



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

**O MARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA  
INSERÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
DISTRITO FEDERAL NO MERCADO INTERNACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO FLOR BRASIL**

**DÉBORA VIEIRA BARBOZA**  
**RA 2005113/1**

**PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI**

**Brasília – DF, novembro de 2006**

**DÉBORA VIEIRA BARBOZA**

**O MARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA  
INSERÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
DISTRITO FEDERAL NO MERCADO INTERNACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO FLOR BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de graduação em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília – DF, novembro de 2006

**DÉBORA VIEIRA BARBOZA**

**O MARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA  
INSERÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO  
DISTRITO FEDERAL NO MERCADO INTERNACIONAL: UM  
ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO FLOR BRASIL**

Monografia Apresentada como um dos  
requisitos para a conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília, DF, \_\_\_\_\_ de novembro de 2006.

Banca examinadora:

---

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

---

Professor (a) Examinador(a):

---

Professor (a) Examinador(a):

“Nenhum vento é bom para quem não sabe onde ir”

Aristóteles

Ao meu Amor, por todo o carinho e paciência que teve ao meu lado durante todos os momentos difíceis. Obrigada por toda a dedicação e apoio. Amo Você!

À Deus por permitir mais esta realização em minha vida.

A minha Mãe a quem tudo devo desde a minha vida até a realização desse trabalho.

Ao meu Pai e irmãos pelo apoio durante mais essa jornada.

À professora Mariângela Abrão por acreditar no meu potencial e pela contribuição com material e informações valiosas que muito somaram ao trabalho e ao meu crescimento profissional.

Ao professor orientador Marcelo Gagliardi, cuja sabedoria e paciência foram de fundamental importância para a conclusão deste trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Composto de marketing com o quinto "P" .....	23
Figura 2	Matriz BCG.....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Segmento de atividade das empresas.....	31
Gráfico 2	Atuação das empresas/autônomos no comércio exterior.....	32



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Análise de ameaças e oportunidade.....	27
Quadro 2	Análise dos postos fortes e fracos.....	28

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de marketing internacional, verificando suas características, benefícios e estratégias, de forma a torna-se, para as micro e pequenas empresas do Distrito Federal, uma ferramenta de diferencial competitivo no mercado exterior. Destarte, lançou-se mão da literatura disponível que apresenta analogia com o tema, sendo estudado o caso levado a efeito pelo Consórcio Flor Brasil, que é formado por um grupo de microempresas do Distrito Federal atuante no segmento moda praia e ginástica e que se introduziu no mercado internacional por meio de um plano de marketing, sendo seu diferencial competitivo, implicando em ganho consideráveis do grupo, desde a visão de negócios até o relacionamento com outras culturas. Visando conhecer o perfil das micro e pequenas empresas da região do DF que têm aspiração a crescer rumo ao exterior, e além disso, com o intuito de mostrar a existência de campo de aplicação da teoria desenvolvida, também foi acrescentado ao trabalho um resumo do diagnóstico das empresas exportadoras e potenciais exportadoras do Distrito Federal. O trabalho procura utilizar o marketing como instrumento pelas empresas para captação de novos mercados, mostrando os caminhos que uma pequena empresa pode seguir para penetrar no comércio internacional, realizando para isso, necessariamente, planejamento específico de forma a definir os rumos, realizando mudanças essenciais em produtos e serviços e fixando objetivos a serem atingidos.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	Tema.....	13
1.2	Delimitação do tema.....	13
1.3	Justificativa.....	13
1.4	Objetivo geral.....	14
1.4.1	Objetivo específico.....	14
1.5	Problema.....	14
1.6	Estrutura do trabalho.....	14
2	<b>METODOLOGIA</b> .....	15
2.1	Método de procedimento.....	15
2.2	Método de abordagem.....	15
2.3	Técnicas de pesquisa.....	16
3	<b>EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	17
3.1	Definição de marketing.....	17
3.2	Os tipos de marketing.....	17
3.3	Marketing estratégico.....	19
3.4	Mercado internacional.....	19
3.5	Plano de marketing.....	19
3.6	Plano de marketing para micro e pequenas empresas.....	26
3.6.1	Análise ambiental: ameaças e oportunidades.....	27
3.6.2	Análise de pontos fortes e fracos.....	28
3.6.3	Objetivos.....	28
3.6.4	Estratégia de marketing.....	29
3.6.5	Plano de ação.....	30
3.6.6	Projeção de lucros e perdas.....	30
3.6.7	Orçamento.....	30
3.6.8	Controle.....	31
3.7	Diagnóstico das empresas exportadoras e potenciais exportadoras do Distrito Federal.....	31
4	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	35
4.1	Consórcio Flor Brasil.....	35
4.2	Plano de marketing do Consórcio Flor Brasil.....	40
4.3	Análise crítica.....	42
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	45
	REFERÊNCIAS.....	48

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio exterior tem uma grande importância para a economia de todas as nações. As transações comerciais possibilitam a geração de recursos em divisas externas que contribuem para o fortalecimento econômico de um país. As vendas ao exterior significam oportunidades de colocação de produtos em mercados adicionais para as empresa, abrindo novos rumos ao crescimento, possibilitando o contato com outras culturas, impondo melhorias nos produtos vendidos e fortalecendo as estruturas das empresas exportadoras. Os países que participam do comércio internacional, mantendo relações com seus vizinhos e com outras nações mais distantes.

A participação das empresas brasileiras tem aumentado consideravelmente no comércio internacional com a expansão da pauta de exportações, tanto em termos de mercado, atendendo a várias regiões do planeta, como de produtos. São ofertados desde recursos naturais primários, como minérios de ferro, a produtos industriais com maior valor agregado, como aviões. No Brasil existe uma forte concentração de mercados, haja vista que a maior parte das receitas nacionais derivadas das exportações é gerada por uma pequena quantidade de exportadores. Porém, o número de empresa exportadoras tem se elevado, havendo uma ampliação da presença das micro e pequenas empresas.

O segmento formado pelas indústrias têxtil e do vestuário representa a quarta atividade econômica da maior expressão mundial. Nesse setor, existe uma forte competitividade nos diversos níveis do mercado mundial, sendo objeto de acentuada concorrência entre diversos países. O Brasil, apesar de sua condição de grande produtor de algodão, fios, tecidos e confecções, ocupa uma posição demasiadamente modesta no total das exportações globais.

A região do Distrito Federal possui uma ampla gama de empresas nos diversos níveis da cadeia produtiva, podendo qualificar-se como exportadora de produtos competitivos para os mercados importadores mundiais. O principal ponto de produção é a moda feminina, com produtos de malharia e de artigos para o segmento de roupas voltado para a moda aeróbica e praia.

Diante dos fatos mencionados, este trabalho tem como objetivo traçar um plano de marketing para as micro e pequenas empresas do Distrito Federal, dando ferramentas, dentro de sua realidade, para acessarem o mercado internacional.

### **1.1 Tema**

Plano de marketing internacional

### **1.2 Delimitação do tema**

O marketing como ferramenta de diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas do Distrito Federal no mercado internacional.

### **1.3 Justificativa**

O número de micro e pequenas empresas brasileiras que participam das negociações internacionais ainda é pequeno, dado quase a totalidade das receitas provenientes das exportações é oriunda de uma pequena parcela dos maiores exportadores do país.

No âmbito social este tema é plenamente justificado, tendo em vista que, se o número de micro e pequena empresa inserida no mercado internacional aumentar, necessariamente implicará em um crescimento na geração de empregos e, conseqüentemente, mais renda para o Distrito Federal e para o país.

Já no contexto acadêmico, trata-se de campo que pode gerar um futuro despertar, um aumento de interesse dos profissionais da área de administração para atuação com maior participação nas decisões relativas ao assunto. E ainda pelo fato do curso de administração ser um curso genérico possibilitando o estudo em várias áreas afins ao tema, e dando condições do administrador aplicar seus conhecimentos e contribuir para melhoria da situação das micro e pequenas empresas no cenário das exportações nacionais.

Para a administração é de alta importância, visto que com um comércio cada vez mais globalizado, organizações, que pretendem se manter no mercado exterior, deverão contar com o conhecimento de administradores, especializados em negociações e marketing internacional.

## **1.4 Objetivo geral**

Elaborar um plano de marketing capaz para inserir as micro e pequenas empresas no mercado internacional.

### **1.4.1 Objetivos específicos**

- a) Identificar o perfil das MPE's do DF;
- b) Identificar as micro e pequenas empresas do DF que desejam ser inseridas no mercado internacional;
- c) Analisar o mercado com o objetivo de identificar as oportunidades;
- d) Verificar a aplicação de um plano de marketing capaz de inserir as micro e pequenas empresas do Distrito Federal no mercado internacional.

## **1.5 Problema**

O plano de marketing influencia na inserção de micro e pequenas empresas do Distrito Federal no mercado internacional?

