
Análise de vantagens e estratégias competitivas do Chile e da África do Sul na exportação de uvas de mesa

Luciano Rodrigues da Rosa

O objetivo neste estudo foi pesquisar as vantagens e estratégias competitivas dos principais países exportadores de uvas de mesa do hemisfério sul: Chile e África do Sul. São abordados aspectos da produção, do transporte e da comercialização desses países, buscando-se identificar suas vantagens competitivas e, ao mesmo tempo, suas estratégias competitivas, tendo como base a metodologia de Porter (1980, 1990).

A relevância do assunto está no fato de esses dois países serem responsáveis por grande parte das exportações mundiais de uvas de mesa, constituindo-se em possíveis exemplos para o setor exportador de uvas do Brasil e, simultaneamente, em concorrentes de peso. O estudo da produção e da comercialização internacional de uvas de mesa sob a ótica das estratégias competitivas é uma tentativa de avançar na análise desse setor agroindustrial, deixando de ter como base somente a teoria das vantagens comparativas de fatores.

A fim de enriquecer a análise das estratégias competitivas dos países em questão, são também abordados aspectos de marketing, como segmentação de mercados, canais de distribuição, marcas, promoção e imagem de produto.

O quadro teórico deste estudo está baseado em Porter (1990), que apresenta quatro fatores — chamados por ele de **quatro amplos atributos** — como determinantes da vantagem competitiva de uma indústria dentro de uma nação:

- **condições de fatores** — associadas a recursos humanos, físicos, de conhecimento, de capital e de infra-estrutura;
- **condições de demanda** — incluem a composição da demanda interna, seu tamanho e seus padrões de crescimento, assim como sua internacionalização;
- **indústrias correlatas e de apoio** — as que podem proporcionar vantagem competitiva no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência;
- **estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas** — ênfase na importância das práticas administrativas e de organização tipicamente utilizadas em cada país, assim como na concorrência interna que gera competitividade no mercado externo.

Este trabalho foi inicialmente desenvolvido como requisito da disciplina Marketing Agroindustrial do curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. O autor agradece ao Professor Doutor Rubens da Costa Santos pela valiosa colaboração, assim como ao Fundo Ryoichi Sasakawa de Bolsas para Líderes Jovens.

Recebido em julho/93
2ª versão em janeiro/94

Luciano Rodrigues da Rosa é Engenheiro Agrônomo e Mestrando em Administração de Empresas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Porter (1990) menciona, ainda, dois fatores atuantes sobre todos os quatro amplos atributos: **acaso e governo**.

O conceito de **estratégias competitivas genéricas** de Porter (1980) é também utilizado neste trabalho. São sugeridos três tipos de estratégias:

- **liderança de custo** — atingida através de busca de economia de escala, utilização da curva de experiência, alta produtividade e outros;
- **diferenciação** — obtida através de projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões;
- **ênfase** — especialização em um ou alguns segmentos do mercado, buscando-se baixos custos, alta diferenciação ou ambos.

Compõem este trabalho, além da introdução, os seguintes tópicos: descrição da importância de Chile e África do Sul no comércio internacional de uvas, metodologia, resultado das investigações, conclusões e referências bibliográficas.

A IMPORTÂNCIA DO CHILE E DA ÁFRICA DO SUL NO CENÁRIO INTERNACIONAL

A fim de situar a importância do Chile e da África do Sul no cenário internacional, e mais especificamente no comércio internacional de uvas, são apresentadas a seguir algumas estatísticas. No quadro 1 podem ser observados alguns dados sócio-econômicos desses países.

Segundo dados do *United States Department of Agriculture* (USDA, 1993), em 1992 foram exportadas 1390 mil toneladas de uvas pelos principais atores do mercado internacional. O hemisfério sul contribuiu com 496 mil toneladas, ou seja, 36%. Deste total de exportações, o Chile foi responsável por 82% e a África do Sul por 16%, sendo as dos demais países — incluídos Brasil e Argentina — pouco significativas, pelo menos em termos de volume (2%). É interessante notar que há intenso comércio de uvas de mesa — incluindo reexportações — no âmbito da CEE durante o verão, vindo daí a alta participação do hemisfério norte no comércio mundial (64% do total).

A principal espécie de uva de mesa exportada para o mercado europeu é a Thompson, variedade *seedless* (sd)⁽¹⁾. São importantes, também, a Emperor, a Ruby sd, a Flame sd, a Ribier, entre outras. Chile e África do Sul comercializam suas produções entre dezembro e abril, principalmente, em função de suas estações produtivas. Desta forma, o produto do hemisfério sul

Quadro 1

Dados Sócio-Econômicos

| Dados | Chile | África do Sul |
|---|------------|---------------|
| População | 13.385.000 | 31.394.000 |
| Produto Interno Bruto (em mil US\$) | 25.535.900 | 85.999.000 |
| Renda <i>per capita</i> (em US\$/habitante) | 1.970 | 2.460 |
| Total de exportações (em mil US\$) | 8.580.300 | 60.567.300 |
| Exportações agrícolas (em mil US\$) | 892.350 | 3.755.170 |
| Porcentagem de exportações agrícolas/totais | 10,4% | 6,2% |

Nota: Os dados sobre população referem-se a 1991, enquanto os sobre Produto Interno Bruto e exportações a 1990.

