

Marketing e Comunicação

Planejamento e Implementação de Marketing em Pme's: Diálogo Teoria e Prática

AUTORES

ADRIANO SILVEIRA MASTELLA

Faculdades Ibmec

adriano.mastella@al.ibmecrj.edu.br

ALEXANDRA SILVEIRA MASTELLA

Anhanguera Educacional

amastella@ig.com.br

Resumo: Este artigo tem o intuito de fazer um diálogo entre a teoria e a prática de marketing, de maneira mais específica abordando o planejamento e a implementação de marketing em pequenas e médias empresas. Para isto o artigo está dividido em duas partes. A primeira composta de uma breve revisão bibliográfica sobre os seguintes temas: Diálogo entre Teoria e Prática de Marketing; Planejamento de Marketing; Implementação de Marketing e Marketing em Pequenas e Médias Empresas. A segunda é compreendida por um caso prático que tem a intenção de ilustrar como os temas analisados podem ser encontrados na prática das empresas. Além disto através da empresa analisada será discutido a possibilidade de um diálogo entre a teoria e a prática de marketing. Assim pretendemos mostrar qual a relevância do planejamento e implementação de marketing tanto na teoria, quanto na prática. E também quais as possibilidades de uma pequena empresa poder utilizar tais práticas em sua realidade, já que esta possui uma série de restrições e limitações tanto financeiras como de pessoal o que acabam refletindo na sua gestão. Apesar disto sabemos da limitação de tal estudo, principalmente pela análise ter sido feita apenas em uma empresa. No entanto seu propósito é sinalizar a preocupação quanto ao planejamento e a implementação de marketing em pequenas empresas em nosso país, tema pouco enfatizado em pesquisas no Brasil.

Abstract: This study intend to do a dialogue between theory and practical of marketing, and to show more specific the planning and the implementation of marketing in small end medium enterprises. For this the article to be compost of two stage. The first stage to be compost of a short theory revision about those subjects: Dialogue between Theory and Practical of Marketing; Marketing Planning; Marketing Implementation and; Marketing and Small and Medians Enterprises. The second stage to be compost a practical case for illustration like the subjects studied to be happen in the reality of enterprises. Then we intend to show the importance of planning and marketing implementation for the theory and practical. Moreover to be shown which the possibility of the small enterprises to use those practical in your realities, because those have many limitations(finance and people mainly). Although of the limitations this study, our intention is to show the importance of the Marketing Planning and Marketing Implementation in small enterprises in our country.

Palavras- Chaves: planejamento; implementação; pequenas empresas;

1.Introdução:

O presente artigo pretende abordar um pouco dos construtos teóricos a respeito do planejamento e da implementação de marketing, principalmente como este ocorre em pequenas e médias empresas.

Neste sentido além de se fazer uma revisão teórica a respeito do assunto, também se mostrará um caso prático para ilustrar como tais fatores de análise ocorrem na prática das empresas.

Tal assunto é levantado pelo fato da importância das pequenas e médias empresas para as economias de vários países, e muitas vezes estas ficam a margem dos construtos teóricos que são concebidos apenas visando à prática de grandes empresas.

Além disto muito se houve o discurso das empresas quanto à utilização de um planejamento de marketing e pouco se vê de resultado na prática das empresas em nosso país principalmente nas pequenas empresas como será visto a seguir e se entenderá quais os fatores resultantes disto.

2. Objetivo do Estudo

Tal pesquisa tem como objetivo discutir como as pequenas e médias empresas se comportam diante de seu planejamento e implementação de marketing. De maneira mais específica como que tais empresas utilizam os construtos teóricos a respeito dos temas acima levantados na sua prática. Neste sentido se propõem um diálogo entre a teoria e a prática de marketing, mostrando um caso ocorrido em uma empresa brasileira.

3. Referencial Teórico

Tal parte se encontra divididos nos seguintes sub-itens: Diálogo entre Teoria e Prática de Marketing; Planejamento de Marketing; Implementação de Marketing; Marketing em Pequenas e Médias Empresas.

