

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR BRASILEÑO EXPORTADOR DE FRUTAS TROPICALES

JOÃO CAETANO FIORAVANÇO^{1,2}

RESUMO – O trabalho apresenta parte dos resultados de uma pesquisa realizada com empresas brasileiras exportadoras de frutas tropicais. O objetivo principal do estudo foi tentar caracterizar tais empresas com o propósito de conhecer as suas estruturas, estratégias de venda, de crescimento e de promoção dos produtos, os planos de marketing, os principais mercados importadores e os problemas enfrentados para exportar, entre outros fatores. A partir dos resultados busca-se diagnosticar quais são os aspectos que dificultam um melhor desempenho exportador desse setor e, na medida do possível, apontar algumas soluções. O pouco tempo de atuação no mercado de frutas, o reduzido tamanho das empresas, a concentração dos envios a um único mercado, a venda em consignação, a falta de previsão de vendas e de um programa de marketing, a pouca importância atribuída aos estudos de mercado, propaganda e apoio aos produtos e o deficiente apoio governamental são alguns dos fatores que dificultam as exportações de frutas tropicais aos mercados da União Européia.

Palavras-chave: Brasil, comércio exterior, fruta tropical, exportação, pesquisa de mercado.

CHARACTERIZATION OF THE BRAZILIAN EXPORTER SECTOR OF TROPICAL FRUITS

ABSTRACT – This work presents a part of the results of an investigation carried out with tropical fruits Brazilian exporter firms. Research aimed to characterize such companies with the purpose to know its structures, its sale, growth and product's promotion strategies, its marketing plans, main importers markets and the problems faced to export, among other factors. Starting from the results, looked for to diagnose which aspects that play against a better exporter performance to sector and to point to some solutions. Little time of performance in the fruit's market, reduced size of the companies, export's concentration to an market only, consignment sale, lack of forecast of sales and of a marketing program, little importance to market studies, marketing and product's support and the faulty government support are some of the factors that hinder the exports of tropical fruits to European Union markets.

Key words: Brazil, external trade, tropical fruit, export, market research.

INTRODUCCIÓN

La fruticultura es, incuestionablemente, una de las actividades más importantes del sector agrícola brasileño. La disponibilidad de suelos fértiles, las condiciones climáticas favorables y la tradición del agricultor permiten una producción muy variada de frutas con una

calidad sensorial superior.

La actividad frutícola en Brasil se desarrolla en aproximadamente 2 millones de hectáreas, genera en torno a 4 millones de empleos directos y contribuye con más o menos US\$ 11 billones al PIB agrícola (BARRETO FILHO, 1997). Además, dicha actividad contribuye decisivamente para el crecimiento

¹ Parte de la Tesis Doctoral del autor presentada a la Universidad Politécnica de Valencia, España.

² Ing. Agrónomo, Dr. Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul. Rua João de César, 434, CEP 90070-070 Passo Fundo-RS.

Recebido para publicação em 30/12/2000.

económico de muchas regiones del país al involucrar en su desarrollo una serie de otros servicios relacionados.

La fruticultura brasileña también se destaca en el ámbito internacional. En 1999, de acuerdo con los datos de la FAO (2000), la producción brasileña de frutas alcanzó el volumen de 35 573 miles de toneladas, lo que significa el 7,67 % del total mundial.

Algunos autores, entre los cuales ALMEIDA (1996), SANTANA (1996), GONÇALVES et al. (1998) y FIORAVANÇO (2000), al tiempo que resaltan la magnitud de la producción de frutas de Brasil y su innegable potencial de crecimiento, apuntan la fragilidad del sector cuando el análisis avanza del plano productivo para el comercial. O, más precisamente, cuando se analiza el desempeño exportador del país en comparación a otras naciones que participan en los intercambios comerciales.

Efectivamente, la cuota detenida por Brasil dentro del comercio mundial de frutas en fresco es muy reducida, situándose, históricamente, abajo del 1 % del valor total comercializado. Los volúmenes exportados por Brasil normalmente se sitúan entre el 1 y el 2 % del total nacional producido, no correspondiendo, en absoluto, con la magnitud de la producción y colocando en evidencia la debilidad del sector.

Algunos trabajos han intentado diagnosticar los factores que juegan en contra y a favor de las exportaciones brasileñas de frutas. GONÇALVES et al. (1995), por ejemplo, han analizado la competitividad de Brasil en algunas frutas con base en la teoría de las ventajas competitivas de Porter. Sus conclusiones han evidenciado que los recursos naturales y la mano de obra barata, teóricamente factores dan soporte al desarrollo del sector frutícola nacional, representan muy poco cuando se trata de productos que exigen tecnologías de punta y una sofisticada logística de transporte y distribución, aspectos en que la estructura frutícola brasileña se muestra muy deficitaria.

Para FERNANDES (1998) la excesiva carga tributaria incidente, tanto a nivel de producción como de comercialización (exportación), el endeudamiento sectorial y las barreras internacionales son algunos de los obstáculos que hay que superar para fortalecer el desarrollo competitivo del sector.

De acuerdo con FAVERET FILHO (1999) Brasil todavía no está preparado para enfrentar los desafíos del comercio internacional de frutas frescas. Los obstáculos, según él, se encuentran tanto en la tradición de que la fruta es un producto local para el gusto local (calidad inferior), en los fallos del mercado (asimetría informativa, mercados incompletos, concentración excesiva del sector distributivo), en la deficiente actuación gubernamental (generación de información, I+D tecnológicos, financiamiento de las exportaciones, defensa sanitaria) y en la desorganización sectorial.

Por fin, SACRAMENTO FILHO e COLLARES (1999) han considerado el denominado «*Custo Brasil*»³ como uno de las principales causas recientes de la reducida competitividad de las empresas brasileñas en general.

¿Y lo que piensan los empresarios del sector? Para ellos, ¿qué factores juegan a favor y cuáles juegan en contra de un mejor desempeño exportador del sector brasileño de frutas tropicales en los mercados comunitarios? Eso es, precisamente, lo que se busca descubrir con ese trabajo.

Los objetivos fundamentales de la investigación son, por tanto, los siguientes: a) obtener una visión de la realidad de las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales, es decir, conocer sus productos, sus estructuras, sus objetivos, sus estrategias de

³ Es un conjunto de factores económicos, institucionales y de infraestructuras que encarecen directa e indirectamente los costes de las empresas y que se convencionó llamar de "Custo Brasil". Dichos factores inciden tanto sobre los productos con potencial para ser exportados directamente o como insumos como también sobre los productos de consumo limitado al mercado interno.

ventas, de crecimiento y de promoción etc; b) analizar la actitud comercial de los exportadores de frutas tropicales hacia los mercados de la Unión Europea, indiscutiblemente, el principal mercado receptor del producto brasileño.

MATERIAL Y MÉTODOS

El cuestionario

Partiéndose del conocimiento previo del sector, del análisis global disponible y llevándose en cuenta los objetivos planteados en la investigación, se diseñó el cuestionario preliminar.

El cuestionario piloto fue enviado a diez empresas y sometido a apreciación de seis expertos (profesores e investigadores) conocedores del tema con el objetivo de comprobar su funcionamiento y obtener el grado de comprensión y pertinencia de las preguntas, pudiéndose, en consecuencia, establecer las modificaciones que fueran necesarias. Del total enviado, tres de los cuestionarios enviados a las empresas y la totalidad de los encaminados a los expertos han retornado cumplimentados.

A partir de las sugerencias de los expertos y de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario piloto, se realizaron las modificaciones que se estimaron oportunas y se elaboró el cuestionario definitivo. El cuestionario presentado puede ser calificado de abierto pues si bien se demandaban cuestiones precisas, existía la posibilidad por parte del encuestado de aportar sus juicios en aquellos puntos que así lo deseara.