Fonte: *Britannica World Annual Data*, 1992

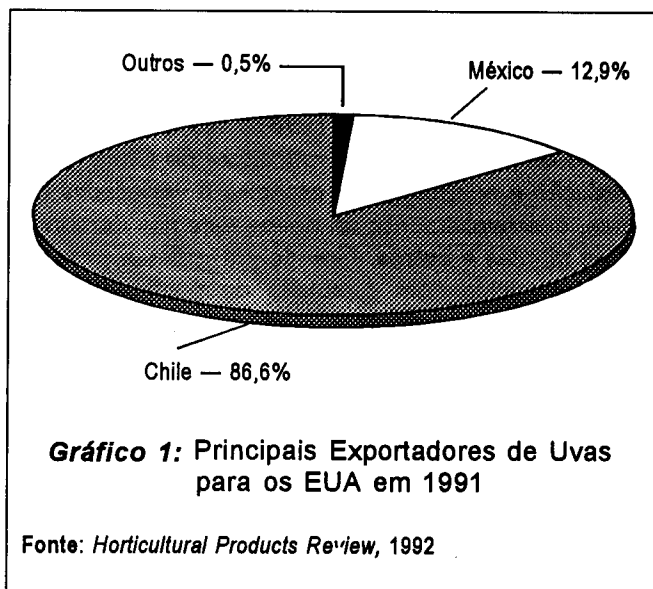
acaba entrando justamente quando não há produção no hemisfério norte. Segundo Codon (1992), os avanços do Chile na área tecnológica (biotecnologia, transporte) têm possibilitado exportar para os EUA até maio, causando problemas com os produtores da Califórnia (cuja produção começa exatamente em maio).

Codon (1992) destaca o grande crescimento da participação do Chile no mercado internacional de uvas de mesa. Partindo de posição pouco significativa no início da década de 70, dominou os mercados europeu e norte-americano, deslocando a África do Sul, à época o principal fornecedor de uvas de mesa para a Europa.

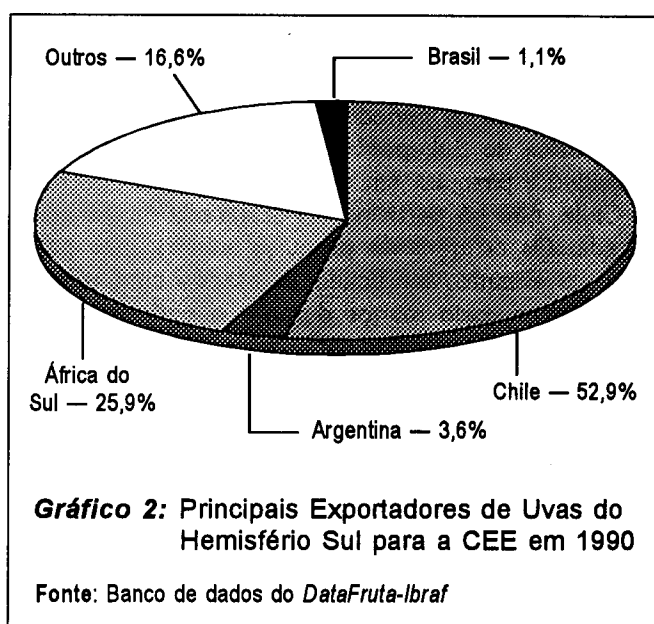
Segundo esse autor, até meados de 1970 a Europa era quase que o único parceiro comercial do hemisfério sul no comércio de frutas. A partir de então vários outros mercados começaram a se abrir, destacando-se o da América do Norte (em especial o dos EUA). A conquista do mercado norte-americano deveu-se, em grande parte, às exportações chilenas de uvas de mesa e frutas de caroço⁽²⁾.

O norte-americano consome hoje, em média, a mesma quantidade de uvas de mesa no verão (produção própria) e no inverno (basicamente importadas). Há 15 anos o consumo era insignificante no inverno. Os EUA importaram do mercado mundial, em 1991, 332 mil toneladas de uvas, sendo seus principais for-

necedores o Chile, com 86,6%, e o México, com 12,9%, como pode ser verificado no gráfico 1. Mais adiante serão discutidas as razões dessa supremacia do Chile no mercado norte-americano.



As importações da CEE totalizaram 142 mil toneladas em 1990. Considerando somente os fornecedores do hemisfério sul, mais uma vez o predomínio foi do Chile, com 52,9% do mercado (gráfico 2). O segundo grande ator foi a África do Sul, com participação de 25,9%. Observa-se ser ainda muito pequena a participação do Brasil (1,1%). Segundo Codon (1992), a partir de 1986 houve intensificação das importações de uvas de mesa por parte da CEE,



principalmente em função da agressiva atuação chilena. Esta decorreu do início da saturação do mercado norte-americano e teve como coadjuvante a queda do dólar. A África do Sul, à época o principal fornecedor da CEE, não teve aumentos significativos de suas exportações, permitindo que o Chile dominasse o mercado em termos de volume.

Outros mercados apresentam potencial para o consumo de uvas de mesa. São eles, segundo Codon (1992), o Oriente Médio, com demanda já significativa, e o Extremo Oriente, considerado pelo autor como um dos grandes alvos comerciais do hemisfério sul (o Chile, recentemente, começou a exportar uvas de mesa para o Japão).

METODOLOGIA

Visando identificar os fatores que propiciaram ao Chile e à África do Sul o domínio do mercado internacional de uvas de mesa, procurou-se situá-los com relação aos quatro amplos atributos apresentados por Porter (1990). Objetivou-se também determinar, se possível, o tipo de estratégia competitiva geral mais utilizado pelas empresas desses países. Foram levantadas informações sobre elementos de marketing, com o intuito de enriquecer a análise de suas estratégias competitivas.