## **1.6 Estrutura do trabalho**

A monografia foi estruturada em capítulos, da seguinte maneira: Na primeira parte faz-se a introdução, apresenta-se o tema e sua delimitação, a justificativa e o objetivo, que foi dividido em geral e específicos. Na segunda parte é explicada a metodologia utilizada. Na terceira parte discute-se o embasamento teórico, são tratadas as definições utilizadas no trabalho, desenvolvido um plano de marketing para micro e pequenas empresa, e mostrado um diagnóstico das empresas exportadoras e potenciais exportadoras do Distrito Federal. Na quarta parte encontra-se o estudo de caso.

## **2 METODOLOGIA**

Lakatos e Marconi (2003, p. 83) diz que metodologia é “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando decisões do cientista”.

Segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 45), “método significa o conjunto de etapas e processos a serem ultrapassados ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade. É o que permite a ciência delimitar o campo da pesquisa”.

Para a elaboração deste trabalho foi utilizada a metodologia de caráter bibliográfico onde se buscou o embasamento teórico necessário para justificar a aplicação do marketing como diferencial para inserção de micro e pequenas empresas no mercado internacional.

### **2.1 Método de Procedimento**

O método de procedimento utilizado para a elaboração deste trabalho foi o monográfico. Para Cruz e Ribeiro (2003, p. 35), “o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, instituições, condições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

Ainda para Lakatos e Marconi (2003, p. 108), “a investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos”.

### **2.2 Método da abordagem**

Neste trabalho foi adotado o método dedutivo pois este parte de um plano geral para um específico.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 92) o método dedutivo:

tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas; o indutivo tem o desígnio de ampliar o alcance dos conhecimentos. Analisando isso sob outro enfoque, diríamos que os argumentos dedutivos ou estão corretos ou incorretos ou as premissas sustentam de modo completo a conclusão ou,

quando a forma é logicamente incorreta, não sustentam de forma alguma; portanto, não há graduações intermediárias.

Já Cruz e Ribeiro (2004, p. 36) diz que: “o método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas”.

### **2.3 Técnicas de pesquisa**

Neste trabalho utilizou-se como técnica de pesquisa a documentação indireta, a qual pode ser documental, que está restrita a documentos (escritos ou não), e bibliográfica, que abrange bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, como livros, jornais, revistas, monografias, pesquisas. (LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 175-177).



### **3 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Para que se possa escrever sobre algo é importante que se tenha um bom nível de conhecimento sobre o tema que se busca discutir, por isso para a realização deste trabalho buscou-se apoio em diversos livros e autores principalmente para definir os principais pontos para esta discussão. Com isso, será apresentada a definição de diversos autores sobre marketing seus tipos, marketing estratégico e internacional e também um plano de marketing.

#### **3.1 Definição de marketing**

Em 1960, a AMA - *American Marketing Association* (Apud COBRA, 1997, p. 23) definiu marketing como sendo, “desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

Kotler (2000, p. 30) define marketing como: “um processo social pelo meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Já para Churchill e Peter (2000, p. 4), “marketing é um processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

De acordo com estas definições pode-se inferir que marketing é o primeiro contato que o cliente ou público tem com o produto ou serviço oferecido pelas organizações.

#### **3.2 Os tipos de marketing**

Toda profissão tem varias ramificações, o marketing não poderia ser diferente, pois com o avanço dos estudos, a evolução do mercado e a globalização fizeram com que cada vez mais o marketing se dividisse ou ramificasse para proporcionar as organizações uma forma melhor e mais eficaz de traçar um plano

que atenda as necessidades de cada segmento de serviço ou produto oferecido no mercado.

Nosé Junior (2005, p. 85) define os vários tipos de marketing como sendo: "aplicações específicas do marketing para cada área, segmento ou nichos de mercado". Dentre as diversas áreas de atuação do marketing para a realização deste trabalho será estuda apenas as seguintes:

Marketing Industrial que para Nosé Junior (2005, p. 85), "estuda em particular as formas de comercialização dos bens e serviços produzidos, que serão comercializados ou vendidos para empresas transformadoras, sejam industriais, comerciais, sejam agrícola ou governamentais".

Este é uma ramificação voltada para os segmentos que cuidam da parte das organizações que elabora ou fabricam o produto, podemos dizer que seria o marketing voltado para o primeiro nível da administração.

Marketing de varejo voltado para as formas de comercialização dos bens ou serviços já produzidos a serem vendidos para os atacadistas ou distribuidores para posteriormente serem vendidos ao consumidor final (Nosé Junior, 2005). Este está mais direcionado ao nível intermediário, aquele setor que faz a intermediação entre o produtor e o consumidor final.

Já o marketing de consumo é voltado ao consumidor pois ele identifica seus desejos e necessidades para poder atendê-los. É nesta ramificação que se aplica a pesquisa de mercado, pois é através dela que se conhece as tendências e desejos do mercado ou consumidor.

Também existe o marketing de serviços que é voltado para a comercialização dos serviços em geral, pois ele preocupa-se cada vez mais em proporcionar algo mais a um produto através da agregação de valor. É aquele algo a mais oferecido junto com o produto.

Outra ramificação do marketing muito importante para este trabalho é o marketing internacional que para Nosé Junior (2005, p. 86), "estuda a melhor forma

de atingir, desenvolver e consolidar as posições de uma empresa exportadora nos mercados no exterior”.

Pois o marketing tem como função principal atingir o cliente, consumidor intermediário ou final, para isso ele deve estar em constante busca para agregar valor, um diferencial a seu produto ou serviço bem como descobrir as necessidades do mercado consumidor interno ou externo, e para atender a estas buscas o profissional de marketing deve buscar atingir o mercado nacional e o internacional.

Nosé Junior (2005, p. 87) fala que “No comércio exterior devemos tratar com muito mais ênfase os desiguais desigualmente”.

Com isso ele quer dizer que devemos buscar atingir com o nosso produto ou serviço além de um diferencial oferecer algo que seja marcante.

### **3.3 Marketing estratégico**

Segundo Kotler (*apud* NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 127) marketing estratégico “É o conjunto de decisões tomadas por uma organização no sentido de compatibilizar as necessidades dos mercados, ambientes de negócios e os objetivos da empresa”.

Assim pode-se dizer que marketing estratégico é a forma utilizada pelas organizações de como fazer para chegar a um lugar ou objetivo determinados através do consenso do comando da organização.

### **3.4 Mercado internacional**

É o mercado constituído de consumidores, produtores, revendedores e governos, que compram produtos e serviços. Suas principais características são: submissão a leis internacionais e acordos comerciais entre países, adaptação de produtos, preços, propaganda e distribuição segundo suas necessidades (UCB, 2003).

### **3.5 Plano de marketing**

Churchill Junior e Peter (2000, p. 19), define plano de marketing como: “um documento criado por uma organização para registrar os resultados e conclusões da

análise ambiental e detalhar a estratégia de marketing planejada e os resultados pretendidos por ela”.

Portanto um plano de marketing deve seguir uma linha, ou seja, um conjunto de medidas, um projeto. Naturalmente ele deve ser ajustado de acordo com cada área de atuação do produto ou serviço oferecido. E no caso de um plano que busque atender às empresas que desejem ser inseridas no mercado internacional, também deve ser desenvolvido um estudo da cultura, das tendências de mercado e necessidades do país onde se objetiva entrar ou atingir.

Segundo Westwood (*apud* NOSE JUNIOR, 2005, p. 83) é o plano de marketing:

O documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. (...) Um plano de marketing tem estrutura formal, mas pode ser usado como um documento formal ou informal que tem grande flexibilidade. Ele pode ser usado para: preparar um argumento para introduzir um novo produto; renovar a abordagem de marketing para produtos existentes; agrupar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano comercial ou corporativo da companhia.

Para Kotler (2005, p. 69), “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”.

O plano de marketing funciona em dois níveis: estratégico e tático, sendo que o primeiro estabelece os mercados-alvo e a proposição de valor que será oferecida, com base na análise das melhores oportunidades de mercado; já o segundo especifica as táticas de marketing, como as características do produto, promoção, formas de comercialização, preço, canais e serviços. (KOTLER, 2005, p. 69).

Para a elaboração de um plano de marketing, seja ele de internacionalização ou doméstico, alguns pontos são fundamentais:

Segundo Kotler (2001, p. 207) esses pontos fundamentais são: “análise situacional, objetivos e metas de marketing, estratégia de marketing, plano de ação de marketing e controle de marketing”.