Por se tratar de una primera aproximación, que parte del suelo, sin ninguna referencia anterior, se ha optado por presentar un cuestionario que proporcionase la visión más global posible dentro del limitado número de cuestiones recomendadas. En ese artículo se presenta una parte de los resultados.

Administración del cuestionario definitivo

A partir de una relación facilitada por la Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) del Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo do Brasil (MICT), que contenía las empresas que en 1995 habían realizado exportación de frutas tropicales en fresco por cualquier valor, se envió una encuesta postal a las empresas que se ha logrado obtener la dirección, en total 156. Del total enviado, 34 han retornado indicando dirección incorrecta o cambio de dirección, 3 han contestado afirmando que ya no trabajaban más con frutas en fresco y 24 han contestado con el cuestionario debidamente cumplimentado. Luego, tras disminuir el número de cuestionarios que no han llegado a las empresas, 37 al todo, se obtiene un porcentaje de respuestas válidas del 20,17 % $[(24/119) \times 100]$, lo que puede ser considerado muy bueno para ese tipo de encuesta.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tiempo de actuación en los mercados de frutas tropicales

Los resultados presentados en relación al tiempo que las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales actúan en los mercados nacionales e internacionales evidenciaron que se trata mayoritariamente de empresas jóvenes, con hasta diez años de actividad. El tiempo medio de actuación en el mercado nacional es de 6,9 años, al paso que el tiempo medio en el mercado internacional se sitúa en 5,3 años.

El mayor tiempo de actuación en los mercados nacionales en relación a los mercados exteriores es perfectamente normal puesto que, de un modo general, en un primer momento las empresas tienden a actuar en los mercados más cercanos, conocidos y, de cierta forma, menos exigentes. Pasado un determinado período de tiempo, tras haber logrado mayor experiencia y fortaleza, las

empresas intentan ampliar su ámbito de actuación hacia los mercados más distantes, como los exteriores.

El reducido tiempo de actuación en los mercados internacionales es un factor negativo para la competitividad de las empresas del sector pues, en último análisis, significa un menor conocimiento de la forma de funcionamiento de los mercados, de los requisitos de las empresas distribuidoras, de las exigencias de los consumidores y de los recursos tecnológicos y comerciales utilizados por las empresas competidoras.

Aprovisionamiento

Con relación a la forma de aprovisionamiento de las empresas, los resultados obtenidos han indicado lo siguiente: el 50,0 % de las empresas se aprovisionan exclusivamente a través de su propia producción, el 4,2 % lo hace exclusivamente a través de compra de fruta de terceros y el 41,7% de las empresas se utiliza de ambas las posibilidades para se abastecer. En ese último caso, el 90,0 % de las empresas se abastece mayoritariamente de su propia producción, contra el 10,0 % que lo hace principalmente a través de compra de fruta de terceros. El 4,2 % de las empresas no han contestado a esta pregunta.

Como se desprende, predomina la figura del productor-exportador, es decir, él que realiza la producción de una parte importante del producto que exporta, cubriendo la diferencia con compras de otros productores. Por otro lado, es poco frecuente la figura del exportador puro, entendiéndose como tal, la empresa que compra de terceros todo lo que exporta y que no posee producción alguna. Una parte expresiva de las empresas encuestadas combinan ambas funciones: es decir, producción propia y compras de otros productores.

Volumen comercializado

En lo que se refiere al volumen comercializado, tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales, éste osciló entre las 120 toneladas y las 32 700 toneladas. Sin embargo, como se puede apreciar en el Cuadro 1, la gran mayoría de las empresas son empresas pequeñas o muy pequeñas. Según los resultados obtenidos, el 50,0 % de las empresas comercializa 1000 toneladas o menos, el 25,0 % de ellas comercializa entre 1001 y 5000 toneladas, el 16,7 % de las empresas comercializa entre 5001 y 25 000 toneladas y tan sólo el 4,2 % comercializa más de 25 000 toneladas. El 4,2 % de las empresas no han contestado a esta pregunta.

CUADRO 1 - Volumen comercializado por las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales (en toneladas)

	EMPRESAS	
	Nº	%
Hasta 1000	12	50,0
De 1001 a 5000	6	25,0
De 5001 a 25 000	4	16,7
Más de 25 000	1	4,2
No contesta	1	4,2
TOTAL	24	100

FUENTE: Elaboración a partir de la encuesta.

Es perfectamente reconocido que la concentración de la demanda por parte de los grandes grupos de la distribución comercial alimentaria está llevando a la búsqueda de grandes cantidades de productos de unas variedades, calidades y especificaciones previamente establecidas, por lo que necesitan adquirir estos productos a empresas capaces de ofrecer dichas cantidades a precios competitivos y de forma continuada en el tiempo. Luego, frente a esas características del mercado mundial, la mayor parte de las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales posee una dimensión menor de la que sería deseable, hecho que exige una urgente concentración de la oferta, bajo una de las diversas formas asociativas posibles, con el fin de atender a los operadores del mercado.

El pequeño volumen de ventas (menor tamaño) tiene como inconvenientes los siguientes aspectos: a) menor poder de negociación frente a los importadores y la imposibilidad de atender sus requisitos tanto en relación a la gama de productos como servicios; b) menor período de ocupación de las instalaciones y del personal de la empresa con el consecuente incremento de los costes fijos y pérdida de eficiencia por la constante incorporación de empleados que muchas veces no poseen el preparo adecuado. Dichos factores son extremadamente negativos para la competitividad. Además, la existencia de período de inactividad en las empresas con una cartera de productos muy pequeña, hace que pierdan el contacto con los importadores, dejando abierta la puerta a otros proveedores con posibilidad de servicio durante todo el año o al menos durante un período más dilatado de tiempo.

Destino de los productos comercializados

Cuando preguntadas sobre el destino de las frutas comercializadas las respuestas han indicado lo siguiente: tan sólo el 4,2 % de las empresas trabaja exclusivamente con

exportación, igual porcentaje de empresas que vende exclusivamente en el mercado nacional. Por otro lado, el 87,5 % de las empresas afirmaron que comercializan frutas tanto en el mercado nacional como en los mercados exteriores. El 4,2 % de las empresas no han contestado a esta pregunta.

Para el 42,9 % de las empresas que comercializan en ambos mercados la mayor parte de las ventas correspondieron al mercado nacional, al paso que para el 47,6 % de ellas el principal mercado de destino de sus frutas es el mercado internacional. El 9,5 % de las empresas respondieron que el mercado nacional y el mercado internacional son iguales de importante para su empresa.

La importancia prácticamente equivalente entre el mercado nacional y los mercados exteriores para las empresas brasileñas que exportan frutas tropicales demuestra la poca orientación a los mercados internacionales que caracteriza dicho sector. Una clara orientación al mercado exterior es uno de los factores fundamentales para el éxito de toda empresa que aspira expansionar sus actividades más allá de las fronteras nacionales pues significa, en último análisis, aceptar que es dicho mercado el que define las características de la oferta porque es él que la va a valorar, siendo obligación de las empresas adaptar su oferta a las exigencias del comprador.

Esa desorientación al mercado externo puede estar asociada a muchos factores, como puede ser la falta de calidad o de alternativas de variedades para satisfacer a los mercados más exigentes, la deficiencia de los servicios para atender a los requerimientos de la demanda, las pequeñas dimensiones de las empresas que impiden la negociación con grandes operadores internacionales, las diferencias de precios entre los mercados domésticos e internacionales que permiten tasas de rentabilidad distintas entre los dos mercados considerados etc.

