de investimento de 2015 para 2016 (UNCTAD, 2017). Não só fatores econômicos, o país apresenta ser um excelente destino para o elo de produção, uma vez que o próprio governo já demonstrou interesse em explorar a atividade de cultivo para alavancar o potencial comercial da cadeia no país e no mundo.

Ademais, um dos aspectos levantados no acordo de paz celebrado entre o Governo Colombiano e as Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC) é a importância do fortalecimento da agricultura familiar do país. Como consequência, o país receberá apoio do Brasil, por meio da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (Sedap), no que tange o fortalecimento dessa atividade. Apesar das negociações a respeito da parceria ainda estarem ocorrendo, o acordo de cooperação entre os países contará com o suporte da FAO e dentre os principais pontos abordados destaca-se a regularização fundiária, cadastro de terras e assistência técnica aos produtores (SEDAP, 2017).

Por fim, esse cenário torna-se ainda mais favorável a internacionalização do elo de Produção para a Colômbia, por apresentar atrativos nacionais associados aos direcionadores de competitividade, como o interesse na capacitação e fortalecimento dos produtores e no que tange o incentivo à inovação para o setor. Dentre diversas iniciativas no país, destaca-se o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI), que visa a promoção da cultura tecnológica, inovadora e científica colombiana e a iNNpalsa Colômbia, que fomenta o desenvolvimento de novas soluções e alternativas para ativar o crescimento empresarial (ABGI, 2017). Quanto à educação básica/superior, a Colômbia não possui os melhores indicadores mundiais, porém é o país da América Latina que mais investe no setor em proporção ao PIB, equivalente a 5,8% em 2016 (OCDE, 2017). Existe também o fato da parceria com o Sedap ser uma facilitadora no acesso ao mercado colombiano e possibilitar os ganhos de escala e aumento de produtividade almejado pelas empresas do setor, sem a perda do apelo sustentável e de importância regional da produção.

Referências Bibliográficas

ABGI. **O novo panorama da Colômbia**. 2017. Disponível em: <<http://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/noticias/inovacao-colombia/>>. Acesso em: 17 nov. 2017

AGÊNCIA BRASIL. **Açaí teve maior valor de produção na extração vegetal em 2016, diz pesquisa**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-09/acai-teve-maior-valor-de-producao-na-extracao-vegetal-em-2016-diz-pesquisa>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

ALMEIDA, D.L. et al. **Agricultura Orgânica: Instrumento para a Sustentabilidade dos Sistemas de Produção e Valoração de Produtos Agropecuários**. Seropédica: Embrapa Agrobiologia, dez. 2000. 22p. Embrapa Agrobiologia. Documentos, 122.

ANVISA. **Gerenciamento do Risco Sanitário na Transmissão de Doença de Chagas Aguda por Alimentos**. Informe Técnico nº 35 de 19 de junho de 2008.

BRASIL (Federação). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cultivo do Açaizeiro para Produção de Frutos**. Belém, 2002. Disponível em: <https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Producaodefrutos+Circ_tec_26_000gbz56rpu02wx50k01dx9lco2bes.pdf>. Acesso em: 29 set. 2017.

BRASIL (Federação). Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Açaí, o sabor da Amazônia que se espalha pelo mundo**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/acai-o-sabor-da-amazonia-que-se-espalha-pelo-mundo>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

CAMDEN, Matthew. **Global Acai Berry Market 2017 – Sambazon, Acai Roots, Acai Frooty, The Coca-Cola Company, Nativo Acai**. 2017. Disponível em: <<http://dailycommercenews.com/2017/06/20/global-acai-berry-market-2017-sambazon-acai-roots-acai-frooty-coca-cola-company-nativo-acai/>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

COMEX DO BRASIL. **No Pará, produção de açaí deve ter mais assistência técnica e investimentos, informa o Mapa**. 2017. Disponível em: <<https://www.comexdobrasil.com/no-para-producao-de-acai-deve-ter-mais-assistencia-tecnica-e-investimentos-informa-o-mapa/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

CONTINI, Elisio e LOPES, Maurício A. **Agricultura, sustentabilidade e Tecnologia**. 2012. Revista Agroanalysis. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/132991/1/Agricultura-Sustentabilidade-e-Tecnologia.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

EMBRAPA. **Açaí: produção de frutos, mercado e consumo**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1059773/acai-producao-de-frutos-mercado-e-consumo>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

EMBRAPA. **Sistemas de Produção – Açaí**. Belém, 2005. 139 p. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/408196/1/SISTEMAPROD4ONLINE.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2017