3.1 Diálogo entre Teoria e Prática de Marketing

Os conflitos e as divergências de idéias entre teóricos e práticos são comuns a várias ciências, dentre elas a administração. Além disto devemos ressaltar que o marketing tem sido reconhecido como disciplina tanto pelos acadêmicos quanto pelos práticos nos mais diversos campos tais como: administração, economia, psicologia, sociologia e outras ciências sociais e profissões. Sua natureza tem sido constantemente trocada e adaptada a cada momento da história devido as mudanças contextuais, comportamentais, tecnológicas entre outras a cada tempo.(Morgan;1996)

Observamos que os acadêmicos na área de gestão tem como uma de suas principais preocupações gerar conhecimento(pesquisa)em suas disciplinas e não resolver problemas pontuais nas organizações. Estes conflitos ocorrem, pois, teóricos e práticos tem objetivos e expectativas distintas. Os acadêmicos trabalham com teorias, dados como suporte, método científico e orientado por periódicos acadêmicos, os práticos utilizam: pragmatismo, lógica, exemplos e senso comum, e se orientam por jornais e revistas.(Buckley et al;1998)

Ao tratar das distinções entre a teoria e a prática de marketing Cornelissen(2002) mostra a existência de uma teoria além daquela já constituída cientificamente pela academia, que seriam as “teorias práticas” observadas com a evolução e uso das teorias de marketing. Isto mostra que Teóricos e Práticos buscam caminhos distintos para teorizarem e pesquisarem em relação aos assuntos de marketing.

Além disso, o autor define cada uma das diferentes teorias, indicando que a teoria acadêmica descreve detalhadamente um fenômeno particular, sendo vista como abstrata e intencionalmente generalista e buscando formalizar conceitos e suas relações. A Teoria dos Práticos está preocupada com pequenas ações, análises e reflexões; assim como experiências anteriores e a expertise utilizada na resolução dos problemas. A teoria em uso teria assim a criação de normas implícitas e estratégias que revertem, de maneira pragmática, soluções específicas aos problemas de marketing viabilizando as ações práticas.

Cornelissen (2002) também destaca que a contribuição da “Teoria” criada pelos práticos pode auxiliar na complementação da Teoria acadêmica na busca da compreensão do fenômeno de marketing.

Para McCole(2004) a necessidade de se reduzir o gap entre o marketing da academia e o que é praticado pelas empresas está cada vez mais em voga para isto se faz necessário refocar o marketing para que este reflita a sua prática, ou pelo menos que se reduza esta distância entre teoria e prática.

A busca da construções de pontes entre teoria e prática de marketing e a minimização de tal gap é compreendida quando se analisa sua natureza e se identifica as barreiras que contribuem para o distanciamento de tais perspectivas(Brennan 2004)

3.2 Planejamento de Marketing

Ao tratarmos do planejamento de marketing entende-se que a sua utilização serve para priorizar oportunidades e escolhas estratégicas, neste sentido direcionando melhor o negócio da empresa. Tal ferramenta é concebida como um processo rigoroso e cuidadosamente construído, além de ser internamente controlado aplicado em diferentes ambientes. Outro fator da importância do planejamento de marketing seria no sentido de se auxiliar na compreensão dos mercados para se tomar uma melhor decisão.(Dibb; Farhangmehr e Simkim 2001)

Para Simkim(1996) o planejamento de marketing deve ser robusto e compreensivo, desta maneira deve ser composto de: análises de marketing; estratégias de segmentação e marketing mix. Além disto se faz necessário conhecer a cultura da empresa, estilo de gerenciar, fluxo de informações, estruturas e participações organizacionais para se obter sucesso na sua implementação.

Outro ponto destacado pelo autor se dá pelo fato do profissional de marketing não formular o plano sozinho, pois a força de vendas aparece como importante inteligência de marketing por conhecer os comportamentos dos clientes sendo assim uma fonte importante para auxiliar ao profissional de marketing na formulação de tal plano.

