

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Mestrado em Publicidade e Marketing

A importância e o contributo do marketing de guerrilha no sucesso das marcas.

Mestranda: Anabela Costa Leite
Orientador de Tese: Professor Miguel Velinho

Novembro de 2012

DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, Anabela Costa Leite, declaro ser a autora da presente dissertação, na qual todas as citações encontram-se devidamente identificadas e as obras, assim como respectivos direitos de autor, foram respeitados ao longo de todo o trabalho. Assumo as implicações legais que este facto acarreta.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação assinala o fim de mais uma etapa na minha vida. Durante este tempo, muitas foram as pessoas que me marcaram, incentivaram e ajudaram a desenvolver técnica e pessoalmente.

Ao Professor Miguel Velhinho, pela orientação e disponibilidade que me concedeu ao longo deste trabalho.

Aos entrevistados Irene Rodrigues, Raquel Gonçalves, André Rabanea, João Afonso, Federico Roquette e André Taxa pela atenção e disponibilidade, sem os quais não seria possível a concretização do trabalho de mestrado.

Aos meus pais e irmão, pela confiança depositada nas minhas capacidades e incentivo constante.

À memória da minha avó, que sempre me apoiou, e que, infelizmente me deixou a meio deste projeto.

Ao meu avô, exemplo de vida e força, pelos seus ensinamentos e sábios conselhos.

À minha família pelo apoio prestado.

Aos meus amigos, pela amizade, preocupação e encorajamento.

Ao Viriato, pela incansável motivação, ajuda e paciência.

RESUMO

Vivemos numa sociedade totalmente globalizada. Os mercados encontram-se repletos de empresas, produtos e serviços semelhantes. Os consumidores são cada vez mais exigentes, informados e infieis às marcas. A cada minuto surgem novas marcas, ofertas e anúncios publicitários, reina a saturação das mensagens comunicacionais. A necessidade de uma organização diferenciar-se da concorrência feroz, é fundamental e urgente, tornando-se imperativo recorrer a algo que desperte a atenção do público-alvo. O Marketing de Guerrilha é a solução criativa e original para este problema.

Neste sentido, torna-se pertinente para o mercado publicitário compreender as formas de potenciar uma marca, de diferenciar a comunicação, por meio das distintas ferramentas de guerrilha e apurar a dimensão do impacto das ações junto do *target*. Assim, definiu-se como questão de partida desta dissertação “Qual a importância e o contributo do marketing de guerrilha no sucesso das marcas”.

Apoiada numa extensa revisão bibliográfica e na análise de dados resultantes do cruzamento de informação proveniente de diversas fontes, como estudos de caso, documentação e discurso de entrevistados, esta investigação assume a forma de um estudo exploratório, de natureza qualitativa.

Este estudo permitiu concluir que uma marca que recorre a ferramentas de guerrilha com o intuito de impulsionar o seu sucesso, adquire um forte e positivo impacto junto do público-alvo, surpreendendo e interagindo por meio de ações criativas e distintas. Esta vertente do marketing é recrutada por empresas com espírito inovador, de pequena ou grande dimensão, e têm a possibilidade de investir um montante reduzido ou avultado, conforme o que desejam.

ABSTRACT

Our society is influenced and controlled by globalization. The markets are full of similar companies that offer the same products and services. The consumers are better informed, influencing them to become more and more demanding and infidel to the brands. New brands, offers and advertisings arise each minute; which leads to a communication saturation. The will of organizations to differ from their fierce competitors is fundamental, thus the urgent need to resort to something which draws the target attention. The guerrilla marketing is the creative solution to this problem. In this scenario it's relevant for the advertising market to innovate and differentiate their communication skills. This gives way to a better understanding of the guerrilla method and how they can have a greater impact on the target groups. Thus, the starting point for the thesis: "What is the importance and contribution of guerrilla marketing for a brands success?"

This dissertation is an exploratory research with qualitative nature, supported by extensive information from different sources, such as: case studies; documentation and interviews that were conducted during the process.

The main conclusion from this study was that, the brands which resort to guerrilla tools to surprise and interact through creative actions, with the main goal to boost their success, acquire a strong and positive reaction from the target.

This field of marketing is cost-flexible and is adopted by small and big companies with innovative spirit and tactics, so they can invest small or big amounts of money according to their plans and possibilities.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	Erro! Marcador não definido.
CAPITULO 1 – QUADRO TEÓRICO.....	6
Mundo Globalizado	6
Sociedade de Informação	8
Clientes Atuais, Clientes Exigentes.....	9
Segmentação de Mercado.....	14
Conceito de Marketing	15
Marketing de Guerrilha	19
Aspetos Essenciais	22
Princípios de Guerrilha.....	26
A Ofensiva.....	27
Elaboração de um Plano de Marketing de Guerrilha.....	28
O marketing nas pequenas e grandes empresas.....	32
Ferramentas do Marketing de Guerrilha	34
<i>Ambush</i> Marketing ou Marketing de Emboscada.....	34
<i>Astroturfing</i>	36
<i>Buzz</i> Marketing.....	38
Marketing Invisível	40
<i>PR Stunt</i>	42
Marketing Viral	44
Performance.....	48
CAPÍTULO 2 – MÉTODO	54
Objeto de Análise.....	57
Instrumentos de análise.....	57

Procedimentos.....	59
Análise de Dados	60
CAPÍTULO 3 - ESTUDOS DE CASO.....	62
Amnistia Internacional Portugal	62
Enquadramento	63
Objetivo	64
Ideia	64
Projeto.....	64
Comunicação Complementar.....	65
Estado Atual.....	66
Resultados.....	66
Lufthansa	67
Enquadramento	68
Objetivo	68
Ideia	68
Projeto.....	69
Resultados.....	69
<i>UZO</i>	70
Enquadramento	71
Objetivo	71
Ideia	71
Projeto.....	72
Comunicação Complementar.....	72
Resultados.....	73
<i>Warner Bros. Entertainment</i>	73
Enquadramento	74
Objetivos.....	74

Ideia	74
Projeto	74
Resultados	76
CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS	77
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES.....	83
Limitações da Investigação	85
Implicações para Investigações Futuras	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS	93
Anexo A	93
Anexo B.....	94
Anexo C.....	95
Anexo D	102
Anexo E.....	107
Anexo F.....	109
Anexo G	114
Anexo H	121

INTRODUÇÃO

O fenómeno da globalização progride a um ritmo incontável. Em virtude do desenvolvimento da tecnologia, do impacto da ciência e dos sistemas de comunicação, o mundo torna-se mais pequeno e interdependente. As relações intensificam-se e as fronteiras eliminam-se. A sociedade é alvo de uma revolução global, nos mais diversos níveis. As culturas, mercados e estilos de vida alteram-se. Os desafios são constantes e inesperados, carecendo de soluções dinâmicas e regeneradoras.

Drucker (2000) defende que a mudança é imperativa, exige um contínuo empenho por parte das empresas na aprendizagem, adaptação e alteração de atitudes e políticas desenvolvidas até ao momento. O autor acrescenta que o equilíbrio desta situação estabelece-se com um sólido e constante trabalho na comunicação.

A contextualização da evolução da sociedade torna-se necessária facilitando a compreensão da atual sociedade de informação. A procura por modelos, técnicas e propostas capazes de gerir empresas contemporâneas que necessitam de novos processos de comunicação, mantendo-se competitivas, é a aposta crucial do presente.

Segundo Kotler (2000) a informação é rápida, abundante e acessível. Os consumidores estão mais informados e à sua disposição encontra-se uma vasta panóplia de produtos e serviços de distintas marcas. Estas, por sua vez, reconhecem a relevância de orientarem-se para o consumidor e respetivas necessidades, oferecendo bens de alta qualidade que correspondam aos desejos do público-alvo.

A estratégia de comunicação da oferta de uma empresa resume-se às mensagens publicitárias que fomentam a ligação entre empresa e *target* (Lendrevie, et al, 2010). Não obstante, Kotler e Armstrong (2008) afirmam que um indivíduo está sujeito diariamente a uma quantidade exagerada de estímulos provenientes de anúncios promocionais. Desta forma, os consumidores sentem-se saturados pela excessiva informação a que são alvos e tentam proteger-se, ignorando inúmeros anúncios, optando por uma atitude mais seletiva. Esta situação requer um especial cuidado dos anunciantes e profissionais da área.

Os clientes mais informados e sofisticados dão especial atenção ao pormenor, bem como aos serviços complementares oferecidos por uma marca, denotando um cuidado acrescido pela empresa em satisfazer as suas necessidades e desejos. Tais comportamentos refletir-se-ão na confiança e fidelização do consumidor.

De acordo com Kotler (2000), as organizações que apostarem em novas estratégias de comunicação e adicionarem valor aos produtos e serviços que oferecem, serão seguramente recompensadas pelo *target*.

Uma vez que os consumidores são imensamente distintos, diferenciando-se entre inúmeras maneiras como desejos, gostos, localidades, recursos, necessidades e atitudes de compra, são diversas as possibilidades de os distribuir. Ao fragmentar o mercado, uma empresa enaltece o próprio sucesso, direcionando-se para um ou dois segmentos e criando sinergias para agradar o público-alvo. A segmentação do mercado permite, assim, o desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços que se aproximem mais das preferências, exigências e gostos dos clientes. Deste modo, com auxílio à segmentação do mercado, a empresa cria mais-valias para o público-alvo, dado que focaliza-se num grupo mais restrito e adquire melhores competências, ultrapassando a oferta da concorrência.

Nesta segmentação, o marketing assume-se como uma arma fundamental na transmissão de mensagens e produtos personalizados. O *mix* será minuciosamente adaptado às exigências dos nichos que se revelam.

Kotler (1998) sustenta que o marketing caracteriza-se por um processo que envolve funções de análise, planeamento, implementação e controlo. Antecede a venda e desenvolve-se em programas altamente cuidados. A sua finalidade é potenciar a troca de modo voluntário. Neste sentido, estudam-se estratégias para oferecer benefícios atraentes ao público-alvo, na expectativa de obterem uma reação positiva que conduza à dita troca (Kotler, 1998).

Kotler (1988) e Pires (1995) defendem que as ações de marketing para serem bem-sucedidas não devem destinar-se ao mercado total, mas sim a um público restrito. Assim, a seleção dos mercados-alvo revela-se uma questão indispensável, uma vez que direcionar-se para todos e atuar em todos não é a melhor opção. Este processo implica o estudo e o conhecimento das necessidades a quem é dirigida a atividade. Neste sentido, de modo a combater este bombardeamento por mensagens publicitárias similares de produtos e serviços pouco distintos, torna-se essencial recorrer a algo que se destaque, que desperte a atenção do público-alvo. Uma solução

para este problema passa, sobretudo, por uma forma de comunicação criativa, original e inovadora, como o Marketing de Guerrilha.

Jay Conrad Levinson destacou-se como pioneiro da expressão Marketing de Guerrilha, ao publicar um livro com o mesmo nome em 1982. O autor aprofundou, conceitualizou o tema e, dado o sucesso do primeiro livro, especializou-se na matéria lançando novas obras.

Esta ferramenta de marketing apresenta-se, então, como alternativa capaz de surpreender. Em contraste com as estratégias convencionais, o marketing de guerrilha pelas ações incomuns e inusitadas, gera o *passa a palavra*, cria experiências, emoções e envolvimento junto do público-alvo, conseguindo *media* espontânea.

É com base neste pensamento que a escolha recai sobre o marketing de guerrilha como tema central desta investigação, visto que esta ferramenta, mesmo sendo pouco explorada academicamente, é de grande relevância e potencial pelos resultados que manifesta.

Apontando para esta necessidade de diferenciação, torna-se pertinente para o mercado publicitário, bem como para as marcas, compreender formas de se potencializarem na área da comunicação. O marketing de guerrilha assume-se como um dos veículos capazes de proporcionar o impacto pretendido pelas iniciativas junto do *target*. Desta forma, no intuito de acrescentar informação relativa a esta problemática, definiu-se como questão de partida “Qual a importância e o contributo do marketing de guerrilha no sucesso das marcas?”.

Neste sentido, esta dissertação pretende reunir conceitos e opiniões relevantes da área da comunicação e marketing, expor casos exemplificativos, de modo a clarificar esta problemática. O estudo do impacto do marketing de guerrilha no sucesso das marcas constitui, assim, o cerne da investigação.

No presente estudo são delineadas hipóteses que visam encontrar as respostas para a questão de partida. Estas afirmações servem de orientação ao longo de todo o desenvolvimento do trabalho, nomeadamente, na construção dos estudos de caso, no rumo das entrevistas e nas conclusões a retirar. Assim, as oito hipóteses em estudo, que serão abordadas detalhadamente adiante, definem-se como: as ferramentas alternativas impulsionam um maior sucesso de uma marca; as pequenas empresas são as principais clientes das técnicas marketing de guerrilha; as ações de guerrilha destinam-se apenas a um nicho de mercado; as marcas que recorrem ao marketing de guerrilha reduzem os custos na comunicação, quando comparado com anteriores

investimentos em promoção convencional; o impacto de uma iniciativa de guerrilha é forte e positivo; o marketing de guerrilha é vantajoso; o marketing de guerrilha é uma atividade preferencialmente inserida num quadro estratégico mais amplo; e, por fim, as marcas que recorrem ao marketing de guerrilha repetem a utilização.

A investigação caracteriza-se por um estudo exploratório de natureza qualitativa. Este género de pesquisa permite ao investigador uma aproximação ao fenómeno em estudo, contribuindo para conhecê-lo melhor ao aproximar-se dos factos e reunindo elementos necessários a um futuro aprofundamento da temática (Poupart et al., 2008; Malhotra, 2004).

De forma a complementar as fontes disponíveis, a explorar, descrever e compreender os factos ou fenómenos complexos (Yin, 1994; Baranãno, 2004) foram explorados quatro estudos de caso que vão ao encontro do que é esperado das iniciativas de guerrilha. Com o auxílio de entrevistas semiestruturadas a marcas e agências que elegeram o marketing de guerrilha como estratégia de comunicação, obteve-se o conhecimento e *feedback* de quem testemunhou, e promoveu todo o processo. Esta metodologia permitiu reunir informação chave para o aprofundar do fenómeno em estudo.

Esta dissertação está estruturada em cinco partes. No Capítulo 1 é feita a aproximação ao marketing de guerrilha por uma abordagem inicial mais periférica. Assim, este capítulo está subdividido em temas como o mundo globalizado em que são expostas as transformações que a sociedade sofreu ao longo das últimas décadas a diferentes níveis. A sociedade de informação é o tópico que se segue e diz respeito à facilidade de obtenção de informação por parte dos consumidores e, conseqüentemente, saturados de mensagens publicitárias. Nesta linha de bombardeamento de dados relativos a produtos e serviços surgem os clientes atuais, clientes exigentes como tema seguinte. De seguida e numa expectativa de uma melhor satisfação de clientes aborda-se o tema da segmentação do mercado como estratégia. Os conceitos de marketing e marketing de guerrilha são explorados nos subcapítulos seguintes com recurso a alusões de especialistas na matéria. Nos tópicos seguintes o marketing de guerrilha é revisto mais exhaustivamente, sendo analisados os aspetos essenciais, os princípios, as distintas ferramentas, a estratégia ofensiva, a elaboração de um plano e a diferenciação entre dimensão de clientes. O resumo das hipóteses da investigação, bem como a construção do modelo de análise integram de igual modo o primeiro capítulo.

O Capítulo 2 indica a metodologia aplicada no presente trabalho. A apresentação do tipo de investigação, o objeto e instrumentos de estudo, os procedimentos e análise de dados, são os elementos que integram esta parte da dissertação.

No Capítulo 3 são analisados e aprofundados quatro casos de estudos de marcas – Amnistia Internacional Portugal, *Lufthansa*, *UZO* e *Warners Bros.* - que recorreram às ferramentas de guerrilha como estratégia de comunicação.

Com base numa factual e detalhada análise ao cruzamento de informação recolhida nas entrevistas, estudos de caso e estado de arte, resultam respostas concretas para a aprovação das hipóteses e corroboração da questão de partida, que se inserem no Capítulo 4.

A conclusão resultante do cruzamento de toda a informação proveniente de distintos meios está presente no Capítulo 5. Tendo em conta os obstáculos que surgiram ao longo deste trabalho, este capítulo descreve também as limitações e apresenta possíveis linhas pertinentes de investigação futura.

CAPITULO 1 – QUADRO TEÓRICO

Como consequência da importância que a informação representa na sociedade contemporânea, da comunicação similar das empresas e da elevada seletividade que caracterizam os atuais consumidores, as marcas sentem-se obrigadas a despertar a atenção do público-alvo, caso ambicionem sobreviver. Esta situação aliada a uma concorrência feroz, despoletou o aparecimento de ferramentas alternativas de comunicação capazes de enaltecer uma marca e agradar o *target* pela surpresa e diferença. De muitas técnicas de comunicação, o marketing de guerrilha surgiu como uma estratégia criativa, original e surpreendente, que em muito se distingue dos meios tradicionais.

Esta vertente do marketing é utilizada pelas empresas, porém, continua ainda a representar uma novidade para muitas marcas e inclusive *marketeers*. Neste sentido, e tendo em conta a literatura relativamente escassa nesta matéria, considera-se oportuno aprofundar e estudar esta temática, ajudando, assim, a compreender melhor o contributo, em diversos aspetos, desta estratégia de comunicação no sucesso de uma marca.

Pergunta de partida: *Qual a importância e o contributo do marketing de guerrilha no sucesso das marcas?*

Mundo Globalizado

Contrariando visões futuristas de pensadores como Karl Marx, George Orwell e Max Weber que anunciavam um mundo mais estável e ordenado, face ao desenvolvimento contínuo da ciência e da tecnologia, acrescentando que as pessoas tornar-se-iam um objeto de uma imensa máquina económica e social, eis que a atualidade é bem distinta das ideias previstas, como refere Giddens (2000).

O complexo e diversificado fenómeno da globalização afeta indivíduos, altera culturas, enaltece nações, movimentando sociedades, impulsiona mercados e concebe novos estilos de vida. As épocas foram evoluindo sob o impacto da ciência, da tecnologia e dos sistemas de comunicação. A cultura industrial foi moldada, novos são os riscos e incertezas que se sentem com esta moderna forma de viver. Trata-se de uma revolução global na vida, nos mais diversos domínios, desde o trabalho à política.

Waters (2001) define a globalização como um processo social que fomenta a redução de constrangimentos geográficos relativos a procedimentos sociais e culturais. Alerta que, cada vez mais, a sociedade percebe e beneficia desta realidade.

Nos últimos tempos, de acordo com Las Casas (2001), a mudança tem sido um dos aspetos mais estudados, comentados e realçados no mundo empresarial. A fim de sobreviver num ambiente competitivo, é necessário utilizar meios e técnicas adequadas ao mercado atual. O reconhecimento da necessidade de alterar políticas e condutas de trabalho considera-se urgente.