Com base em Kotler (2001, p. 207-216), os pontos citados podem assim ser mais bem delineados:

Análise situacional:

a) Descrição da situação atual da empresa (onde são analisados participação no mercado, preços, custos e lucros juntamente com o desempenho dos concorrentes);

b) Análise *SWOT* que é uma avaliação dos pontos fortes (é o que se tem a favor que vai fazer com que o produto se consolide no mercado); pontos fracos (análise daquilo que se vê como dificuldade, mas que pode ser trabalhada e melhorada para depois se torna um ponto forte); oportunidades (este ponto é o diferencial, pois é onde são enxergadas as chances de exploração ou não de um mercado e aumentadas as condições de acerto); ameaças (são as variáveis que surgem no meio do caminho, ou seja, o “calcanhar de Aquiles” de um projeto, pois não podem ser mudadas, são externas, são as leis de cada país, as normas ditadas pelos blocos econômicos a cultura do país ou região);

c) Principais problemas que a empresa enfrenta é o resumo dos principais problemas do negócio e das opções que se depara a empresa, como qual a melhor política a ser adotada para melhorar e aumentar a demanda;

d) Principais previsões para o futuro, onde pode ser analisado o clima econômico do país, aumento da participação no mercado;

Objetivos e metas de marketing é o momento em que se muda da análise para a tomada de decisão com base na situação atual e da prevista para o futuro, enfim é o objetivo que a empresa deseja alcançar. Portanto este ponto contém dois fatores fundamentais:

a) Objetivos: é aquilo que a empresa pretende conquistar, como, por exemplo, aumentar a participação no mercado;

b) Metas: são os objetivos com data definida para acontecer, ou seja, é estipulado um prazo para ser alcançado determinado objetivo, como exemplo até o ano tal a participação desta empresa no mercado deve ser de tantos percentuais.

A estratégia de marketing pode ser descrita a partir dos seguintes pontos:

- a) Mercado alvo onde é determinado o público que se busca atingir, isso pode ser feito com base em idade, classe social;
- b) Posicionamento central neste ponto as ofertas da empresa devem concentrar-se em torno de uma idéia ou benefício principal, como qualidade, confiabilidade, garantia;
- c) Posicionamento de preço é a cobrança de um preço definido relacionado ao benefício central;
- d) Proposta total do valor é uma resposta persuasiva à pergunta do comprador: “Por que deveria comprar de você?”, e essa resposta deve descrever o benefício central e todos os outros benefícios e o motivo por quê;
- e) Estratégia de distribuição é como fazer para atingir o mercado / público alvo;
- f) Estratégia de comunicação é o quanto em dinheiro e a forma a ser utilizada para tornar o produto/serviço conhecido bem como as eventuais promoções.

O plano de ação deve traduzir as metas e as estratégias em ações concretas. Enfim todos os planos devem sair do papel e tomar forma de trabalho, como definir datas para possíveis campanhas publicitárias, participações em exposições e feiras lançamento de novos produtos e também é nesse ponto onde são designadas as tarefas e seu monitoramento.

Para que tudo isso possa sair de forma organizada e com os possíveis prazos cumpridos é preciso um controle rigoroso, só assim poderão ser realizados os ajustes necessários e descobertas as possíveis falhas.(KOTLER, 2001, p. 207-216).

Outro ponto indispensável para a elaboração de um plano de marketing é o chamado mix de marketing, os quatro P's (produto, praça, preço e promoção), que de acordo com Cobra (1997, p. 31):

O produto ou serviço deve satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores;

O ponto (praça) significa levar o produto de forma mais acessível e rápida possível ao mercado consumidor. O preço deve ser ajustado às condições de custo de fabricação e de mercado;

E a promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda, isto é, a transferência de posse.

Neste trabalho também será levado em conta o quinto “P”, o chamado *plus*. Nosé Junior (2005, p. 74) fala que “a idéia do quinto “P” surgiu da importância e da mobilidade que o marketing oferece”. *Plus* é o algo a mais a ser oferecido junto com o produto ou serviços, como por exemplo, uma extensão na garantia do produto.

Com a incorporação do quinto “P” surge um novo composto do mix de marketing. Representado na figura abaixo:

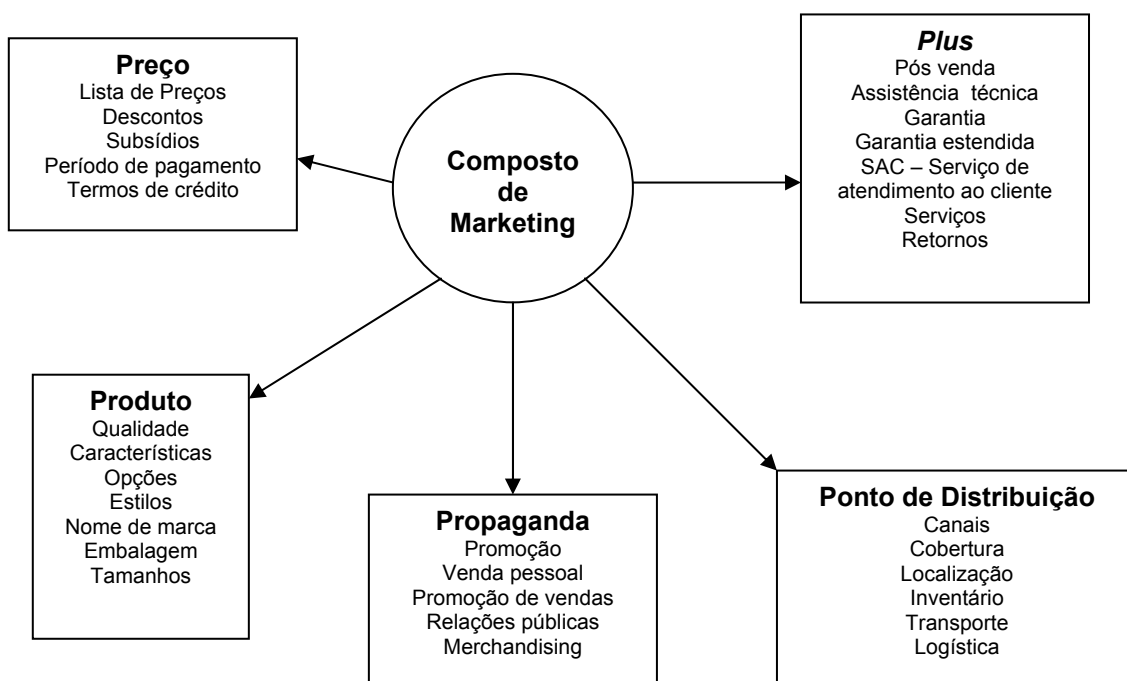


Figura 1: Composto de marketing com o quinto “P”  
Fonte: Cobra (*apud* NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 75)

Segundo Cobra (*apud* NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 77), “existe uma interação entre uma organização e o meio ambiente interno e externo no qual está inserida, ou seja, o composto de marketing que são os quatro P’s e os quatro A’s.

Os quatro A’s que fazem parte deste composto são definidos da seguinte forma, conforme Cobra (1997, p. 31):

Análise: Visa identificar as forças vigentes no mercado e suas interações com a empresa(...); Adaptação: é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços ao meio ambiente identificado através da análise(...); Ativação: os elementos-chave da ativação são a distribuição (seleção dos canais), a logística (a entrega e armazenagem de produtos), a venda pessoal (...); Avaliação é o controle dos resultados do esforço de marketing, isoladamente e em conjunto. Esta função é também chamada de auditoria de marketing.

De acordo essas definições pode-se inferir que os quatro P's e A's são uma forma de controle interno e principalmente externo, sendo também uma forma de verificação se os produtos e/ou serviços estão atingindo o objetivo desejado. Caso isso não esteja acontecendo, deve ser verificado o que e onde pode melhorar, para que se conquiste o cliente.

Outra ferramenta necessária para que um plano de marketing seja eficaz é a utilização da matriz BCG (*Boston Consulting Group*), que de acordo com Polizei (2005, p. 25):

... ela define quais mercados são atrativos à entrada de novos investimentos, combinando os principais fatores de análise: crescimento e participação no mercado (...) e ela define que a empresa deve estabelecer a posição de cada um de seus negócios em uma escala gráfica que combina crescimento e participação de mercado. Idealmente, uma empresa deve ter principalmente estrelas e vacas leiteiras, alguns pontos de interrogação (porque eles representam o futuro da empresa) e poucos ou quase nenhum abacaxi.