No entanto a utilização apenas de um planejamento de marketing não é suficiente, para isto surge a importância de concomitantemente construir um orçamento que aparece como um elemento chave na organização, pois constitui um método formal de controle gerencial, no qual se avalia a performance gerencial, controlando recursos e motivando o comprometimento das pessoas. A união de tais ferramentas(planejamento e orçamento) são importantes pois auxiliam a determinação das políticas de preço, da previsão de vendas, dos gastos de marketing e da

alocação de recursos tudo isto por sua vez são fatores críticos de sucesso para organização, fruto de tal união.(Abrati, Beffon e Ford 1994)

Mc Gowam e Maclaran(1998) destacam a importância do desenvolvimento de competências de planejamento de marketing através de um programa de trabalho, baseado num ponto, onde a aprendizagem é um contínuo fluxo de duas vias entre academia e local de trabalho. Além disto práticos no EUA e no UK consideram o planejamento de marketing uma fator chave na tomada de decisão de marketing, pois ele suscita uma melhor coordenação de inter-relação de atividades; melhorar a comunicação entre os gestores e melhorar o uso de recursos.

Mc Donald(apud Mc Gowam e Maclaran;1998) mostra algumas barreiras do planejamento de marketing que são: confusão entre estratégias e táticas de marketing; isolamento da função marketing da operação dos negócios; confusão entre função de marketing e conceito de marketing; planejamento da estrutura organizacional em linhas funcionais; falta de habilidades em uma análise profunda; confusão entre processo e resultados; falta de conhecimentos e competências da gestão de marketing; falta de uma disciplina e uma aproximação sistemática para o planejamento de marketing; necessidade de se priorizar objetivos e a necessidade para uma maior aproximação de uma cultura de marketing. O autor também destaca algumas competências necessárias para vencer tais barreiras como: conhecimento; experiência; liderança; habilidades analíticas; visão; julgamento; habilidade organizacional, comunicação e comprometimento.

Em relação às vantagens do planejamento de marketing Dibb; Farhangmehr e Simkim (2001) apontam algumas destas: coordenar as atividades de muitos indivíduos e as suas inter-relações; identificar o desenvolvimento das expectativas; preparação para reunir mudanças quando estas ocorrerem; melhorar a comunicação entre os indivíduos e minimizar o conflito entre os indivíduos e sua relação aos choques de seus objetivos com os da empresa.

Abrati; Beffon e Ford (1994) colocam que alguns fatores são necessários para o êxito do planejamento e do orçamento de marketing que são: fazer o orçamento e o planejamento juntos; grande interação entre marketing e finanças; previsão de vendas controlada pelo marketing sendo apontado para reunir com alvos financeiros; trabalhar com uma comunicação clara e coordenação através das linhas funcionais e para efetiva implementação da estratégia, a empresa deve servir seus clientes da melhor maneira.

Enfim a utilização do aprendizado baseado no trabalho como meio de se desenvolver competências de planejamento de marketing aos gestores(Mc Gowam e Maclaran;1998).

O efetivo planejamento de marketing situa-se como o coração das atividades de lucro da empresa. Sendo que o planejamento de marketing é extremamente valorizado quando clareia o pensamento administrativo e dá senso de direção para gerir outras funções, além disto o planejamento de marketing freqüentemente permite que a perspectiva de marketing permeie as atividades da empresa, e tal perspectiva entra nas atividades: indicando os objetivos, motivando e direcionando a staff, estabelecendo as prioridades e implementando a qualidade da informação de marketing(Carson e Cromie;1990)

3.3 Implementação de Marketing

Ao se falar de implementação Simkim (2002) mostra que uma série de fatores freqüentemente surge como empecilho para a implementação dos programas de planejamento de marketing. Estes por sua vez podem ser culturais, operacionais, gerenciais e de comunicação. Dentre os principais problemas estão a falta de comunicação interna; ineficiência da inteligência de marketing; pobre coordenação; falta de habilidades gerenciais; políticas internas inadequadas e uma má alocação dos recursos.

Na busca de minimizar estes problemas o autor recomenda:

- providenciar uma infra-estrutura necessária para a atividade de planejamento de marketing;
- utilizar um robusto processo de análise que objetive e complete em termos de inclusão dos ingredientes essenciais do planejamento de marketing; e
- dedicar tempo e atenção para a gestão dos resultados da implementação do plano.