Drucker (2000) defende que no período agitado em que vivemos, a mudança é uma norma. Não pode ser gerida, apenas antecipada. É temida e dolorosa, portanto, exige um forte empenho por parte das organizações. Estas desenvolvem esforços com o intuito de receber, do melhor modo possível, a mudança. As indústrias são obrigadas a aprender, a adaptar, a adquirir, a alterar as suas atitudes e o conhecimento tecnológico. Segundo o autor, a mudança não se limita às alterações de foro tecnológico. Abarca igualmente, as alterações a nível demográfico, político, filosófico e social, nos mais diversos cenários do mundo.

Num período de incertezas e transformações, a economia mundial caminha a passos largos para o global. O âmbito das economias locais e nacionais está ultrapassado, é necessário definir o campo de ação em termos de sectores e serviços mundiais.

O autor acrescenta ainda que, nesta fase, a mudança e a continuidade são dois fatores cruciais que se complementam. O equilíbrio entre estes dois polos obtém-se como consequência de um forte e constante trabalho na informação.

Sociedade de Informação

Nos dias de hoje a sociedade industrial tem sido substituída pela sociedade de informação, penetrando em todos os aspetos da vida diária, modificando-os. Os conceitos de tempo, espaço e massa sofrem grandes alterações. Já não necessitamos de ocupar muito espaço, o virtual encarrega-se disso, com a virtude de estar presente em toda a parte. Deste modo, não precisamos de nos deslocar para fazer compras, basta ir à internet, poupando-se tempo. O que mais apreciamos pode ser alterado em função dos gostos de cada um, tornando um produto num bem único (Kotler, 2000).

O consumidor tem a possibilidade de escolher os bens que mais lhe convém, a marca com que mais se identifica, a quem irá comprar, visto que a informação é rápida, abundante e acessível. Por sua vez, os vendedores são mais fáceis de identificar e a tarefa de conhecer os potenciais clientes torna-se mais facilitada.

O autor refere que as habituais estruturas, apoios e métodos de comunicar, proporcionam uma mais-valia ao cliente e estão a modificar-se. É necessário uma mudança na área da gestão de clientes, envolvendo-os no processo de produção, idealização, escolha e classificação de produtos.

Muitas mudanças radicais ocorreram nos mercados, nas últimas décadas. As empresas têm reconhecido a importância de serem orientadas para o consumidor e respetivos hábitos. Dedicarem-se apenas aos produtos e serviços que oferecem não basta. Há que conhecer os desejos dos clientes, oferecer bens adequados às suas necessidades e acompanhá-los no processo de pós-venda. Assim, os consumidores sentem-se imprescindíveis e, ao fazer parte da organização, não optam pela concorrência.

De acordo com Lendrevie et al. (2010), a principal forma de promover um produto, serviço, ou marca junto do mercado, é recorrendo à publicidade. As mensagens publicitárias têm como principal objetivo fomentar uma ligação de proximidade entre quem está a anunciá-las e o público-alvo, de modo a que um produto ou serviço seja bem-sucedido aquando da penetração do mercado.

Kotler e Armstrong (2008) afirmam que um indivíduo está sujeito, diariamente, a uma quantidade exagerada de estímulos que provêm de mensagens publicitárias. Os estímulos são definidos como qualquer tipo de reação ou alteração que conduz à execução de determinado comportamento.

Lendrevie et al. (2010) afirma que os consumidores estão cada vez mais seletivos no que respeita à atenção a mensagens publicitárias. Esta atitude surge como necessidade de se protegerem da excessiva informação a que são submetidos, auxiliando o processo de decisão e seleção de dados relativos a produtos e serviços.

A atenção que cada consumidor despende à comunicação, advém do nível de alerta, do momento e do contexto, isto é, quando um cliente está interessado em determinado produto, a sua atenção dispara ao deparar-se com informação relativa ao mesmo. Quando não se tem qualquer interesse na compra desse bem, a atenção prestada é fraca ou nula.

Este mecanismo protetor resulta da defesa que o consumidor produz limitando o tratamento da informação que o rodeia. Caso contrário, rapidamente ficaria saturado e perturbado com a dimensão de mensagens e os respetivos conteúdos díspares e incompatíveis. Este fenómeno de filtração de mensagens designa-se “perceção defensiva”, como afirma o mesmo autor.

O desvio automático das mensagens publicitárias na mente do consumidor é considerável e requer atenção por parte dos anunciantes e profissionais da área. No sentido de contrariar e solucionar esta situação, é necessário que a comunicação seja cativante e de excelência, de forma a conquistar o respeito do público-alvo.

Klein (2002) partilha da mesma opinião e acrescenta que este excesso de informação conduz à indiferenciação de produtos e serviços. Para as marcas, o importante é comunicar a sua presença ao mercado. No entanto, este excesso de imagens e informação provoca uma crise comunicacional, a demasia transforma-se em ausência e os consumidores, em vez de recetivos e atentos, são perturbados e ignoram este género de aproximação das empresas.

Clientes Atuais, Clientes Exigentes

A satisfação de um cliente é essencial para o sucesso de uma empresa. Por esse motivo, as campanhas de marketing são centradas nos consumidores, procurando oferecer o máximo de qualidade, serviços e energia.

As organizações salientam que os colaboradores de todos os níveis de hierarquia devem ter presente uma atitude de devoção ao cliente. Levinson (1989) refere que a

máxima “o cliente tem sempre razão, mesmo quando o cliente não tem razão” deve ser seguida de perto e alimentada, a fim de converter clientes descontentes em consumidores contentes que, conseqüentemente, passarão a palavra de como a empresa presta bons serviços e apoios. Ao invés, um cliente insatisfeito traduzir-se-á numa ameaça para os negócios de uma empresa, uma vez que as redes sociais vieram reanimar o *word of mouth*, concedendo um poder viral que circula a enorme velocidade (Godin, 2009).

Segundo Laermer e Simmons (2008), as más experiências dos consumidores na utilização de um produto, não são guardadas numa caixa, são sim descritas em blogues, *podcast* e *sites*, encontrando-se à disposição das inúmeras pessoas que os seguem.

No que respeita à relação de proximidade entre marca e consumidor, Levinson (1989) refere que não é suficiente atrair novos consumidores. É necessário estabelecer também uma relação de proximidade, de forma a mantê-los fiéis à marca. Assim, entrar em contacto com o cliente, como forma de agradecimento, de mostrar inteira disponibilidade para esclarecer ou resolver qualquer dúvida, bem como oferecer apoio aos serviços ou produtos adquiridos, são exemplos de passos importantes que conduzirão a uma relação saudável entre cliente e empresa.

De acordo com Godin (2000), tratar o consumidor como um objeto, não é a prática mais correta. Refere ainda que os profissionais de marketing mais ambiciosos estudam novas formas de lidar com os clientes e estratégias que reforcem o relacionamento entre as partes envolvidas, na atual sociedade da informação.

O autor concebeu uma inovadora proposta que respeita o marketing praticado na internet e o respetivo *target*, denominado Marketing de Permissão. Esta ideia tem como objetivo fomentar a relação entre a marca e os seus consumidores, sem que, para isso, invada a privacidade do seu público mais importante. Neste sentido, o consumidor tem a possibilidade de acionar recursos que permitam a receção ou rejeição de informação relativa a produtos e serviços. A aposta nesta estratégia tem como destaque a função dos profissionais de marketing que, unicamente, pedem autorização para entrar na vida dos clientes, avaliando assim a disponibilidade dos mesmos em receber a publicidade pretendida.

O recurso a esta estratégia contribuirá para um gradual aumento da permissão concedida às organizações, de modo a aproximar cada vez mais os consumidores das organizações, convertendo desconhecidos em amigos, amigos em clientes e, por fim,

clientes em consumidores fiéis. O autor delineou patamares de permissão, nos quais o nível de confiança, de responsabilidade e os lucros da empresa crescem à medida que os clientes sobem os graus da escala.

O primeiro nível de autorização designa-se por Intravenoso. O grau de confiança depositada é o mais elevado, sendo que, neste patamar, compete ao *marketeer* tomar as decisões pelo cliente. A poupança de tempo – o bem mais precioso - por parte do cliente é responsável pela delegação de tanto poder no pessoal de marketing. Não obstante, economizar dinheiro é o segundo fator que beneficia do tal nível de confiança. O terceiro é relativo à pouca aptidão que assiste os clientes no momento de decisão. Estes elegem os profissionais de marketing no intuito de entendê-los e classificarem melhor os produtos e serviços que mais lhes agradam. A última razão prende-se com a ausência de fornecimento, isto é, a reposição automática de produtos na falta dos mesmos. Esta estratégia constitui uma excelente oportunidade de negócio por meio de assinatura.

Contudo, a concretização de negócio não é sempre automática no nível intravenoso. Há ainda um subnível que se caracteriza pela compra de produtos com uma aceitação prévia, na qual é necessária uma segunda autorização para a realização de um negócio.

O segundo nível de autorização inserido neste género de marketing refere-se à permissão por pontos que, possibilita canalizar a atenção do consumidor durante um maior período de tempo. Este programa baseia-se num sistema de pontos, que tem como recompensa a receção de prémios. A prática deste programa beneficia os profissionais de marketing, no sentido de converterem os pontos em dinheiro. A decisão de qual o montante deste valor monetário irá ser investido em meios de atração de clientes é outra responsabilidade que lhes assiste, assim como a realização da venda. Ao aplicar os pontos em necessidades do público-alvo, é possível reunir uma oferta extremamente mais eficaz. O autor reconhece que qualquer programa de pontos deve incorporar um método flexível para recompensar o cliente pela sua atenção e compra. Assim, um programa de pontos que premeia quem demonstra interesse, é a solução ideal, a fim de conquistar a atenção dos clientes. Esta estratégia agrada a ambas as partes, uma vez que assume-se de grande valor para os clientes e de baixo custo para o marketing.

O inconveniente do marketing de permissão prende-se com o facto de atrair pessoas indesejáveis. Os indivíduos que dispõem de mais tempo que dinheiro e

concentram-se em alcançar novas oportunidades, nomeadamente, produtos de baixa margem constituem uma desvantagem para esta ferramenta.

O relacionamento pessoal assume a terceira posição na hierarquia do marketing de permissão. Recorrer ao relacionamento com o indivíduo é o modo mais eficaz de reorientar a atenção dos clientes, bem como de exercer mudanças temporárias na conduta. O relacionamento pessoal é a forma mais influente de fomentar transformações no comportamento do consumidor. É, igualmente, a melhor tática de vender produtos personalizados e de elevado valor monetário, assim como de atingir o nível mais alto na hierarquia do marketing de permissão, o intravenoso.

A confiança na marca ocupa o quarto lugar na escala da permissão. Gerar segurança e firmeza numa marca exige muito tempo, a sua medição é extremamente difícil, assim como o respetivo controlo. No entanto, dissipar a confiança numa marca é simples, basta importunar determinados consumidores. Desta forma, é cada vez mais complexo elevar o grau de confiança numa marca e, no caso de este minimizar ou desaparecer, não haverá estratégias e armas suficientes capazes de reconstruir o nível de origem da permissão concedida.

O nível circunstancial corresponde ao último nível da hierarquia do marketing de permissão. Caracteriza-se pela proximidade circunstancial – física e social - a que um indivíduo e os *marketeers* estão sujeitos, diariamente. Esta situação representa uma oportunidade relevante que deve ser aproveitada pelos profissionais, reunindo sinergias em prol da autorização por parte do consumidor. O conjunto de ações desenvolvidas que visam o alcance desta oportunidade deve ser executado com a força e empenho de todos os elementos da organização, que contactem com o cliente. Toda a equipa deve receber formação neste sentido, bem como executar as suas funções de forma eficaz e com a maior brevidade possível, dado que o nível de autorização é tão circunstancial que, poderá prescrever.

À medida que se multiplica o número de mensagens comerciais designadas *spam*, mensagens eletrónicas não solicitadas, aumentam os canais de promoção. Os custos que estes representam são insignificantes. É maior a quantidade de informação comercial que circula. Em consequência, maior é o número de clientes excessivamente saturados. Em virtude do enorme poder que os clientes possuem, são os profissionais de marketing de permissão que beneficiam (Godin, 2000).

Levinson (1989) salienta a importância das marcas consciencializarem-se que o consumidor é um indivíduo e que um ser humano nunca poderá ser visto como um dado adquirido.

Neste contexto, o serviço personalizado assume uma estratégia crucial com vista à satisfação do cliente. Identificar as necessidades, conhecer os desejos, conquistar os consumidores, mostrar interesse e potencial para realizar o que o público necessita, serão as melhores formas de assegurar a lealdade e confiança, na empresa e colaboradores.

Os clientes estão cada vez mais informados, sofisticados e habituados a serviços complementares. Como já referido, os consumidores insatisfeitos com o produto ou serviço, falarão disso à sua rede de contactos, família, amigos, colegas, conhecidos, entidade de proteção ao consumidor e, inclusive, aos meios de comunicação social. Esta situação levará ao desaparecimento de empresas ou ao melhoramento do seu atendimento.

“O consumidor gosta de sentir que a empresa onde compra só pensa no interesse dele, e dele unicamente; para ele isso significa ser tratado com respeito, como ser único, e não como uma unidade de massa anónima” (Laermer e Simmons, 2008, p. 104).

Levinson (1989) defende que os atuais clientes dão especial atenção ao pormenor, importam-se com questões que anteriormente não faziam parte das suas preocupações. Naturalmente que os serviços adicionais oferecidos por uma marca serão extremamente bem valorizados, visto que denota a atenção da empresa em satisfazer as suas necessidades e desejos. Este comportamento refletir-se-á na confiança e fidelização do cliente.

O que os consumidores efetivamente compram quando adquirem produtos ou serviços são valores como personalidade, reputação, *status* e aceitação por parte da comunidade. A aposta em oferecer uma experiência aumenta. As livrarias, lojas de roupa, e outros, incluem no seu espaço bares e ambientes de repouso, com o intuito de não oferecerem apenas um conjunto de produtos.

As bases de dados com informação essencial sobre preferências e exigências dos clientes, têm sido criadas e melhoradas, permitindo que a oferta seja mais personalizada, de encontro com os desejos dos consumidores. Torna-se notória a valorização do cliente e dos produtos a si destinados, reduzindo a produção em

massa. Muitas empresas disponibilizam plataformas que possibilitam ao cliente criar escolher e sugerir produtos.

Verifica-se uma desintegração gradual do marketing de massas em pequenos segmentos, o que significa que os clientes têm gostos, desejos e exigências bastante distintas, obrigando as organizações à adoção de um marketing mais personalizado.

Segundo Kotler (2000), a mais-valia pertencerá às empresas que criarem novas estratégias de comunicação, de modo a acrescentar valor à sua oferta.

Segmentação de Mercado

Nos últimos anos, como já destacado, o mundo empresarial foi palco de indefinidas e drásticas mudanças. Estas sentiram-se fortemente na área da segmentação de mercados e da determinação dos públicos-alvo.

No cerne desta questão encontra-se o marketing de massas que, durante muito tempo, foi a grande estratégia utilizada pelas empresas. Criava um maior potencial de mercado, devido a menores custos de produção, o que originava preços reduzidos ou maiores margens de lucro. No entanto, as mudanças na sociedade foram ocorrendo e as exigências, necessidades e gostos dos consumidores sofreram grandes transformações.

No presente, como afirma Kotler (1998), as empresas que incidem num extenso mercado estão conscientes da capacidade insuficiente para atender a todos os clientes. A estratégia que visa identificar e eleger segmentos, com vista a um melhor acompanhamento por parte das empresas, torna-se, assim, uma considerável solução dada a dispersão, distinção e elevado número de consumidores.

“Muitas vezes, o ambiente onde a empresa decide atuar surge como resultado de uma segmentação. Este processo pode separar mercados, produtos ou mesmo áreas geográficas. Normalmente o termo é aplicado aos mercados. A descoberta de um “furo” no mercado, de uma necessidade, e a produção do artigo que permite satisfazer essa necessidade define o mercado. E é esta visão – a capacidade para descobrir uma oportunidade, o seu aproveitamento e a aposta no êxito desse aproveitamento – que constitui a característica predominante da segmentação do mercado” (Stapleton, 1985, p. 20).

De acordo com Silk (2008), a segmentação de mercados caracteriza-se pela divisão em grupos de potenciais consumidores, com características, comportamentos e necessidades divergentes, denominados segmentos. Agrupar os clientes em nichos que se distingam firmemente, mas, no seu seio predomine um alto nível de homogeneidade, isto é, sejam portadores de sentimentos e percepções semelhantes, no que diz respeito a determinado produto, ideia ou serviço, é a finalidade desta fragmentação.

“A verdadeira segmentação começa com a identificação dos requisitos e do comportamento dos segmentos e com a correspondente variação dos *mix* de marketing para compatibilizar mais deliberadamente ofertas de marketing com comportamento do cliente”. (Baker, 2005, p. 175).

Uma empresa não tem a capacidade de satisfazer todos os consumidores de um determinado mercado, salvo, se de modo distinto. Os gostos, preferências e exigências dos clientes divergem. Neste sentido, as organizações segmentam os mercados para atenderem os consumidores de forma mais eficaz e próxima possível. Com o recurso a esta fragmentação, a empresa desfruta da oportunidade de criar mais-valias para o seu público-alvo, visto que focaliza-se num grupo mais restrito e conquista melhores condições de trabalho, ultrapassando assim os produtos e serviços oferecidos pela concorrência. Neste sentido, é necessário identificar os concorrentes e respetivas ofertas, analisar o mercado, bem como o seu crescimento.

Conceito de Marketing

Inúmeras são as definições para o conceito de marketing e muitos foram os autores que, ao longo dos anos, definiram-no em diferentes perspetivas. Lendrevie et al. (2000) dá ênfase a esta situação, afirmando que a grande maioria das noções resumem-se à enumeração do que não é, ou não somente é, o marketing – venda, distribuição, estudos de mercado -, avançando com longas descrições do que deveria ser; um estado de espírito, um processo de harmonização entre os objetivos e os recursos da organização, ou de ajustamento da oferta à procura, entre outros aspetos.

Segundo Kotler (1988) a troca é a base do marketing, essencial e valiosa, verifica-se quando uma organização ou indivíduo tem algo para oferecer a outra

parte, entidade ou mercado, que reconhece o valor da oferta e está disposta a adquiri-la.

Pires (1995) partilha a mesma opinião, acrescentando que as vantagens de compra e venda de um bem ou serviço são para ambos intervenientes. O autor salienta que não basta efetuar trocas, é necessário mantê-las ao longo do tempo, reajustando a oferta das empresas de modo a dar continuidade à satisfação das necessidades do público.

Neste sentido, programas de marketing e produção, são planeados a médio e longo prazo, com vista ao alcance dos objetivos inicialmente definidos e respetivas ações. Com o decorrer do tempo será possível analisar e controlar as ações desenvolvidas, aferir resultados e melhorar as estratégias, atingindo assim o propósito estabelecido mais eficientemente.