Essa matriz torna-se mais bem compreendida observando a figura a seguir:

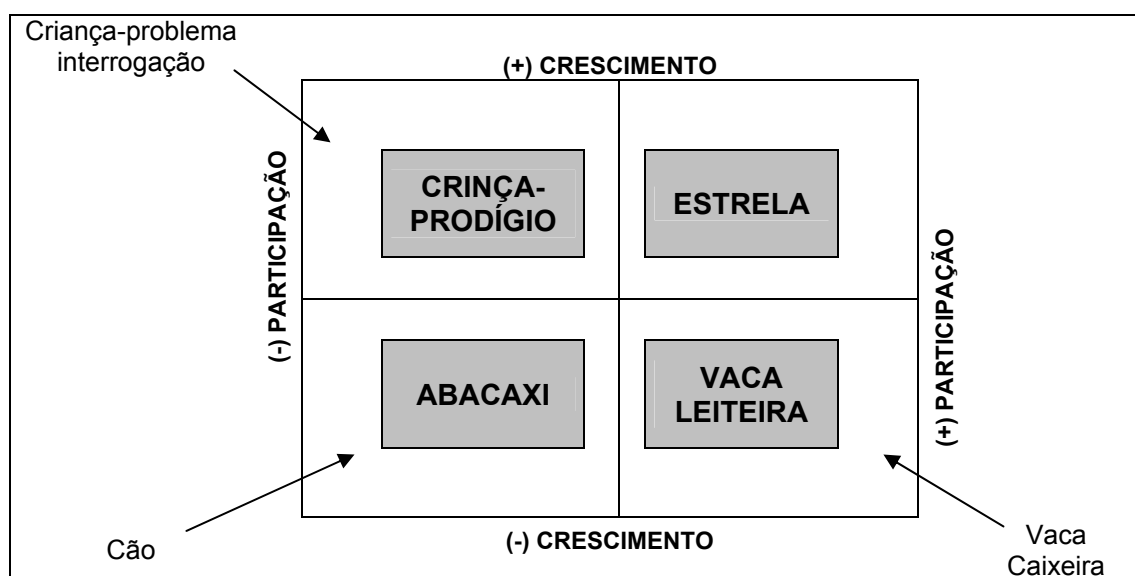


Figura 2: Matriz BCG  
Fonte: Polizei (2005, p. 25)



Para proporcionar um melhor entendimento da figura acima ela deve ser observada da seguinte forma: no eixo horizontal encontra-se a participação relativa do mercado, no eixo vertical a taxa de crescimento de mercado. Com a combinação dessas duas escalas teremos quatro situações possíveis de mercado:

- a) Criança-prodígio: neste quadrante encontra-se uma alta taxa de crescimento de mercado e baixa participação de mercado;
- b) Estrela: aqui existe uma alta taxa de crescimento de mercado e alta participação relativa de mercado;
- c) Vaca leiteira: neste existe uma baixa taxa de crescimento de mercado e alta participação relativa de mercado;
- d) Abacaxi: este quadrante mostra uma baixa taxa de crescimento de mercado e também de participação relativa de mercado.

Em um plano de marketing a matriz BCG tem como função a definição do mercado alvo e este normalmente busca criança-prodígio claro que existem exceções que nascem como estrela (inclusive esse é o sonho de qualquer empresário), pois neste ponto além de ter alta participação no mercado também tem alta taxa de crescimento, o mais importante ao elaborar um plano de marketing é visualizar na matriz BCG onde a organização esta inserida para evitar mercados em declínios como, por exemplo, abacaxi. (POLIZEI, 2005, p. 26-27).

Ao se elaborar um plano de marketing deve ser realizada uma análise dos tipos de mercado para que se possa verificar em qual tipo a organização está inserida, podendo muitas vezes está inserida em mais de um mercado.

Conforme a UCB (2003, p. 1-2), “para se compreender um mercado específico, é preciso conhecimento prático das características institucionais de cinco tipos de mercados: o consumidor, o produtor, o revendedor, o governamental, e o internacional”.

Conforme essa definição, o mercado consumidor, como o próprio nome diz, é aquele voltado para bens e serviços que podem ser comprados por consumidores

para uso pessoal. Caracterizado principalmente pelo grande número de compradores, muita variação nas características individuais e forte dispersão geográfica. Já o produtor ou industrial é composto por pessoas e organizações para a composição na elaboração de outros bens/serviços destinados à venda ou aluguel a terceiros, suas características são: um restrito número de compradores e maior concentração geográfica, dentre outras. Os mercados revendedores são os que compram bens e serviços de terceiros com o objetivo de revendê-los ou alugá-los, suas características são: mais dispersos geograficamente do que os produtores, grande variedade de produtos para revenda. O mercado governamental é composto pelas instituições da administração pública federal, estadual ou municipal, como também as empresas estatais ou de economia mista, suas principais características são: compras que tem o objetivo de garantir a manutenção da sociedade, sendo feitas por meio de licitação e concorrência pública. Por fim o mercado internacional que é composto por produtores, revendedores e governos, que compram produtos e serviços e suas principais características são: a submissão às leis internacionais e acordos comerciais, adaptação de produtos, preço, propaganda e distribuição, segundo suas necessidades (UCB, 2003, p. 2).

### **3.6 Plano de marketing para micro e pequenas empresas**

Tomando como referência o Manual de Elaboração de Planos de Negócios Para Micro, Pequena e Média Empresa, desenvolvido por Abrão (2006, p. 52-56), e Las Casas (2005, p. 44-137), produziu-se um plano de marketing básico para micro e pequenas empresas.

Todos os planos de marketing têm alguns aspectos comuns, o plano de marketing para micro e pequenas empresas não foge à regra. O que os diferencia é a quantidade da informação e aspectos metodológicos que existem em cada uma das etapas do processo, ou seja, o nível de profundidade do plano é o que diferencia um do outro. Assim, para a elaboração de um plano de marketing para micro e pequenas empresas a proposta é a de apresentar um formato simplificado que leve em consideração os elementos comuns e essenciais a todo plano de marketing:

- a) Análise ambiental. Determinação de situações favoráveis e desfavoráveis com base em elementos externos;
- b) Análise swot. Avaliação dos pontos fortes e fracos, com base em dados

- externos e internos, dos seus principais concorrentes;
- c) Determinação de pressuposições acerca do que poderá ocorrer;
- d) Determinação de objetivos e metas;
- e) Escolha da estratégia de marketing e de orçamento;
- f) Projeção de lucros e perdas;
- g) Controle.

### 3.6.1 Análise ambiental: ameaças e oportunidades

É o primeiro passo para realizar um plano de marketing. Existe a necessidade de definir qual a situação atual para estabelecer uma estratégia em sintonia com as tendências. Essa parte do diagnóstico é importante e simples de realizar; depende apenas de informações atualizadas. As fontes para essa etapa são notícias, jornais, revistas, enfim, tudo que pode ser citado como fonte de informação; analisá-las é o primeiro passo para o planejamento, conforme Las Casas (2005, p. 47).

Devem ser identificados todos os eventos com base nas variáveis incontroláveis de marketing que afetam o negócio. Essas variáveis são as que interferem no mercado e que requerem adaptação das empresas. Como por exemplo: economia, política, concorrência, tecnologia, demografia e legislação. Relacionadas as variáveis, atualizar os fatos. Por exemplo, suponha que a variável sob análise seja *economia*, alguns fatos podem ser identificados: inflação reduzida em torno de 1% ao mês; juros altos e abertura das importações. O próximo passo é identificar ameaças e oportunidades de cada evento. Uma ameaça é tudo que pode prejudicar a empresa no alcance de seus objetivos, enquanto oportunidades são fatos que podem auxiliar a empresa a obter uma situação privilegiada. O quadro a seguir pode servir como exemplo:

Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
Economia			
Inflação reduzida em torno de 1%	Cientes podem adiar decisão de compra	Melhora do poder aquisitivo Maior conscientização do preço	Rever política de preços

Quadro 1 Análise de ameaças e oportunidades  
Fonte: Las Casas (2005, p. 48)

### 3.6.2 Análise de pontos fortes e fracos

Para realização desta etapa do planejamento, o procedimento resume-se numa análise subjetiva dos diferentes recursos de sua organização em relação aos principais concorrentes. Para análise da concorrência, é preciso obter informações em revistas e jornais. Obter também informações de especialistas ou vendedores. Os clientes, muitas vezes, informam sobre a concorrência. Las Casas (2005, p. 49).

A diferença desta análise para a anterior é que esta tem enfoques internos e externos. Enquanto na análise de eventos, ameaças e oportunidades analisa-se o mercado externo como um todo. Nessa etapa analisam-se os pontos fracos e fortes para se identificar que empresas têm melhores condições de aproveitar as oportunidades ou defender-se de eventuais ameaças (LAS CASAS, 2005, p. 49).

Uma análise de todos os itens levantados permite verificar quem tem melhores condições para aproveitar as oportunidades identificadas na etapa anterior, análise de ameaças e oportunidade, como pode ser visto no quadro abaixo:

Aspectos analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Empresa X	
	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco	Ponto forte	Ponto fraco
Recursos financeiros	X			X	X	
Equipamentos		X	X		X	

Quadro 2 Análise dos pontos fortes e fracos  
Fonte: Las Casas (2005, p. 49)

### 3.6.3 Objetivos

Constitui-se no marco inicial para qualquer planejamento. Nesta etapa da determinação de objetivos, deverão ser analisadas as informações que foram levantadas na análise ambiental e na determinação de ameaças e oportunidades. Também devem ser analisados minuciosamente os pontos fortes e fracos que foram identificados. Somente após esse estudo deverão ser determinados os objetivos, de modo que um diagnóstico favorável poderá ajudar na determinação de um objetivo otimista de crescimento, da mesma forma que um diagnóstico desfavorável poderá gerar um objetivo de defesa. Igualmente, uma análise de um ponto fraco em relação

aos concorrentes pode exigir que a empresa decida sobre um objetivo de melhorar o aspecto analisado para enfrentar a concorrência. (LAS CASAS, 2005, p. 51).

Podem ser usados dois parâmetros, objetivos quantitativos e objetivos qualitativos, para a determinação de objetivos. Os primeiros referem-se àqueles que são determinados com uma quantidade ou medida. Os outros são todos aqueles que expressam qualidade, como melhorar qualidade de produtos, treinamento.