Para Meldrum (1996) a implementação de marketing aparece como ponto fraco da disciplina tanto na teoria quanto nas suas aplicações. Neste sentido o foco no conhecimento de marketing e nas habilidades que influenciam as ações, por isto a pobre compreensão do marketing surge como barreira para sua implementação.

Além disto o autor definiu três elementos críticos para a implementação: geração de inteligência de marketing; disseminação desta inteligência para todos os departamentos da organização e ampla compreensão da organização. Isto tudo tem importância por definir a performance da organização, e tal termo está diretamente relacionado a implementação. Alguns fatores que acarretam na performance da organização seriam: liderança; dinâmica interfuncional e departamental; sistemas organizacionais (recompensas, poder, valores) e cultura organizacional.

Outro fator importante seria definir as estruturas comportamentais para implementar a estratégia, focando nas ações, no comportamento dos empregados e no ambiente competitivo. No entanto de nada adianta estratégias brilhantes, sem uma brilhante implementação. Assim surge a importância dos empregados, pois estes serão os responsáveis pela implementação (Dobni et al; 2001).

Simkim (2002) coloca que o marketing de relacionamento efetivo, foco no consumidor e o marketing interno são fatores preponderantes na minimização das barreiras para a implementação de um plano de marketing. No entanto as habilidades, recursos e processos e as decisões tomadas necessárias para uma implementação efetiva acontecerão de acordo com a realidade de cada organização.

Outro ponto está relacionado a uma visão distorcida do impacto da performance de certas áreas na implementação do planejamento de marketing e a existência de um gap na orientação ao mercado que modifica comportamentos facilitando as ações em cada uma das áreas. Além disto acadêmicos e práticos devem compreender o link entre os fatores antecedentes (plano de marketing) que afetam a implementação do marketing e o comportamento gerencial apropriado para resultados de sucessos baseados no mercado (Meldrum; 1996).

Dobni et al (2001) destacam que o repertório comportamental é uma combinação de alto impacto que inclui o papel dos empregados, e estando desenhado para focar na relevância, modos de comportamentos não triviais que serão o pivô para performance do trabalho e o sucesso da organização. Os autores também comentam que a diferença entre as organizações se definiu na sustentação de uma capacidade distintiva de seus empregados, ou seja, sua capacidade de interação com o ambiente e de aceitação da cultura da organização.

A dicotomia encontrada entre a geração e a execução dos processos de formulação e implementação do marketing deve ser reduzida ou removida para se ter uma implementação de marketing bem sucedida. Para isto deve-se examinar a performance e fazer um alinhamento das estratégias de marketing com aos problemas traçados nas fontes examinadas (Céspedes e Piercey; 1996)

3.4 Marketing em pequenas e médias empresas

No momento em que se fala em pequenas e médias empresas, devemos lembrar que estas possuem características específicas como: administração ser independente e geralmente feita pelo próprio dono; a utilização de capital próprio ou de um pequeno grupo de pessoas; a área de operações é principalmente local, no qual os trabalhadores e os proprietários convivem em uma mesma comunidade. Em relação ao marketing outras características podem ser barreiras tais como a ausência de um especialista para cada área, como em geral as tarefas de marketing estão centradas na figura do proprietário e este tende a ser um generalista. Além das limitações de não conseguir ter um grande impacto no mercado. (Carson e Cromie;1990)

Ao tratarmos o marketing em pequenas e médias empresas deve ser lembrado que um fator decisivo desta prática seria as limitações de recursos que empresas deste porte possuem. Além disto tais empresas apresentam decisões de marketing geralmente acidentais e informais direcionadas pelo dono/administrador de acordo com as oportunidades e circunstâncias.(Gilmore;Carson e Grant;2001)

Para Coviello, Brodie e Munro(2000) o marketing em pequenas empresas é único em certos aspectos tais como o planejamento de marketing ,pois este é feito de uma maneira mais informal em relação aquele praticado nas grandes empresas, estas distinções também são encontradas no momento de se medir a performance do marketing. No entanto os autores destacam fatores similares quanto ao marketing, independente do tamanho da empresa como: as intenções da decisão de marketing, as expectativas quanto a duração do relacionamento com os clientes, a natureza dos contatos com os clientes e onde investir os recursos de marketing da empresa.