Para a obtenção das informações necessárias a essas investigações, foram realizadas pesquisas:

- na literatura sobre o assunto;
- junto a profissionais ligados ao comércio internacional de frutas. Foram entrevistados — roteiro anexo — Fernando Brendaglia de Almeida (assistente comercial da Divisão de Hortifrutigranjeiros da Cooperativa Agrícola de Cotia, diretor do *Brazilian Grape Marketing Board* e presidente do Instituto Brasileiro de Frutas — Ibraf), Brian M. Sinclair (Consul Geral Honorário da Nova Zelândia) e Paulo Borges (proprietário da *La Fruit*, empresa de comercialização de frutas). Procurou-se entrevistar pessoas que atuassem como concorrentes do Chile e da África do Sul (Almeida e Sinclair) e como clientes (Borges);
- junto ao banco de dados do DataFruta (Ibraf) e aos informativos do USDA (1992 e 1993), visando conseguir dados secundários.

RESULTADO DAS INVESTIGAÇÕES

Tendo por base os **quatro amplos atributos** relacionados por Porter (1990), foi feita a análise a seguir descrita.

Condições de fatores

Recursos humanos

Segundo estudo da Codevasf (1989), a política de emprego e remuneração do Chile foi determinante para o êxito de sua fruticultura de exportação, por ser atividade de utilização intensa de mão-de-obra. O seu custo tem sido favorável para a fruticultura, pois no setor agrícola existe desocupação estacional e salários menores do que os de outros setores econômicos. Comparando-se os salários chilenos com os de países competidores (Austrália, Nova Zelândia), chega-se a valores em dólares até 20 vezes mais baixos.

Codon (1992) afirma estar a remuneração dos trabalhadores chilenos não-especializados situada em torno de US\$ 0,5/hora, valor próximo ao da África do Sul. Desta forma, ambos os países gozam da vantagem de contar com mão-de-obra relativamente barata.

Recursos físicos

Segundo Vilas (1990), por apresentar grande variedade de climas, o Chile desenvolve multiplicidade de produtos em diferentes épocas, com produções precoces e/ou tardias. O isolamento do país no extremo do Continente é muito vantajoso por evitar a entrada de doenças e pragas⁽³⁾, favorecendo o ingresso de seus produtos nos EUA e na Europa. O único eventual problema físico é a falta de água em regiões abastecidas pelo derretimento de geleiras, quando o inverno não é rigoroso.

A África do Sul apresenta, igualmente, boas condições climáticas para o cultivo da uva. O problema enfrentado é também o abastecimento de água. As principais áreas de cultivo, na Província do Cabo, estão em região de poucas chuvas (Serviço de Comunicações Sul-Africano, 1992), sendo necessária a utilização de irrigação por gotejamento (esta técnica economiza água, mas é relativamente cara).

A localização geográfica do Chile não chega a ser facilitadora do acesso aos mercados europeu e oriental, mas não constitui entrave. No caso da África do Sul, sua localização foi importante na época das grandes navegações, pois a Cidade do Cabo era posto de abastecimento na rota Europa-Índias, sendo as frutas já cultivadas visando a esse mercado.

Outros fatores importantes, apontados por Codon (1992), são a proximidade do Chile com relação aos EUA e a sua semelhança climática com a Califórnia. O Chile tem sido parceiro privilegiado dos EUA desde o século passado. A indústria frutífera chilena, baseada em grande parte no modelo californiano, foi cons-

truída através de consulta direta com professores e cientistas da Califórnia. O Chile estava, portanto, melhor preparado do que qualquer outro país para atender à crescente demanda norte-americana por frutas fora de estação, especialmente uvas e frutas de caroço.

Recursos de conhecimento

No estudo da Codevasf (1989) são destacados os avanços da pesquisa sobre fruticultura no Chile, como introdução e adaptação de espécies e variedades frutíferas, desenvolvimento de novos sistemas de condução de plantas e outros. Grande parte dessa pesquisa foi desenvolvida com o auxílio de profissionais da Califórnia, através de programa de intercâmbio técnico, aproveitando as similaridades climáticas.

Um indicador do apoio à pesquisa no Chile é o número de teses apresentadas para obtenção do título de Engenheiro Agrônomo. No período de 1976 a 1988 foram elaboradas 413 teses com temas ligados à fruticultura, como produção, pós-colheita, agroquímicos, agroindústria, fitossanidade, economia e propagação (Codevasf, 1989).

A pesquisa realizada no Chile é, em grande parte, responsável pela alta produtividade das videiras que, associada à pouca necessidade de tratamentos culturais, explica os baixos custos de produção chilenos, inferiores aos sul-africanos.

É interessante notar que boa parte do conhecimento técnico/científico provém do setor privado (Codevasf, 1989). Alguns exemplos de avanços tecnológicos oriundos desse setor são o frio rápido *hidrocooling*, as câmaras de frio com sensores remotos, a atmosfera controlada, as técnicas de irrigação, a adaptação de variedades de frutas de outras regiões (principalmente da Califórnia). É também a iniciativa privada quem busca novas espécies e variedades, procurando diversificar produtos e ampliar os períodos de produção e colheita.

A África do Sul, por sua vez, tem longa tradição de cultivo e pesquisa em uvas de mesa. Ao contrário do Chile, não há participação destacada da iniciativa privada. Os esforços de pesquisa sul-africanos parecem, no entanto, ter ficado defasados com relação aos chilenos, pelo menos durante o período de desenvolvimento inicial das variedades *seedless* de uvas de mesa. Estas variedades possibilitaram ao Chile conquistar o mercado norte-americano e boa parte do europeu (Codon, 1992). Para se ter idéia de seu dinamismo no setor, em 1976 o Chile exportava basicamente três espécies de uva, saltando para nove em 1988 (Codevasf, 1989). Quanto à África do Sul, hoje tem também suas variedades *seedless* para competir no mercado europeu.