Os objetivos devem ter uma ordem de prioridade, e devem ser definidos para períodos. Como por exemplo: Aumentar a produção 25% e exportar essa quantidade para a União Européia nos próximos 12 meses (LAS CASAS, 2005, p. 52).

#### **3.6.4 Estratégia de marketing**

Uma vez definidos os objetivos, há necessidade de uma determinação de que atividades são necessárias para alcançá-los. Assim é definido o mercado-alvo, determinado o posicionamento e escolhida a estratégia do composto de marketing.

Os grupos são escolhidos com base nos segmentos identificados em um mercado. Segmentos são grupos de consumidores homogêneos entre si. Segmentação é o processo de separação desses grupos a partir de um mercado heterogêneo. Depois de separar os grupos e de formar os diversos segmentos de mercado que podem existir para determinado produto, são escolhidos os segmentos que são mais indicados para atingir os objetivos com base em uma análise do potencial de cada um. Os segmentos escolhidos são chamados mercado alvo.

Quando se falar em estratégia de marketing, deve-se ter em mente o marketing do produto, do preço, da praça (ponto de distribuição), da propaganda e da promoção (plus). A estratégia de vendas está diretamente relacionada com a estratégia de marketing da empresa, e procura estabelecer a maneira como irá vender produto e/ou serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas. Para isso, se leva em conta os 5P's (ABRÃO, 2006, p. 52-56):

a) Produto (posicionamento): Refere-se à maneira como os consumidores percebem se a empresa e seu produto em relação à concorrência. O esforço do

posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto/serviço no mercado, segundo as políticas estabelecidas;

b) Preço: O preço afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado alvo;

c) Praça (canais de distribuição): Representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do consumidor. O produto pode ser vendido direta ou indiretamente ao consumidor;

d) Propaganda: o propósito da propaganda é informar os consumidores, com o uso de diferentes veículos de comunicação, como rádio, televisão, mala direta, outdoors, Internet etc, da existência de determinado produto e convencê-los em adquiri-lo;

e) Plus: é um estímulo ao marketing, utilizado para gerar demanda do produto ou serviço oferecido. É usufruído pós venda, como a garantia dada a um produto, por exemplo.

### **3.6.5 Plano de ação**

Determina o que deverá ser realizado e quem deverá fazê-lo. É um cronograma das atividades mercadológicas. É um detalhamento do que se deve fazer, quando e como as atividades serão desenvolvidas.

### **3.6.6 Projeção de lucros e perdas**

É necessário fazer uma projeção de vendas e lucros para justificar o investimento em um plano de marketing.

### **3.6.7 Orçamento**

O orçamento visa levantar todos os custos envolvidos no processo, como material, mão de obra, tempo, setores utilizados, salários, propagandas, pesquisas etc, para verificar a viabilidade ou não do projeto em função das previsões de lucro.

### 3.6.8 Controle

O objetivo do controle é verificar se as metas estão sendo atingidas e se existe a necessidade de adaptações do plano.

### 3.7 Diagnóstico das empresas exportadoras e potenciais exportadoras do Distrito Federal

Este diagnóstico tomou como base estudo realizado pela Federação das Indústrias de Distrito Federal - FIBRA, no ano de 2005, que pesquisou 126 empresas do Distrito Federal, sendo que 9,52% encontram-se no SIA, 22,22% em Brasília, 14,29%, em Taguatinga, 7,14% no Guará, 4,76% na Ceilândia, mais 4,76% na Samambaia, e as demais, 29,37%, distribuídos em outras localidades do DF. Os mais expressivos segmentos produtivos no DF são a indústria moveleira e o artesanato. Em relação aos demais, também se destacam o comércio de flores e plantas ornamentais e de gemas e jóias (FIBRA, 2005). O gráfico abaixo apresenta maiores informações acerca destas informações:

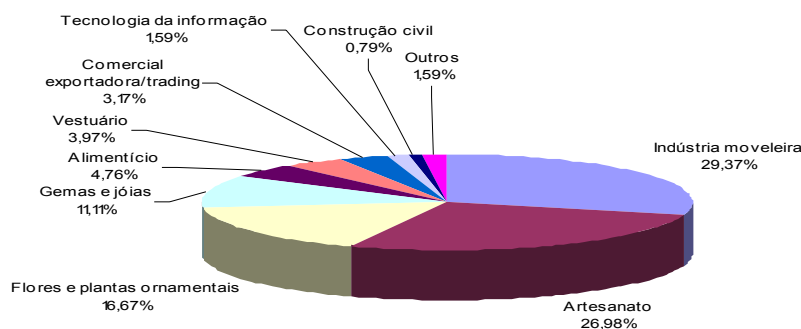


Gráfico 1 – Segmento de atividade das empresas  
Fonte: FIBRA, 2005

O porte das empresas foi determinado tendo como critério o número de empregados. Os resultados demonstraram que 74,60% constituem-se de microempresas (0 a 19 empregados), 17,46% de pequenas empresas (20 a 99 empregados), 5,56% de empresas de médio porte (100 a 499 empregados), e 2,38% de empresas de grande porte (500 ou mais empregados). Já em relação ao

faturamento observou-se que 53,97% faturam até R\$ 120.000,00, 27,78% têm um resultado que varia de 121 mil a 1,2 milhões de reais. O que reafirma a predominância de microempresas atuando no DF (FIBRA, 2005).

As empresas de maior porte têm investido em tecnologias o que imprimem melhor qualidade aos seus produtos. Para as micro e pequenas empresas, que são maioria no setor produtivo do Distrito Federal, se percebe a dificuldade para incorporação dessas tecnologias, conseqüentemente, impedindo a modernização dos processos produtivos. Existe a possibilidade de expansão da produção das empresas, dado que 71,43% apresentam resultados abaixo da sua capacidade produtiva e somente 24,37% atuam no limite do que podem produzir (FIBRA, 2005).

Existem claros indicativos da necessidade de governo e iniciativa privada unirem esforços no sentido de promover maior participação das empresas locais no comércio exterior, como pode ser observado no gráfico 2.

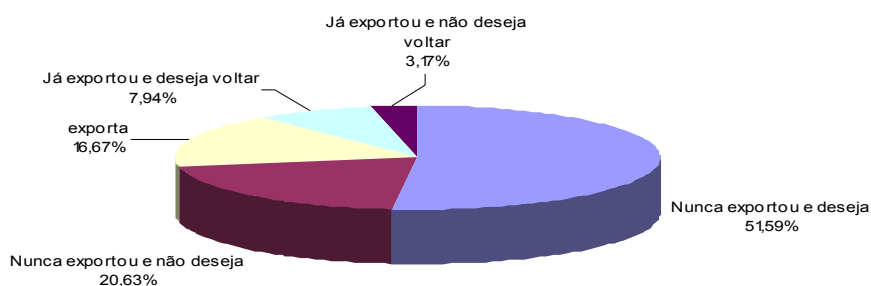


Gráfico 2 – Atuação das empresas/autônomos no comércio exterior  
Fonte: FIBRA, 2005

Entre os exportadores destacam-se os setores de vestuário com participação de 80%, tecnologia 50%, alimentício 33,33%, artesanato 11,76% e gemas e jóias com 14,29%. Os que nunca exportaram, mas desejam ingressar no comércio exterior apresentam os seguintes percentuais: flores e plantas ornamentais, 76,19%; gemas e jóias, 71,43%; artesanato, 64,71% e moveleiro, 56,76%. As empresas que já exportaram, mas não desejam reingressar no mercado externo atribuíram essa atitude à satisfação com o mercado interno, barreiras comerciais, burocracia e falta de interesse. As empresas que nunca exportaram apontam várias razões para não atuarem no mercado exterior: falta de preparo ou estrutura, desinteresse, prioridade



do atendimento ao mercado interno e inadequação de seu produto para exportação (FIBRA, 2005).

Entre as empresas/autônomos que pretendem retornar suas atividades de exportação, poucas têm investido com o objetivo de tornarem-se mais competitivas. As empresas têm forte interesse em receber orientações sobre comércio exterior e/ou participar de eventos de promoção dos seus produtos. As principais dificuldades apontadas para exportar foram: custo de transporte internacional, concorrência, burocracia dos órgãos governamentais e falta de incentivos.

Das empresas/autônomos que nunca exportaram, mas pretendem vir a exportar, apenas 4,23% têm certificados de qualidade. Eles atuam nos setores de flores e plantas ornamentais, móveis e de fabricação de portas, pisos e material de acabamento em madeira. Portanto, poucas empresas estão investindo em qualidade e competitividade. Dessas empresas, 92,75% têm interesse em receber orientações sobre comércio exterior e/ou participar de eventos que promovam seus produtos. As estratégias de apoio às exportações que devem ser priorizadas pelo governo para incremento das vendas no exterior, segundo essas empresas são: linhas de financiamento para investimentos, produção e exportação; desburocratização e redução de custos da atividade exportadora; desoneração tributária; divulgação dos produtos brasileiros no exterior; informação comercial sobre produtos externos; redução dos custos de transportes e portos e capacitação profissional (FIBRA, 2005).