Conclusiones semejantes han sido

obtenidas por otros autores. Para WILKINSON (1995), por ejemplo, entre los factores que impidieron la consolidación de nuevas rubricas de exportación en los mercados de frutas y hortalizas se destacan el peso del mercado doméstico, la ausencia de sinergias locacionales y empresariales, y la ausencia de instrumentos de política eficaces. Ya FAVERET FILHO (1999) resalta que Brasil exporta menos frutas de lo que podría por el simple hecho de que la mayor parte de los productores desconoce parte de la demanda externa que no se manifiesta bajo la forma de rendimientos, por los deficientes servicios logísticos y por la ausencia de una acción organizada del Estado.

Los resultados obtenidos con la encuesta han indicado también una distinta propensión exportadora según el tipo de producto principal comercializado por la empresa. Concretamente, el mango y el melón son los productos que tienen como principales mercados los exteriores, al paso que el plátano, la papaya y la uva tienen el mercado nacional como los más importantes. Eso significa, en otras palabras, que únicamente las empresas que exportan productos de mayor calidad consiguen un lugar de destaque en los mercados externos.

La comparación de las ventas medias realizadas por las empresas en cada mercado indica que el mercado doméstico absorbe las mayores cantidades de productos, lo que confirma la mayor facilidad de abastecimiento del mercado nacional por parte de las empresas y, consecuentemente, la dificultad en suministrar cantidades mayores a los mercados internacionales. En países mejor preparados para la exportación y, donde el mercado internacional es el principal, como es el caso de España, por ejemplo, son las empresas de mayor tamaño (según su facturación) las que venden preferentemente en los mercados de los países más ricos y más exigentes, al paso que las de menor tamaño venden principalmente en los mercados de los países menos exigentes y en el mercado doméstico.

Principales mercados de exportación

Del total de empresas que realizan exportación de frutas, la mayor parte, es decir, el 65,2 % exporta sus productos para un único mercado, el 21,7 % lo hace a dos mercados y el 8,7 % lo hace a 3 mercados. El 4,3 % de las empresas no han contestado a esta pregunta.

Las empresas que exportan a un único mercado, lo hacen de la siguiente forma: el 93,3 % a la Unión Europea y el 6,7 % al MERCOSUR. Ya las empresas que exportan a dos o tres mercados tienen la Unión Europea como el principal destino de sus productos. Los mercados de América del Norte, Japón u Otros mercados no fueron citados como más importantes por ninguna de las empresas en el referido año.

Esos resultados no se constituyen en ninguna sorpresa pues la excesiva concentración de las exportaciones brasileñas de frutas frescas a los mercados comunitarios y la fragilidad en abordar nuevos mercados potenciales en Asia, Oriente Medio o Lesie europeo es una realidad irrefutable.

Como se verá más adelante, en las estrategias de crecimiento, la necesidad de desarrollar y conquistar nuevos mercados es una preocupación evidenciada por un número bastante expresivo de empresas encuestadas.

Cartera de productos

Con relación a las frutas exportadas por las empresas, las respuestas obtenidas indicaron que pocas son las frutas que Brasil consigue producir y exportar con calidad y competitividad. Las únicas frutas referidas han sido aquellas con una presencia relativamente más importante dentro de la fruticultura brasileña, es decir, el mango, el melón (amarillo y orange flesh), la papaya, el plátano y la uva

de mesa.⁴ Ninguna de las empresas afirmó exportar alguna otra variedad de fruta de clima tropical, como la piña, el aguacate, el maracuyá o las anonáceas.

El 60,9 % de las empresas exporta un único producto y el 34,8 % exporta dos productos. El 4,3 % de las empresas no han contestado a esta cuestión.

Aunque la predominancia de pocos productos en el paquete exportador de los países sea la tónica imperante en el mercado internacional, como lo demuestran los ejemplos de Colombia y Ecuador (plátano), Chile (uva, pera y manzana), España (cítricos, fresa y melocotón) y Costa Rica (plátano y piña), entre otros, la fragilidad de la cartera de productos para la exportación de Brasil, constituida únicamente por dos o tres productos de menor expresión en el comercio mundial, queda patente.

Las empresas deben ofrecer al mercado distintas alternativas de productos para satisfacer las necesidades de los clientes, evitar los problemas asociados a los pequeños volúmenes de venta y a la baja disponibilidad de producto a lo largo del año y aprovechar más racionalmente las instalaciones, los equipos y la mano de obra. Cuanto más amplia es la gama de productos ofrecidos, dentro de las posibilidades técnicas de la empresa, mejores son las perspectivas para competir en los mercados internacionales.

Estrategia de venta

Con relación a la estrategia empleada por las empresas para vender las frutas en los mercados de la Unión Europea, las respuestas presentadas indicaron lo siguiente: la mayor parte de las empresas, el 54,2 %, venden sus productos a través de un importador/

distribuidor. La segunda estrategia más utilizada (20,8 %) consiste en la venta a través de agente propio y por intermedio del importador/distribuidor. Sólo el 8,3 % de las empresas utilizan exclusivamente representantes o agentes propios para la distribución de sus productos. El 4,2 % de las empresas emplean representantes o agentes del país de destino, porcentaje alcanzada también por las empresas que venden directamente a empresas minoristas (supermercados e hipermercados). Ninguna de las empresas afirmó que realiza sus ventas exclusivamente a importador puro o emplea otro tipo de estrategia para vender sus productos.

En el comercio internacional de frutas los operadores tradicionales son los importadores especializados que compran a los exportadores, directamente o a través de un intermediario, transportan o hacen transportar el producto, lo descargan o lo almacenan para venderlo a mayoristas o a centrales de compra de la gran distribución. Hay, sin embargo, otras clase de operadores, como los mayoristas importadores, mayoristas exportadores, cooperativas de productores, Marketing Boards etc. (BARCELÓ et al., 1996). Las grandes superficies y las asociaciones de minoristas todavía juegan un papel reducido en la mayoría de los mercados internacionales.

Los exportadores brasileños al trabajar en su mayor parte con importadores-distribuidores deben tener el cuidado de procurar elegir los que sean especialistas en frutas tropicales pues dichos operadores saben valorizar y trabajar mejor el producto que un importador no especializado, aspecto ese subrayado también por VITAL (1997).

Lo más importante, sea cual sea el canal de distribución elegido, es que las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales contemplen al sector de la distribución como un colaborador y no como una rival, compartiendo las informaciones relevantes y generando la cooperación necesaria para una adecuada integración de

⁴ La uva fina de mesa, aunque no sea una fruta tropical, es cultivada en su mayor parte en el Nordeste de Brasil (clima tropical), hecho que justifica su inclusión dentro del conjunto de frutas tropicales exportadas. La región Nordeste, especialmente en la área de Petrolina-Juazeiro, se constituye en la actualidad en el principal zona de producción de frutas destinadas al mercado exterior.

las actividades y fortalecimiento de las relaciones en el canal.