Recursos de capital

Segundo Vilas (1990), no período de 1976 a 1982 a liberalização financeira do Chile favoreceu os grandes e médios fruticultores, os quais podiam tomar empréstimos em moeda estrangeira, gerar dólares com a fruta exportada e se beneficiarem com as diferenças de taxas de câmbio real, em favor das dívidas contraídas em moeda estrangeira *versus* moeda nacional. No período de 1983 a 1987, com o retorno das políticas de fomento e regulação financeira, a fruticultura favoreceu-se com os programas de renegociação de dívidas, tendo as políticas de ajustes econômicos aumentado notoriamente sua rentabilidade.

A capitalização da dívida externa, via capítulos XVII e XIX da Lei de Trocas Internacionais, permitiu acelerar a transnacionalização da fruticultura, promovendo a construção de grandes centrais no Chile e facilitando a abertura de mercados externos através de *joint ventures* (Vilas, 1990)⁽⁴⁾.

Não foram encontradas, na literatura utilizada neste trabalho, referências quanto à influência do capital na formação da fruticultura de exportação da África do Sul. Nas entrevistas foi citada a instabilidade social do país como sendo fator de alto risco para os capitais nacional e estrangeiro, o que provavelmente contribuiria para taxas de juro relativamente elevadas. Este ponto, no entanto, é passível de futuras investigações, não sendo possível chegar a posições conclusivas no momento.

Infra-estrutura

Os fatores-chave da infra-estrutura são, sem dúvida, o **transporte** e o **armazenamento**.

No Chile o transporte interno é bastante eficiente. Muitas de suas estradas são concretadas, ao invés de asfaltadas, para garantir menor aparecimento de falhas. O acesso ao porto de Valparaíso, principal ponto de saída, é, portanto, facilitado.

O transporte interno na África do Sul também é bastante facilitado. Grande parte da produção de uvas encontra-se em raio de 30 km do porto da Cidade do Cabo, que possui vários pontos de atracagem para navios porta-*containers*. Os armazéns frigoríficos desse porto, por onde passa a maior parte da fruta para exportação, têm capacidade para 12000 m³ e estão sob responsabilidade de operadores privados (Serviço de Comunicação Sul-Africano, 1992).

Para Codon (1992), nos últimos dez anos o transporte e a conservação têm desempenhado papel fundamental na evolução das exportações do hemisfério

sul. Assim, a maior parte das frutas é hoje distribuída através dos mais modernos métodos e com qualidade extremamente satisfatória. Os navios construídos atualmente têm grande capacidade, são mais rápidos (de 20% a 30%, em comparação aos da década de 70) e munidos de equipamento para estocagem a frio de precisão. Estes tipos de navios são intensamente disputados, mas a prioridade é das multinacionais e dos grandes exportadores.

Entre os vários avanços obtidos nas áreas de transporte e conservação, Codon (1992) cita o sistema de estocagem a frio, o sistema de pré-resfriamento e o equipamento de transporte utilizado entre a estação ferroviária e o porto de embarque. Destaca, como mais recente, a técnica de atmosfera controlada em suas diferentes formas (controlada, modificada, baixa pressão). O autor não faz distinção alguma quanto à intensidade e à qualidade de uso dessas técnicas por parte dos países do hemisfério sul.

Fatores básicos, adiantados, generalizados e especializados

A vantagem competitiva nacional de Chile e África do Sul está bastante relacionada às chamadas **condições de fatores**. É interessante notar, no entanto, que os fatores básicos não parecem ser os principais determinantes. As condições de clima, localização, entre outras, não são melhores do que as existentes em muitos outros países que, contudo, não exportam uvas de mesa. Por outro lado, fatores adiantados, como pesquisa de novas espécies e variedades, técnicas de irrigação e formação de grande número de técnicos especializados em fruticultura, são de grande importância.

A existência de fatores especializados, como toda a infra-estrutura para armazenamento a frio e técnica e conhecimento sobre transporte refrigerado, indica, em conjunto com os fatores adiantados, caminharem ambos os países no sentido de obter **vantagens competitivas de ordem superior**.

Uma distinção, quanto aos fatores, pode ser constatada entre os dois países: os custos de produção no Chile são inferiores, em função dos grandes esforços dispendidos na busca de alta produtividade e redução dos tratamentos culturais.

Condições de demanda

As condições de demanda do Chile e da África do Sul são semelhantes às da Suíça (Porter, 1990) no que se refere, principalmente, a tamanho e seus padrões de crescimento. Segundo Porter, a reduzida de-

manda interna seria um dos motivos que levaram a Suíça a se voltar para o mercado externo desde o início do crescimento de suas indústrias. Durante as entrevistas realizadas para este estudo, esse aspecto foi também citado como impulsionador da produção de Chile e África do Sul para o mercado externo.

Aspecto interessante da teoria de Porter (1990) é a internacionalização da demanda. A África do Sul — e, mais especificamente, o porto da Cidade do Cabo — funcionou por séculos como ponto de reabastecimento e descanso de navios na rota Europa-Índias. Um dos principais suprimentos era as frutas, de grande importância no suplemento de vitaminas da tripulação. Desta forma, desde sua origem a fruticultura sul-africana esteve voltada para clientes internacionais.

Indústrias correlatas e de apoio

Não foi identificada, tanto na literatura como nas entrevistas realizadas, evidência da importância de indústrias abastecedoras para a criação de vantagens competitivas específicas por parte do Chile ou da África do Sul. Os avanços tecnológicos na área de irrigação obtidos no Chile, por exemplo, foram fruto do esforço das empresas exportadoras e não-especificamente dos fornecedores.

Os avanços em técnicas de conservação e transporte são virtualmente acessíveis a qualquer país, desde que disponha do capital necessário. Não fica clara, portanto, a existência de vantagens competitivas derivadas das indústrias fornecedoras.