“O marketing é a análise, o planeamento, a implementação e o controlo de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com os mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente do projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, e no uso eficaz da determinação preço, de comunicação e da distribuição, a fim de informar, motivar e servir os mercados”. (Kotler, 1988, p. 20).

De acordo com o autor, o marketing caracteriza-se por um processo que envolve funções de análise, planeamento, implementação e controlo. Antecede a venda e desenvolve-se em programas altamente cuidados. A sua finalidade é potenciar a troca de modo voluntário. Neste sentido, estudam-se estratégias para oferecer benefícios atraentes ao público-alvo, na expectativa de se obter uma reação positiva que conduza à dita troca.

A seleção dos mercados-alvo revela-se uma questão indispensável, uma vez que direcionar-se para todos e atuar em todos não será a melhor opção. Kotler (1988) e Pires (1995) defendem que as ações de marketing para serem bem-sucedidas não devem destinar-se ao mercado total, mas sim a um público restrito. Este incluirá quem mais valoriza a oferta, dado que corresponde às suas necessidades da melhor forma. Este processo implica o estudo e o conhecimento das necessidades a quem é dirigida a atividade.

A necessidade de uma empresa em oferecer ideias, produtos e serviços adequados aos desejos e gostos do público-alvo é real e crucial. As marcas devem

então, procurar os consumidores a fim de perceber o que os satisfaz. Na opinião de Ries e Trout (1989), o marketing é uma batalha de conceitos e não de produtos. A ideia é o elemento fulcral para gerir com sucesso um negócio.

Segundo a última definição oficial da *American Marketing Association* (2007), o marketing é a atividade que envolve um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.

Kotler e Armstrong (2008) defendem que o marketing orienta-se, sobretudo, para a satisfação das necessidades dos consumidores e troca de valores. As organizações ao focarem-se em oferecer o que o mercado-alvo deseja, procuram construir relacionamentos fortes e vantajosos com os clientes, a fim de alcançar um retorno positivo destes últimos.

O processo de marketing inicia-se assim com a investigação que tem por base distinguir e compreender as preferências, ambições e desejos dos consumidores. Após a obtenção dos resultados deste estudo, desenvolve-se uma estratégia orientada para o público-alvo. A produção de um programa de marketing que despolete valor acrescentado é imprescindível. Os benefícios que este processo acarreta, serão relações rentáveis entre empresa e clientes satisfeitos.

Lambin (2000) afirma que o marketing é uma disciplina de gestão e, simultaneamente, um sistema de pensamento e ação. O objetivo centra-se na satisfação das necessidades de indivíduos e empresas, tendo por base a troca voluntária entre consumidores e organizações. A presença de diversos *players* no mercado beneficia os clientes, dado que as organizações competem entre si para apresentarem a melhor oferta ao público-alvo. O autor distingue o marketing em duas vertentes, o Estratégico e o Operacional. O primeiro diz respeito ao estudo contínuo das necessidades de mercado, bem como do desenvolvimento de conceitos relativos a produtos eficientes destinados a determinados segmentos. Entre as técnicas utilizadas destacam-se os estudos de motivação e de atitudes, bem como as técnicas de previsão. Estes permitem conhecer o mercado, a sua dimensão e estrutura, compreender o comportamento do consumidor e, conseqüentemente, ter condições para definir um bom posicionamento e segmentar o mercado. A função essencial é orientar as empresas para oportunidades existentes ou produzir novas e convidativas que combinem os conhecimentos da organização com os recursos, oferecendo potencial de crescimento e rentabilidade.

Relativamente à segunda vertente, esta caracteriza-se pelo planeamento de estratégias de desenvolvimento, transmitindo e enaltecendo qualidades distintivas dos produtos e serviços oferecidos por uma marca aos potenciais consumidores. Desta forma, os custos de prospeção dos clientes diminuem. As ferramentas que sustentam as ações operacionais passam por promoção de vendas, gestão de força de vendas, *merchandising*, entre outras. O objetivo crucial consiste em aplicar as políticas e planos de ação assegurados pelo *Marketing-Mix* – Produto, Preço, Comunicação e Distribuição. O vigor do Marketing Operacional constitui um fator decisivo do sucesso de uma empresa.

Levinson et al. (2007) salienta que o acompanhamento ao cliente é imprescindível e que sem este, todo o investimento para adquirir novos consumidores, será desperdiçado. O autor enfatiza que o marketing é uma ciência de todos os dias, que concede a possibilidade de experimentar novas técnicas, formas de medir, prever e influenciar comportamentos e pessoas, assim como, testar e quantificar.

“Marketing é o processo de planeamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”. (Semenik e Bamossy, 1995, p. 6). Os autores defendem que o marketing integra um conjunto de decisões e atividades que, tendencialmente, estão associadas a uma vasta gama de responsabilidades relativas ao processo de desenvolvimento de produtos, bem como decisões no âmbito de políticas de preço, promoção e distribuição. De realçar que estes aspetos constituem o designado *Marketing-Mix*, isto é, as atividades associadas ao desempenho de funções de marketing no seio de uma empresa.

Os mesmos autores salientam que o marketing é uma peça distinta, crucial e incitadora de todo o negócio, seja este último adotado por uma organização multinacional ou faça parte de uma pequena empresa sem fins lucrativos. “É o coração de uma organização”. (Semenik e Bamossy, 1995, p. 4).

Estes autores referem que os responsáveis de marketing de uma empresa devem ajudar a desenvolver produtos, estudar as preferências e gostos dos potenciais consumidores, planear toda a área promocional dos bens, serviços, assim como as ideias. Os colaboradores devem estar cientes de que a organização é um todo. O objetivo não termina com promoção de vendas, prolonga-se de acordo com as

políticas da empresa, bem como das restantes áreas, assegurando, desta forma, o alcance das metas gerais a que se propuseram.

Stapleton (1985) define marketing como um termo global, multidimensional, que é utilizado pelas empresas, de distintas áreas, com o fim de compreender a forma de defrontar os problemas e obstáculos do mercado.

“O marketing é uma parte integrante da atividade comercial. É a base sobre a qual a indústria executa a venda dos seus produtos. Contrariar o marketing ou eliminá-lo equivale a sugerir que a indústria deveria deixar de vender – um processo que suprimiria o elemento dinâmico da economia de tipo liberal e diminuiria a taxa de crescimento, fazendo desaparecer alguns postos de trabalho”. (Stapleton, 1985, p. 24).

McCarthy (1982) refere que a escolha de uma estratégia centra-se fundamentalmente no composto de marketing, constituído por produto, preço, comunicação e distribuição. O autor alerta ainda que o cliente não integra este conjunto, porém, todos os esforços de marketing devem ser vocacionados e focados no consumidor.

Marketing de Guerrilha

“Criámos um mundo em que a maior parte dos produtos é invisível. Nas duas últimas décadas, alguns autores da área de negócios têm chamado a atenção para o facto da dinâmica do marketing estar a mudar. Os especialistas de marketing leram esses textos, discutiram essas ideias e chegaram mesmo a usar algumas delas, mas mantendo o essencial das suas velhas estratégias de marketing. Contudo, as abordagens tradicionais são agora obsoletas. Cem anos de pensamento de marketing desapareceram. As abordagens alternativas não são uma novidade e são tudo o que nos resta.” (Godin, 2009, p. 19). O autor acrescenta ainda que, os meios de comunicação já não alcançam com facilidade os indivíduos, dado a vasta gama de alternativas. Os consumidores com falta de tempo e expostos a um infindável número de mensagens não solicitadas tendem a ignorá-las. Os concorrentes, por sua vez, encontram-se decididos a investir elevadas quantias para manter a sua presença e quota de mercado.

O Marketing de Guerrilha surge como resposta das pequenas empresas ao déficit de capacidade e meios para criar e gerir grandes ações de marketing. Levinson et al. (2007) afirma que a alma do marketing de guerrilha é a utilização apropriada de técnicas que assumem o papel fundamental de uma campanha. As ferramentas são inúmeras e distintas, porém, o sucesso atende à eliminação de armas que falharam ou desviaram-se do alvo pretendido, contornando a situação com a eleição de técnicas mais apropriadas.

Hill e Rifkin (2002) partilham da mesma opinião, salientando que este marketing alternativo respeita igualmente os princípios do tradicional, identificando as necessidades dos clientes e fornecendo soluções que respondem a esses desejos. Relativamente aos resultados dos projetos, estes são semelhantes ou superiores. Contudo, os investimentos são inferiores e recorrem a menos recursos.

Estes autores afirmam que este género de marketing assenta em três características muito próprias. A primeira define a relação que se estabelece entre os profissionais e os respetivos clientes. Esta diverge do tradicional, por estar assente numa relação em que o respeito e interesse são maiores, conduzindo diretamente a um relacionamento mais profundo entre ambas as partes. O profundo conhecimento do público-alvo e a estreita relação entre as agências e empresas leva a, não raras vezes, serem eliminados vários procedimentos complexos e bastante dispendiosos do processo de marketing, tais como, estudos de mercado e a superestrutura de gestão de marca. Levinson et al. (2007) assegura que esta relação deve primar pela constância no contacto e na atenção, a longo prazo.

O segundo aspeto apoia-se no otimismo natural característico que contagia as marcas recorrentes desta vertente de marketing. Por conseguinte, estas sentem-se capazes de crescer, desenvolver projetos e gerar valor no mercado em que atuam. Os profissionais desta área defendem uma ideia durante muito mais tempo, ao invés dos *marketeers* tradicionais. As pressões a que ambos estão sujeitos são medidas de forma distinta. Os conservadores, ou reconhecem agora que carecem da mensagem correta para transmitir aos consumidores, ou submetem-se a sair automaticamente da lista de opções. Estão igualmente conscientes da atração que as reduções e promoções de preço exercem nos clientes, em detrimento da longa fidelização a uma marca.

Por outro lado, os radicais do marketing compreendem a essência de um produto sobre o ponto de vista enigmático para um comum gestor de marca. Sabem que o

produto constitui um dinamismo, uma mudança contínua e está vulnerável às inquietações do mercado. Investem, então, numa visão a prazo, de forma a assegurar o crescimento permanente e notório.

A terceira característica representa os limites que são impostos nos recursos a disponibilizar, constringendo o trabalho destes profissionais a opções menos dispendiosas. Esta situação pretende gerar sinergias na procura de ideias inovadoras e conceitos de marketing não tradicionais. Com recursos escassos, as marcas são forçadas a optar por outras vias, a fazer escolhas, a experimentar alternativas. Encoraja-se o pensamento criativo e o comportamento empreendedor em prol de projetos tão bons, ou melhores que os realizados com grandes orçamentos inseridos no marketing conservador.

Contrariamente ao tradicional, o marketing de guerrilha defende não serem necessários grandes investimentos monetários nas ações, mas sim, despender de mais tempo, energia, informação e imaginação para estruturar uma campanha, como refere Levinson et al. (2007).

Este tipo de marketing possibilita a pequenas empresas, a novos empreendimentos, bem como a um único indivíduo, competirem com as organizações de enorme envergadura e de grande volume de negócio, colocando-se no mesmo patamar ao recorrer às diversas ferramentas disponíveis.

A vasta gama de táticas de guerrilha inclui as mais variadas estratégias dirigidas aos distintos negócios e metas a alcançar. Não é necessário recorrer a todas estas armas para atingir o sucesso, mas sim, conhecê-las, aproveitá-las e adequá-las ao objetivo definido. Atualmente, é cada vez mais comum observar grandes empresas a serem superadas por pequenas organizações, devido à combinação de diversos fatores. Os autores acrescentam ainda que, com a análise dos métodos a recrutar e ao manter o controlo das mesmas, é possível multiplicar a eficácia e o valor do projeto. A fase posterior é tirar o máximo partido da criatividade e energia dos profissionais da área. Não obstante, a qualidade de um produto ou serviço é fundamental para o seu sucesso. De nada serve recorrer às técnicas de guerrilha com um bem sem qualidade. Este cenário iria apenas contribuir para tornar essa fragilidade mais visível. A verificar-se esta situação, os consumidores ficarão conscientes dos não atributos do produto e, conseqüentemente, aquando do processo de decisão de compra não optarão por este. Como causa desta posição, o bem será rotulado como

uma oferta inferior, precipitando o seu desaparecimento do mercado, o que poderia representar um grave problema.

A perspectiva do marketing de guerrilha inclina-se para a resolução de problemas. Após a sua conclusão, o próximo passo aponta para um olhar sobre o horizonte, numa atitude preventiva que consiste no planeamento de novas maneiras de resolver os problemas que se avizinham. Este marketing baseia-se no reconhecimento de oportunidades, explorando o potencial de cada uma. Tendencialmente, uma empresa que investe no desaparecimento dos seus diversos problemas, assegura um sucesso maior que uma organização pouco interessada nas dificuldades que sente. Presentemente, as empresas estão consciencializadas da relevância de focarem-se nas pessoas e não somente no dinheiro. O tempo empregue nos consumidores assume, cada vez mais, uma elevada importância na vida e êxito de uma instituição.

Os autores alertam que não se devem negligenciar oportunidades, mesmo as que aparentem menor importância. Todas são valiosas e merecem o empenho e interesse dos profissionais da área. De acordo com os fundamentos de marketing de guerrilha, todos os detalhes e caprichos são tomados em consideração, visto que todos são essenciais para a promoção e venda de um produto ou serviço.

Segundo Sun Tzu (2011), é de extrema relevância conhecer o campo de batalha, perceber a situação do adversário, avaliar as distâncias e compreender o grau de dificuldade do terreno, a fim de controlar e alcançar a vitória. Salienta ainda que quem concentrar esforços no sentido de obter um maior conhecimento, reúne condições que conduzem à vitória. Em contraste, os que não atentam a estes fatores serão, seguramente, derrotados.

Aspetos Essenciais

O termo “guerrilha” parece sugerir algo agressivo e depreciativo. No entanto, mobilidade, ajuda da população, excelente conhecimento do campo de batalha e criatividade para potenciar as armas de combate, são alguns dos pontos característicos da guerrilha bélica. Na década de 80, esta pequena guerra serviu de inspiração na resposta às grandes campanhas publicitárias praticadas nos *media* tradicionais americanos – televisão, imprensa e rádio - que exigiam investimentos

avultados na promoção de marcas e produtos. As pequenas empresas que não despendiam de recursos suficientes para comunicar os seus bens, apoiaram-se nas técnicas baseadas nos tempos militares.

Jay Conrad Levinson destacou-se como pioneiro da expressão “Marketing de Guerrilha”, ao publicar um livro com o mesmo nome em 1982. O autor aprofundou, conceitualizou o tema e, dado o sucesso do primeiro livro, especializou-se na matéria, lançando novas obras.

Esta estratégia publicitária cresceu muito nos últimos anos e o principal motivo deve-se ao designado advento da internet. Uma ação surpreendente com interesse para o público, rapidamente é difundida nas inúmeras redes sociais.

Anteriormente esta ferramenta era vista como uma forma de comunicar com custos publicitários reduzidos, porém, hoje em dia evoluiu para uma inovadora e grandiosa estratégia, dotada de forças com capacidade para mover o público na finalidade que se pretende.

Rabanea (2007), sócio gerente da primeira agência de guerrilha em Portugal¹, em comunicação à revista “Meios e Publicidade” refere que esta atividade é uma forma de envolver os clientes com as marcas, por meio da conquista e não por imposição. Define o marketing de guerrilha como um conjunto de estratégias diferenciadoras e inovadoras que têm como objetivo surpreender, conquistar e cativar os consumidores, de modo ousado, ágil, inesperado, emotivo e barulhento.

Gart (2011), diretor criativo da agência de guerrilha *Bazooka*², partilha da mesma opinião, salientando que o marketing de guerrilha alimenta curiosidade, potencia o *buzz* e posiciona marcas, produtos e serviços na mente do consumidor.

Esta disciplina cresce com a criação de iniciativas inesperadas e únicas, capazes de alcançar os sentimentos do público, potencializando a troca espontânea de comentários relativos a uma ação e respetiva marca.

Alguns dos obstáculos à crescente utilização desta ferramenta prendem-se com os riscos envolvidos e o receio por parte das empresas relativo às consequências que uma iniciativa pode despoletar. Não obstante, o marketing de guerrilha revê-se como uma excelente solução num mercado cada vez mais sedento por novidades, mudanças e recetivo a ideias singulares, como refere Schwantes (2011).

¹ <http://www.torke.pt/>

² <http://www.bazooka.pt/>

“Riscos ocorrem na publicidade em todas as suas manifestações e meios. É preciso pensar e estudar tudo o que pode acontecer, antecipando vários cenários e analisando bem cada caso. Só é preciso estar atento, não vamos fazer guerrilha na Índia com vacas.” (Rabanea, 2007).

Os produtos e serviços carecem de promoção, de conhecimento por parte dos consumidores. A publicidade é primordial neste tipo de situações. Tal como os *media* tradicionais – televisão, rádio, imprensa -, a guerrilha dispõe de técnicas eficazes de comunicar marcas, conceito e ideias, todavia, com a mais-valia de surpreender e chamar a atenção do *target*, por meio de distintos modos, inovando, evoluindo e aprendendo com as reações do público.

Rabanea (2008) defende que os consumidores são curiosos e entusiasma-se pelo que é novo. O termo curiosidade aliado ao marketing, potencia uma situação particularmente especial e propicia o lançamento de produtos ou serviços, refere o sócio gerente e diretor criativo da *Torke*.

Schwantes (2011) afirma que a curiosidade assume agora a principal arma nas iniciativas de guerrilha de diferentes sectores de atividade. As divergentes técnicas reforçam a atração do público-alvo, que tem interesse pela mensagem.

O autor revela que apesar da inovação ser constantemente eleita a solução para diversos problemas na comunicação das marcas, esta não é a resolução obrigatória dos desafios. É possível definir novas estratégias de promoção com recurso a procedimentos bastante elementares e rotineiros.

Gart (2011) sustenta que os consumidores recordam mais facilmente uma ação de guerrilha que as campanhas tradicionais, dado a acentuada distinção que se verifica entre ambas. Uma vez que o marketing de guerrilha provoca impacto, o público tende a comentá-la, expandindo o passa a palavra. Assim, uma ação local alcança forças e visibilidade por meio de redes sociais e, por conseguinte, pela imprensa. Afirma ainda que marketing de guerrilha abrange, cada vez mais, grandes marcas, integrando o *mix* de marketing, dado que se trata de uma ferramenta bastante útil na crescente afinidade da marca com os seus consumidores.

Não obstante, existem situações em que o investimento financeiro é elevado, porém, a guerrilha continua a ser a opção mais adequada. Este facto verifica-se dado que os valores intangíveis de uma marca e a repercussão gerada em torno da mesma são superiores a uma comunicação nos meios convencionais, como justifica Rabanea (2011).