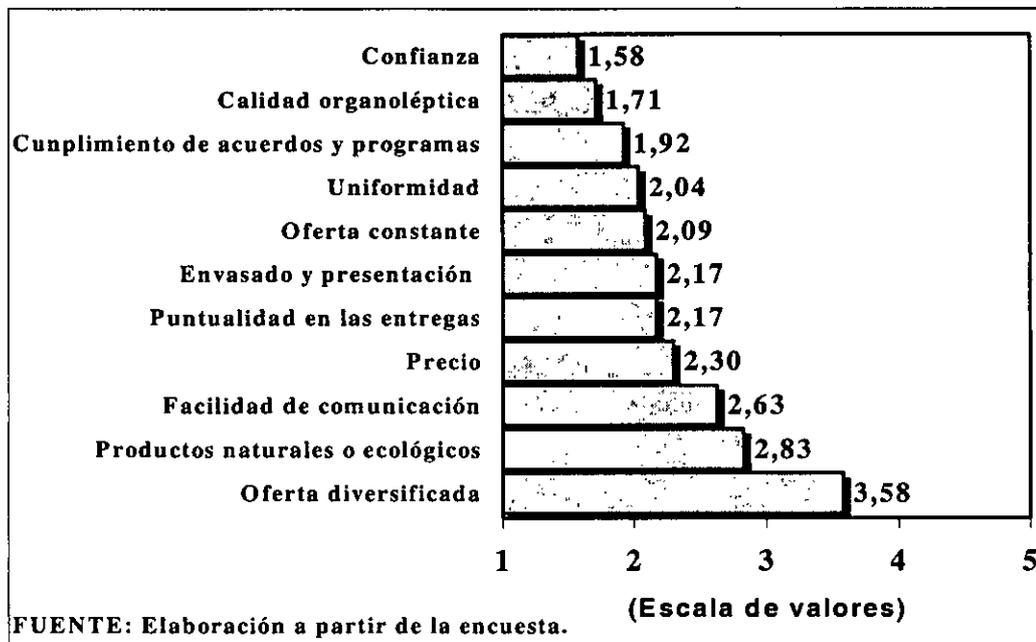
Con relación a la forma de venta de las frutas, las respuestas presentadas por las empresas son las siguientes: la venta en consignación es la forma predominante entre dichas empresas (58,3 %), al paso que la venta en firme es la forma predominante para tan sólo el 12,5 % de las empresas; algunas de las empresas venden tanto en firme como en consignación, aunque la mayor parte de las ventas corresponda a esta última alternativa; el 12,5 % de las empresas no han contestado a esta pregunta.

Se habla de venta en firme cuando el comprador adquiere la mercancía a un precio fijo antes de su distribución y ésta pasa a ser de su propiedad. Por el contrario, existe venta en consignación cuando el operador vende por cuenta del exportador que sigue siendo el propietario. Este es, sin duda, un gran problema para las empresas brasileñas exportadoras, pues significa un factor de debilidad a más frente a los importadores-distribuidores, hecho que refuerza la necesidad de intentar establecer con los mismos una relación basada en la

cooperación con el objeto de sacar mayor provecho.

Elementos más valorados por los clientes

Cuando preguntadas sobre la importancia que los clientes atribuían a una serie de factores relacionados con el proceso de comercialización, las empresas respondieron lo que se presenta en la Figura 1. Según las empresas, el factor más valorado por los clientes es la confianza, que en promedio recibió una valoración de 1,58 en una escala de 1 (muy importante) a 5 (nada importante); le siguen los factores calidad organoléptica del producto y cumplimiento de acuerdos y programas, aspectos que han recibido notas de 1,71 y 1,92, respectivamente. Otros factores bien valorados fueron: uniformidad del producto (2,04), oferta constante (2,09), envasado y presentación adecuados (2,17), puntualidad en las entregas (2,17) y precio (2,30). Por otro lado, los factores peor valorados fueron facilidad de comunicación (2,63), productos naturales o ecológicos (2,83) y oferta diversificada (3,58).



1=muy importante; 5=nada importante

FIGURA 1 - Importancia que los clientes de las empresas brasileñas exportadoras de frutas atribuían a determinados factores

Los resultados obtenidos vienen a corroborar la idea defendida de que hoy día la competitividad se apoya en un amplio conjunto de factores, además del precio, como lo han demostrado los trabajos de ALDANONDO (1994), SIGUÁN (1994), TEFERTILLER e WARD (1995), HUANG (1996) e SCHWENTESIUS e GÓMEZ (1997), entre otros. En otras palabras, lo que se percibe es que la demanda de los importadores/distribuidores valoriza ante todo los factores relacionados con la organización y eficiencia del exportador, es decir, con los aspectos que garantizan una relación estable, duradera y beneficiosa para ambos: cumplimiento de acuerdos y programas, oferta continuada, puntualidad en las entregas, calidad del producto etc.

Esos resultados también van de encuentro a los alcanzados por HERNÁNDEZ e MUNUERA (1997) que, con base en un análisis de un grupo de cooperativas agrarias de la Región de Murcia (España), exportadoras de frutas y hortalizas, concluyeron que las principales razones por las cuales dichas cooperativas consiguen vender sus productos en los principales mercados de Europa son la capacidad para cumplir con la palabra dada, así como la calidad con que llega el producto y la mayor atención y adaptación a las necesidades de los compradores. Dicho estudio destacó también que el precio fue el factor que recibió la calificación más baja en una escala de importancia.

LÓPEZ e DEL CAMPO (1996), en un estudio sobre la actitud de los exportadores de frutas cítricas a los mercados británicos, también han comprobado que los factores

mejor valorados por los compradores fueron el «servicio» ofrecido y la calidad del producto, mientras el precio ha sido el aspecto menos valorado.

Previsión de ventas

Con relación a las principales formas de previsión de ventas de las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales los resultados presentados han sido los que siguen. El 91,7 % de las empresas afirmó que hace previsión de ventas, contra el 8,3 % de las empresas que no lo hace. El 37,5 % de las empresas que hacen previsión de ventas utilizan al menos una de las formas presentadas, el 37,5 % utilizan dos formas y el 16,7 % utilizan tres parámetros para determinar las previsiones de venta. Los parámetros preferidos para hacer las previsiones según las respuestas ofrecidas son la utilización de los datos históricos en combinación con el sondeo previo a los clientes, con un porcentaje de respuesta del 20,8 %, la combinación de la disponibilidad de producto con el sondeo previo a los clientes, con el 16,7 %, y la combinación de disponibilidad de producto, datos históricos y sondeo a los clientes, también con un porcentaje de 16,7 %.

Estrategias de crecimiento

Cuando cuestionadas sobre la necesidad de aumentar las ventas, las empresas han contestado lo que se presenta en la Figura 2. La contestación afirmativa ha sido ofrecida por 91,7 % de los encuestados, contra el 8,3 % que respondieron que no preveían incrementar el volumen exportado.

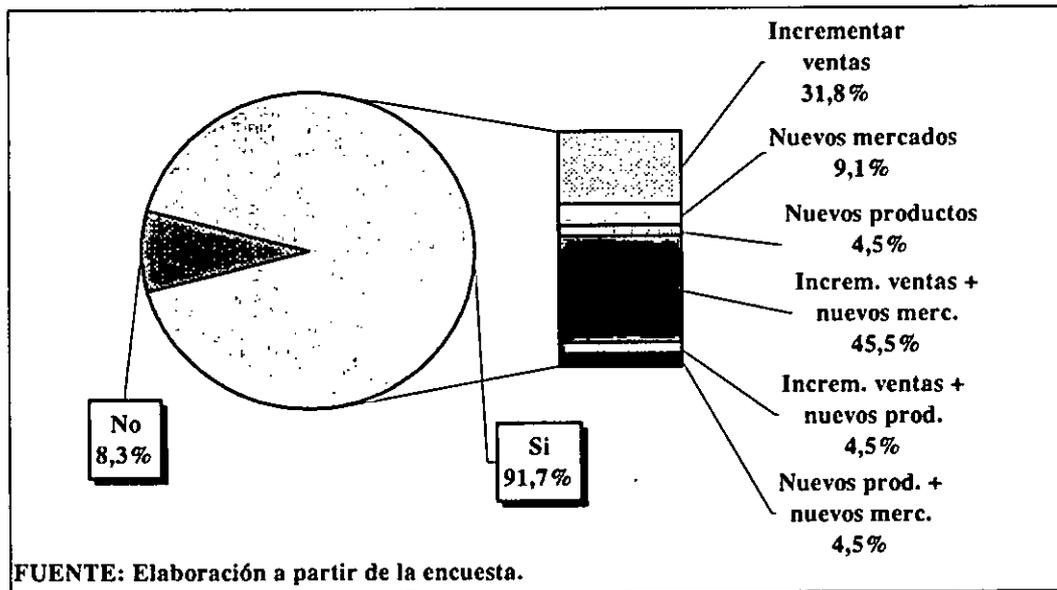


FIGURA 2 - Porcentaje de empresas que desearía incrementar el volumen de frutas exportadas