Os complexos exportadores de outras frutas, como maçãs, pêras e frutas de caroço, definem suas indústrias como distintas e não-correlatas. Isto é passível de discussão. Segundo Porter (1980), para serem indústrias distintas elas não deveriam ser substitutas próximas entre si. Como não é objetivo, neste trabalho, discutir as definições acima, assume-se, para efeito de análise, serem elas indústrias distintas e correlatas, com as devidas ressalvas.

Nesse aspecto, haveria efeito altamente sinérgico entre essas diferentes indústrias. A existência de exportações significativas de maçãs favoreceu o desenvolvimento das exportações de uvas de mesa do Chile, pois os canais de distribuição já eram conhecidos. A pesquisa realizada por Chile e África do Sul no âmbito de transporte e refrigeração também favorece várias frutas, além das uvas. A possibilidade de partilhar o mesmo navio faz com que os custos de transporte e a flexibilidade de horários se tornem mais favoráveis.

Segundo Porter (1990), as vantagens competitivas mais significativas proporcionadas por indústrias correlatas são aquelas ligadas à inovação (caso da pes-

quisa) ou à oportunidade de partilhar atividades críticas (caso do transporte).

Estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas

Chile e África do Sul apresentam, nestes aspectos, posições muito distintas, o que não deixa de ser interessante. Porter (1990) destaca a importância da concorrência interna, de maneira geral, como fator de geração de vantagem competitiva nacional.

O Chile tem várias empresas atuando na indústria da uva de mesa. A maioria atua desde a assistência técnica ao produtor até o transporte e a comercialização do produto no país de destino. São empresas de capital nacional ou misto, estabelecidas no país devido, em grande parte, aos princípios econômicos liberais do governo chileno. O Chile foi o único país exportador de frutas do hemisfério sul que permitiu a entrada de capital estrangeiro em larga escala, ao ponto de suas exportações atualmente serem controladas por operadores estrangeiros, segundo Codon (1992).

No quadro 2 são apresentadas as principais empresas que operam no setor de uvas chileno. Para se ter idéia da concentração de mercado, as quatro principais empresas foram responsáveis por 47% das exportações em 1988-1989. As empresas possuem ca-

Quadro 2

Principais Exportadores e Respectivas Exportações de Uvas

| Exportadores | Exportações (1.000 caixas) |
|------------------|----------------------------|
| David del Curto | 6.524 |
| Standard Trading | 6.073 |
| UTCSA | 3.788 |
| Unifrutti Trade | 4.100 |
| Frupac Ltda. | 3.023 |
| Coopefrut Ltda. | 372 |
| Agrig. Agro Frio | 2.478 |
| Exportadora Rio | 2.384 |
| Aconex | 1.560 |
| Western Fruit | 683 |
| Outros | 15.193 |
| Total 1988-1989 | 46.168 |

Fonte: Vilas, 1990

pital de origem bastante variada, como por exemplo a Unifrutti, italiana, e a UTCSA, árabe.

Segundo Codon (1992), as multinacionais avaliaram, acima de tudo, a prosperidade da indústria frutífera existente no Chile (cujo crescimento ocorreu antes da chegada das multinacionais), a variedade de produtos exportados, a liberdade de iniciativa e exportações (ausência de um *board*, ao contrário da África do Sul), as vantagens dadas ao capital estrangeiro (subsídios para investimentos) e as condições gerais que afetam a lucratividade (mão-de-obra barata, estabilidade política de longo prazo).

Para esse autor, foi um caminho de mão dupla. As multinacionais, tendo vastas redes comerciais, obtiveram várias saídas para o produto chileno, algumas em mercados completamente novos. Além disso, utilizando os mais modernos canais de distribuição e, muitas vezes, possuindo suas próprias frotas navais, elas resolveram o problema crucial do transporte, ainda um dos principais **jogos** da exportação.

Porter (1990) afirma que a rivalidade não precisa se limitar aos preços. Na verdade, a rivalidade em outras áreas, como na tecnologia, pode levar a vantagem nacional mais sustentável. O caso chileno é exemplar: competindo entre si, as empresas desenvolveram ou adaptaram novas espécies e variedades de uvas que obtiveram sucesso no mercado internacional. O mesmo pode ser dito sobre o desenvolvimento nas áreas de irrigação, transporte e conservação.

Entretanto, uma ressalva é necessária. Os interesses das multinacionais vão além daqueles específicos do país, pois operam em inúmeros países e atividades, havendo grande risco de, eventualmente, voltarem-se contra o país que as recebeu.

Em oposição ao caso chileno, na África do Sul atua uma única empresa, a Unifruco, de capital nacional (basicamente dos produtores) e bastante ligada ao governo. Essa entidade está constituída dentro do espírito cooperativo, ou seja, existe colaboração interna para enfrentar a concorrência de outros países.

Se, por um lado, o dinamismo chileno está associado às multinacionais, por outro, a Unifruco tem a seu favor o grande poder de barganha na comercialização de uvas no mercado europeu, já que centraliza todas as vendas sul-africanas. Sua equipe técnica, tanto de assistência ao produtor como de controle de qualidade, também é digna de nota, sendo responsável pela alta qualidade das uvas da África do Sul.

Acaso e governo

Porter (1990), em sua metodologia, considera ainda o papel do **acaso** e o do **governo**.

Com relação ao **acaso**, como força ruptora que proporciona novas perspectivas, o fator de destaque neste trabalho foi o advento da biotecnologia. Esta possibilita o aparecimento de novas espécies e variedades de uvas direcionadas a maior produtividade, melhores características técnicas (como resistência a doenças) e a agradar o consumidor em termos de sabor, tamanho, coloração etc. O Chile parece ter sido o país que melhor se aproveitou desse fator, principalmente por suas variedades *seedless*.