Carson e Cromie (1990) destacam o papel do proprietário da pequena empresa como a pessoa que determina a cultura da organização, devido ao poder e influência que este tem sobre a empresa. Desta forma ele pode influenciar a aceitação de um planejamento de marketing e a forma de como este será implementado na empresa.

Devido a série de características já mencionadas em relação as características das pequenas e médias empresas e a sua forma de fazer marketing, um fator aparece como uma importante ferramenta que seria o networking, pois este pode ser feito de uma maneira informal e espontâneo características estas presentes no marketing de pequenas empresas.(Gilmore,Carson e Grant;2001)

Um enfoque mostrado a respeito do marketing praticado nas organizações é mostrado por Strokes(2000) que em sua pesquisa com pequenas e médias empresas inglesas mostra que estes empreendedores, que na maioria das vezes responde pelo marketing da empresa, preferem contato pessoal com o cliente a pesquisas formais, pois dizem que estas são caras e não ajudam muito; identificam oportunidades baseados em suas intuições e percepções, poucas vezes se baseiam em estudos formais; acham que o boca-a-boca é forma mais importante de se comunicar a mensagem de marketing; acreditam que o marketing está relacionado somente a vendas e promoção; e costumam monitorar seus concorrentes através de observação pessoal e com informações pessoais.

Outro enfoque é encontrado nas pesquisas de Murdoch, Blackey e Blythe (2001) que destacam a capacidade que as pequenas e médias empresas galesas tem de aplicar o pensamento de marketing em seu negócio. Além disto a competência em marketing é frequentemente citado como fator chave no sucesso das pequenas empresas deste país. No entanto nesta pesquisa também mostra que algumas pequenas e médias empresas deste país somente demonstram a importância do marketing nos momentos de mudança; necessidades de crescimento e expansão ou em crises de sobrevivência. E também muitas destas empresas disseram que a competição está restrita principalmente no produto que se pode oferecer.

Em relação às técnicas e descrições de marketing encontradas nos livros textos de marketing, estes não são aplicados as pequenas e médias empresas por estas possuírem alguns fatores chaves que as distinguem das grandes empresas, tais como: características das pequenas e médias empresas; características dos empreendedores; ciclo-de-vida da pequena e média empresa e as normas específicas de cada mercado ou indústria no qual tais empresas se estabeleçam. (Gilmore e Carson; 2001)

4. Metodologia

O presente artigo trata de uma pesquisa de natureza qualitativa-exploratória no qual se refletirá os aspectos relativos ao planejamento e a implementação de marketing em pequenas e médias empresas.

A pesquisa está dividida em duas partes. A primeira consiste da revisão bibliográfica dos temas, realizada em livros, periódicos científicos, jornais entre outros. A segunda apresenta o depoimento dado pelo proprietário de uma pequena empresa situada no Rio de Janeiro.

Tal depoimento foi gravado e depois transcrito e, ocorreu em uma disciplina de marketing de um curso de mestrado em uma faculdade no Rio de Janeiro, que tinha como proposta fazer um diálogo entre teoria e prática de marketing. Para isto os alunos vinham preparados de uma série de leituras a respeito do assunto a ser explanado pelo depoente, enquanto que ao depoente para sua preparação somente era indagado por uma questão que suscitava um tema na área de marketing.

O método utilizado é semelhante ao da entrevista narrativa que segundo Schütze (Apud Bauer e Gaskell; 2002) consiste em a partir de uma pergunta geradora da narrativa, espera-se que o entrevistado relate sua história ligada ao tema de estudo, principalmente ligado a sua biografia profissional. A tarefa do entrevistador(s) é evitar qualquer intervenção diretiva uma vez começada a narrativa, até que um sinal claro seja dado de que o entrevistado chegou ao fim de sua história. Somente então deve o entrevistador(s) tentar retornar ao entrevistado para aspectos que ele ainda não tenha narrado com suficientes detalhes, e tentar fazer com que ele retome estas partes novamente, reconectando os detalhes perdidos. O autor indica que uma das formas usuais de se analisar as narrativas é a transcrição detalhada de alta qualidade do material verbal. A técnica utilizada na entrevista narrativa tem como idéia reconstruir acontecimentos sociais a partir das perspectivas dos informantes.