Las vías de crecimiento se traducen en opciones que se obtienen por intermedio de una única alternativa o combinando las distintas alternativas de crecimiento en base a productos actuales y nuevos y mercados actuales y nuevos. Para el 31,8 % de las empresas que han contestado positivamente la principal estrategia elegida es incrementar las ventas de los productos tradicionales en los mercados tradicionales. Es decir, dichas empresas están satisfechas con la cartera de productos que disponen y con los mercados que actúan, pero no lo están con sus volúmenes de ventas. El 45,5 % de las empresas que también desean incrementar las ventas creen que además de aumentar las ventas de los productos tradicionales en los mercados tradicionales es necesario desarrollar nuevos mercados para lograr dicho objetivo. Para el 4,5 % de las empresas la necesidad de incrementar las ventas debe apoyarse en el aumento de las ventas de los productos tradicionales en los mercados tradicionales combinada la oferta de nuevos productos. Para las demás empresas que contestaron desear aumentar las ventas, las forma apuntadas para alcanzar este crecimiento son: el desarrollo de nuevos mercados (9,0 %), la oferta de nuevos

productos (4,5 %) y el desarrollo de nuevos mercados combinado con la oferta de nuevos productos (4,5 %).

Según los resultados anteriores, está bastante claro que las empresas optan en su mayoría y en primer lugar por la especialización como vía de crecimiento, antes que la diversificación. Esta especialización se concreta en la mayor penetración en el mercado actual (ganancia de cuotas) y/o a través del desarrollo de nuevos mercados, tratando de atender las mismas necesidades con los mismos productos y la misma tecnología.

El crecimiento de las ventas a través de la diversificación de la gama de productos, es decir, mediante la introducción de nuevos productos, sea en los mercados tradicionales sea en nuevos mercados, es la estrategia de crecimiento apuntada por un número muy reducido de empresas. Esta constatación es plenamente acorde con el nivel tecnológico y los bajos volúmenes de ventas que caracterizan las empresas del sector brasileño de frutas tropicales. La ampliación del número de productos exportados requiere todo un proceso de aprendizaje en relación a la manipulación y conservación del nuevo producto, conocimiento de los mercados e inversiones para la producción y preparo del mismo.

Asimismo, aunque la ampliación de la cartera de productos sea de fundamental importancia para la ampliación del período de operación a lo largo del año y disminución de los costes fijos, ella implica en inversiones que muchas empresas se resisten a realizar o no poseen capacidad financiera para tal.

Esa necesidad de incrementar el volumen de las exportaciones y de los productos ofrecidos, en un primer momento, y la ampliación de los mercados, en una etapa posterior, es una exigencia muy presente, máxime cuando el mercado a lo que se destina la mayor parte de las exportaciones es el mercado de la Unión Europea, indiscutiblemente el más competitivo y codiciado mercado por las empresas o países volcados a la exportación.

Estrategia promocional

Cuando preguntadas se realizaban algún tipo de propaganda o apoyo promocional a sus productos, el 29,2 % de las empresas respondieron afirmativamente, contra el 66,7 % que negaron realizar cualquier tipo de

apoyo a sus productos. El 4,2 % de las empresas no han contestado a esa cuestión (Figura 3).

El 42,9 % de las empresas emplea un único medio de propaganda o apoyo promocional, el 28,6 % emplea dos medios y el 28,6 % emplea tres medios.

Las formas de propaganda y apoyo promocional más utilizadas por las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales son la distribución de catálogos y folletos (empleada por 14,3 % de las empresas), la participación en ferias o exposiciones (utilizada por 28,6 % de las empresas), la distribución de catálogos y folletos y la participación en ferias o exposiciones (utilizadas conjuntamente por 14,3 % de las empresas), la participación en ferias o exposiciones y en misiones comerciales (utilizadas en conjunto por el 14,3 % de las empresas) y, finalmente, la combinación de distribución de catálogos y folletos, participación en ferias o exposiciones y participación en misiones comerciales (empleadas por el 28,6 % de las empresas).

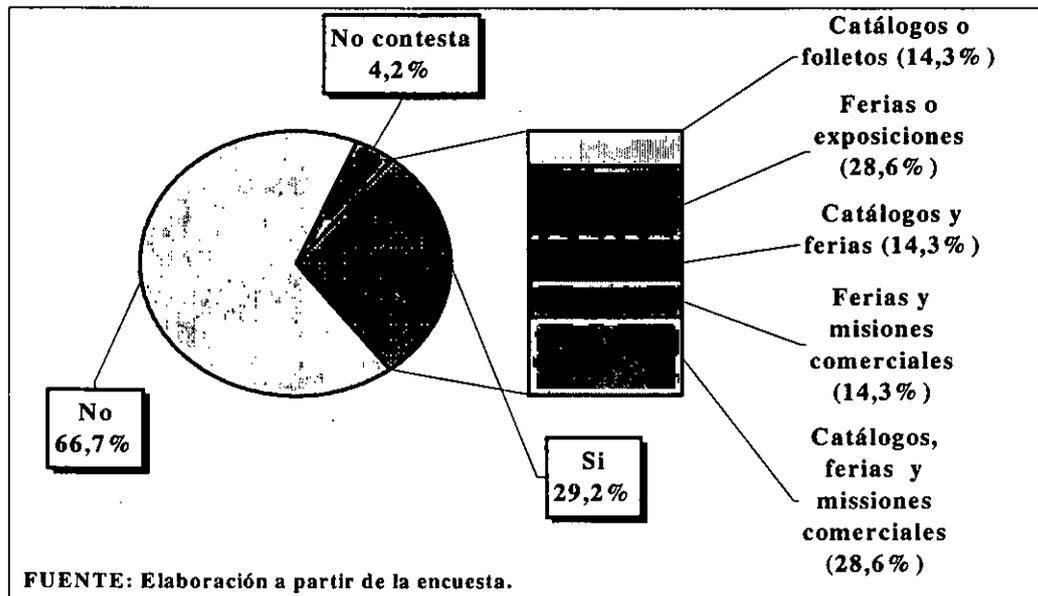


FIGURA 3 - Porcentaje de empresas que realizan propaganda o apoyo promocional para aumentar las ventas

El uso de mecanismos de comunicación masivos en mercados exteriores presenta unos costes insostenibles para la totalidad de las empresas de pequeño porte de cualquier sector y país. Por eso, la utilización de formas de publicidad como los folletos o catálogos descriptores del producto y la participación en ferias internacionales son formas más adecuadas de presentar un producto o de impulsar su venta y, consecuentemente, más empleadas. Sin embargo, hay que buscar alternativas dentro y fuera del país a fin de desarrollar programas más eficientes de promoción y apoyo a los productos brasileños se si quiere ganar cuotas de mercado. Campañas de divulgación bien estructuradas en cooperación con empresas importadoras, por ejemplo, pueden generar buenos resultados en términos de expansión de ventas.