FARIAS, Juliana E. S. **Manejo de Açaizais, Riqueza Florística e Uso Tradicional de Espécies de Várzeas do Estuário Amazônico**. 2012. 104 f. Dissertação (Pós-Graduação) – Programa de Pós-graduação em Biodiversidade Tropical, Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2012. Disponível em: <http://www2.unifap.br/ppgbio/files/2010/05/DISSERTA%C3%87%C3%83O-JULIANA-EVELINE_26.06.2013.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017

FILHO, Milton C. F.; SOUSA, José W.; SILVA, Silmara F. **Dinâmica do Campo Organizacional das Agroindústrias de Exportação de Açaí**. 2015. 30 p. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/2999>>. Acesso em: 10 set. 2017.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento Regional Sustentável - Fruticultura Açaí**. Brasília, 2010. 48 p. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Vol2FruticAcai.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

FUTURE MARKET INSIGHTS. **Acai Berry Market: Global Industry Analysis and Opportunity Assessment, 2016 – 2026**. 2016. 98 p. Disponível em: <<https://www.futuremarketinsights.com/reports/acai-berry-market>>. Acesso em: 03 out. 2017.

GALEÃO, Pablo. **Potencialidades e limites da cadeia de valor do açaí em Boca do Acre**. Instituto Internacional de Educação do Brasil. 2017.

GEREFFI, Gary.; FERNANDEZ-STARK, Karina. **Global value chain analysis: a primer**. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC). Durham: Duke University, 2011.

GONÇALVES, Thiago. **Análise da Cadeia Produtiva do Açaí: Uma abordagem voltada ao Estudo dos Componentes de Desempenho Logístico**. 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_157_915_20963.pdf>. Acesso em: 26 set. 2017.

GUIMARÃES, Cinthia. **Pesquisa da Embrapa está desenvolvendo o ‘super’ açaí da Amazônia**. Manaus, 2016. Disponível em: <<http://www.acritica.com/channels/governo/news/pesquisa-esta-desenvolvendo-o-super-acai-da-amazonia>>. Acesso em: 20 set. 2017.

HOMMA, Alfredo K. O. et al. **Açaí: Novos Desafios e Tendências**. Belém, 2006. 23 p. Disponível em:

<https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/AcaiDesafiosTendencias_000gbz49ms202wx5ok01dx9lcbdi7gww.pdf>. Acesso em: 4 set. 2017.

HOMMA, Alfredo K. O.; SENA, Ana L. S.; SANTOS, Jair C. **Açaí: Mercado externo.** AGITEC. Disponível em: <<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/acai/arvore/CONT000gbjedm6m02wx5ok07shnq9fl12zdz.html>>. Acesso em: 09 out. 2017.

IBGE. **Levantamento Sistemático de Produção Agrícola.** 2017. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/>>. Acesso em: 17 set. 2017.

IBMEC. **Sistema Nacional de Inovação (SNI).** 2016. Disponível em: <<http://ibmec.org.br/informe-se/sistema-nacional-de-inovacao-sni/>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

MARTINS, David et al. **Produção Certificada.** Informe Agropecuário, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/130735/1/ID-51450.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

MELO, P. V.; OLIVEIRA, A. R. J.; COSTA, A. M. 2003. **Projeto Potencialidades Regionais Estudo de Viabilidade Econômica – Açaí.** 66 pg. Disponível em: http://www.suframa.gov.br/publicacoes/proj_pot_regionais/acai.pdf. Acesso em: 20 set. 2017.

OLIVEIRA, Maria S. P.; NETO, João T. F. **Cultivar BRS-Pará: Açaizeiro para Produção de Frutos em Terra Firme.** Embrapa. Belém, 2004. 3 p.

PAGLIARUSSI, Marina S. **A Cadeia Produtiva Agroindustrial do Açaí: Estudo da Cadeia e Proposta de um Modelo Matemático.** 2010. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010

PETRUZ FRUITY. **Qualidade Certificada.** Disponível em: <<http://www.petrusz.com/producao/qualidade-certificada>>. Acesso em: 09 out.2017.