Froes (2007), responsável da *Partners*³, salienta que devido à saturação de mensagens publicitárias nos *media* tradicionais, são cada vez mais as grandes empresas que recorrem ao marketing de guerrilha para comunicarem de forma distinta e mais criativa. Rabanea (2011) compartilha a ideia e explica que em muitas das grandes empresas internacionais é-lhes imposto que utilizem os meios tradicionais. Neste sentido, a guerrilha assume uma posição de renovação da marca, deixando-a mais criativa e sociável. Os interesses do público-alvo são alcançados e a mensagem é disseminada.

“Um novo paradigma está a ser criado a partir da abertura e transparência na comunicação das empresas. Ao invés de se mostrarem fechadas e imutáveis, as marcas devem passar a alterar a forma como comunicam, sendo necessário agregar valores sociais na associação da imagem intangível do produto.” (Schwantes, 2011).

Gart (2011) afirma que a criatividade é alimentada diariamente com curiosidade, investigação e pensamento crítico. Eliminar tabus, preconceitos e estar constantemente atento ao que nos rodeia, é essencial para produzir ações criativas.

Levinson et al. (2007) revelam que a energia constitui um ponto fundamental nesta vertente de marketing, que, aliada à inteligência auferirá resultados mais ambiciosos e assertivos, dado que o enfoque concentra-se numa ideia central e no respetivo progresso. Uma marca que procure promover-se não deve recorrer a diversos especialistas com ideias muito próprias e díspares, ou seja, procurar um perito em gestão de marca, outro de promoção de vendas e mais um em publicidade, não será a melhor solução para comunicar um produto, dado que cada elemento projetará uma ideia conforme o seu pensamento. Os mais distintos profissionais desta atividade devem juntar sinergias em prol da realização de ações cuidadosamente pensadas e com efeitos mais eficientes. O conceito de um produto ou serviço deve ser minuciosamente pensado e planeado em conjunto, pelos vários profissionais, de forma a focar e evidenciar a mesma ideia de negócio.

O pré-requisito para o sucesso de um conceito passa então por focar uma ideia central, estabelecer uma premissa simples e clara, no sentido de esclarecer os *marketeers*, bem como os futuros clientes do propósito do projeto.

³ <http://www.mstfpartners.com/>

O marketing de guerrilha possibilita que uma pequena atividade se transforme num grande negócio. Esta vertente anseia simplificar o complexo e elucidar a possibilidade de gerar lucros avultados com o recurso a investimentos diminutos.

No presente, de acordo com o autor, a rapidez e a flexibilidade são o cerne das estratégias do marketing de guerrilha. Lembra ainda que, na década de oitenta o sinal distintivo era a qualidade. Esta era responsável pela realização de inúmeros e grandes negócios, era a detentora de todo o potencial de um produto. Contudo, na década seguinte, a flexibilidade assumiu um papel fundamental na vida empresarial. O *word-of-mouth* elevou a sua intensidade, oferecendo um melhor e mais rápido serviço que, por conseguinte, satisfez as necessidades e desejos dos clientes finais. Por seu turno, a inovação patenteia o conceito primordial do século XXI.

Neste sentido, aos profissionais de guerrilha exige-se que desenvolvam o estatuto de enorme qualidade e flexibilidade, de modo a sentirem-se confiantes e confortáveis no seu trabalho. Depois de adquiridos estes valores, a aposta deve centrar-se então na inovação (*Ibidem*).

Este marketing radical é muito mais do que uma fuga às regras. Relaciona-se com a criação de um jogo inteiramente novo em que há a possibilidade de inventar regras próprias, no qual o campo de batalha é, ocasionalmente, o clássico. Não obstante, das grandes ideias, divergências de estilo e recursos, o marketing de guerrilha concede ensinamentos bastante importantes para os mais diversos negócios.

As ferramentas desta vertente do marketing manifestam-se igualmente eficazes quer no caso de uma prestigiada multinacional como para uma pequena empresa familiar, como referem Hill e Rifkin (2002).

Princípios de Guerrilha

De acordo com Ries e Trout (1986), são três os aspetos a ter em consideração pelas empresas que pretendem obter vantagens táticas relativamente à concorrência.

A primeira estratégia diz respeito à segmentação do mercado. A empresa deve focar-se num nicho ou segmento de mercado com características semelhantes, como o volume ou a localização geográfica, para diminuir o campo de batalha, reunir forças e alcançar a liderança naquele espaço.

O seguinte princípio revela a importância de nunca agir como um líder independentemente do sucesso alcançado. Os autores afirmam que os que optam por ações de guerrilha atuam com uma intensidade e um formato distinto das estratégias adotadas pelos líderes de mercado. As grandes organizações preocupam-se em ter poucos colaboradores em contacto direto com os clientes e concorrentes, apostando em descrição de cargos, organigramas e planos de carreira. As empresas que optam pela guerrilha não recorrem a estes métodos. Os autores alertam que devem explorar-se os pontos fracos do inimigo.

O terceiro princípio relaciona-se com a posição que a empresa ocupa e o ataque da concorrência. No momento em que um concorrente decide atacar, a empresa que recorre ao marketing de guerrilha na sua comunicação deve abandonar o seu posicionamento e afastar-se do confronto, aplicando uma estratégia de defesa. Os que utilizam a guerrilha dispõem de poucos recursos e, por este motivo, não devem gastá-los numa disputa fomentada pela concorrência, mas sim, resguardar-se e pensar numa próxima ação.

A Ofensiva

Segundo Levinson (1989), a mais-valia de uma ofensiva é, efetivamente, ter mais controlo do que na posição defensiva. Quando uma marca tem a iniciativa de atacar, os concorrentes têm a necessidade de reagir à ofensiva, não continuando com os planos iniciais. O que normalmente acontece nestes casos é reagirem exageradamente, como reduzindo preços, prejudicando-se. Esta situação estimula a concorrência a cometer erros táticos, beneficiando a marca ofensiva. Se esta última realizar ataques em grande escala, a marca estará a assumir uma posição forte, conseguindo, assim, a confiança do público-alvo.

Os clientes percebem, através da imagem que está a ser divulgada, se a marca sente orgulho em oferecer produtos e serviços de elevada qualidade e se tem condições para aceitar novos clientes, bem como satisfazer as suas necessidades. Um ataque de marketing é uma demonstração de força e agressividade, sendo possível desequilibrar a concorrência.

A seleção das armas que melhor se adequam à promoção de um produto ou serviço, é o primeiro passo a estudar no planejamento de uma ação de guerrilha. Quantas mais armas escolher de forma inteligente, mais eficaz será o ataque.

O seguinte ponto diz respeito ao conteúdo e estrutura da estratégia. Deverá ser clara e compreensível, não desprezando aspectos como o objetivo de marketing que a marca pretende alcançar com a iniciativa, de que maneira ambiciona atingir esses mesmos objetivos, considerar o público a que se dirige e quais as ferramentas que serão utilizadas. O posicionamento da empresa no mercado é igualmente importante, assim como enaltecer a sua identidade. E por fim, o orçamento que prevê despende na aplicação do marketing de guerrilha (*Ibidem*).

O terceiro tópico fundamental para planejar uma estratégia relaciona-se com as atividades de marketing e os dias, semanas e meses do ano. A finalidade é criar um calendário que associe determinado tempo às ações que se pretende efetuar, às respectivas armas a empregar e ao valor do investimento durante esse período de tempo. É relevante também atribuir um resultado a cada ação, de modo a que no final do ano se faça uma análise do que foi realizado, avaliando todas as iniciativas, reforçando e melhorando estratégias, ou eliminar as menos razoáveis. Estes componentes cruciais para desencadear uma ação de guerrilha exigem escolhas, pesquisas, tempo e esforço.

Na opinião do mesmo autor, o tempo que decorre desde o início até que dê frutos e a impaciência dos responsáveis de uma campanha, poderá levá-los a realizar alterações à campanha. Porém, não é recomendável, exceto se essas mudanças constituírem somente pequenos ajustes e não transformações radicais que prejudiquem a constância. Esta situação poderia conduzir à redução da confiança do consumidor. As pequenas alterações não afetam a essência e o conceito da ação, ao invés das grandes, que prejudicam a missão e a finalidade do ataque de guerrilha.

Elaboração de um Plano de Marketing de Guerrilha

Com vista à elaboração de um plano de marketing eficiente que alcance bons resultados, Levinson et al. (2007) desvendam dezasseis segredos que consideram serem indispensáveis numa campanha de marketing de guerrilha. Assumir uma

atitude de compromisso, consistência, confiança, envolvimento com um projeto, constituem alguns dos tópicos cruciais a um futuro de sucesso.

O primeiro aspeto que os autores consideram relevante é o compromisso para com um programa de marketing. Os profissionais estão conscientes da absoluta necessidade que o compromisso representa em qualquer situação e fase de um negócio. Este termo comporta um forte sentido de responsabilidade e dedicação, valores altamente estimados pelos clientes. Os autores alertam que sem compromisso, o marketing perde o seu mérito e torna-se incapaz face às necessidades do mercado. Este contrato a um plano exige potenciar esforços, no sentido de ultrapassar obstáculos e alcançar, eficientemente, os objetivos definidos. Evitar desvios ao previamente estabelecido, seguir o caminho que conduz ao sucesso de um plano, adaptando-se às necessidades, são finalidades deste segredo.

O ponto seguinte diz respeito ao investimento aplicado em marketing e à sua característica conservadorista, isto é, aplicação de capital em marketing de guerrilha representa um investimento a longo prazo. Os resultados dos esforços não são notórios instantaneamente. Não obstante, o contributo desta atividade num determinado negócio, provoca um reconhecimento que, posteriormente, traduzir-se-á num aumento do volume de vendas e num valor suplementar ao investido. Ao desenvolver uma estratégia criativa, ao projetar um plano de ação, discutem-se certos aspetos, cria-se um compromisso entre as partes envolvidas. Terminada esta fase, os resultados não serão imediatos, nem sentir-se-ão mudanças drásticas. Em contraste, o progresso será lento, mas contínuo (*Ibidem*).

O terceiro segredo revelado tem como base a consistência. As mensagens devem ser transmitidas de uma forma coerente, a formatação gráfica não pode sofrer alterações bruscas, os meios de comunicação precisam preservar-se e as ofertas são obrigadas a seguir a mesma ideia. Contudo, a identidade necessita permanecer intacta.

O leque da oferta e as informações comunicadas não devem cair em esquecimento na mente dos consumidores. A empresa deve preocupar-se em manter um modo consistente no universo que representa. Uma marca deve comunicar com frequência, ainda que, de expressão modesta e comedida, dado que a ausência somente se autoriza por breves períodos de tempo (*Ibidem*).

O quarto tópico é relativo ao grau de confiança depositada na oferta de uma empresa. Investir num plano eficiente de marketing, comunicar os produtos e

serviços de uma forma consistente, estabelecer um compromisso entre os diversos intervenientes de um negócio, resulta na confiança, símbolo crucial no momento de decisão de compra. Um cliente final consome o bem e a marca em que confia, este atributo é mais relevante que os demais aspetos, nomeadamente, o preço, a qualidade ou o serviço prestado. A confiança num produto destaca-se, então, como um aliado imprescindível para o sucesso de uma empresa.

Outro fator relevante no marketing de guerrilha diz respeito ao nível de paciência. O processo de marketing deve integrar, como referido acima, um investimento que proporcione uma comunicação coerente, a fim de estabelecer um forte compromisso e um elevado grau de confiança por parte dos consumidores. No entanto, a empresa necessita estar tranquila perante a instantânea escassez de resultados, ser persistente e confiar nas suas estratégias e ferramentas do plano de marketing.

O sexto segredo consiste em conciliar uma panóplia de técnicas de marketing com o intuito de acentuar o sentido de compromisso, gerar vendas, transmitir confiança, satisfazer e fidelizar os clientes, bem como aumentar o valor do capital investido. Com o recurso às diversas armas de guerrilha, é possível delinear distintas estratégias, com vista ao alcance das finalidades. De salientar que a atividade de marketing não termina com a venda de bens.

O aspeto seguinte refere-se ao período de tempo correspondente ao pós-venda, isto é, as ações que são desenvolvidas posteriormente à venda de um produto. Esta fase é determinante para o sucesso de uma marca, assim como para a fidelização de clientes. O autor evidencia que as ações de marketing efetuadas após a aquisição de um produto por parte de um indivíduo do público-alvo são mais vantajosas para a empresa. Acrescenta ainda que captar a atenção e o consumo de um novo cliente é mais dispendioso e árduo que vender um produto a um consumidor já existente.

O oitavo segredo diz respeito à escala de conveniência na qual um negócio se regula. É fundamental que a empresa siga determinado código de conduta que permita a maior facilidade e comodidade para o público-alvo. Entre os comportamentos dignos de exemplo destacam-se a imediata e eficiente prestação de serviços, assim como de informações. Através de diferentes meios, como o acesso fácil a um *website* útil, um espaço físico confortável, ou um horário conveniente ao *target*, criam-se valores bastante convenientes ao consumidor.

O fator surpresa constitui o elemento fundamental neste novo segredo. O encanto provocado por atos surpreendentes de responsabilidade organizacional, nomeadamente, a redução significativa de preço, bem como o desenvolvimento de um novo *design* personalizado, manifesta-se admiração e, conseqüente, atração dos consumidores pela marca.

O décimo fator refere-se à importância que a medição das campanhas comunicacionais exerce numa empresa. Medir a eficácia do plano de marketing de uma organização contribui para redefinir estratégias, designadamente, eliminar as armas ineficientes e redobrar a utilização de práticas consideradas eficazes.

O envolvimento representa mais um aspeto a respeitar na elaboração de um plano de marketing de guerrilha. Os clientes necessitam conhecer a importância da sua presença e consumo para determinada marca. Este envolvimento demonstra-se pela empresa por meio de um contínuo acompanhamento, uma comunicação transparente e uma linguagem direta. Acrescentar valor à relação entre organização e consumidor, baseando-se em comportamentos atentos. A título exemplificativo, oferecer uma seleção de produtos adaptados às suas necessidades, bem como convidar para secções de venda privada, são alguns cuidados a considerar, a fim de um retorno positivo - repetem a compra do produto ou serviço - por parte dos consumidores.

O décimo primeiro tópico é relativo à dependência que se intensifica no mundo dos negócios. Uma empresa está dependente de informações, referências e acordos dos seus fornecedores. Um *marketeer* trabalha em equipa, aprendendo em grupo, evitando, assim, o individualismo prejudicial.

Segundo o autor, a tecnologia é uma ferramenta indispensável ao marketing de guerrilha. A presença *online*, as ligações dentro e fora da organização, o correio eletrónico, os telemóveis e as conexões sem fios são componentes fulcrais no leque de armamento. Com o recurso a estas ferramentas o capital investido é menor, no entanto, o rendimento excede o investimento inicial. O armamento representa, então, o décimo segundo segredo do plano de guerrilha.

O consentimento é a chave do décimo terceiro segredo. O seu papel permite a prática de um marketing melhor, no qual as mensagens de carácter publicitário são enviadas aos indivíduos que, somente, expressem o interesse de as receber. O objetivo consiste no acréscimo de aceitação por parte dos consumidores, assim como o incentivo à aquisição de produtos e serviços. Deste modo, a mensagem é enviada

aos consumidores que aceitem a recepção de informações relativas a um produto ou organização, situação que contribui para o desvio de uma possível má imagem do marketing e, simultaneamente, fomenta credibilidade na comunicação das marcas.

O conteúdo assume o componente essencial na comunicação e imagem que uma empresa pretende transmitir com seus bens. Como já mencionado, os consumidores estão mais atentos e astutos, menos suscetíveis ao poder de persuasão das organizações. Estão cada vez mais conscientes da discrepância entre a aparência e a essência, entre estilo e a substância. O aparato de um bem poderá atrair o consumidor, no entanto, o conteúdo da oferta é o elemento crucial e deliberativo no momento da decisão de compra. Este fator é o responsável pela conquista do coração do público-alvo (*Ibidem*).

E, por último, mas sem menor importância, encontra-se o décimo sexto segredo que se designa acrescentar. Não são somente os consumidores que estão mais astutos, os concorrentes estão igualmente mais inteligentes e perspicazes. Assim sendo, investir no ataque de marketing é uma solução. O reforço do plano e do *site*, bem como o aumento das técnicas disponíveis a utilizar são estratégias a considerar. Procurar obter mais lucro com os investimentos, sustentar a união de parceiros em marketing constituem outras formas possíveis de acrescentar valor e consistência a uma organização.

Com o auxílio destes segredos cruciais, excelentes planos de marketing de guerrilha serão idealizados e concebidos; ótimas ofertas conquistarão a confiança por parte dos consumidores; eficazes estratégias praticar-se-ão com o auxílio das armas mais apropriadas e eficazes; intensos compromissos serão traçados envolvendo e acrescentando valor à relação entre organização e público-alvo; e, por fim, bons resultados serão alcançados. Contudo, este processo exige tempo e paciência, não devendo sofrer alterações dramáticas que desviem a consistência inicial e anule um dos elementos chave, conteúdo.

O marketing nas pequenas e grandes empresas

De acordo com Levinson et al. (2007), os pequenos empresários não despendem muito dinheiro a testar as táticas de marketing que elegeram, mas de uma pequena

parcela face ao investido pelas multinacionais. Estas últimas, por vezes, servem-se da televisão com o fim único de explorar as suas estratégias. Para as pequenas empresas tal situação seria inconcebível.

Os pequenos empresários apostam num marketing mais realista e personalizado. A sua comunicação é entregue a um único indivíduo. As grandes empresas atribuem vários níveis de gestão à análise da eficácia da comunicação da sua marca.

As empresas de maior dimensão, em primeira instância, consideram o recurso à televisão e internet, por constituírem os meios de comunicação mais abrangentes. Já as de menor volume optam por anúncios curtos, normalmente, em jornais locais.

Com vista ao domínio de um segmento de mercado, as grandes empresas procuram utilizar manobras de marketing que permitam atingir as suas aspirações. No entanto, as instituições de menor dimensão conseguem crescer, começando por conquistar uma pequena quota de mercado. Em situações diversas, assiste-se a guerras distintas, o que requer ferramentas diferentes (*Ibidem*).

As grandes empresas devem comunicar continuamente, sem interrupção, dadas as estratégias tradicionais que utilizam. No caso das empresas de menor dimensão que apostam nas técnicas de marketing de guerrilha, são igualmente bem-sucedidas somente com promoção na fase inicial de um projeto. Esta situação verifica-se dada uma das vantagens que a guerrilha concede, o boca-a-boca, isto é, difundir comentários e observações entre os consumidores sobre a ação.

Os mesmos autores distinguem a flexibilidade como o atributo diferenciador entre um empresário individual e uma grandiosa empresa. Os pequenos empresários distinguem-se pelo elevado grau de flexibilidade, face às grandes organizações. Devido à sua dimensão, estas concentram distintos níveis de gestão e caracterizam-se pelos diversos patamares de hierarquias de decisão. As pequenas instituições resumem-se a um escasso número de colaboradores, tolerando uma simples alteração de ferramentas ou estratégias no plano de marketing num dado momento e local. Esta posição faculta uma série de situações, nomeadamente, repentinas mudanças do mercado, estratégias competitivas, meios comunicacionais, realidades económicas, assim como eventos mediáticos que marcam a diferença no momento mais oportuno e decisivo. A débil flexibilidade representativa das grandes corporações impossibilita o progresso das mesmas, na medida em que não permite aproveitarem determinadas situações instantâneas.