O papel do **governo** no Chile é bastante semelhante ao preconizado pela teoria de Porter (1990). O governo chileno está ligado a atividades como pesquisa e infra-estrutura básica, deixando para a iniciativa privada as relacionadas a assistência técnica ao produtor, infra-estrutura específica, comercialização em si, entre outras. A própria atitude governamental chilena, favorecendo grande intercâmbio com o exterior através de tarifas reduzidas e legislação propícia ao capital estrangeiro, está de acordo com o papel a ser desempenhado pelo governo segundo Porter.

O governo da África do Sul não adota postura semelhante. As exportações de uvas de mesa são estritamente controladas por um *board*, a Unifruco, não havendo facilidades de ingresso de capital estrangeiro, como as do Chile. Outro fator relevante é a grande instabilidade social do país, que acaba afetando a competitividade do setor exportador e sobre a qual o governo tem considerável responsabilidade. O Chile, pelo contrário, tem apresentado quadro de grande estabilidade.

Elementos de marketing

Com o intuito de complementar e enriquecer a análise das estratégias competitivas de Chile e África do Sul, serão abordados a seguir alguns elementos de marketing.

Canais de distribuição

Os canais de distribuição são distintos nos dois países. Há maior variabilidade no Chile, onde, em geral, a uva passa do produtor para o exportador (ou *trading*), daí para um distribuidor no país de destino, seguindo para o atacado-varejo ou diretamente para os supermercados, que têm apresentado crescente importância na distribuição de frutas. A *trading* muitas vezes assume o papel de distribuidor no país de destino. Outra variação pode ocorrer: às vezes os grandes produtores evitam a *trading* e negociam diretamente com o distribuidor no país de destino. Trata-se de operação arriscada, pois a infra-estrutura de armazenamento e transporte (navios)

pertence às *tradings* que, obviamente, têm prioridade no seu uso. A recompensa por esse maior risco é a maior margem obtida pelo produtor.

Na África do Sul as uvas vão, obrigatoriamente, do produtor para a Unifruco, que as comercializa através de seus vários escritórios em toda a Europa. Esse processo aumenta o poder de barganha sul-africano e permite ótimo controle da qualidade do produto exportado. O poder de influência do produtor da África do Sul sobre a cadeia de comercialização é maior do que o do produtor chileno, porque a Unifruco representa, na verdade, seus interesses.

Imagem do produto

A imagem do produto é outro aspecto fundamental identificado neste estudo. Em momento algum são citadas na literatura utilizada as diferenças entre os produtos dos dois países. Nas entrevistas realizadas, porém, foi levantado que o Chile, durante sua grande expansão, perdeu em qualidade final do produto, principalmente no referente à padronização (tamanho, coloração, entre outros aspectos) das uvas. Indicador dessa perda de qualidade é a atual tentativa de instituir um selo de qualidade para as uvas, esbarrando na legislação chilena, contrária à inibição da livre-iniciativa (no caso, as exportações de quem não atingisse a qualidade necessária). A África do Sul, ao contrário, não expandiu significativamente suas exportações de uvas, mas manteve alto padrão de qualidade.

Na África do Sul há grande esforço de **diferenciação** do seu produto: os cachos de uva são colocados em bolsas plásticas individuais pelo próprio produtor e estas acondicionadas em caixas de papelão — próprias para o país de destino. As uvas chilenas são enviadas, em sua maioria, acondicionadas em caixotes, sem maior esforço de diferenciação do produto.

O **serviço** sul-africano também é diferenciado, em especial quanto a regularidade, qualidade do produto entregue, atendimento e acompanhamento do mercado consumidor.

Como resultado, o preço obtido por uma caixa de uvas da África do Sul, comparando-se espécie e variedade, é superior ao do Chile em torno de US\$ 1,00 a US\$ 2,00⁽⁵⁾. Essa diferença de preços corrobora a afirmação de Codon (1992): à medida que a demanda começa a ficar saturada, os mercados aumentam suas exigências e as margens de preços entre produtos de diferentes qualidades alargam-se. Deve-se frisar, contudo, haver exportações chilenas de uvas de alta qualidade. O mercado, no entanto, tem percebido seu produto, no geral, como inferior ao sul-africano.

Promoção

Os esforços de promoção também são diferentes. O Chile concentra-se em propaganda durante os meses de comercialização (dezembro a abril), enquanto a África do Sul faz esforços não só de propaganda, mas também de publicidade, durante o ano inteiro (através de feiras, revistas e outros veículos). É interessante notar ser a promoção o único evento em que as empresas chilenas atuam em conjunto.

Segmentação de mercados

Os esforços de segmentação de mercados ainda são incipientes em ambos os países. Tanto as *tradings* atuantes no Chile quanto os escritórios da Unifruco na Europa dispõem de estudos indicando as preferências de cada país com relação a tipo de embalagem, tamanho do produto etc. Assim, os embarques para determinado país já têm a proporção correta de cada classe de uvas.

Codon (1992) afirma que o Chile tem empreendido esforços para atingir⁽⁶⁾ mais precisamente os diferentes segmentos de consumidores norte-americanos, mas não entra em detalhes sobre esse assunto. Vilas (1990) aponta outro indício de segmentação de mercados por parte do Chile, afirmando que este exporta uvas de qualidade inferior para países da América Latina, reservando as melhores para Europa e EUA. Nas entrevistas realizadas não foi identificado esforço específico por parte dos dois países para atingirem determinada região geográfica, faixa etária ou faixa de renda.