VITAL (1997), con base a informaciones recabadas junto a importadores y dirigentes de organizaciones representativas de los importadores también llegó a la conclusión de que los operadores requieren una mayor divulgación de las frutas brasileñas. Ellos consideran las campañas promocionales deficientes, a pesar de una u otra excepción.

Estudios de mercado

En la Figura 4 se presenta las respuestas referentes sobre la realización de investigaciones o estudios de mercado en alguno de los países en los que las empresas brasileñas venden los productos. El 45,8 % de las empresas afirmaron ya haber realizado alguna investigación o estudio de mercado en algún de los países para los cuales vende, contra el 54,2 % de las empresas que nunca han hecho cualquier tipo de estudio.

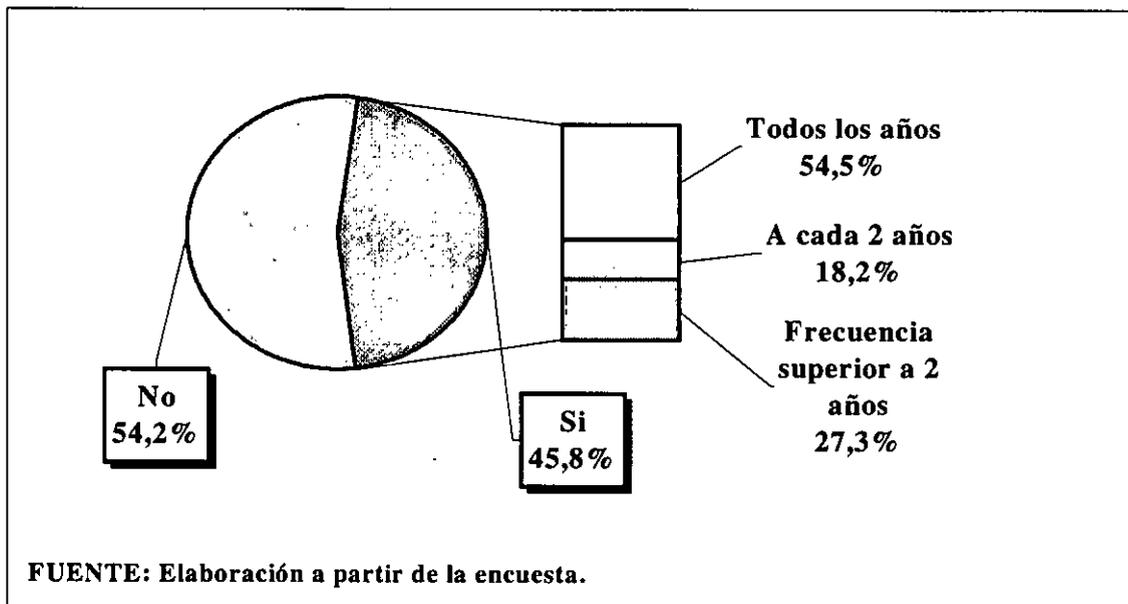


FIGURA 4 - Porcentaje de empresas que han realizado estudios de mercado en alguno de los países para los que vende

Entre las empresas que realizan estudios de mercados, el 54,5 % de ellas realizan los estudios anualmente, el 18,2 % lo hacen a cada dos años y el 27,3 % lo hacen con una frecuencia superior a 2 años (Figura 4).

El conocimiento del mercado por parte de las empresas comercializadoras de frutas significa tener identificados a los clientes o compradores y a los consumidores actuales y potenciales, conocer sus necesidades y

apetencias, sus hábitos y tendencias de consumo actuales y futuras, para de esta forma poder satisfacer a estas necesidades.

El conocimiento del mercado depende de la orientación de las empresas al mercado, así como del esfuerzo que éstas realicen en su conocimiento e investigación tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. Las dos situaciones más típicas a las que corresponden necesidades de información y profundidad de estudio son: la situación de aquellas empresas que no exportan o lo hacen esporádicamente, sin conocer los mercados de destino de sus exportaciones; o la de las empresas que ya exportan con regularidad a algunos mercados, pero no han definido su potencial, ni la forma de presencia comercial adecuada, o no han logrado conectar con los segmentos que presentan mejores oportunidades. En otras palabras, no han formulado objetivos claros y, consecuentemente, sus estrategias, si existen, son vacilantes e imprecisas.

El 81,2 % de las empresas se encargan ellas mismas de hacer los estudios de mercado contra el 9,1 % de las empresas que encargan el estudio a una empresa especializada y el 9,1 % que confía el estudio a su agente de ventas.

Los motivos alegados por las empresas para no realizar dichos estudios o investigaciones de mercado fueron los siguientes: para el 7,7 % de las empresas dichos estudios no se llevan a cabo por problemas de comunicación, para el 7,7 % debido a la dificultad en la obtención de la información, para el 38,5 % debido al coste del estudio, para 15,4 % los problemas limitativos son la dificultad para obtener la información y los costes del estudio y para el 15,4 % son los costes y la no necesidad de realización. El 15,4 % de las empresas alegaron otro factor, a saber: bajo volumen de exportación de la empresa, lo que significa decir dificultad financiera para su realización.

Plan de marketing internacional

La gran mayoría de las empresas encuestadas, es decir, el 75,0 % afirmaron que no desarrollan un plan de marketing internacional, al paso que el 20,8 % de ellas contestaron que desarrollan dicho plan. El 4,2 % de las empresas no contestaron a la pregunta (Figura 5).

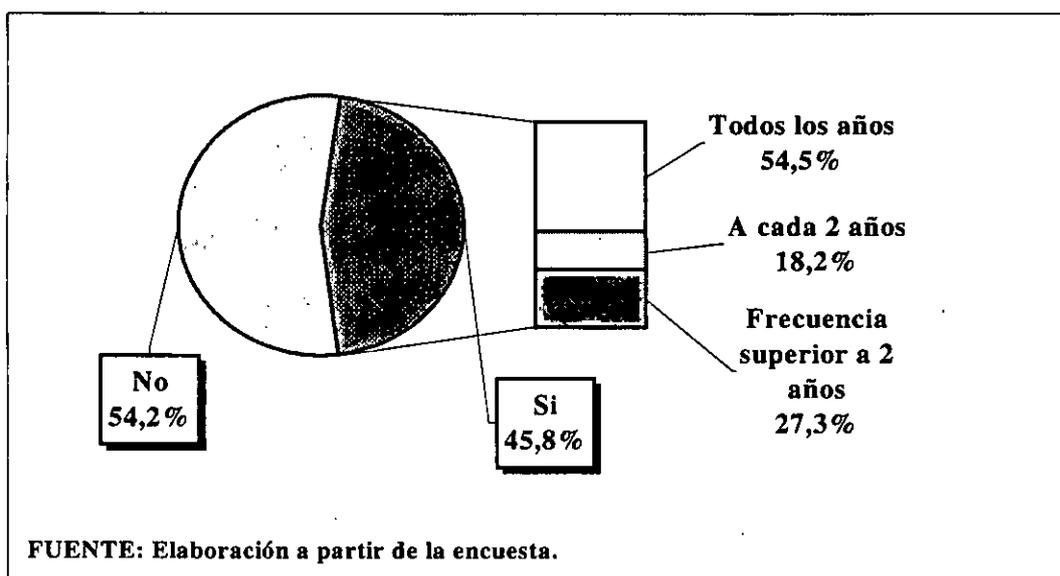


FIGURA 5 - Porcentaje de empresas que desarrolla algún plan de marketing internacional