Ferramentas do Marketing de Guerrilha

A necessidade da marca despertar a atenção dos consumidores é real e urgente. Diversas são as ferramentas que permitirão ultrapassar os concorrentes, adquirir longevidade e uma extensa lista de clientes, como refere Levinson (1989). As ações de guerrilha assentam em princípios sólidos, com elevados níveis de criatividade e imaginação, bastante paciência, muita sensibilidade, alguma persistência e uma certa dose de agressividade.

O autor salienta que quanto maior for o número de armas utilizadas por uma marca, mais eficaz será o ataque. No entanto, somente as armas apropriadas ao negócio devem ser eleitas. O importante é utilizar o máximo de ferramentas possíveis, da forma mais inteligente possível, com uma estratégia clara e perceptível

Em comum, as armas de guerrilhas usufruem do baixo custo de produção, da ativa interação que proporcionam, da elevada taxa de criatividade e do recurso a meios não tradicionais.

Os pontos que se seguem descrevem, de forma sucinta, algumas das ferramentas mais correntes nas iniciativas de guerrilha que se pretende criativas, energéticas e ousadas, capazes de comunicar marcas, produtos e serviços de modo singular.

***Ambush Marketing* ou Marketing de Emboscada**

A necessidade das marcas participarem em eventos distintos, afirmarem a sua imagem e valores, criarem relações de proximidade com o público-alvo, bem como reduzirem, cada vez mais, os custos na comunicação, torna-as adeptas de uma vertente polémica do marketing de guerrilha, designada Emboscada ou *Ambush Marketing*.

A emboscada caracteriza-se pela infiltração voluntária de uma marca num evento desenvolvido por uma segunda empresa. Esta infiltração inesperada cria ações invulgares, conquistando assim, visibilidade nos *media*, sem acarretar com quaisquer custos de difusão (Sandler e Shani 1989, citado por Reis 1996).

A marca oficial investe avultadas quantias no evento com o intuito de promover a sua imagem, os seus valores, os seus produtos, os seus serviços e, assim, aumentar a notoriedade. No entanto, contrariamente ao seu desejo, o espaço é invadido por

uma marca da concorrência, beneficiando com todo o seu esforço e trabalho desenvolvidos.

A finalidade do marketing de emboscada consiste em confundir os participantes de um evento no que à organização do mesmo diz respeito, beneficiando a marca invasora do esforço exercido pela marca oficial. Este episódio enfraquece o impacto do evento.

Os mesmos autores acreditam que o propósito do marketing de emboscada rege-se na atitude defensiva de uma marca, contra a concorrência que detém uma posição exclusiva e de destaque, num evento promissor.

Com o recurso frequente a esta vertente de guerrilha, diversos são os investigadores que debatem o assunto e, efetivamente, a questão da imoralidade ou ilegalidade desta prática impõe-se. Previsivelmente, os proprietários de eventos e patrocinadores oficiais consideram imoral, uma vez que afeta a venda de produtos e serviços, bem como ameaça o próprio acontecimento e investimentos. Contudo, em termos práticos, esta visão não assume uma posição forte, dado que os concorrentes invasores não partilham da mesma opinião (Meenaghan 1994, citado por Crow e Hoek 2003).

No que diz respeito à abordagem sobre a legalidade, esta será a mais favorável para os patrocinadores oficiais, caso se verifique, de facto, que os concorrentes apoderaram-se dos seus direitos, implícita ou explicitamente. A solução passará pelo recurso à Justiça, como refere Hoek e Gendall (2002).

A título exemplificativo, uma ação protagonizada pelas marcas de telecomunicações Optimus e TMN, realizou-se em Portugal com o carimbo da agência de guerrilha *Torque*.

A campanha teve como palco as ruas de Coimbra, a conhecida cidade dos estudantes, num acontecimento simbólico que decorre todos os anos, como celebração do final da vida académica de um aluno. Este evento é patrocinado pela operadora móvel TMN há alguns anos. No entanto, a sua concorrente Optimus recorreu à agência *Torque* no sentido de desenvolver uma ação de emboscada, de forma a assinalar a sua presença no mesmo.

Na véspera do histórico cortejo, os profissionais da agência *Torque* colocaram milhares de cartolas laranjas – Cor da Optimus-, símbolo representativo de fim de curso, nas ruas de Coimbra, à disposição dos inúmeros estudantes. No dia do desfile, milhares foram os que roubaram as cartolas e usaram-nas durante todo o dia. Deste

modo, a cidade viu-se repleta de cartolas laranjas (ver figura 1), num evento patrocinado pela TMN que se representa pela cor azul.



Figura 1 – Ação de Emboscada na Queima das Fitas Optimus.

Astroturfing

O *astroturfing* incorpora o conjunto de ferramentas de guerrilha capazes de, por meio de ações bastante distintas, chamar à atenção do público, sem recorrer aos *media* como suporte essencial, na transmissão de uma mensagem publicitária.

Segundo Oliveira (2009), a origem do termo advém de um trocadilho de palavras com o nome de uma marca americana de relva sintética – *Astrotur* -, pensado pelo senador norte-americano Lloyd Bentsen. Uma vez que o produto desta marca aspira imitar a relva natural, apesar de não o ser, o *astroturfing* chegue a mesma particularidade, no sentido de criar ações ou movimentos populares com base na política ou publicidade, apesar de dar a entender que se trata de manifestações espontâneas de cidadãos comuns.

De acordo com Rodrigues (2010), esta modalidade consiste na mobilização de grupos constituídos por populares que, hipoteticamente, encontram-se unidos a defender uma causa em que acreditam. No entanto, o desejo de uma empresa em promover uma marca, um produto ou serviço é a base deste movimento.

O *astroturfing* é um exercício bem estudado, planejado e executado, que se assemelha a um ato voluntário, movido pela força de indivíduos que lutam e esforçam-se para atingir um objetivo comunitário.

Com vista ao sucesso da estratégia, atores, figurantes, e profissionais responsáveis pela criação da iniciativa, são contratados pela empresa que aposta nesta vertente do marketing de guerrilha para promover a sua ideia.

Em virtude da eficiente e credível organização destes movimentos, vários são os voluntários que aderem à causa sem o conhecimento de que se trata de uma ação publicitária.

Em resumo, a fim de gerar comunicação nos *media* e junto do público-alvo, o *astroturfing* associa-se às atividades de *Buzz Marketing* e assessoria de imprensa. Esta ferramenta permite às marcas estabelecer laços de proximidade com o seu *target*, acrescentando valor, interesse e importância à oferta.

Em 2005, a empresa Klabin Segall procurou a agência brasileira Espalhe⁴ para o desenvolvimento de uma ação de *astroturfing*, com o intuito de posicionar o bairro da Lapa, também conhecido pela vida boémia dos seus habitantes, como um local agradável para viver. Vender o empreendimento e promover o reconhecimento da marca no seu novo segmento de mercado, eram também os objetivos da empresa.

No Rio de Janeiro, os cidadãos têm por hábito mencionarem de que bairro são naturais, aquando da sua apresentação a alguém. Em virtude desta prática frequente, e como forma de posicionar o bairro, a agência lançou uma campanha que servia-se da mensagem “Eu sou da Lapa”. Um falso movimento popular foi criado com a colaboração de várias figuras marcantes da cidade, para serem o rosto da manifestação e que tinham como função distribuir guias com as atrações da Lapa, convidando os indivíduos a visitarem o *website* oficial do movimento.

A agência procurou, então, pessoas carismáticas da cidade, como o colombiano Alonzo Gómez-Díaz, um famoso escultor de areia que construiu uma réplica dos Arcos da Lapa, monumento característico do bairro, nas praias de Copacabana e Ipanema.

Ademir Leão, um saxofonista que toca há 25 anos, no metro da estação Carioca, no centro da cidade, juntou-se ao movimento e, vestido a vigor, apelou também à causa.

⁴ <http://www.blogdeguerrilha.com.br/>

Todos os estabelecimentos comerciais e bares da Lapa aderiram a esta iniciativa, distribuindo guias de bolso com atrações, guardanapos, suportes de copos, entre outros objetos personalizados (ver figura 2), de forma totalmente espontânea.

Os resultados desta ação surpreenderam. Gerou mais de um milhão de euros em *media* espontânea, todos os apartamentos do empreendimento foram vendidos em duas horas e a empresa Klabin Segall ficou popular no Rio de Janeiro.



Figura 2 – Ação de *Astroturfing* “Eu sou da Lapa”.

Buzz Marketing

Uma vez que os consumidores estão saturados de tanta informação sobre produtos, serviços e marcas, é fundamental captar a sua atenção utilizando técnicas diferentes das tradicionais. As mensagens têm que ser transmitidas de forma distinta ou serão ignoradas. O *buzz marketing*, à semelhança do Marketing Viral, é uma estratégia viável que se afasta das técnicas habituais.

De acordo com Hughes (2006), o *buzz marketing* caracteriza-se por captar a atenção dos consumidores e dos *media*, ao ponto de ser divertido, cativante e digno de notícia falar sobre a marca. A estratégia inicia-se com o envio de mensagens a determinados consumidores, líderes de grupos de referência, pessoas admiradas pelo grande público e muito sociáveis que, por sua vez, divulgarão a mensagem. Porém,

nem sempre é fácil encontrar estes “lançadores” de tendências e motivá-los a falar do produto ao círculo de amigos, família e colegas. Outra variante desta técnica consiste na entrega de amostras a pessoas influentes e encorajá-las a comentar e avaliar os bens, à rede de contactos. Naturalmente que para esta comunidade, a opinião destes geradores de tendência será mais valorizada que qualquer anúncio publicitário.

Segundo Sicco Beerda (Salzman e O’Reilly, 2003), o *buzz* marketing é um qualquer esforço de comunicação que utiliza um evento de alto impacto e curta duração com a finalidade única de criar conversas em torno de uma marca, em vez de abordar os pontos cruciais.

Na opinião de Geraldine Zérah (Salzman e O’Reilly, 2003), o processo de *buzz* marketing ilustra a metáfora do vírus, iniciando-se com a inoculação de um produto, seguida da incubação, que consiste no uso do bem pelos poucos consumidores inicialmente inoculados, prosseguido por disseminação e infeção. Esta técnica de marketing cria um boca-a-boca, *buzz*, positivo em torno de um produto transformando consumidores selecionados em veículos espontâneos da mensagem. Posteriormente, esta espalha-se em círculos concêntricos dos geradores de tendência ao público consumidor.

Em suma, uma empresa que pretenda adotar a técnica de *buzz* marketing como suporte para as suas campanhas terá de transformar a sua marca num segredo bem guardado, revelando-o apenas a algumas pessoas. Cada recetor da mensagem assumirá o papel de emissor e difundirá a palavra para outros indivíduos que, por sua vez, irão contar a mais alguns, e assim por diante. Todo este processo gerará conversas em torno da marca acabando por chegar aos *media*. Desta forma, o objetivo de fomentar o passa-a-palavra, de iniciar conversas para além da mensagem óbvia, de cativar as pessoas de uma maneira divertida, é alcançado.

A Ford sobressaiu como pioneira na prática de *buzz* marketing. No início dos anos 60, a empresa atravessava uma fase complicada, na qual tinha perdido pontos na quota de mercado e os consumidores achavam-na banal e desinteressante. Contudo, em 1964, a construtora de automóveis iria mudar esta perceção para sempre e iniciar uma reviravolta na história do mundo dos negócios.

As estratégias adotadas pela empresa concentraram-se numa criativa campanha de marketing com anúncios inovadores e engraçados que mantinham um certo mistério, um segredo que todos ansiavam descobrir. A oferta de automóveis Mustang (ver figura 3) a personalidades influentes com o intuito de estas serem vistas a

conduzir o veículo da Ford. As sementes do *buzz* estavam lançadas e criou-se uma histeria nacional. Milhares de automóveis foram vendidos no primeiro ano, – e poderiam ter vendido mais se a capacidade de fabrico permitisse - e no segundo aniversário a empresa vendeu mais de um milhão de veículos. O Mustang provou ser um motivador de conversas e a Ford gerou ainda mais *buzz* através de anúncios focados no seu próprio *buzz* que o Mustang criara anteriormente.



Figura 3 – Ford Mustang Cabrio, 1964.

Marketing Invisível

Como já referido, atualmente os consumidores estão expostos a um número excessivo de mensagens publicitárias, nos mais diversos locais, produzindo uma elevada taxa de intolerância à comunicação das marcas e desacreditação das mesmas. Estes factos associados à inconstância do comportamento do consumidor poderão contribuir para o insucesso de muitas campanhas. O Marketing Invisível é uma modalidade de guerrilha que tenta contrariar esta situação, baseando-se em estratégias que não se assemelham a campanhas publicitárias. O principal objetivo consiste em envolver o consumidor sem que este entenda que se trata de uma ação de marketing, como refere Fonseca (2011).

A naturalidade é uma das principais características que se transmite com esta estratégia. Neste sentido, celebridades, jornalistas e pessoas influentes na sociedade

são contactadas pelas empresas, com o intuito de convidá-las a expor e descrever o que as levou a eleger os produtos e serviços que a marca oferece, bem como todos os benefícios e vantagens dos mesmos em redes sociais blogues e entrevistas.

De acordo com Santos e Athaydes (2008), o público atingido por estas ações não tem consciência de que se trata de uma campanha publicitária e, por este motivo, não apresenta qualquer tipo de resistência, apresentando-se recetivo a informação sobre os produtos, serviços ou marcas. Por outro lado, a empresa tem a possibilidade de fornecer todas as notícias, ideias e opiniões que pretende sem a oposição do *target*.

À semelhança de outras vertentes deste tipo de marketing, o invisível incorre o risco de levantar discussões de ordem ética, no que diz respeito ao modo de atuação. Os consumidores poderão sentir-se enganados e manipulados e, por conseguinte, a marca envolvida verá a sua imagem denegrida. A fim de contrariar estas situações e evitar problemas de maior, é necessário que as campanhas deste género sejam devidamente estudadas e planeadas, permitindo que alcancem os objetivos com sucesso e as mensagens sejam transmitidas de uma maneira interativa e espontânea. Neste sentido, esta prática arriscada conduzirá a uma interação natural e descontraída entre marca e público a que se destina, situação ideal para promover um produto ou serviço, assim como os valores de uma empresa.

Em suma, uma das soluções possíveis para não adicionar, mas sim, contornar com sucesso o excesso de informação publicitária é o marketing invisível. Este, mesmo de forma não explícita, divulga os produtos e serviços, estimula os desejos dos consumidores e conduz à compra dos bens oferecidos, atingindo assim, os objetivos a que uma marca se propôs.

No sentido de proteger as crianças da promoção televisiva de alimentos não saudáveis, *junk food*, salvaguardando-as da crescente epidemia de obesidade infantil, as empresas alimentares americanas comprometeram-se a não exibir anúncios de alimentos e bebidas pouco saudáveis (ver figura 4) em horário nobre. Contudo, sabe-se agora que tal situação deveu-se a uma estratégia de marketing invisível, uma vez que os seus produtos abandonaram a presença em formatos de publicidade tradicional direcionada aos jovens, porém, surgiram em programas televisivos.

A exposição em *prime-time* de refrigerantes e alimentos ricos em gorduras e açúcares aos telespectadores, é um argumento forte e um contributo para o aumento da obesidade infantil que se faz sentir nos Estados Unidos da América.

De acordo com a responsável da Universidade de Yale que concluiu estes resultados, as mensagens são transmitidas subtilmente o que, desta forma, não despertará a atenção das crianças alvo da publicidade.

A investigação teve como finalidade quantificar o número de produtos comunicados indiretamente que são exibidos de forma ténue no decorrer de programas televisivos, em horário nobre, e determinar quantos desses casos eram, efetivamente, visualizados pelos jovens.

A análise dos dados do *Instituto Nielsen*⁵ registou cerca de trinta e cinco mil marcas com publicidade indireta na televisão, em *prime-time*, durante o ano de 2008.



Figura 4 – “Junk Food”.

PR Stunt

Segundo Cruz (2010), *PR Stunt* consiste na criação de uma história original, impactante, que seja deslumbrante e estimule o interesse por parte dos *media*, de forma a alcançar grande visibilidade e notoriedade da marca ou produto em questão.

Em virtude da procura incessante de notícias por parte da televisão, rádio e jornais, esta modalidade de guerrilha é estudada e planeada com o intuito de adquirir publicidade de forma inteiramente gratuita, bem como usufruir da credibilidade transmitida por estes meios de comunicação, presumivelmente imparciais.

De acordo com Rodrigues (2010), a expressão *PR Stunt* significa “*Public Relations Stunt*”, ou seja, é uma associação de Relações Públicas a truque ou proeza.

⁵ <http://www.nielsen.com/global/en.html>

Esta ferramenta promove o contacto mais próximo e direto entre público-alvo da ação e a empresa que a representa.

O processo de desenvolvimento da campanha envolve esforços conjuntos de equipas de agência de Publicidade e de Relações Públicas. A primeira é responsável por planear e criar a ação, que se deseja original e arrebatadora, transmitindo todo o conceito e valores da empresa ao seu *target*. Simultaneamente, esta atividade deverá ser detentora de um enorme potencial, estimulando assim o interesse por parte dos *media* em publicá-la. No que diz respeito ao segundo grupo de intervenientes, este tem como função preparar e enviar bons *press releases* aos meios de comunicação dirigidos ao público-alvo da ação. Neste sentido, os órgãos de difusão de informação assumem a importante tarefa de repercutir e expandir o alcance da mensagem, fomentando o maior impacto e contribuindo para o chamado boca-a-boca.

Concluindo, o *PR Sunt* é uma modalidade do marketing de guerrilha que pretende chamar à atenção com a criação de um acontecimento concreto, invulgar e estrondoso. A aposta nesta ferramenta deve-se à proximidade possível de estabelecer entre o público-alvo da iniciativa e a marca que a promove. Após esforços conjuntos entre as equipas de agências de publicidade e as de relações públicas na produção de um evento impactante, são enviados *press releases* à comunicação social, reunindo-se as condições para que a mensagem seja transmitida com sucesso, alcançando eficaz e eficientemente o *target* da campanha.

A ação que promove a série televisiva “Tabu”, da *NatGeo* é um exemplo elucidativo da ferramenta de *PR Sunt*. Quebrar o silêncio, noticiar histórias e factos, expor tabus a milhões de telespectadores, são os objetivos da *NatGeo* com a sua mais recente série controversa. De forma a promover o programa e o seu conceito, aproveitando o facto do primeiro episódio ter como tema a modificação corporal, o canal televisivo contou com a preciosa ajuda de Rafael Mendes, um *blogger* e *body artist*. Este adepto das alterações no corpo humano foi suspenso a uma altura de cinquenta metros por dois ganchos presos pelas costas, numa das avenidas mais movimentadas da cidade de São Paulo, em plena hora de ponta. No sentido de gerar mais impacto e maior visibilidade, o extraordinário acontecimento foi transmitido em direto na rede social *Twitter* do canal *NatGeo*, permitindo aos curiosos acompanhar ao vivo todos os movimentos do jovem.