Considerando todas as empresas pesquisadas, sem contar os empreendedores que não informaram de que forma realizam suas exportações, verificou-se que 41,18% das empresas possuem um departamento dedicado ao comércio exterior. Outras 41,18% exportam por meio de comercial exportadoras (trading company); 23,53% são integrantes de um consócio e iguais 23,53% comercializam seus produtos de outros modos. As vendas para outros países foram consideradas lucrativas por apenas 27,78%, mas percentagem idêntica informa que não tem o retorno esperado. Foi dito por 44,44% que as exportações são tão lucrativas quanto as vendas internas. Esses dados apontam para a necessidade de se fazer diagnósticos pontuais com o objetivo de identificar os determinantes desses baixos resultados financeiros. Foram citadas várias áreas de apoio às exportações

que deveriam ser fortalecidas: desburocratização e redução de custos; desoneração tributária; redução de custos de transportes e portos; linhas de financiamento para investimentos, produção e exportação. Já em relação aos principais incentivos às exportações que os empresários conhecem ou utilizam, as respostas indicam que: 57,89% se beneficiam da desoneração de IPI e ICMS e 38,89% desconhecem como obter a desoneração do imposto de renda. Em relação a restituição do PIS/COFINS, 36,84% não conhecem e 22,73% não sabem como poderiam ter acesso a esse incentivo. Também não conseguem ter acesso ao drawback (42,11%) nem ao porto seco (52,38%). Em relação às linhas de financiamento para a exportação ACC/ACE cerca de 17,65% não sabem como utilizá-las e 41,18% as desconhecem (FIBRA, 2005).

## 4 ESTUDO DE CASO

Será apresentado o estudo de caso do consorcio Flor Brasil que é formado por um grupo de microempresárias do DF.

### 4.1 Consórcio Flor Brasil

Segundo Sebrae (2003,p. 1-10), desde sua fundação a cidade de Brasília sustentou o título de "capital do funcionalismo público" e, por esse motivo, o segmento empresarial sempre se viu dependente dessa realidade.

Apesar de não existir praia em Brasília, a cidade, no final dos anos 90, era uma das que mais vendiam biquínis no país, e era denominada como a "capital das piscinas" por comportar muitos clubes e casas que dispunham desse tipo de lazer. O brasiliense comprava em média quatro biquínis por ano, o que fez com que a cidade se tornasse referência em moda-praia.

Com um mercado promissor, de alto poder aquisitivo, o segmento de confecções, especificamente a fabricação de biquínis, que atendia praticamente toda a demanda da região, era um exemplo de que a capital "candanga" tinha condições de evoluir e buscar novos caminhos para expandir.

Um grupo de empresárias locais que atuava no ramo de confecções de biquínis observou que as suas vendas individuais não ultrapassavam 1.500 peças por ano, de forma que o faturamento mensal girava em torno de R\$ 10 mil, e que suas fabricas mantinham uma ociosidade em torno de 40%, já que a produção era focada no verão, estação que naturalmente é a que oferece o maior aquecimento nas vendas para esse tipo de confecção.

Essas empresas locais, na origem e na atuação, não sonhavam com mercados mais competitivos e nem mais exigentes que o mercado regional. Elas atuavam isoladamente sem perceber as vantagens latentes como suas experiências em moda-praia e ginástica e que não eram exploradas de forma estratégica; iam sobrevivendo "do jeito que dava" e sempre com muita dificuldade, principalmente para colocar os produtos em pontos de venda mais qualificados, como *shopping*

*centers* ou nos espaços populares, dado que a concorrência diminuía a margem de lucro inviabilizando investimentos em tecnologia e *design*.

As empresas enfrentavam dificuldades diante do cenário de competitividade e da imposição de adequação às exigências do mercado. Elas apresentavam um baixo nível tecnológico, não havia investimentos em equipamentos ou em material humano, e a utilização de ferramentas básicas gerenciais, como um sistema de administração de custos, por exemplo, era pouca. Marcas próprias e estruturas de *marketing* praticamente não existiam.

As empresas encontravam-se dentro de um quadro de risco e não percebiam. Em relação à expansão de mercado, não havia nenhuma perspectiva. Foi quando a empresária e presidente do SINDVEST, Walquíria Pereira Aires, procurou aproximar as empresárias do segmento moda praia e torná-las cientes da situação que enfrentavam.

As primeiras reuniões não conseguiram atingir o objetivo, pois muitas empresárias não compareciam e, quando participavam, dificilmente chegavam a algum acordo. As profissionais não se conheciam e faziam questão de que as coisas permanecessem assim, pois se classificavam como "inimigas". Apesar dos problemas parecidos, não concebiam a idéia de expor suas fraquezas para as colegas, ou concorrentes, como eram vistas.

Após vários encontros e com a aproximação de mais empresas que passaram a integrar o grupo, as empresárias chegaram à conclusão de que o primeiro passo seria a união, para assim discutirem os problemas e buscarem juntas soluções em comum, ou seja, era imprescindível a cooperação. Foi despertada a consciência da mudança. Agora existia uma preocupação em dividir informações que poderiam ser úteis e ajudar o grupo em tomadas de decisão.

A definição de uma marca e a colocação do produto no mercado interno foram os primeiros passos conquistados por cada empresa que, apesar de firmarem uma parceria na troca de experiências, eram independentes na gerência e na escolha do caminho a ser traçado por cada uma. Foi quando surgiu o desafio de conquistar novos mercados consumidores. As empresas passaram a fazer compras

conjuntas, assim como a desenvolver, produzir e vender coleções, o que aumentou o nível de eficiência coletiva.

Em 1997, o Sindicato das Indústrias do Vestuário - Sindvest, um grupo de oito microempresas elaborou um projeto de consórcio de exportação. Foi a primeira vez que se pensou em explorar novas formas de comercialização, além da já conhecida.

No ano de 1999, quinze microempresas aceitaram o desafio de juntarem-se e formarem um consórcio voltado para a exportação especializada em moda praia. O grupo determinou que sua marca se chamaria FLOR BRASIL. O projeto foi apresentado à APEX (Agência de Promoção à Exportação) que, após a aprovação, passou a investir na divulgação da grife em feiras, desfiles e em missões empresariais. Em contrapartida, os empresários, o Sindvest, a Federação das Indústrias de Brasília - Fibrá, o Senai e o Sebrae/DF investiram na gestão e administração do consórcio, bem como na estrutura para a realização dos negócios e na capacitação dos consorciados.

A Federação das Indústrias de Brasília, embaixadas e consulados brasileiros ajudaram a selecionar todos os clientes que participaram de rodadas e feiras de negócios. O Banco do Brasil operacionalizou as exportações, possibilitando ao grupo investimentos em revistas de moda da Europa. O Sindvest, bastante atuante, buscou parcerias com instituições de apoio, o que tornou possível executar reformas estruturais.

O primeiro passo para o acesso ao mercado externo foi a ida dos empresários a uma feira internacional do setor do vestuário, na Itália, no ano de 1999, para que pudessem conhecer os produtos que estavam sendo negociados naquele mercado, comparar preços e qualidade. A escolha do local de visita fazia parte de uma estratégia, pois este país era considerado a pátria do melhor *design* de roupas, das mais sofisticadas indústrias de confecções e por abrigar os consumidores mais exigentes.

Em função das exigências do mercado externo, o consórcio decidiu contratar uma consultoria que teve o papel de buscar e oferecer o aperfeiçoamento tecnológico, e aprimorar e melhorar a qualidade dos produtos. Houve modernização

da tecnologia com a aquisição de máquinas e ampliação do espaço físico para criar um espaço mais adequado.

Trabalhando com mais eficiência e conseguindo melhor qualidade no produto final, o consórcio Flor Brasil entrou no mercado internacional pela Itália. Foi o primeiro mercado que as empresárias brasilienses fizeram questão de abordar, por se tratar de um país com estrutura comercial em que prevalecem as pequenas redes, lojas e butiques independentes, predispostas às negociações diretas e compras em pequena escala, coisa quase impossível nas grandes redes. Além disso, os italianos se identificavam e gostavam da estética brasileira.

Com a entrada dos biquínis no mercado internacional, as empresas passaram a participar de várias rodadas de negócios e a receber encomendas de outros países.

O consórcio Flor Brasil em parceria com o Sebrae/DF e o projeto de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS) desenvolveram um trabalho pioneiro no ramo das confecções, introduzindo o artesanato brasileiro nas peças para exportação, pois percebiam que, ao inserirem valores culturais genuinamente nacionais, eles não só conseguiam um valor maior no mercado, como também apresentavam um produto com a cara brasileira, somando criatividade e utilizando a mão de obra da local, da capital.