Marcas

O último aspecto a considerar diz respeito às marcas existentes. A Unifruco detém a marca **Cape**, com décadas de tradição no mercado, estando associada à alta qualidade de produto e serviço. No caso do Chile, as marcas correspondem às empresas, sendo variadas tanto em tradição como em qualidade.

Posição atual de Chile e África do Sul

No quadro 3 pode ser observado um sumário de como situam-se, atualmente, Chile e África do Sul com relação ao modelo teórico analisado, ou seja, quanto aos quatro amplos atributos determinantes da competitividade de uma indústria de determinada nação.

Quadro 3

Posição Atual do Chile e da África do Sul com Relação aos Atributos do Modelo Teórico

| Chile | África do Sul |
|--|--|
| Condições de Fatores | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Grande investimento em recursos de conhecimento, com novos produtos visando satisfazer o gosto do consumidor e atingir maior produtividade • Infra-estrutura muito boa | <ul style="list-style-type: none"> • Atraso com relação aos recursos de conhecimento • Infra-estrutura muito boa |
| Condições de Demanda | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Demanda interna não chega a ser significativa • País colocou a exportação de frutas como objetivo prioritário | <ul style="list-style-type: none"> • Demanda interna não é significativa • Séculos de vocação para atender a demanda de outros países (navegação) |
| Indústrias Correlatas e de Apolo | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Exportação de outras frutas otimiza transporte, armazenamento e acesso a canais de distribuição • Multinacionais trouxeram avanços, principalmente em refrigeração e transporte | <ul style="list-style-type: none"> • De forma análoga ao Chile, há sinergia na produção e na exportação de outras frutas • Avanços nas áreas de refrigeração e transporte foram obtidos pela Unifruco |
| Estratégia, Estrutura e Rivalidade | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Intensa competição interna levou a maior competitividade da indústria do país no comércio exterior • Grande presença de multinacionais • Condições foram criadas pela abertura do país ao exterior | <ul style="list-style-type: none"> • Não há competição direta devido ao monopólio da Unifruco • Houve certa estagnação na área de pesquisa e desenvolvimento, embora a qualidade do produto ainda seja alta e reconhecida pelo mercado |

nharam no sentido de obter vantagem competitiva superior.

- O Chile, em função do esforço para a obtenção de alta produtividade e baixo manuseio das videiras, apresenta menores custos de produção.
- As condições de demanda interna reduzida levaram ambos os países a se voltarem para o mercado internacional.
- As indústrias abastecedoras parecem não ter desempenhado papel relevante para a criação de vantagens competitivas específicas nos países estudados. As correlatas, considerada a ressalva indicada no texto, tiveram e têm importante papel facilitador no referente aos canais de distribuição e transporte.
- As empresas que atuam no Chile desempenharam papel significativo em termos de concorrência não só em preços, mas também em tecnologia, gerando vantagem competitiva mais sustentável. Na África do Sul atua empresa única, não havendo, portanto, concorrência interna.
- A biotecnologia é muito importante para a indústria da uva, possibilitando o surgimento de novos produtos.
- No Chile, além de estabilidade econômica e política, a atuação de seu governo foi importante em termos de pesquisa e infra-estrutura básica,

CONCLUSÕES

- Dentre os quatro amplos atributos apresentados por Porter (1990) como determinantes, o referente às **condições de fatores** é o que mais se relaciona às vantagens competitivas de Chile e África do Sul no mercado internacional de uvas de mesa.
- Os fatores mais relevantes para o sucesso competitivo dos países estudados são os adiantados — pesquisa de novas espécies e variedades, técnicas de irrigação, formação de grande número de técnicos especializados em fruticultura — e os especializados — infra-estrutura para armazenamento a frio, técnica e conhecimento sobre transporte refrigerado. Isto indica que Chile e África do Sul cami-

ca, deixando as demais iniciativas sob a responsabilidade das empresas. A postura do governo da África do Sul é mais **intervencionista**, sendo a instabilidade social fator negativo para a competitividade.

- Os esforços de segmentação dos mercados são incipientes. Ocorre segmentação geográfica de pouca especificidade.
- Analisando-se fatores como imagem do produto, preço, esforços de diferenciação (principalmente em qualidade), promoção e marca, pode-se afirmar que a estratégia competitiva da Unifruco (e, por consequência, da África do Sul) se aproxima da **diferenciação**.
- Tendo em vista seus esforços para a produção a baixos custos, sua grande expansão em volume ocorrida nos últimos anos e a qualidade inferior de

seu produto com relação ao principal concorrente (genericamente falando), poder-se-ia concluir que a estratégia competitiva das empresas do Chile se aproxima mais da **liderança em custos**. No entanto, deve ser feita uma ressalva, os esforços chilenos em pesquisa não visaram somente reduzir custos, mas também obter novos produtos que atendessem às demandas do mercado. Além disso, há empresas exportadoras de produto de alta qualidade.

• Finalmente, ressalta-se o sucesso obtido pela África do Sul na diferenciação de seu produto, assim como o dinamismo do Chile na procura por novos produtos, sem esquecer os custos reduzidos. Fica a possibilidade de maior segmentação dos mercados, maior diferenciação do produto (sempre em função dos desejos e das necessidades do consumidor) e criação de marcas associadas à qualidade (no caso do Chile). ♦

NOTAS

- (1) *Seedless* são variedades sem sementes.
- (2) *Stone fruits* ou *deciduous fruits*, ou seja, pêssegos, nectarinas e ameixas.
- (3) Principalmente da mosca-da-fruta, objeto de severa regulamentação fitossanitária por parte dos grandes importadores de frutas, como os EUA.
- (4) Convém lembrar, grande parte do setor frutífero mencionado é, na verdade, a

área de uvas de mesa. Em 1988, segundo dados apresentados pela Codevasf (1989), as exportações de uva de mesa representaram 57% do total exportado de frutas chilenas.