Quanto ao perfil do proprietário que deu o depoimento, este possuía Pós-graduação na área de marketing a pelo menos três anos, pois seria uma pessoa que já teve contato com as teorias de marketing, mais também já estava atuando algum tempo somente no mercado, e desta forma pode ser considerado um Prático.

Neste momento faremos uma breve descrição da empresa utilizada nesta pesquisa, no entanto por solicitação da própria não iremos identificá-la.

A empresa se caracteriza segundo seu proprietário como um espaço multifuncional dedicado a produtos e serviços ligados diretamente a cultura eletrônica. Tal espaço é composto por quatro diferentes unidades de negócios. A primeira que é o carro chefe da empresa seria um curso para DJs. A segunda trata-se de uma Record Shop, onde são comercializados: Discos de vinil, CDs e equipamentos para DJs. A terceira unidade de negócio é uma loja de roupas multimarcas, que acompanha a tendência da moda ditada na cena eletrônica. A quarta unidade de negócio é um Bar/Lounge dedicado a eventos para os amantes da música eletrônica. Esta possui apenas três funcionários além do proprietário que atua diretamente na gestão do negócio

5. Análise dos Dados

A empresa foi concebida a partir de alguns conceitos como a conveniência e a autenticidade conforme relatou seu proprietário. Quanto a isto ele destacou que a autenticidade é um fator importante para se conseguir a fidelidade dos clientes. Outro ponto destacado pelo depoente é em relação da importância de se ter um nível sólido de conhecimento de gestão para se empreender. Neste momento ele destaca a importância do curso de pós-graduação que cursou para melhor compreender e idealizar seu próprio negócio.

O empreendedor mostrou em seguida algumas análises da sua empresa utilizando ferramentas bastante difundidas na gestão estratégica como o Modelo de Porter e a Análise SWOT e no marketing como o Marketing Mix.

Utilizando o Modelo de Porter foram encontradas como barreiras de entrada no mercado: necessidade de capital; acesso aos canais de distribuição e diferenciação do produto. Também se destacou o alto poder dos fornecedores e o poder limitado dos compradores. Quanto aos concorrentes, por ser um mercado muito recente apenas um é visto como ameaça, pois este está a mais tempo no mercado e localizado perto do público-alvo, apesar de não oferecer um bom produto.

Em relação a Análise SWOT o proprietário da empresa destacou como oportunidades: crescente demanda pela cena eletrônica(Culto ao DJ); pouca concorrência, pois é o único serviço deste tipo na região da Barra da Tijuca e Zona Oeste do Rio de Janeiro, aonde se encontra alta parcela do público jovem e de alto poder aquisitivo; e baixo custo operacional. Quanto as ameaças a principal está na instabilidade da política cambial do país pelo fato da maioria dos produtos serem importados, a oscilação da moeda estrangeira frente ao real é prejudicial. As forças se destacam a qualidade dos produtos e serviços; humanização do atendimento e o preço abaixo da concorrência. Já as fraquezas seriam a não disponibilização dos produtos em vendas on-line e a baixa escala em produtos.

Na avaliação do marketing mix da empresa seu proprietário entende que seu produto se diferencia pelo fato de sua conveniência e autenticidade, além de oferecer um ambiente moderno e adequado para as atividades propostas pela empresa. A praça seria na Barrada Tijuca no Rio de Janeiro que se mostrou estratégica no momento que não apresentava nenhum concorrente neste segmento e uma grande parcela de pessoas, que se encaixariam no perfil do público-alvo. O preço da maioria dos produtos como: curso de DJ, roupas e equipamentos estão na média do mercado, enquanto que os discos e acessórios se encontram com o preço abaixo da concorrência. No que tange a promoção durante o pré-lançamento da empresa(dez dias antes da inauguração) foi disponibilizada sua página na Internet, veiculação de banners em sites de festas e músicas eletrônicas e uma assessoria de imprensa foi contratada. No lançamento as estratégias de comunicação foram: busdoor; cartazes, banners e assessoria de imprensa. Após ao lançamento as estratégias de comunicação mantidas foram: cartazes, banners e assessoria de imprensa.