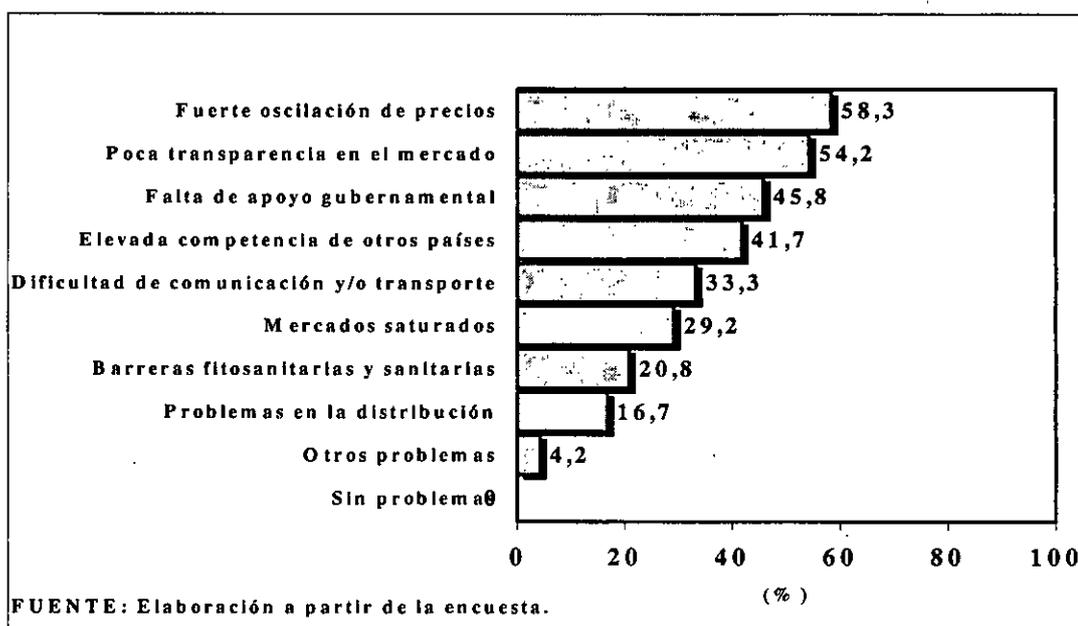
Los responsables por diseñar y planear las tareas de marketing internacional, según las respuestas de las empresas que desarrollan dicho plan son: el departamento de exportación, en 20,0 % de los casos, la dirección de la empresa juntamente con el departamento de exportación, en 40,0 % de los casos, la dirección de la empresa juntamente con el departamento de marketing, también en 20,0 % de los casos. Para el restante 20,0 % de las empresas, el plan de marketing es desarrollado por otros, es decir, por el importador (Figura 5).

La utilización adecuada de las herramientas e instrumentos de marketing tales como la política de productos, servicios, marcas, envases y embalajes, precios, canales de distribución y puntos de venta, promoción, comunicación y fuerza de ventas permiten lograr mayores cuotas de mercados, mejores precios, mayor fidelidad en los clientes, una mejor presentación en el punto de venta, mayor reconocimiento de los productos y las marcas por parte de los consumidores y también, como consecuencia, mejores niveles

de rentabilidad. Definitivamente, el marketing es una garantía de éxito de los programas de exportación de las empresas de cualquier sector y, por tanto, no sorprende que la gran mayoría de las empresas brasileñas no desarrolla cualquier tipo de plan de marketing internacional.

Principales problemas para exportar

Cuando cuestionadas a respecto de los principales problemas en la exportación de frutas tropicales en fresco a los mercados de la Unión Europea, las respuestas ofrecidas fueron: la fuerte oscilación de precios en el mercado, que puede provocar grandes diferencias entre los resultados de una campaña y otra, ha sido apuntado como la mayor dificultad para exportar para el 58,3 % de las empresas; le siguen otros problemas como la poca transparencia en el mercado, aspecto realzado por 54,2 % de las empresas, la falta de apoyo gubernamental, según el 45,8 % de las empresas, y la elevada competencia ejercida por otros países, problema señalado por el 41,7 % de las empresas (Figura 6).



Nota: los porcentajes acumulados superan el 100 % debido a que cada encuestado tenía la posibilidad de contestar hasta 3 problemas.

FIGURA 6 - Principales problemas apuntados por las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales

La falta de transparencia en el mercado se debe a la falta de control sobre el canal, es decir, la falta de conocimiento de lo que sucede una vez enviado el producto al comprador. Existe, en muchos casos, una dependencia del exportador respecto al importador, debido al sistema de fijación de precios (venta en consignación) y desconocimiento del estado en que ha llegado la fruta en destino.

El aumento de la competencia es un hecho inevitable dentro del panorama mundial de creciente liberalización de los mercados. La incorporación de nuevos competidores, generalmente países del Hemisferio Sur con producciones importantes de frutas y hortalizas, será la tónica predominante en el futuro. Consecuentemente, hay que aprender a convivir con la competencia exterior y aceptar el hecho de que sólo las empresas mejor preparadas para satisfacer a los mercados serán las que sobrevivirán a medio y largo plazo. Para hacer frente a esa agudización de la competencia es imprescindible un cambio de orientación desde la producción hacia el mercado. Cambio que debe ir acompañado de las modificaciones necesarias a la modernización y aumento de la eficiencia empresarial.

Los problemas menos importantes, según las empresas, son las barreras fitosanitarias y sanitarias, con una frecuencia de respuesta del 20,8 % y los problemas relacionados con el sector de la distribución, con el 16,7 %. El 4,2 % de las empresas apuntaron los problemas técnicos en la producción como un aspecto que afecta a las exportaciones. La totalidad de las empresas considera que hay algún tipo de problema asociado a la exportación de frutas tropicales a los mercados de la UE, es decir, ninguna empresa se considera plenamente satisfecha.

CONCLUSIONES

Se ha intentado con este trabajo realizar una aproximación general a las características

y comportamiento de las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales. En síntesis, se puede destacar que en la comercialización de frutas tropicales hacia el exterior predominan los productores-exportadores, es decir, empresas que poseen plantaciones de frutas tropicales para el abastecimiento de la mayor parte de sus necesidades pero que también realizan compras de otros productores cuando necesitan completar su oferta.

La mayor parte de las empresas poseen relativamente poco tiempo de actuación en los mercados, son empresas pequeñas o muy pequeñas y para ellas tanto el mercado exterior como el nacional son iguales de importantes.

La gran mayoría de las empresas que realizan exportación lo hacen a un único destino, donde se sobresale el mercado comunitario. La cartera de productos de esas empresas es reducida y los envíos a los mercados exteriores se basan normalmente en un único producto o en dos, como máximo. Los productos de mayor destaque son el mango, el melón, la papaya, el plátano y la uva.

De un modo general, las empresas venden sus productos a través de un importador/distribuidor o por intermedio de un agente propio en combinación con el importador/distribuidor. Es muy poco importante la venta efectuada directamente a empresas minoristas (supermercados o hipermercados). Predomina, en el proceso de exportación, la venta en consignación en la mayoría de las negociaciones.

El aspecto más valorado por los clientes de las empresas brasileñas exportadoras de frutas tropicales es la confianza; le sigue, a continuación, la calidad organoléptica del producto y el cumplimiento de acuerdos y programas.

La mayoría de las empresas afirmó que hace previsión de ventas. Dichas previsiones se basan en varios factores, no existiendo una forma predominante. Otra contestación efectuada por casi la totalidad de las empresas se relaciona con la necesidad de aumentar las ventas, que se plasmaría, según los

encuestados, de la siguiente forma: por un lado, a través del incremento de las ventas de los productos tradicionales en los mercados tradicionales, lo que denota una cierta satisfacción con los productos y los mercados que operan y, por otro lado, a través del incremento de las ventas de los productos tradicionales en los mercados tradicionales conjugada con el desarrollo de nuevos mercados. En otras palabras, las empresas del sector brasileño de frutas tropicales optan en su mayoría y en primer lugar por la especialización como vía de crecimiento, antes que la diversificación. Esta especialización se concretaría en una mayor penetración en el mercado actual (ganancia de cuotas) y/o a través del desarrollo de nuevos mercados.