- (5) Considerando-se uma caixa de 5 Kg (peso líquido), cujo preço varia entre US\$ 6,00 e US\$ 10,00.
- (6) No original, *targeting*.

RESUMO

Os fluxos de comércio internacional de produtos agrícolas e agroindustrializados têm sido tradicionalmente estudados utilizando-se a teoria das vantagens comparativas. Neste trabalho procura-se avançar, analisando as posições do Chile e da África do Sul no comércio internacional de uvas de mesa sob a ótica das vantagens e estratégias competitivas, com base nos modelos propostos por Porter. A fim de enriquecer a análise das estratégias competitivas praticada, são também usados elementos de marketing.

Palavras-chave: comércio internacional de uvas de mesa, vantagens competitivas, estratégias competitivas

ABSTRACT

The international trade flow of agricultural products have been traditionally studied through the theory of comparative advantages. This paper aims to advance in such study, analysing Chile's and South Africa's position in the world trade of table grapes from the competitive advantages and strategies' point of view. In order to improve the analysis of the competitive strategies, marketing elements were also used.

Uniterms: international trade of table grapes, competitive advantages, competitive strategies

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- CODON, J.M. The Southern hemisphere and the expansion of world trade in temperate fruits. *Agribusiness*, v.8, n.6, p.585-600, 1992.
- COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DO VALE DO SÃO FRANCISCO - Codevasf. *Frutas brasileiras: exportação*. Brasília, 1989.
- ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. *Britannica world annual data*. Londres, 1992.
- INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS - Itai. *Comercialização de frutas tropicais*. Campinas, 1987.
- PORTER, M.E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York, Free Press, 1980.
- PORTER, M.E. *The competitive advantage of nations*. New York, Free Press, 1990.
- SERVIÇO DE COMUNICAÇÕES SUL-AFRICANO. Ministério dos Negócios Estrangeiros. *Isto é África do Sul*. Lisboa, jan. 1992.
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE - USDA. *Horticultural Products Review*, Washington, mar. 1992.
- _____. *Horticultural Products Review*, Washington, mar. 1993.
- VILAS, A.T. *A exitosa agroindústria frutícola chilena de exportação*. CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 28. *Anais*. Florianópolis, 1990.

ANEXO

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Nome: _____
Empresa: _____
Cargo: _____

COMENTÁRIOS INICIAIS

- As perguntas/comentários a serem apresentados se referem basicamente a Chile e África do Sul.
- Caracterizando-se o modo de atuação das empresas instaladas nesses países, exemplos práticos serão de grande utilidade (preferencialmente exemplos com uvas de mesa).

QUESTÕES E COMENTÁRIOS

Quanto ao produto

- Quais são os principais tipos/variedades de uvas de mesa exportados? O mercado internacional reconhece alguma diferenciação, de país para país, entre essas uvas (sabor, coloração, durabilidade, tamanho, uniformidade e outras)?
- Há um histórico de lançamento de novos produtos? Se há, qual a receptividade do mercado internacional? Algum dos países tem se destacado por esforços em pesquisa e desenvolvimento? Se existente, esse esforço é direcionado aos desejos e necessidades dos consumidores ou é mais técnico?

Quanto ao ambiente interno da produção

- Quanto às uvas de mesa, qual a dimensão do mercado interno desses países com relação às suas exportações? Ele chega a competir com o mercado internacional pelo produto?
- Que tipo de produtor predomina (pequenos, médios, grandes; empresas nacionais, multinacionais, cooperativas)?
- Que tipo de vantagens comparativas naturais os países apresentam? Essas vantagens, se existentes, refletem-se em custos de produção reduzidos? Há boa disponibilidade de recursos naturais para uma possível expansão da produção?
- Que tipos de vantagens institucionais são oferecidos pelo governo (incentivos fiscais, facilidades de transporte, armazenamento, pesquisas e extensão e outros)? São elas convertidas em vantagens competitivas?
- Há algum tipo de estrangulamento na cadeia de produção/comercialização do produto (possíveis problemas com transporte, mão-de-obra, insumos, clima e outros)?

Quanto à comercialização

- Que tipo de empresa predomina na comercialização do produto (pequena, média, grande; nacional, multinacional, cooperativas, boards e outras)?
- Há predomínio de algumas empresas/instituições ou o mercado é pulverizado? Se há predomínio de algumas empresas/instituições, quais seriam elas?
- As empresas/instituições atuam isoladamente ou há algum tipo de associação/acordo para exploração dos mercados? Com relação a este tópico, existem diferenças significativas quanto à atuação no mercado interno e no internacional?

Quanto à atuação no mercado internacional

- Qual a forma de comercialização predominante do produto? Através de *tradings*, própria (individual) ou de associações (*boards*)?
- Qual a imagem do produto e das empresas no mercado internacional? Como a estratégia de comercialização é vista pelo mercado (agressiva, arrojada, superada, instável e outras)?
- Qual é, preferencialmente, a época de comercialização do produto? Isto decorre em função de quais fatores?
- Os produtos de distintos países apresentam diferencial de preço entre si? Em caso afirmativo, isto ocorre em função do que?
- É possível identificar algum tipo de direcionamento para determinado segmento de mercado? Em caso afirmativo, qual o tipo de segmento (país, faixa de renda, hábito de consumo e outros)?
- Há um histórico dos esforços de promoção no caso de algum desses países? Em caso afirmativo, que tipo de promoção e com quais resultados?
- Existem casos de lançamento de marcas no mercado internacional que atingiram sucesso? Em caso afirmativo, seria possível identificar fatores condicionantes desse sucesso?