Em cada cinco minutos, Rafael Mendes que, inicialmente foi suspenso a dez metros, escrevia numa placa que era divulgada ao público na rede social, sendo erguido por mais cinco metros até atingir os cinquenta finais (ver figura 5).

Este projeto garantiu a interação com o público, conquistou grande visibilidade, alcançou elevado volume de *media* espontânea e o jornal *Destak* fez do sucedido primeira capa. Estes resultados deveram-se ao intenso trabalho e empenho da equipa de assessoria de imprensa, bem como de todo o mediatismo da ação.



Figura 5 – Ação de *PR Stunt* da *NatGeo*.

Marketing Viral

O conceito de Marketing Viral distingue-se dos tradicionais métodos de comunicação, uma vez que funciona como uma estratégia diferente e divertida, que torna a informação menos maçadora e mais agradável.

Godin (2001) afirma que ideias que são responsáveis por impulsionar a economia, por contribuir para a riqueza de um país ou indivíduo, são o fator-chave do mundo atual. O autor designa de *Ideavirus* a ideia capaz de criar um novo conceito, dotada de características poderosas com competências para mover o mercado. Esta manifesta-se por meio de um produto, um serviço, uma imagem, uma mensagem ou um valor. É uma grande ideia que se adequa a um determinado público e que se difunde com a preciosa ajuda desses indivíduos, influenciando a sociedade.

Na rapidez instantânea com que o mundo se altera, o futuro foca-se nestas ideias inovadoras, que desencadeiem a ação por parte dos consumidores.

Hoje em dia, uma *ideavirus* constitui uma poderosa arma, dada a sua eficácia e rapidez de difusão. Esta frui da capacidade de anular uma marca ou potenciar a sua imagem. A *ideavirus* é a licença para o sucesso, remete sempre para algo inédito e contemporâneo.

O denominado boca-a-boca fomentou a troca de informações e opiniões, no entanto, após um período de tempo perde a sua força inicial, rompendo com o objetivo. A *ideavirus* supera este obstáculo com o auxílio imprescindível da internet, desencadeando uma desordem no mundo virtual. O meio de transporte das mensagens é rápido e acessível.

Uma empresa com arte e ciência para criar uma *ideavirus* cria benefícios e origina lucros elevados. Não é exigido que uma marca aguarde calmamente que uma *ideavirus* suceda por acidente, uma empresa desfruta de potencialidades suficientes para gerar uma ideia imensamente poderosa. Muitos são os empreendedores inteligentes que arriscam, lançam e sustentam uma *ideavirus*, alcançando o seu propósito. Não obstante, alguns são os casos em que a *ideavirus* dispersou-se intencionalmente por via do indivíduo que a idealizou.

Gladwell (2007) defende que no momento em que se fazem grandes investimentos em comunicação de massas, uma palavra falada continua a ser a forma mais eficiente de comunicar. No entanto, o boca-a-boca não obtém sempre sucesso, há situações em que as informações não são propagadas como se previa. O envolvimento das pessoas que transmitem as informações interfere fortemente na forma como as mensagens são transmitidas.

O autor salienta que passar uma mensagem que atinja eficientemente os indivíduos e não seja ignorada, necessita ser detentora de recursos de diversas áreas. O sucesso de um movimento viral resulta, primeiramente, dos responsáveis que dão início à emissão de uma mensagem.

O marketing viral é então, uma poderosa estratégia de espalhar uma ideia, marca, produto ou serviço, sem cansar os consumidores. O campo de atuação é a internet nos diferentes suportes - *sites*, *e-mails*, *blogs* e redes sociais, como *Facebook* e *Twitter* – de modo a que a disseminação da mensagem seja rápida e abranja o maior número de pessoas. A mensagem deverá ser forte e apelativa, de conteúdo

informativo e/ou divertido, com o intuito de despertar o interesse dos consumidores para que, posteriormente, a divulguem.

Sandberg e Stierna (2006), Marsden e Kirby (2006) referem que o marketing viral consiste na criação de uma estratégia, concebendo uma mensagem com conteúdo interessante, capaz de estimular os indivíduos a repassá-la à sua rede de contactos. Deste modo, a dita mensagem será reproduzida diversas vezes, visualizada por inúmeras pessoas, contribuindo assim para a sua exposição, propagação e influência na sociedade.

As grandes vantagens desta ferramenta consistem na facilidade de execução e divulgação, na possibilidade de atingir um elevado número de pessoas, aparecimento de comentários na internet e outros *media*, custo relativamente baixo, comparando com outras técnicas de marketing e estabelecimento de maior proximidade entre a marca e o consumidor.

Apesar do reduzido investimento é necessário apostar em criatividade e originalidade, produzindo impacto, uma vez que só uma boa ideia consegue atrair a atenção de algumas pessoas que depois se encarregam de passar a palavra.

Esta técnica de marketing, em contraste com a publicidade nos meios tradicionais, proporciona poder ao consumidor, já que é este que decide se quer ver ou não, se partilha ou não o vídeo com amigos. O consumidor deixa de assumir o papel passivo em relação à publicidade, assumindo uma interação direta com a marca.

Em Dezembro de 2010, a agência digital *Excentric*⁶ promoveu uma ação viral de enorme sucesso sobre a história do Natal nos tempos modernos. O vídeo natalício inicia-se com a troca de *e-mails* entre Maria e José, informando-o que ficara grávida. O carpinteiro, feliz com a boa nova, partilha-a na sua página do *Twitter*. Os Reis Magos, por sua vez, confirmam a presença e a compra dos presentes para o menino Jesus, no *site* da *Amazon*. O passo seguinte centrou-se na escolha do melhor itinerário para Belém, em Jerusalém, que evitasse *scuts*. Neste contexto cresceu e difundiu-se uma história criativa e divertida do Natal (ver figura 6).

⁶ <http://www.excentric.pt/#/home/>

O desafio foi lançado pela agência portuguesa à sua equipa criativa, nas vésperas da época natalícia. Os colaboradores abraçaram o projeto e em cerca de três semanas planearam e produziram o vídeo. A história do nascimento de Jesus é relatada com recurso ao telemóvel, à internet, às redes sociais como o *facebook* ou o *twitter*, ao *Google*, *GMail*, *Foursquare*, entre outras plataformas.



Figura 6 – Ação Viral Natal Digital.

Depois de criada a versão inglesa, o Natal Digital da *Excentric* tornou-se num caso de sucesso internacional. O projeto foi mediatizado e fomentou a oferta de novas propostas de trabalho, assim como novos clientes para a agência lusitana.

O sucesso traduziu-se num total de sete milhões de visualizações no *Youtube* para a versão portuguesa e inglesa da História do Natal Digital.

O vídeo espalhou-se como um vírus no mundo digital, bateu recordes e transformou-se num fenómeno à escala global. No ano seguinte, a agência repetiu a lógica de comunicação, com a criação de um novo vídeo viral que narrava a história da vida do Pai Natal. Contudo, este vídeo como forma de continuação focava objetivos bastante distintos e contava com a parceria da operadora de comunicações, Vodafone.

Performance

A Performance é mais uma ferramenta de guerrilha que conjuga a vida quotidiana com a realidade urbana e caracteriza-se pelos espetáculos arrebatadores e insólitos que se realizam, tendencialmente, num espaço público. O objetivo primordial é promover a interação entre as empresas e o público-alvo, transmitindo uma mensagem em registo de entretenimento e criatividade.

Estas ações surpreendem e despertam a curiosidade dos indivíduos que se localizam próximos do palco das campanhas, provocando *buzz*. Por conseguinte, e dado o clamor geral fomentado em torno deste género de fenómenos, os *media* são estimulados a comunicarem o projeto. Espetáculos, referências de arte em peças de teatro, música e vídeo são alguns dos formatos assumidos pelas performances com o auxílio de atores, músicos, bailarinos e elementos cénicos.

A 12 de Novembro de 2011 a Optimus realizou no Largo de Camões um *flashmob* que teve como protagonistas 280 músicos e a música “*All Together Now*”, dando novas e diferentes sonoridades à melodia dos *Beatles*, que animaram o coração de Lisboa. A ação despertou a curiosidade de quem passava e juntou centenas de pessoas para assistir ao inesperado espetáculo promovido pela marca de telecomunicações móveis.

A performance inicia-se com a chegada do músico Miguel Araújo Jorge à praça Luís de Camões transportando a sua guitarra. Já perto da estátua começa a tocar os acordes da referida música, um grupo de percussionistas que bebiam café no quiosque junta-se ao acontecimento. De seguida, os taxistas da dita praça entram em cena fazendo-se acompanhar da sinfonia dos seus saxofones. Do alto das varandas dos prédios ouvem-se vozes de cantoras, bem como um grupo de tunantes e de uma orquestra que se aproxima do local.

Em poucos minutos a praça ficou repleta de músicos e a melodia adquiriu corpo com a colaboração de cantores e público cantando e tocando o “*All Together Now*” (ver figura 7).

A realização desta ação de guerrilha representou um momento mágico na capital, contagiando os indivíduos que se encontravam próximos do local de um modo surpreendente e inigualável, proporcionando uma experiência dinâmica e interativa.



Figura 7 - Performance - *Flashmob “All Together Now”*.

Hipóteses

Após uma exaustiva revisão literária sobre a temática, reúnem-se condições para identificar, fundamentar e justificar os objetivos do presente estudo. Pádua (2007) sustenta que uma hipótese aponta uma solução para a problemática levantada por um investigador, e assume uma resposta provisória e abreviada, que orientará a recolha e análise dados. “Toda a hipótese científica deve ser passível de teste/verificação, mas isso não significa que possa haver uma conclusão absoluta a respeito de determinado facto; se admitimos que a ciência tem carácter processual, uma hipótese pode a qualquer momento ser refutada por outras experiências” (Pádua, 2007, p.45).

As hipóteses, bem como a devida explicação teórica, serão apresentadas nos pontos seguintes, com vista à solução da problemática da presente investigação. Desta forma, inicia-se esta etapa segundo o ponto de vista das empresas que almejam alcançar o sucesso das suas marcas no mercado altamente competitivo e padronizado. Procura-se igualmente conhecer a eficácia das ferramentas alternativas de comunicação comparativamente aos meios tradicionais e compreender o impacto do marketing de guerrilha nas marcas e respetivos produtos e serviços.

H1 - As ferramentas alternativas impulsionam um maior sucesso de uma marca.

Como referido na revisão literária, a sociedade encontra-se saturada de informações idênticas relativas a produtos e serviços com características semelhantes. Godin (2009) afirma que os meios de comunicação tradicionais já não alcançam com facilidade os indivíduos, dado a vasta gama de alternativas. Este notável excesso de promoção das marcas conduz ao desinteresse e infidelidade por parte dos consumidores. A fim de contrariar esta situação e dar solução ao declínio de respeito e atenção por uma marca, surgem as ferramentas alternativas de comunicação. Estas especializam-se em ações distintas e inovadoras, com potencial para envolver e conquistar o público-alvo.

H2 - As pequenas empresas são as principais clientes das técnicas marketing de guerrilha.

De acordo com Levinson et al. (2007), o marketing de guerrilha surge como resposta das pequenas empresas ao défice de capacidade e meios para criar, e gerir grandes ações de marketing. Acrescenta que esta comunicação alternativa permite a uma pequena atividade competir com grandes organizações e transformar-se num grande negócio. Esta vertente anseia simplificar o complexo e elucidar a possibilidade de gerar lucros avultados com o recurso a investimentos diminutos.

H3 - As ações de guerrilha destinam-se apenas a um nicho de mercado.

De acordo com Ries e Trout (1986) uma empresa deve focar-se num nicho de mercado com características semelhantes, diminuindo assim o campo de batalha e reunindo forças para alcançar a liderança num determinado espaço. A segmentação do mercado possibilita às marcas criar mais-valias para o público-alvo, dado que concentram os recursos num grupo mais restrito

H4 - As marcas que recorrem ao marketing de guerrilha reduzem os custos na comunicação, quando comparado com anteriores investimentos em promoção convencional.

Por definição, o marketing de guerrilha defende não serem necessários grandes investimentos monetários nas ações quando comparado com os meios tradicionais de promoção (Levinson et al., 2007). O pensamento criativo, o comportamento empreendedor, a larga energia e imaginação são apontados como os recursos indispensáveis para estruturar uma campanha de guerrilha.

H5 – O impacto de uma iniciativa de guerrilha é forte e positivo.

As marcas que apostarem em novas estratégias de comunicação para adicionarem valor aos produtos e serviços que oferecem, serão seguramente recompensadas pelo *target*, como refere Kotler (2000).

Levinson et al. (2007) sustenta que esta ferramenta de marketing apresenta-se, então, como alternativa capaz de surpreender. O marketing de guerrilha contrasta assim com as estratégias convencionais, pelas ações incomuns e extraordinárias, criando experiências, emoções e envolvimento junto do público-alvo. Estas ações originais que visam conquistar o *target*, gerar o *passa a palavra* e conseguir *media* espontânea, são utilizadas por pequenas, médias e grandes empresas.

Segundo Gart (2011), o marketing de guerrilha provoca um grande impacto numa marca, uma vez que o público tende a comentar as suas iniciativas inusitadas e distintas, fomentando o *passa a palavra*. Acrescenta também que uma ação local tem potencial para alcançar uma grande visibilidade por meio das redes sociais. Posteriormente, e dado o falatório, ações chegam até à imprensa por via de notícias que relatam os factos surpreendentes.

H6 – O marketing de guerrilha é vantajoso.

Hill e Rifkin (2002) sustentam que este marketing alternativo respeita os princípios do tradicional, identificando as necessidades e fornecendo soluções que correspondem aos desejos dos consumidores. No que respeita aos resultados, os

autores afirmam serem semelhantes ou superiores aos dos meios convencionais, porém, com utilização de menos recursos e reduzidos investimentos.

A difusão de comentários e observações relativas à diferenciação das ações de guerrilha, constituem uma das vantagens que esta estratégia concede, como refere Levinson et al. (2007).

Gart (2011) afirma que os consumidores recordam mais facilmente uma ação de guerrilha que as campanhas tradicionais, dada a significativa distinção entre ambas.

H7 – O marketing de guerrilha é uma atividade preferencialmente inserida num quadro estratégico mais amplo.

Levinson et al. (2007) afirma que a alma do marketing de guerrilha é a utilização apropriada das técnicas que assumem o papel fundamental de uma campanha. Defendem ainda não ser necessário adotar todas as ferramentas de guerrilha para comunicar. Contudo, conhecê-las, aproveitá-las e adequá-las às situações é um aspeto essencial para atingir os objetivos propostos.

Diversos são os fatores que devem ser combinados em prol do sucesso de uma marca. Os profissionais de comunicação reúnem, assim, sinergias com vista à realização de ações cuidadosamente eficazes.

H8 - As marcas que recorrem ao marketing de guerrilha repetem a utilização.

Este ponto está associado ao nível de satisfação das marcas que escolheram o marketing de guerrilha como promoção dos seus produtos e serviços. A repetida aposta nesta comunicação alternativa é um indício da satisfação das marcas pelas campanhas desenvolvidas e resultados alcançados.

Modelo de Análise

Tendo as hipóteses como base, procedeu-se ao desenvolvimento do Modelo de Análise (ver figura 8) que aborda conceitos fulcrais da investigação,

interrelacionados por ordem de enquadramento. Este esquema visa demonstrar de que forma as diversas variáveis são influenciadas pela problemática em estudo.

Devido à quantidade excessiva de informação presente na sociedade, as empresas que pretendam destacar-se e alcançar um maior sucesso, necessitam, por vezes, de recorrer a ferramentas alternativas de comunicação (H1). O marketing de guerrilha surgiu, assim, como uma estratégia com elevado potencial para as pequenas empresas se enaltecem num mercado cada vez mais competitivo (H2). Estas marcas dirigem esta comunicação a nichos de mercado com características muito próprias (H3). Esta vertente do marketing distingue-se pela sua capacidade de diferenciação ao causar um maior impacto, bem como pelos custos reduzidos face às demais técnicas de promoção (H4 e H5). Neste sentido, as empresas que utilizarem esta ferramenta poderão conseguir melhores resultados (H6). De forma a maximizar os resultados obtidos o marketing de guerrilha insere-se, muitas vezes, numa estratégia mais ampla (H7). Se a marca sentir que superou os objetivos propostos é de esperar que recorra novamente a esta ferramenta de guerrilha (H8).

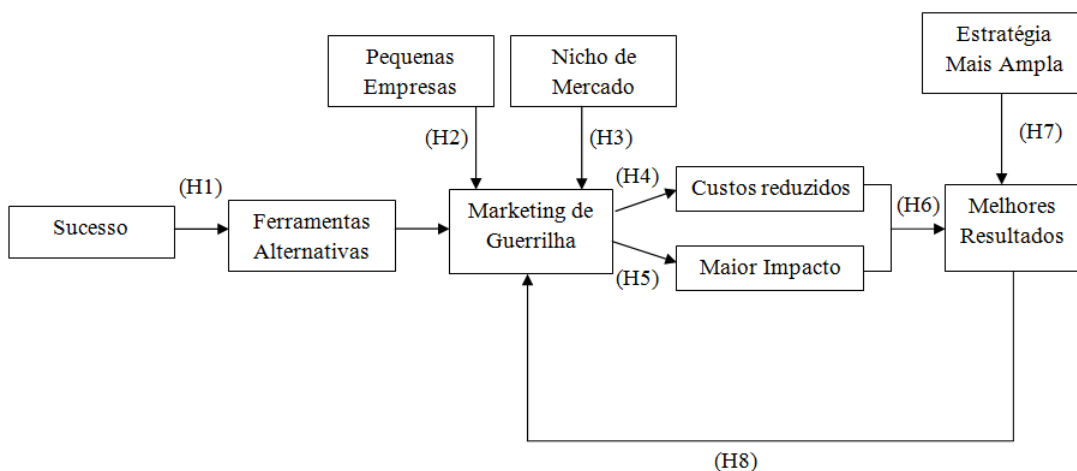


Figura 8 – Modelo de Análise

CAPÍTULO 2 – MÉTODO

O presente trabalho propôs-se a observar e a compreender um processo – a importância e o contributo do marketing de guerrilha no sucesso das marcas – fundamentado numa sequência de decisões, ações e relações entre diversos agentes que nela participem, em particular, as organizações, agências e ações de guerrilha. Para esta investigação não foi relevante a quantificação desta realidade, mas sim a compreensão da sua orgânica.