Otros factores que pueden ser destacados del estudio es la poca importancia que las empresas atribuyen a aspectos como propaganda y apoyo promocional a los productos y a estudios de mercado. Los principales problemas alegados para la no realización de estudios de mercado se refieren a la dificultad de comunicación, dificultad de obtención de la información deseada y coste del estudio. Asimismo, la mayoría de las empresas no desarrolla un plan de marketing internacional.

Los principales problemas en la exportación de frutas tropicales a los mercados de la Unión Europea apuntados por los encuestados son la fuerte oscilación de precios, la poca transparencia en el mercado, la falta de apoyo gubernamental y la elevada competencia ejercida por otros países.

Al final, se puede concluir que hay una serie de factores que impiden un mejor desempeño exportador de las empresas y que necesitan ser sanados. Uno de los principales es, sin duda, la excesiva importancia atribuida al mercado doméstico por las empresas. Es innegable que un mercado nacional desarrollado y exigente se constituye en el soporte natural que garantiza la continuidad de los programas de exportación de cualquier

mercancía y en la fuerza propulsora para la renovación varietal, introducción de nuevas especies y aumento de la calidad de la fruta. Sin embargo, el mercado brasileño, históricamente cerrado a los productos extranjeros, siempre se ha caracterizado por absorber la casi totalidad de los productos ofrecidos independientemente de su calidad (normalmente baja) y precio (generalmente elevados). No se está, en absoluto, pregonando la sustitución del mercado doméstico por el externo. Al contrario, se reconoce que ambos mercados deben ser valorizados y desarrollados de igual forma. Sin embargo, la exportación debería ser siempre encarada como una actividad permanente, importante para la modernización productiva y con una expectativa de resultados a mediano y largo plazo. Los mercados exteriores no pueden ser vistos como la solución puntual para problemas de exceso de oferta o falta de demanda interna.

Otro aspecto negativo a resaltar es el reducido tamaño de las empresas que dificulta mucho los estudios de mercado, las campañas promocionales, el desarrollo de planes de marketing más amplios y, al final, la competencia y las ventas. El asociacionismo y la cooperación comercial se constituye en una solución para combatir la concentración y el poder de las empresas distribuidoras, concentrar la oferta para hacer frente a los requisitos de dichas empresas y reducir los costes operacionales, de promoción y comerciales.

Por fin, se necesita una mejor regulación del sector con el fin de vigilar severamente, durante las etapas de producción y comercialización, la realización de prácticas incorrectas. Al mismo tiempo, se requiere un control más rigurosos sobre el cumplimiento de las normas de calidad de los productos, tanto con relación a los destinados al mercado interno como a los destinados a la exportación. En el primer caso, con el fin de valorizar más el mercado doméstico, protegiendo el productor y el consumidor de prácticas

abusivas por parte de los comerciantes y, al mismo tiempo, buscando elevar el nivel de calidad practicado. En el segundo caso, para evitar que exportadores oportunistas burlen las normas y vendan productos sospechosos o de baja calidad que perjudican a las exportaciones del sector en su totalidad. Al mismo tiempo, reforzar la actuación diplomática a nivel internacional, pues la «competitividad diplomática» es una arma crucial tanto para resistir a la competencia desleal de las exportaciones subsidiadas de los países industrializados, cuanto para abrir nuevos mercados y oponerse a las medidas arancelarias y no arancelarias impuestas por los países.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDANONDO, A. La agricultura canaria: evolución reciente de la agricultura de exportación. **Papeles de Economía Española**, Madrid, n.60/61, 1994. (suplemento), p.111-123.
- ALMEIDA, F. R. de F. Oportunidades (quase) perdidas. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 50, n.6, p. 68-70, 1996.
- BARCELÓ, L. V.; COMPÉS, R.; CEBRIÁN, E.; RODRÍGUEZ, A. Análisis sectorial: frutas y hortalizas y sus transformados. In: SUMPSI, J. M.; BARCELÓ, L. V. (Eds.) **La Ronda Uruguay y el sector agroalimentario español**. Madrid: MCT/ MAPA, 1996. p. 47-125.
- BARRETO FILHO, M. D. Vantagens comparativas e baixa competitividade. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.17, n.10, p. 44-45, 1997.
- FAVERET FILHO, P. Correndo por fora. **Agroanalysis**, Rio de Janeiro, v.19, n1, p. 36-38, 1999.
- FAO. Faostat Database. [online]. Disponível: <http://www.fao.org> [capturado 05 maio 2000].
- FERNANDES, M. S. A cadeia produtiva da fruticultura. In: CALDAS, R. de A.; PINHEIRO, L. E. L. et al. (Eds.) **Agronegócio brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade**. Brasília: CNPq, 1998. Cap. 15, p.201-214.
- FIORAVANÇO, J. C. O mercado comunitário de frutas: participação e perspectivas para o Brasil. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.30, n.3, p.17-33, 2000.
- GONÇALVES, J. S.; AMARO, A. A.; MAIA, M. L.; SOUZA, S. A. M. Competitividade e complementaridade dos complexos de frutas e hortaliças dos países do Cone Sul: discussão sob a ótica da inserção brasileira. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.42, n.3, p.1-52, 1995.
- GONÇALVES, J. S.; AMARO, A. A.; MAIA, M. L.; SOUZA, S. A. M.; PEREZ, L. H. **Frutas: Prognóstico Agrícola, 1998/1999**. São Paulo, v.2, p. 195-220, 1998.
- HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, J. L. Consideraciones sobre la competitividad de la empresa de comercialización hortofrutícola. **Distribución y Consumo**, Madrid, n.35, p. 92-107, 1997.
- HUANG, C. L. Consumer preferences and attitudes towards organically grown produce. **European Review of Agricultural Economics**, Amsterdam, v.23 n.3, p. 331-342, 1996.
- LÓPEZ, D. B.; DEL CAMPO, F. J. La actitud comercial de los exportadores españoles hacia el mercado británico de cítricos en fresco. **Levante Agrícola**, Valência, n.335, p.68-77, 1996.
- SACRAMENTO FILHO, L.; COLLARES, M. J. Custo Brasil: “causas recentes da baixa competitividade das empresas brasileiras”. **Reúna: Revista de Economia**, Belo Horizonte, n.9, p.56-67, 1999.
- SANTANA, V. L. V. Fruticultura: a vez do mercado. **Bahia Agrícola**, Salvador, v.1, n.2, p.43-50, 1996.

- SCHWENTESIUS, R.; GÓMEZ, M. A. (1997). Competitividad de las hortalizas mexicanas en el mercado estadounidense. **Comercio Exterior**, México, D. C./97, p.962-974.
- SIGUÁN, A. **El consumo de alimentos en Alemania**: interpretación del cambio en el consumo de los productos hortofrutícolas desde una perspectiva socio-cultural. Valencia: Generalitat Valenciana, 1994. 395p.
- TEFERTILLER, K. R.; WARD, R. W. (1995). Revealed comparative production advantage: implications for competitiveness in Florida's vegetable industry. **Agribusiness**, Nova York, v.11, n.2, p.105-115.
- VITAL, T. W. **Frutas frescas do Brasil importadas pela União Européia: regulação do mercado**. Paris: Universidade de Paris I, 1997. 35p. (Documento de Trabalho).
- WILKINSON, J. Competitividade da agroindústria brasileira. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.42, n.1, p.27-56, 1995.