O depoente também destacou a importância de se contratar uma agência de publicidade principalmente no período de lançamento da empresa e uma assessoria de imprensa que segundo ele trouxe um retorno excepcional para a empresa.

Em relação ao seu planejamento ele relatou que encontra dificuldades para organizá-lo de maneira mais formal tanto por limitação de tempo, pois as tarefas de marketing como várias outras em relação a gestão da empresa se concentram exclusivamente sob sua responsabilidade,

quanto por trabalhar com poucos recursos financeiros o que diminui sua capacidade implementar várias coisas ao mesmo tempo.

Um outro fator comentado é a ausência de investimentos em pesquisas de mercado, devido a limitação de recursos (financeiros principalmente) da empresa. Além disto foi dito que a empresa investe 10% da sua receita de vendas em promoção e acredita que aumentando seus investimentos em comunicação conseguirá aumentar sua base de clientes.

Apesar da não existência de um plano formal de marketing na empresa. Esta planeja para o ano de 2005 algumas ações: implementar o e-commerce como uma nova alternativa de canal de vendas em relação ao negócio de discos vinis e acessórios; participar de eventos da cena eletrônica com o intuito de tornar a empresa mais conhecida neste segmento que permeia todas as suas atividades; e atacar nichos específicos de clientes (turistas, escolas, empresas e outros)

Apesar de ser uma pequena empresa e de não ter feito pesquisa de mercado para o seu lançamento, o seu proprietário conhece o perfil do seu cliente atualmente e este o descreve sendo: 87% masculino e 13 % feminino; faixa etária entre 17 e 31 anos tendo uma média de 23 anos; e de acordo com a distribuição geográfica 54% são da Barra da Tijuca/Recreio, 38% da Zona Sul e 8% Zona Norte e outros.

Enfim apesar das limitações de recursos a empresa demonstra preocupações com marketing e também quanto ao seu planejamento e implementação.

6. Comentários Conclusivos

Apesar da pesquisa ter sido realizada em apenas uma empresa o que não configura uma amostra significativa, a intenção seria apenas ilustrar alguns pressupostos teóricos em relação ao planejamento e a implementação de marketing em Pme's.

Neste caso podemos citar alguns fatores relevantes encontrados na pesquisa que confirmam alguns construtos teóricos.

O primeiro é a limitação de recursos da empresa pesquisada e a informalidade ao se tomarem as decisões de marketing, que centraliza no seu dono a responsabilidade por tais decisões. Isto confirma o cenário levantado por alguns teóricos como sendo o marketing praticado por pequenas empresas. (Gilmore; Carson e Grant; 2001),

O segundo seria em relação ao planejamento de marketing que para Simkim (1996) deve ser composto dentre outras coisas pelo marketing mix. Quanto a isto durante o relato notou-se que a empresa está preocupada e dá bastante destaque ao seu marketing mix.

O terceiro trata-se da implementação de marketing que segundo Meldrum (1996) o foco no conhecimento e nas habilidades de marketing influenciam as ações. Neste caso o fato do proprietário da empresa ser um especialista em marketing facilita tanto sua compreensão quanto sua prática. Tal fator também influencia ao fato da empresa apesar de suas limitações valorizar a importância do marketing.

Outro fator encontrado na empresa pesquisada, típico a pequenas e médias empresas, é a informalidade do planejamento de marketing, ou seja, a ausência de um documento formal quanto ao seu planejamento de marketing. Isto por sua vez não inviabiliza nem o planejamento, nem a implementação das ações de marketing. (Coviello, Brodie e Munro; 2000)

Enfim o que se pode constatar ao longo da pesquisa é que a empresa pesquisada tem um comportamento característico de uma pequena empresa que é, e está adequada a vários quesitos do perfil que os teóricos discorrem sobre o marketing praticado em pequenas empresas. Isto também ocorre quanto ao seu planejamento que apesar de não ser formalizado, este existe e sua

implementação também acontece, lógico que devido ao porte da empresa e suas limitações de recursos, suas dificuldades de implementação são distintas do que ocorre em grandes empresas, mais não menos importantes. No entanto o que se constatou é que em relação ao marketing de pequenas empresas o discurso teórico não está tão distante da prática, pelo menos em relação do que se pode constatar no caso da empresa aqui ilustrado. Certamente pelo tamanho não significativo da amostra não podemos fazer conclusões definitivas. Mas podemos ter indícios da possibilidade de um diálogo mais próximo entre Teoria e Prática para este tema.