Neste sentido, partiu-se de uma investigação qualitativa de natureza exploratória permitindo a aproximação ao objeto de estudo, assim como aprofundar os fenómenos complexos. O foco de interesse é mais amplo, comparativamente com a pesquisa quantitativa que se orienta pelo rigor de um plano previamente estabelecido. Nesta metodologia o estudo não é pré-estruturado, o investigador deve atentar às dimensões que possivelmente se revelem necessárias, ao longo do processo, como refere Poupart et al., 2008.

De acordo com Bauer e Gaskell (2002), o intuito da investigação qualitativa é explorar o espectro das opiniões dos indivíduos, bem como das representações distintas a respeito de determinado tema.

As pesquisas exploratórias orientam-se para o desenvolvimento, esclarecimento e mudança de conceitos, com vista à formulação de problemas mais rigorosos e exatos, ou hipóteses que serão alvo de futuros estudos. Estas pesquisas têm como objetivo facultar um panorama mais geral sobre determinado fenómeno, aproximando-se dos factos (Gil, 1999; Malhotra, 2004). “Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (Gil, 1999, p.43). O estudo de carácter exploratório tem por base uma revisão literária e uma recolha de informação documental, bem como entrevistas e estudos de caso.

Nas metodologias qualitativas, a relevância que a profundidade do objeto e do conhecimento assume face à extensão, atentou na decisão pelo estudo de caso como alicerce da presente investigação. A exploração, descrição e perceção de factos ou fenómenos complexos representados por alguns elementos (Yin, 1994; Baranãno,

2004) acrescentam razões pelo privilégio do estudo de caso em detrimento de outros métodos.

Yin (1994) descreve o estudo de caso considerando as características do fenómeno em investigação, o conjunto de especificidades associadas ao processo de recolha de dados, bem como as estratégias de análise dos mesmos.

O autor refere que a pertinência do estudo de caso observa-se na altura em que o investigador reconhece a sua limitação no controlo de acontecimentos tendencialmente contemporâneos. No momento em que o investigador se depara com:

- Situações complexas de tal ordem que dificultam a identificação das variáveis relevantes;

- A procura das respostas para as questões “Como?” e “Porquê?”;

- Circunstâncias que obriguem à apreensão da dinâmica de um determinado fenómeno, programa ou processo;

- Ocasões nas quais é necessário descrever e observar um acontecimento diretamente, de modo profundo ou global. Encontramo-nos na presença de situações que impelem o estudo de caso como metodologia a abordar.

Martins (2006) refere que esta estratégia de pesquisa relaciona-se com a investigação empírica que procura acontecimentos do contexto real, nos quais o investigador não exerce controlo sobre os fenómenos e as variáveis. Anseia apreender a totalidade do facto, descrevendo-o, compreendendo-o, e interpretando a complexidade do caso específico. O autor afirma que o sucesso do estudo de caso deve-se em grande parte ao empenho do investigador, assim como da sua capacidade criativa e de raciocínio crítico, de modo a arquitetar descrições, representações, justificações singulares que fomentem as conclusões e recomendações.

Baranão (2004) partilha da mesma opinião acrescentando que o estudo de caso como método de investigação suporta uma força singular pelas suas capacidades em lidar com uma vasta diversidade de evidências, nomeadamente, entrevistas, documentos e observações.

Yin (2005) alerta que os procedimentos de campo de um estudo de caso são adequadamente projetados. A recolha de dados é realizada num ambiente familiar aos indivíduos ou instituições, e não no interior do controlo de laboratório, bibliotecas ou na rigidez de questionário. O estudo de caso obriga à interação de acontecimentos do mundo real perante a necessidade de recolha de dados.

De acordo com o autor um estudo de caso pode conter mais do que um caso único. Considera que o estudo de um caso único e de casos múltiplos são vertentes dentro da mesma estrutura metodológica, isto é, não se verifica uma significativa distinção entre ambos os casos.

O mesmo autor revela que existem vantagens e desvantagens do estudo de caso único em comparação com um múltiplo. As evidências resultantes de um caso múltiplo são observadas como mais convincentes e o estudo global é visto como algo mais vigoroso. Contudo, o estudo de caso múltiplo poderá exigir mais tempo e vastos recursos que um pesquisador independente não frui.

Acrescenta ainda que cada caso estudado deve servir um propósito particular no interior do objetivo global da investigação. A lógica da replicação é a base deste método de investigação. Cada estudo de caso deve seguir uma lógica que tem por base prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes somente por razões previsíveis. “Essa lógica de replicação, se aplicada a experimentos ou a estudos de caso, deve ser diferenciada da lógica de amostragem comumente utilizada em levantamento de dados. A lógica de amostragem exige o cômputo operacional do universo ou do grupo inteiro de respondentes em potencial e, por conseguinte, o procedimento estatístico para se selecionar o subconjunto específico de respondentes que vai participar no levantamento”. (Yin, 2005, p. 71).

A etapa inicial decide-se com o desenvolvimento da teoria, seguida da seleção do caso e a definição das medidas, fases essenciais ao processo de planeamento e recolha de dados. Cada estudo em particular assume um estudo completo, no qual procuram-se evidências convergentes relativas aos factos e respetivas conclusões. Considera-se que estas últimas correspondam às informações que necessitam de replicação por outros casos particulares. Os casos individuais bem como os resultados dos casos múltiplos devem ser alvo de resumo. Relativamente ao resumo de cada caso individual, este o deverá indicar como e por que razão se demonstrou uma teoria especial, como refere Yin (2005).

Tendo em consideração os aspetos supra mencionados relativos à metodologia de estudo de caso, optou-se por direcionar a investigação para casos de destaque na área do marketing de guerrilha. A eleição dos referidos casos tiveram em consideração um conjunto de fatores, dos quais se destacam a receptividade das marcas e agências, através dos seus representantes, para colaboração nesta investigação, a facilidade de obtenção de informação relativa aos distintos casos, a

dimensão comunicacional fomentada em torno dos acontecimentos, bem como o acolhimento por parte do público-alvo.

Objeto de Análise

O estudo que agora se apresenta tem como universo as organizações que recorreram ao marketing de guerrilha como uma estratégia alternativa de promover as suas marcas, assim como as agências de comunicação que realizaram essas mesmas comunicações. Neste estudo foram abrangidas as marcas Amnistia Internacional Portugal, *Warner Bros.*, *UZO* e *Lufthansa*. As agências responsáveis por estas ações foram, respetivamente, a *Torque*, *Nove – The Creative Shop*, *Praxisd* Comunicação e *Wunderman* Portugal. Os indivíduos que gentilmente colaboraram neste estudo foram: Raquel Gonçalves, Irene Rodrigues, Ana Monteiro, André Rabanea, João Afonso, Federico Roquette e André Taxa.

Instrumentos de análise

Fruto do desenvolvimento das ciências sociais e do alargamento dos conhecimentos, o interesse pelo estudo do indivíduo e da sua perspetiva visionária do mundo despoletou-se. A entrevista surgiu como um instrumento essencial na abordagem aprofundada do ser humano e das suas crenças (Albarello, et al,1997). Neste sentido, a entrevista assumiu um papel fundamental na elaboração do presente projeto, visto ser dotada de particularidades decisivas na recolha de dados.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), os métodos de entrevista permitem ao investigador apreender informações essenciais à investigação, assim como elementos substanciais de reflexão. Caracterizam-se pelo contacto direto entre o investigador e os entrevistados, no qual se fomenta a partilha de perceções de um fenómeno e as interpretações das experiências vivenciadas por parte do interlocutor.

A recolha dos dados essenciais no projeto requer a extrema atenção do investigador, devendo, por este motivo, ter um cuidado acrescido no que respeita às

questões colocadas, às reações e interpretações para que o entrevistado eleve o nível de autenticidade e profundidade nas suas palavras. Deste modo, evita-se que a entrevista se desvie dos objetivos da investigação.

Os limites que os autores apontam na utilização deste método focam-se no possível excesso de flexibilidade em casos pontuais, isto é, o interlocutor considerar que está autorizado a conversar sobre o que entender. Contrariamente, o mesmo é suscetível de se verificar, ou seja, a flexibilidade pode conduzir à intimidação dos indivíduos que não sejam capazes de abordar a entrevista com serenidade e diretivas concretas.

Os mesmos autores salientam que as principais vantagens são relativas ao grau de profundidade dos elementos recolhidos. Os quadros de referência e a linguagem passível de adaptação de acordo com o interlocutor facultam o processo de recolha de interpretações e testemunhos.

Bauer e Gaskell (2002) defendem que a entrevista caracteriza-se por uma troca que se estabelece entre as partes envolvidas e assume a forma de um processo social, interação ou empreendimento corporativo. Uma prática comum de partilha e uma negociação de verdades. Os autores realçam ainda que as transmissões de ideias e significados, na qual prevalecem realidades distintas, são alvos de estudo e de uma intensiva análise.

Martins (2006) afirma que uma entrevista pode apresentar elementos que confirmam evidências recolhidas por outros meios, facultando triangulações e, por conseguinte, o aumento do nível de confiança do estudo em causa. Não obstante, a possibilidade de uma entrevista oferecer perspetivas divergentes sobre determinado fenómeno é real.

De acordo com Flick (2002) uma das características das entrevistas semiestruturadas são as suas questões abertas e fechadas, inseridas num guião de entrevista que serão respondidas pelo entrevistado. Neste género de entrevistas, o entrevistador frui da liberdade de alterar a sequência das perguntas, bem como de auxiliar em divagações do entrevistado sempre que necessário. Porém, estas decisões exigem um elevado grau de sensibilidade do investigador, assim como uma boa visão relativa ao que foi mencionado e ao que é relevante para a investigação. Esta situação exige uma avaliação constante entre o curso da entrevista e o guião da mesma. “Se uma pergunta, por acaso, já tiver sido respondida *en passant* e puder ser omitida, isso somente poderá ser decidido *ad hoc*” (Flick, 2002, p. 106).

Tendo em conta as finalidades do estudo, optou-se por estruturar dois guiões de entrevista semiestruturada, um direccionado para os representantes das agências (ver anexo A) e outro orientado para os responsáveis das marcas (ver anexo B) que protagonizam os estudos de caso presentes na investigação. Desta forma, conseguiu-se obter informação suficiente para o desenvolvimento do trabalho, posterior análise de resultados e, finalmente, uma correta perceção da importância e do contributo do marketing de guerrilha no sucesso das marcas. As questões inseridas nos guiões de entrevista foram construídas com base nas hipóteses deste projeto.

A documentação constituiu um dos instrumentos de recolha de dados na presente investigação. Documentos como artigos de jornais, documentos internos das empresas e agências de comunicação integraram o conjunto de informações indispensável ao desenvolvimento deste projeto. De referir que estes dados corroboraram e valorizaram as evidências provenientes de outras fontes, sendo alvo de uma cuidadosa análise. Os detalhes e as referências contidas na documentação são uma das vantagens deste instrumento como afirma Yin (2005).

Procedimentos

Barañano (2004) afirma que a qualidade da informação fornecida por um projeto de investigação é fortemente influenciada pelo rigor aplicado na recolha de dados. Por este motivo, os dados imprescindíveis à presente investigação foram recolhidos por meio de entrevistas semiestruturadas de resposta aberta e fechada, realizadas pela autora deste projeto, com os responsáveis pela área da comunicação das marcas selecionadas e respetivas agências.

Os responsáveis pela comunicação das marcas foram previamente contactados no sentido de esclarecer os propósitos do estudo, assim como os diretores das agências que desenvolveram as campanhas comunicacionais. Deste modo, estabeleceu-se uma relação de confiança indispensável neste trabalho. Garantias de respeito e sigilo sobre informações confidenciais das marcas e agências foram dadas, no sentido de criar um ambiente harmonioso, pleno de segurança, com vista ao não comprometimento dos dados fornecidos.

Todas as entrevistas realizaram-se ao longo dos meses de Julho e Agosto do presente ano. As datas e horas da sua realização foram escolhidas pelos entrevistados. Ao entrevistar pessoas chave deve-se trabalhar em conformidade com o horário e a disponibilidade do entrevistado, e não com o horário do investigador.

As entrevistas realizaram-se via telefone, à exceção de uma que teve o *e-mail* como suporte, por opção do entrevistado - André Rabanea -, dada as atribuladas agendas e pouca disponibilidade dos entrevistados em concedê-la presencialmente. Estes meios apresentam alguns inconvenientes como a falta de contacto visual e a impossível análise das expressões corporais, contudo, é possível obter resultados igualmente válidos e ricos no seu conteúdo.

No decorrer das entrevistas, o investigador teve o cuidado de não interferir no discurso, ou condicionar a informação transmitida sob pena de enviesar a investigação. Porém, em alguns casos, procedeu-se à alteração da sequência das entrevistas e auxiliou-se os entrevistados nas suas divagações quando necessário. De modo a obter informação com maior qualidade, questões que não se inseriam no guião foram introduzidas, no decorrer da entrevista.

Procedeu-se ao registo das entrevistas por meio de gravação áudio, com o livre consentimento e autorização expressa dos entrevistados. De seguida, efetuou-se a transcrição na íntegra do conteúdo da entrevista (ver anexos C, D, E, F, G e H). Após realizadas as tarefas indispensáveis, iniciou-se a rigorosa análise do teor das declarações.

Análise de Dados

“A análise de dados é um processo que exige questionamento inteligente, uma contínua procura de respostas, observação ativa e memória precisa. É um processo de juntar e unir dados, de tornar óbvio o invisível, da distinção do significativo do insignificante, da ligação de dados aparentemente não relacionados, de encaixe de categorias umas nas outras e de atribuição de consequências aos antecedentes. É um processo de conjuntura e verificação, de correção e modificação, de sugestão e defesa. É um processo de organização de modo que o esquema analítico apareça óbvio”. (Morse, 2007, p. 35).

As seis entrevistas efetuadas no presente estudo foram alvo de leituras críticas e reflexivas, que interpretaram e examinaram os dados recolhidos, com o objetivo de captar elementos ricos e resultados factuais para uma discussão teórica, bem como para a validação das hipóteses.

CAPÍTULO 3 - ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo serão apresentados e analisados detalhadamente quatro casos de marcas que recorreram ao marketing de guerrilha como estratégia de comunicação. Os casos seguem uma estrutura semelhante que se inicia com uma breve descrição da empresa, seguida de uma apresentação das circunstâncias que rodeiam a necessidade da ação – o enquadramento. A definição dos objetivos a alcançar, a ideia delineada pelas agências, a exposição minuciosa do projeto, a comunicação complementar – se existir -, bem como os resultados da iniciativa são outros elementos essenciais presentes na disposição dos casos.

Amnistia Internacional Portugal



A Amnistia Internacional⁷ é uma instituição global, presente em mais de 150 países e territórios, com milhões de membros, apoiantes e ativistas, que lutam pelo fim dos abusos aos Direitos Humanos. Este movimento é independente de Governo, interesses económicos, religiosos ou políticos. As doações e as quotas dos associados são a única fonte de financiamento.

A Amnistia Internacional reúne pessoas de todas as nacionalidades que acompanham em manifestações que visam enaltecer, respeitar e proteger Direitos Humanos.

Esta instituição trabalha na esperança de proporcionar um mundo melhor, para prosperar a vida das pessoas por meios de campanhas e de solidariedade internacional.

⁷ <http://www.amnistia-internacional.pt/>

No seio AI destaca-se a organização que atua em Portugal, a Amnistia Internacional Portugal que ambiciona que cada indivíduo desfrute de todos os Direitos Humanos consagrados na Declaração Universal dos Direitos Humanos, bem como noutros documentos oficiais de Direitos Humanos. A sua missão centra-se na prevenção e suspensão da prática dos abusos graves dos referidos Direitos.

A Amnistia Internacional Portugal procura denunciar de forma breve, firme e precisa, infrações contra os Direitos Humanos. De igual modo, investiga situações e ocorrências individuais, assim como os respetivos modelos de excesso de poder e insultos. Após a conclusão das investigações, os resultados são comunicados e convoca-se a opinião pública para exercer pressão sobre os governos e demais entidades, com vista à mobilização de meios para pôr fim aos mencionados abusos.

A conduta da AI Portugal não se limita no foco das violações sobre os Direitos Humanos, considera igualmente importante o exercício de apelo aos Governos que pretende observar a supremacia da lei e implementar as normas dos Direitos Humanos. Promover a vasta variedade de atividades em educação de Direitos Humanos e impulsionar instituições intergovernamentais, indivíduos e todos os agentes sociais a apoiar e a respeitar os Direitos Humanos.

Na base da cultura da AI Portugal encontram-se fortes valores: universalidade e indivisibilidade dos Direitos Humanos, imparcialidade e independência, democracia e do respeito mútuo e solidariedade internacional.

Os membros e ativistas atuam no cerne das diversas questões que envolvem os Direitos Humanos, mobilizando a pressão pública por meio de manifestações de rua, vigílias, *lobby* direto, campanhas de comunicação online e offline.

Enquadramento

Mesmo no século XXI, os graves abusos aos Direitos Humanos persistem. Pouco mudou, um ano após o início dos confrontos em países do Médio Oriente e Norte Africa - Arábia Saudita, Argélia, Bahrein, Egito, Iémen, Irão, Iraque, Líbia, Marrocos, Síria e Tunísia. A liberdade de expressão continua a ser desrespeitada e os governos criticam e condenam os cidadãos pelos seus manifestos. O acesso à internet é bloqueado, impedindo a comunicação entre manifestantes, bem como o envio de informações relevantes sobre o Estado das Nações. Esta situação impossibilita a ajuda e a solidariedade do mundo para com os acontecimentos nestes países.

Objetivo

A AI Portugal visa sensibilizar as comunidades para a situação de, um ano após o início das manifestações em alguns países do Médio Oriente e Norte África, persistem graves violações aos Direitos Humanos.

Ideia

No passado dia 11 assinalou-se o Dia de Ação Global sobre as Revoluções no Médio Oriente e Norte de África. Como forma de comemorar, a Amnistia Internacional Portugal solicitou à agência de guerrilha *Torke* que idealizasse algo marcante com poder suficiente para despertar o interesse, e envolvesse a comunidade internacional, dado que a liberdade de expressão continua a sofrer fortes golpes.

Neste contexto, a instituição portuguesa apresentou um projeto denominado *Freedom Dictionary*, que tem como objetivo libertar palavras que são prisioneiras da censura.

Projeto

A *Torke*, em parceria com a agência *WIZ Interactive*⁸, criou assim o projeto *Freedom Dictionary*, que se refere a um dicionário virtual composto por 155.000 palavras, no qual cada utilizador tem a possibilidade de libertar uma palavra – por meio do *Facebook* -, partilhá-la nas redes sociais, contribuir para uma maior visibilidade e participar na obra de referência colaborativa.

A fim de colaborar no projeto e dar a palavra a quem mais precisa, é necessário entrar no *site*⁹ (ver figura 8), escolher uma palavra para libertar e partilhar nas redes sociais. No entanto, não basta libertar palavras é necessário que estas assumam um sentido. Por este motivo, o dicionário será enviado para os países com revoluções a decorrer.