PROCOLOMBIA. **Portal Oficial de Inversión de Colombia.** Disponível em: <<http://www.inviertaencolombia.com.co/>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

RIBEIRO, Camila. **Produção e consumo de açaí no Brasil.** 2013. Disponível em: <<https://www.cpt.com.br/cursos-agroindustria/artigos/producao-e-consumo-de-acai-no-brasil>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

RODRIGUES, C.; RIBEIRO, S. e SILVA, F. **Influência da Cadeia Produtiva do Açaí (Euterpe oleraceae Mart.) na Geração de Renda e Fortalecimento de Unidades Familiares de Produção, Tomé Açu – PA.** Pará, 2015. 23 p. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/15/acai.html>>. Acesso em: 26 out. 2017.

RUGNITZ, M. T. **Atravessadores de açaí (Euterpe oleracea, Mart): Os dois lados da moeda.** ; Sills, E.; Bauch S. C. . -- 1. ed. -- Belém, Brasil.: IMAZON, 2007. p.; 17 x 23 cm. 1. Atravessador. 2. Açaí.

SABÓIA, A. R. et al. **Plano de Marketing – Lançamento de um novo produto no mercado.** 2010. 32 f. Faculdade de Tecnologia SENAC DF, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.facsenac.edu.br/portal/images/documentos/revista-nova-gestao/pi-plano-marketing-acai.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2017

SEBRAE. **Açaí: Estudo das Barreiras Sanitárias e Fitossanitárias do Mercado Norte-Americano.** Brasília, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4c8b714cdd0f43020e46b0a065b8a8ce/\\$File/5831.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4c8b714cdd0f43020e46b0a065b8a8ce/$File/5831.pdf)>. Acesso em: 12 nov. 2017.

SEBRAE. **Boletim: Produção Nacional de Açaí.** Brasília, 2015. 14 p. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/acai-uma-fruta-versatil-e-deliciosa,8ab8c97f2bc81510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 out. 2017.

SEBRAE. **Informações de Mercado sobre Frutas Tropicais – Açaí.** Disponível em: <<http://ciorganicos.com.br/wp-content/uploads/2013/09/Açai-Sebrae.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

SEBRAE. **Loja de açaí.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-loja-de-acai,60397a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 29 set. 2017

SEDAP. **Brasil contribui com acordo de paz entre Colômbia e as Farc.** 2017. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/brasil-contribui-com-acordo-de-paz-entre-col%C3%B4mbia-e-farc>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

SOUZA, Mariluce P. et al. **Organização Social Baseada na Lógica de Cadeia-Rede para Potencializar a Exploração do Açaí Nativo na Amazônia Ocidental Brasileira.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v6, Edição Especial, p. 281-294. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/reaufsm/article/view/8903>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

STURGEON, Timothy; MEMEDOVIC, Olga. **Mapping Global Value Chains: Intermediate Goods Trade and Structural Change in the World Economy.** UNIDO Working Paper. United Nations Industrial Development Organization, Viena. 2011. Disponível em: <http://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/Publications/110905/WP052010_Ebook.pdf>. Acesso em 8 set. 2017.

SUFRAMA. **Açaí – Projeto Potencialidades Regionais, Estudo de Viabilidade Econômica.** Manaus, 2003. Disponível em:

<https://www.suframa.gov.br/publicacoes/proj_pot_regionais/acai.pdf>. Acesso em: 12 set. 2017.

SUN et al. **Beyond Typologies of Global Value Chain Governance**. 2009. Disponível em: <http://amsdottorato.unibo.it/5918/1/AIT_HOU_MOHAMED_tesi.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

TAVARES, Geraldo S.; HOMMA, Alfredo K. O. **Comercialização do Açaí no Estado do Pará: Alguns Comentários**. 2015. Disponível em: <<https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/1031486/1/acaipara.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

TITO, Marcos R. **Atravessadores de Açaí (Euterococcus oleracea) – Os dois lados da moeda**. Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia, Belém, 2007. Disponível em: <https://projects.ncsu.edu/project/amazonia/brazil_proj/Result/Relat_Tito_atravesadores.pdf>. Acesso em: 01 out. 2017.

UN COMTRADE. **UN Comtrade Database**. Disponível em: <<https://comtrade.un.org/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

UNCTAD. **FDI Statistics**. Disponível em: <<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/FDI%20Statistics/FDI-Statistics.aspx>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

VALIN, Hugo. **The future of food demand: understanding differences in global economic models**. Agricultural Economics. IAAE, 2014. p.51-67. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/agec.12089/full>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

XAVIER, Lena; OLIVEIRA, Edson; OLIVEIRA, Adriana. **Extrativismo e Manejo do Açaí: atrativo amazônico favorecendo a economia regional**. 2011. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0602_0406_01.pdf. Acesso em: 20 set. 2017.