7.Referências Bibliográficas

- ABRATT, Russel.; BEFFON, Maria. e FORD, Jhon. (1994) “ Relationship between, marketing planning and annual budgeting”. **Marketing Intelligence and Planning**. vol. 12, nº 1, p. 22-28.
- BAUER, Martin W. e GASKELL, George.(2002) Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem E Som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, p.129-134.
- BRENNAN, Ross. (2004) “ Should we worry about na academic- practioner divide in marketing ? ”. **Marketing Intelligence and Planning**. vol 22, nº 5, p. 492-500.
- BUCKLEY, Ronald M.; FERRIS, Gerald R.;BERNARDIN, H. Jhon e HARVEY, Michael G.(1998) “ The Disconnect Between the Science and Practice of Management” **Business Horizons**. Vol. 41, nº 2, p. 31-38.
- CARSON, David e CROMIE, Stanley. (1990) “ Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence”. **The Journal of Consumer Marketing**. vol. 7, nº 3, p. 5-18.
- CESPEDES, Frank V. e PIERCY, Nigel F. (1996) “ Implementing narketing strategy”. **Journal of Marketing Management**. vol. 12, p. 135-160.
- CORNELISSEN, Josep (2002) “ Academic and practitioner theories of marketing” **Marketing Theory**. Vol 2, nº 1, p. 133-143.
- COVIELLO, Nicole E.; BRODIE, Roderick J.; MUNRO, Hugh J. (2000) “ An investigation of marketing practice by firm size” **Journal of Business Venturing**. Vol 15, nº 5/6 p. 523-545.
- DOBNI, Brooke.; DOBNI, Dawn. e LUFFMAN, George. (2001) “ Behavioral approaches to marketing strategy implementation”. **Marketing Intelligence and Planning**. vol.19, nº 6, p. 400-408.
- DIBB, Sally.; FARHANGMEHR, Minoo e SIMKIN, Lyndon. (2001) “ The marketing planning experience: a UK and Portuguese comparison” **Marketing Intelligence and Planning**. vol. 19, nº 6, p. 409-417.
- GILMORE, Audrey.; CARSON, David. E GRANT, Ken. (2001) “ SME marketing in practice”. **Marketing Intelligence and Planning**. vol.19, nº 1, p. 6-11.
- McCOLE, PATRTICK. (2004) “ Refocusing marketing to reflect practice: the change role of marketing for business”. **Marketing Intelligence and Planning**. vol 22, nº 5, p. 531-539.
- McGOWAN, Jimmy. H. P. e MACCLARAN, Pauline.(1998) “Developong marketing planning skills: combining theory and practice”. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**. vol 4, nº 3, p. 69-84.
- MELDRUM, Mike. (1996) “ Critical issues in implementing marketing”. **Journal of Marketing Practice: Appllied Marketing Science**. Vol. 2, nº 3, p. 29-43.
- MORGAN, Robert E. (1996) “ Conceptual foundations of marketing and marketing theory” **Management Decision**. Vol. 34, nº 10, p. 19-26.

MURDOCH, Helen.; BLACKKEY, Haydn e BLYTHE, Jim. (2001) “ Beliefs and attitudes of Welsh SMEs to marketing”. **Journal of Targeting Measurement and Analyses for Marketing**. vol. 10, n° 2, p. 143-155.

SIMKIN, Lyndon.(1996) “ Addressing organizational prerequisites in marketing planning programmes”. **Marketing Intelligence and Planning**. vol. 14, n° 5, p.39-46.

SIMKIN, Lyndon. (2002) “ Tackling implementation impediments to marketing planning”. **Marketing Intelligence and Planning**. vol. 20, n° 2, p. 120-126.

STROKES, David (2000) “ Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research”In: **Qualitative Marketing Research: an international journal**. Vol 3, n° 1, p. 47-54.