Devido o sucesso obtido pelas empresas locais no mercado estrangeiro, e de olho no potencial gerado, tanto no mercado interno como no externo, o governo do Distrito Federal percebeu que esse segmento se destacava muito em Brasília, no que se referia à geração de empregos e arrecadação de impostos, só perdendo para a construção civil. Assim, atendeu às reivindicações das empresárias e criou um pólo de confecções na cidade-satélite do Guará.

A melhor condição estrutural ofereceu condições de formar o primeiro grupo composto por 57 mulheres de baixa renda, moradoras das comunidades de São Sebastião, Riacho Fundo, Recanto das Emas, Samambaia, Candangolândia, Granja do Torto e Asa Sul, que passou por um treinamento de 160 horas. Elas aprenderam como produzir em grandes quantidades, desenvolvendo peças de crochê, tricô,

bordados com pedrarias, bordados à mão, tecidos pintados, além do tradicional fuxico, pequenos retalhos de tecidos que se transformam em flores trabalhadas e aplicadas manualmente. Foi realizado um acompanhamento individual no aprimoramento de técnicas de desenho, corte e costura. Os resultados imediatos do projeto foram o aumento da renda familiar das participantes.

As artesãs foram treinadas, também, para multiplicar as técnicas de produção com critérios que otimizassem tempo e a qualidade dos produtos. Cada uma treinou mais três pessoas, que ficaram habilitadas a confeccionar os produtos. Cerca de 80 artesãs puderam contar com o trabalho certo para complementar a renda familiar. Além da melhoria de sua auto-estima e do relacionamento familiar, houve a substituição do trabalho do menor pelo da mãe, bem como o desenvolvimento local das comunidades.

Outra preocupação foi a mudança de comportamento para o trabalho em grupo, visando o aumento da produtividade, ao alcance da qualidade necessária, à responsabilidade, à solidariedade, aos princípios de higiene e ao comprometimento com os resultados.

O trabalho social do consórcio foi de tamanha importância que foi até premiado. No final de abril de 2001, ganhou o prêmio de Cidadania Brasil Exportação, por meio da Associação das Indústrias do Vestuário de Brasília, categoria Master Social, oferecido pela Câmara do Comércio Árabe Brasileiro e pelo Instituto Brasileiro de Desenvolvimento da Cidadania. A premiação é destinada às empresas cujas exportações estejam relacionadas a projetos sociais e têm por objetivo mostrar a importância das exportações para o país. A escolha do vencedor foi baseada em critérios, como volume de exportação, crescimento comparativo 2000/2001, popularização da imagem do Brasil em razão do produto exportado e impacto social. Quarenta e duas grandes companhias inscreveram seus projetos.

A coleção de 2002 chegou às vitrines das lojas italianas na primeira quinzena do mês de abril e já contava com o artesanato agregado em 60%. Ao todo, foram exportadas mais de seis mil peças de biquínis. Desse total, mais de 400 peças teve como detalhe o fuxico. O faturamento foi de US\$ 600 mil.

Desde que foi criado, o consócio Flor Brasil já participou, com estande próprio, de duas feiras em Milão, além da Feira Internacional da Indústria Têxtil (FENIT) e do Salão Internacional de Moda Infantil e Bebê – as duas principais feiras de vestuário do Brasil. Além disso, são organizadas missões empresariais no exterior que oferecem cursos, como o do Instituto Europeu de *Design* em Milão, onde os empresários têm contato com novas tecnologias e soluções.

A sensualidade da moda brasileira já participou, também, de quatro feiras internacionais na Espanha, Alemanha, San Diego (na Califórnia) e França, mercados para os quais as coleções foram adaptadas. Nesta última, um dos biquínis produzidos, todo em "fuxico", foi escolhido pelos organizadores para ser exposto no seleto Fórum de Tendências.

Para 2003, o consócio apresentou noventa por cento das peças de sua coleção com criações artesanais. No mês de fevereiro daquele ano, os biquínis e maiôs invadiram a passarela do *Fashion Rio*, evento oficial de moda do Rio de Janeiro. Foi a primeira grande investida do consócio no mercado nacional. Um vídeo com as 60 peças da coleção foi apresentado no Centro Cultural dos Correios como parte do Cena Carioca – espaço do *Fashion Rio* dedicado a expositores que estão despontando no cenário nacional. Em função disto, as empresas entraram nos mercados internos tradicionais, como São Paulo, Minas Gerais e Goiânia.

A conquista alcançada pelas empresárias do Flor Brasil pode servir de estímulo e exemplo para outros empreendedores. Comprova ainda que a consolidação no mercado externo requer muita determinação e incentivos de políticas que facilitem e incentivem a busca do comércio com o exterior.

## **4.2 Plano de marketing do Consócio Flor Brasil**

O plano de marketing do Consócio Flor Brasil, objetivando a exportação da linha moda praia para a Europa, teve o desenvolvimento (SEBRAE-NA, 2001).

### **4.2.1 Visando o mercado internacional - Consócio Flor Brasil**

Associação: Associação das Indústrias do Vestuário do Distrito Federal - Consócio Flor Brasil, Brasília (DF). E-mail: [florbrasil2001@hotmail.com](mailto:florbrasil2001@hotmail.com)



#### 4.2.2 Raízes históricas

Para a construção da capital federal, as atividades empresariais voltaram o seu foco para a construção civil. No entanto, para sustentar as atividades desenvolvidas pelos órgãos governamentais e para atender a demanda da população, foram introduzidas outras indústrias, entre elas a do vestuário.

Cerca de 250 empresas no DF atuam na indústria do vestuário, sendo 110 sindicalizadas. As demais ou são muito pequenas ou estão no limite da informalidade.

Segundo o Instituto Euvaldo Lodi (*apud* SEBRAE-NA, 2001), não foram identificadas nesse setor médias e/ou grandes empresas. A grande maioria é constituída de micro ou pequenas empresas. Aproximadamente 97,8% das empresas do Distrito Federal são de micro e pequeno portes.

#### 4.2.3 Criação do grupo

O segmento de moda/praias e aeróbica organizou em dezembro de 1999 um consórcio de exportação chamado "Flor Brasil", composto por 15 empresas genuinamente brasileiras, voltadas para a fabricação de peças de lycra, destinadas exclusivamente ao mercado externo. A associação tinha 100 empregados.

Para iniciar o processo de marketing internacional, o consórcio providenciou a elaboração de material de divulgação, estruturou uma *home page*, disponível em inglês, italiano e português, no endereço <http://www.florbrasil.com.br>.

Participou também de feiras, inclusive internacionais, realizou um diagnóstico de 190 empresas pertencentes ao pré-consórcio. Este diagnóstico foi realizado por meio do Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas (Patme), obtendo resultados excelentes.

Houve também uma preocupação de adequação ao processo e criação de coleção específica. As atividades de adequação ao produto com ênfase no desenvolvimento da embalagem vêm sendo realizadas por meio de uma parceria com o Departamento de Design da Universidade de Brasília (UnB).

Foi também realizado um seminário e mobilização para formação através do Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas (Patme), obtendo ótimos resultados.

#### **4.2.4 Como funciona**

A associação, visando o aprimoramento constante, planeja aplicar o Programa de Qualidade Total em parceria com o Senai/DF, pois o forte de sua comercialização está voltado para os mercados europeu e americano.

A linha mestra de produtos e serviços concentra-se na linha praia/adulto e infantil, com uma produção que chega a cerca de 12 mil peças/mês.

O consórcio dispõe de um gerente para negócios internacionais e sua atuação é acompanhada pelo Sindicato da Indústria do Vestuário e pelas entidades parceiras.

#### **4.2.5 Estágio de desenvolvimento**

Desenvolvimento de coleção específica para atendimento do mercado europeu; desenvolvimento de coleção sob uma marca única; fortalecimento da marca por meio de material de divulgação de boa qualidade.

O mercado interno também está sendo aquecido, pela qualidade e credibilidade alcançados pelas exportações.

#### **4.2.6 Visão de futuro**

Consolidação da marca Flor Brasil na Itália, Espanha e França e também nos EUA, principalmente em Miami e Nova Iorque.

### **4.3 Análise crítica**

Para Kotler (*op.cit*, p. 20), o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Desta forma o Consórcio Flor Brasil antes de sua inserção no mercado internacional elaborou um plano de marketing

para obter um direcionamento, e coordenar seus esforços em busca de novos mercados.

E para que a elaboração de um plano de marketing seja eficaz segundo Kotler (*op.cit.* p. 20) ele deve conter pontos fundamentais que são: análise situacional, objetivos e metas de marketing, estratégia de marketing, plano de ação de marketing e controle de marketing. Foi justamente isso que o Consórcio Flor Brasil buscou fazer, norteou os seus pontos fracos como o período de ociosidade, onde quase não se produzia, procurou fazer de suas concorrentes aliadas e parceiras no novo empreendimento. Outro ponto importante foi levar em conta sua condição em 1999, fez uma análise *SWOT*, verificação dos principais problemas que as empresas enfrentavam e também realizou um levantamento das principais previsões para o futuro, como uma possível participação no mercado internacional.

Para iniciar o processo de marketing internacional Nosé Junior (*op.cit.* p. 18) estuda a melhor forma de atingir, desenvolver e consolidar as posições de uma empresa exportadora nos mercados no exterior. Estas empresas tomaram várias medidas como o chamado *mix* de marketing ou quatro “P’s” o qual Cobra (*op.cit.* p. 22 e 23) define como o produto ou serviço que deve satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores; o ponto (praça) significa levar o produto de forma mais acessível e rápida possível ao mercado consumidor. O preço deve ser ajustado às condições de custo de fabricação e de mercado; e a promoção deve comunicar o produto ou serviço ao mercado, estimulando e realizando a venda, isto é, a transferência de posse. Particularmente, Consórcio Flor Brasil utilizou este *mix* ao elaborar o material de divulgação, estruturar sua *home page* em outros idiomas e também definir qual seria sua estratégia de entrada no mercado, como a decisão de participar de feiras, tendo também a preocupação de adequar o produto para satisfazer as exigências do novo público alvo.

Uma estratégia de marketing, adotada por este grupo, para fazer com que o produto chegasse ao destino foi a formação do consórcio que é um tipo de canal de distribuição o qual Kotler (*op.cit.* p. 22) definiu. Estratégia de distribuição é a forma utilizada para atingir o mercado/público alvo para fazer com que os produtos cheguem ao mercado internacional. Desse modo ficou definido que o grupo formaria um consórcio, que é o “Consórcio Flor Brasil”. Esta estratégia é muito indicada para

empresas que individualmente não têm condições financeiras de crescerem, de forma que se juntam para terem maiores condições de enfrentares o mercado interno ou internacional. Geralmente são oferecedoras do mesmo tipo de produto.

Com isso pode-se verificar a importância de um plano de marketing, para qualquer empresa. No caso do Consórcio Flor Brasil esse foi um diferencial que fez com que o consórcio desse certo no mercado internacional, inclusive, em função da agregação de valor ao produto (uma das estratégias de marketing), utilizando artesanato puramente nacional, que o levou a premiação de produto de sua fabricação em importante evento no exterior.

## 5 CONCLUSÃO

Para que qualquer empresa tenha sucesso é preciso ter um planejamento de forma que defina quais caminhos pretende trilhar.

A cada dia a concorrência fica mais acirrada, e com a globalização isso se tornou mais evidente e tem feito com que as empresas estejam numa busca constante para se manterem no mercado.

Utilizando várias estratégias, empresas buscam diversos modos de se manterem vivas, como, por exemplo, diversificando seus produtos e agregando valor aos existentes. Outras tentam entrar na briga mundial em busca de novos mercados e clientes, ou seja, se lançam no mercado internacional e praticam a exportação.

Porém, para as micro e pequenas empresas isso é uma tarefa difícil, visto que além de concorrerem entre si, com as médias e grandes empresas no mercado interno, terão que enfrentar na disputa externa verdadeiros gigantes, que já estão com suas marcas bem consolidadas, muitas vezes, em todo o globo.

Diante deste cenário foi que as micro empresas que compõem o Consórcio Flor Brasil, resolveram tomar uma atitude para não serem extintas do mercado. A melhor forma para poder enfrentar essa briga foi elaborar um plano de marketing onde pudesse ser estabelecidos novos objetivos, metas e o melhor caminho para alcançá-los.

Ao colocá-lo em prática percebeu-se logo a eficácia e a eficiência do seu plano de marketing, pois além de conseguir entrar no mercado internacional com estilo, o sucesso veio com uma rapidez muito grande, aumentando o faturamento em cifras que não eram sequer imaginadas quando ainda eram apenas concorrentes entre si.

Com o sucesso do Consórcio Flor Brasil, apresentado como estudo de caso deste trabalho, fica facilmente perceptível que um plano de marketing bem elaborado e que busque atender as necessidades da empresa, bem como considerar os desejos do público-alvo, torna-se um diferencial competitivo para a

inserção de qualquer micro, pequena ou grande empresa em qualquer mercado seja ele nacional ou internacional.

No caso do Consórcio Flor Brasil o plano de marketing foi o fator determinante para o seu sucesso no mercado internacional, dado que, na sua ausência, não havendo um plano norteador e com objetivos bem definido, as micro empresas que compõem esse consórcio não teriam condições de crescimento ou evolução no mercado interno, e muito menos no externo, onde as exigências de qualidade são bem superiores.

Para um empreendimento obter sucesso é indispensável que seja definido um planejamento onde todas as considerações acerca da intenção almejada pela empresa sejam traçadas. O plano de marketing, por ser uma ferramenta onde se levam em conta todos os itens que podem modificar o destino de um negócio, influencia totalmente a inserção de empresas no mercado internacional.

As micro e pequenas empresas do Distrito Federal possuem um grande potencial para a efetivação de negócios voltados para a exportação e que pode ser explorado com um planejamento bem definido. A região possui um vasto quantitativo de pequenas empresas que atuam no segmento de vestuário e que apresentam resultados abaixo da capacidade produtiva, que associado com o forte desejo de comercializar com o exterior mostram um quadro bastante favorável ao campo da exportação.

Existem, no entanto, naturalmente, vários pontos que restringem esse propósito. As empresas enfrentam dificuldades para exportar devido ao custo de transporte internacional, concorrência, burocracia dos órgãos governamentais brasileiros, falta de incentivos fiscais e de financiamentos e outros motivos. Um outro fator importante é o desconhecimento acerca dos mecanismos que regulamentam e incentivam a exportação.

Para facilitar a viabilidade de um projeto de exportação para micro e pequenas empresas do DF, dado as restrições financeiras dos envolvidos, que é um dos maiores obstáculos a vencer, um caminho seria a organização de empresários em consórcio, como foi o caso do Consórcio Flor Brasil, que traz inúmeras

vantagens: as empresas podem dividir investimentos e conhecimentos, desenvolver ou melhorar produtos, compartilhar infra-estrutura e realizar planejamento de forma a promover o grupo e obter resultados comuns ao conjunto de empresas associadas.

Os objetivos do trabalho foram inteiramente alcançados. O objetivo geral de avaliar a aplicação de um plano de marketing no intuito de inserir micro e pequenas empresas no mercado internacional foi elaborado, de forma genérica, contemplando os principais quesitos que um planejamento desta natureza deve conter. Os objetivos específicos: Identificar o perfil das MPE's do DF e identificar aquelas que desejam ser inseridas no mercado internacional, foi atingido com a utilização de estudo realizado pela FIBRA, Diagnóstico das Empresas Exportadoras e Potenciais Exportadoras do Distrito Federal, que proporciona uma clara visão dos aspectos gerais das organizações econômicas no DF e a intenção de maior participação destas no contexto das exportações; analisar o mercado com o intuito de avaliar as oportunidades, foi visto nesse mesmo estudo, tanto de mercado local propício à exportação, o que foi totalmente confirmado, quanto à aplicação da teoria desenvolvida, que também apresenta campo bastante favorável.

Por fim, em termos de problema formulado, conclui-se que um plano de marketing pode viabilizar a inserção das micro e pequenas empresas no mercado internacional, mostrando as ferramentas capazes de auxiliar na execução das idéias traçadas no projeto de desenvolvimento, indicando os pontos fortes e fracos dos envolvidos no processo de exportação e incentivar as empresas a vencerem os obstáculos. Encerra-se o trabalho com a firme certeza que o planejamento deve expressar com nitidez a estratégia, movimentos e operações que as empresas devem seguir para aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos gerais e específicos, com o objetivo de explorar as condições favoráveis com o fim de determinar seu crescimento financeiro e de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ABRÃO, Mariângela. *Manual de Elaboração de Plano de Negócios para Micro, Pequena e Média Empresa*. Brasília: UNICEUB, 2006.

CHURCHILL JR, Gilbert A., PETER, J. Paul. *Marketing: Criando Valor Para os Clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. *Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira*. 4 ed. São Paulo : Atlas 1997

CRUZ, Carla, RIBEIRO, Uirá. *Metodologia Científica: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2003.

FIBRA – Federação das Indústrias do Distrito Federal, *Diagnostico das Empresas Exportadoras e Potenciais Exportadoras do Distrito Federal*, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Plano de Marketing Para Micro e Pequenas Empresas*. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Maria de A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing* 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 2001.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. *Marketing Internacional: uma estratégia empresarial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

POLIZEI, Eder. *Plano de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Histórias de Sucesso: Experiências Empreendedoras*. Belo Horizonte, 2003.



\_\_\_\_\_. Nacional. Casos de Sucesso. Disponível em:  
<[http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/release/release\\_item.aspx?Codigo=42&cod\\_caso=89](http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br/release/release_item.aspx?Codigo=42&cod_caso=89)>. Acesso em 15. setembro. 2006

UCB, Universidade Católica de Brasília. Apostila UEA 5, 2003. Disponível em:  
<[http://www.catolicavirtual.br/Course/comex\\_asp/ unidade05/aula01-02.asp](http://www.catolicavirtual.br/Course/comex_asp/ unidade05/aula01-02.asp)>.  
Acesso em 13. outubro. 2006