O plano inicialmente estipulado apontava a dia 3 de Maio, Dia Mundial da Liberdade de Imprensa, para o término do projeto. Nessa data, seriam impressas onze cópias do dicionário e enviadas para os onze países envolventes. No interior do

⁸ <http://www.wiz.pt/>

⁹ <http://www.freedomdictionary.org/>

vocábulo, os indivíduos podem também saber quem libertou cada termo. As palavras que não forem libertadas, não constarão no dicionário final e a ocupar o seu lugar estará um espaço em branco.

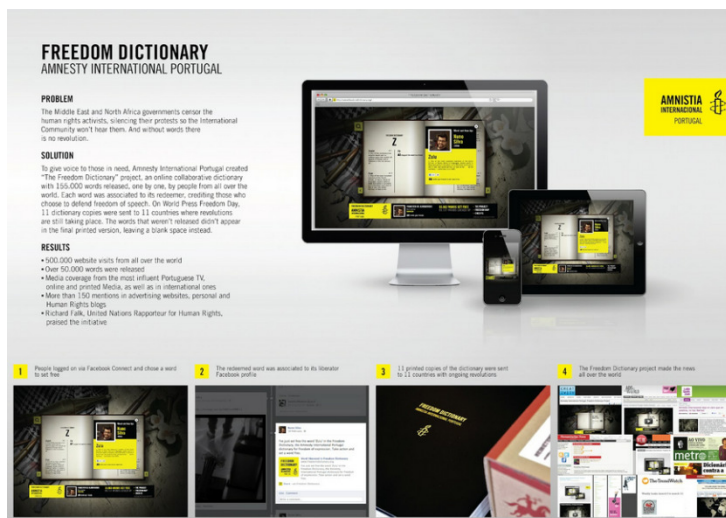


Figura 8 – Página Oficial do *Freedom Dictionary*.

Comunicação Complementar

A Amnistia Internacional Portugal apresentou este notável projeto no mais emblemático evento de moda do país, a Moda Lisboa (ver figura 9), que contou com o tema Liberdade, na sua 38ª Edição, que decorreu entre os dias 8 e 11 de Março do presente ano.

O projeto *Freedom Dictionary* desafia os visitantes a soltarem uma palavra, que representará, para os cidadãos dos países atingidos pelas manifestações, o princípio da liberdade de expressão.

Iva Lamarão, Jean Luc Dupont, Mariza, Mia Rose, Rui Pêgo e Sofia Carvalho foram algumas das celebridades que se associaram a esta causa, demonstrando apoio e colaboração, ao libertarem palavras e promoverem o *Freedom Dictionary* nas suas redes sociais.

Richard Falk, membro do Conselho de Direitos Humanos da ONU manifestou também ao seu agrado e a vontade em se associar a esta iniciativa, apoiando publicamente o projeto com um vídeo na sua página do *Youtube*.



Figura 9 – Promoção *Freedom Dictionary* no Moda Lisboa.

Estado Atual

Segundo a instituição, até à data, quase 59 mil palavras foram libertadas. Algumas soltaram-se com o contributo de cidadãos dos países visados neste projeto. A título exemplificativo, a palavra *Inspire* libertou-se com a participação de uma mulher residente no Líbano, o termo “*Free-spoken*” agradece a colaboração a um jovem iraquiano, o vocábulo “*Revolutionist*” libertou-se na Tunísia, local onde se iniciaram as primeiras manifestações.

Resultados

Em virtude do sucesso e do potencial que ainda poderá alcançar, a iniciativa terminará mais tarde do que a data prevista. As cópias do dicionário serão posteriormente enviadas aos onze países do Médio oriente e Norte de África.

O *Freedom Dictionary* ganhou prémios em diversas categorias do Clube de Criativos de Portugal e alcançou uma nomeação no Festival de Cannes.

“Sem palavras não há liberdade!”

Lufthansa



A *Deutsche Lufthansa*¹⁰ é uma empresa alemã da aviação mundial no transporte de passageiros, com sede em Colônia. A sua origem remonta o ano de 1926 com fusão de duas companhias aéreas alemãs pouco rentáveis - *Deutscher Aero Llyod* e a *Junkers Luftverkehr* -, porém, dependiam de subsídios do governo para continuar a operar. Assim, surgiu a *Deutsche Luft Hansa Aktiengesellschaft*, denominação original da empresa. Após a fusão, a nova empresa criada pelo governo alemão contava com cento e sessenta e duas aeronaves que operavam em oito rotas de serviços regulares. A então jovem empresa rapidamente alcançou uma excelente reputação pelos serviços prestados.

Hoje em dia, poucas são as empresas que usufruem da notável tradição e respeito como esta transportadora germânica, fruto de décadas de trabalho bastante sério e meticuloso, exemplo de uma indústria na qual as exigências relativas à segurança e eficiência são mais que elevadas.

O posicionamento da Lufthansa está assente em valores sobejamente apreciados neste sector, como a qualidade, segurança, inovação e confiança. A companhia aérea dispõe de uma das frotas mais jovens a nível mundial, com técnicas de vanguarda e ecologicamente avançada.

No que se refere à modernização, crescimento, sustentabilidade e progresso, a transportadora alemã faz fortes investimentos nestas áreas, dado que uma frota moderna e bem estruturada é o cerne de uma empresa aérea que visa a satisfação dos clientes.

Atualmente, a *Deutsche Lufthansa* está presente em cento e cinco países e serve mais de duzentos e oitenta destinos em todo o mundo. A empresa detém mais de quatrocentas subsidiárias e empresas associadas que oferecem serviços distintos.

¹⁰ <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/pt/homepage>

Enquadramento

Após trinta e dois anos, a Alemanha voltaria a ser o palco do Mundial de Futebol de 2006, acolhendo seleções de diversos países, inúmeros adeptos, curiosos e turistas de distintas nacionalidades. Este grandioso evento concretizar-se-ia com a cooperação de uma série de entidades e avultados investimentos em diferentes categorias.

O evento contaria com o apoio de muitos patrocinadores de diferentes sectores e, no que se refere ao transporte aéreo, a *Emirates* assumiu esta faceta. A companhia aérea sediada no Dubai, Emirados Árabes Unidos, investiria milhões de euros pelos direitos de patrocínio do Mundial de Futebol do referido ano, no intuito de aumentar a notoriedade da marca corporativa.

A *Lufthansa* é a maior transportadora aérea da Alemanha e um exemplo mundial na aviação comercial. No entanto, devido ao alto custo que implicava o patrocínio deste evento desportivo e ao baixo impacto estimado junto do público-alvo da empresa, a transportadora não se destacou como representante aérea oficial do Mundial de Futebol, perdendo esta posição para a sua rival do Oriente Médio, *Emirates Airline*.

Objetivo

O objetivo da marca direcionar-se-ia na sua promoção, de modo a, apesar de não assumir o papel de patrocinadora oficial do Mundial 2006 e não ter feito qualquer investimento monetário no mesmo, associar-se-ia ao evento, causando impacto juntos dos cidadãos. Desejar as boas-vindas à Alemanha e compartilhar a paixão pelo futebol foi também o intuito da companhia aérea.

Ideia

Em 2005, no verão que antecedia um ano da abertura do enorme acontecimento futebolístico, e uma vez que a marca não assumia o papel de patrocinadora oficial, os responsáveis pela *Lufthansa* planearam uma ação. Esta que recorreria às técnicas de marketing de guerrilha, nomeadamente ao marketing de emboscada, como estratégia

principal para enaltecer a empresa e não passar despercebida junto da população mundial.

Projeto

Como forma de comemorar o grandioso evento a realizar no seu país e, simultaneamente, associar a marca ao Mundial 2006 ao mesmo, a Lufthansa entregou o caso à agência de comunicação *Wunderman*¹¹ alemã. Esta última propôs um projeto de promoção, no qual pintaria a proa das aeronaves da transportadora aérea com o padrão clássico preto e branco de uma bola de futebol. O primeiro Airbus A340-300 avistado com o nariz pintado, no intuito de promover o campeonato, rumou a Tóquio e a bordo seguiam os jogadores do *Bayern* de Munique. Posteriormente, mais trinta aviões de todas as frotas da companhia foram coloridos de modo semelhante, causando impacto, não apenas nos céus do país anfitrião como em toda a Europa (ver figura 10).



Figura 10 – Frota de aviões da ação *Soccer Nose*.

Resultados

Com esta ação, os aviões da Lufthansa sustentaram o papel de embaixadores mundiais do jogo futebolístico mais mediático, ao convidar turistas e adeptos de todo o mundo a visitarem o seu país. Adeptos de todos os cantos do mundo apoiaram as

¹¹ <http://wunderman.com/>

suas seleções nos locais dos jogos, com a participação ativa da companhia aérea alemã no que respeita ao transporte.

Este projeto obteve grande cobertura dos meios de comunicação alemães e de toda a imprensa internacional, sendo primeira notícia e capa de diversos jornais (ver figura 11).

O impacto da ação denominada *Soccer Nose* gerou tema de conversa entre inúmeros indivíduos nas redes sociais e *chats*. No dia seguinte ao voo inaugural mil e quinhentos *links* relevantes, relacionados com o assunto, foram pesquisados no motor de busca *Google*. Em muitos casos, a Lufthansa foi considerada a patrocinadora oficial do Mundial 2006.



Figura 11 – Cobertura da imprensa alemã sobre a ação *Soccer Nose*.

UZO



Criada para utilizadores de telemóvel que valorizam o simples, o prático e o económico, a *UZO*¹² é uma operadora móvel virtual que surgiu em 2005, sediada com Portugal.

¹² <http://www.uzo.pt/pt/pagina.uzo>

Esta operadora do segmento *low cost* veio dar resposta às necessidades dos consumidores que não estão dispostos a pagar por serviços de telemóvel que não utilizam, que não se sentem confortáveis com contratos de longo prazo, não desejam desmistificar tarifários complexos, nem pretendem carregamentos obrigatórios.

A *UZO* oferece aos seus clientes serviços básicos para o telefone móvel, com tarifário único e sem carregamentos obrigatórios. A marca prima pelo descomplicado, como garante o *slogan* – “*UZO* Descomplicado!”.

A Portugal Telecom (PT) é a *holding* de um grupo de empresas, incluindo a *UZO*, que atua no sector das comunicações eletrónicas e é líder a nível nacional, nas diversas atividades de negócio em que participa.

Enquadramento

Em 2011, a operadora de comunicações móveis *low cost* da PT criou um novo tarifário que permitia falar a oito cêntimos por minuto, em qualquer minuto, para todas as redes móveis e fixas nacionais. O melhor preço para todas as redes sem restrições ou complicações, definiu a posição da marca com este novo tarifário. Carregamentos não obrigatórios e conversar ao telemóvel a qualquer hora do dia, constituíam as condições de utilização.

Objetivo

A *UZO* tinha como objetivo criar uma campanha de lançamento do novo tarifário, com recurso a um *budget* bastante reduzido. Comunicar o lançamento em locais onde os consumidores não esperavam, foi também a finalidade da operadora de comunicações móveis.

Ideia

A ideia era criar uma ação prática, simples e descomplicada, em consonância com os valores da marca, que divulgasse o novo tarifário da *UZO*. O aspeto primordial consistia em implementar a ação em locais que surpreendessem o público-alvo, isto é, lugares próximos dos consumidores e nos quais não se esperava encontrar comunicação da operadora móvel, causando, desta forma, impacto.

Projeto

Com vista ao lançamento do novo tarifário, a *UZO* procurou a *Praxisd Comunicação*¹³ que desenvolveu uma campanha com potencial para promover o Tarifário 8 por todo o país, bem como alcançar o *target*.

Colocar placas de Boas-vindas *UZO* a acompanhar as placas de cidade, foi a iniciativa de guerrilha implementada pela agência. Na ação a nível nacional, muitas foram as placas com a descrição “Bem-vindos ao melhor tarifário” colocadas à entrada dos meios urbanos (ver figura 12). Também foram distribuídos pendurantes nos veículos estacionados nas cidades portuguesas onde a ação marcou presença.



Figura 12 – Ação de guerrilha Tarifário 8 à entrada dos centros urbanos

Comunicação Complementar

Em complementação com a campanha de guerrilha desenvolvida nas cidades portuguesas, a *UZO* apostou também na forte presença em diversos meios de comunicação - televisão, rádio, imprensa, internet e mensagens digitais em placas de *leds* em centros comerciais e parques de estacionamento (ver figura 13).

¹³ <http://www.praxisd.com/praxisd-comunicacao.html>



Figura 13 – Comunicação na imprensa do Tarifário 8.

Resultados

Segundo o responsável pela comunicação da agência *Praxisd Comunicação*, a iniciativa de guerrilha foi um verdadeiro sucesso. Com pouco investimento monetário foi possível surpreender os consumidores, divulgar o serviço e, assim, obter um grande retorno. A adesão ao Tarifário 8 foi bastante positiva.

Warner Bros. Entertainment



Líder mundial na criação, produção e distribuição de diversas formas de entretenimento, a *Warner Bros*¹⁴ é uma produtora americana e faz parte integrante da companhia *Time Warner*.

Do cinema à televisão, passando pelos vídeos em DVD, banda desenhada e incluindo os jogos, a empresa aposta na indústria de entretenimento, procurando sempre renovar e apostar em novos processos criativos.

A *Warner Bros* tem a seu cargo diversas subsidiárias, entre as quais, a *Warner Bros. Studios*, *Warner Bros. Pictures*, *Warner Bros. Interactive Entertainment*, *Warner Bros. Television*, *Warner Bros. Animation* e *Cartoon Network*.

¹⁴ <http://www.warnerbros.com/>

Esta gigantesca empresa reúne aproximadamente sete mil filmes para cinema, quarenta mil títulos na televisão e catorze mil títulos na área da animação.

A produtora está também presente em Portugal na companhia da *Sony Pictures*, com instalação na cidade de Lisboa desde 1952.

Enquadramento

Em 2011 a *Warners Bros.* e o realizador Steven Soderbergh desenvolveram um filme denominado *Contágio*. Este conta a história de um vírus mortal e contagioso que se dissemina velozmente pelo planeta. A comunidade científica, com médicos de todo o mundo, procura descobrir a cura para travar esta epidemia letal. Porém, e apesar dos esforços, a sociedade parece cada vez mais vulnerável a este apocalipse.

Objetivos

Com mais um filme pronto a estrear nas salas de cinema e tendo como protagonista do mesmo um vírus mortal e contagioso, a *Warners Bros.* decidiu apostar numa ação notável para o lançamento. Espalhar a mensagem de que um filme sobre a propagação de um vírus letal estava nos cinemas foi o objetivo da produtora.

Ideia

No sentido de cumprir o objetivo de criar impacto no lançamento, a agência Nove - *The Creative Shop*¹⁵ planeou uma campanha que enaltecesse um conceito de enorme proximidade com o espectador e que transmitisse a sensação de “pode acontecer a qualquer pessoa, em qualquer lado”.

Projeto

A fim de responder ao desafio, a agência apostou numa ação, que designou de “Perigo Biológico”, que consistia na criação de um cartaz de cinema único, para colocar em prédios e casas devolutas/abandonadas nas zonas centrais da cidade de

¹⁵ <http://www.nove.pt/>

Lisboa. Os cartazes foram representados por simples fitas de interdição sinalizadas com o símbolo de perigo biológico e o título do filme – Contágio. A ideia de que “Nada se propaga como o medo” esteve presente neste cenário intimidador. Nas fitas em que se lia “Perigo de Contágio” anunciava também o dia em que o perigo se revelaria (ver figura 14).

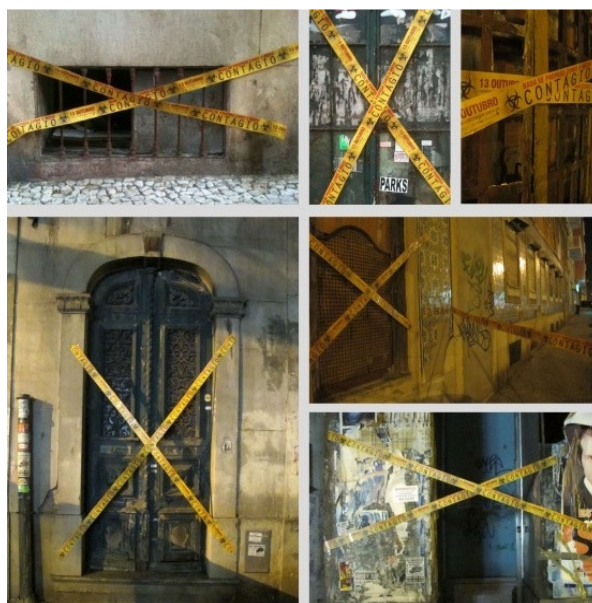


Figura 14 – Ação “Perigo Biológico” nos prédios abandonados.

Para fortalecer esta comunicação, a *Warner Bros.*, em conjunto com a *MOP - Multimédia Outdoors Portugal*, a agência de meios *OMD - Omnicom Media*, o Instituto de Tecnologia Química e Biológica (ITQB) da Universidade Nova de Lisboa, e o Instituto de Biologia Experimental Tecnológica (IBET), desencadearam uma ação no Metro de Lisboa.

A promoção, também empregue no Canadá para a estreia do filme, assumiu a forma de um *outdoor* vivo, numa instalação única, no qual diversas bactérias e fungos totalmente inócuos, coabitavam durante largos dias para revelar algo original, o título do filme – Contágio (ver figura 15).



Figura 15 – *Outdoor* vivo no Metro de Lisboa.

Resultados

Apesar da simplicidade da peça, o efeito visual desta campanha foi enorme e não houve transeunte que não parasse para ler e ver o que se estava a passar com a casa/prédio do seu bairro, no caminho que sempre percorria para apanhar o metro. Após a aproximação às fitas coladas nas casas e ao *outdoor* vivo da estação de Metro do Cais do Sodré, o público apercebia-se de que se tratava do lançamento de um filme. Esta ação despertou a curiosidade de muitas pessoas em assistir ao filme.

CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, mediante o estado de arte anteriormente tratado, será feito um cruzamento da informação obtida nos estudos de caso com as entrevistas realizadas, de forma a proceder-se à verificação das hipóteses acima mencionadas.

Tendo em conta a extensa informação relativa aos estudos de casos e respetivas entrevistas, de forma a resumir globalmente a informação, procedeu-se à realização de uma tabela que confronta os dados relativos aos casos com os pontos-chave do presente estudo. Esta relação assume a forma de respostas simples, nomeadamente *Sim* e *Não* - *S* e *N*, respetivamente-, permitindo uma leitura imediata das respostas obtidas com o estudo dos casos.

Tabela 1 – Resumo dos Estudos de Caso

	<i>Freedom Dictionary AI</i>	<i>Soccer Nose Lufthansa</i>	Tarifário 8 <i>UZO</i>	Contágio <i>Warner Bros.</i>
Comunicação Complementar	S	N	S	S
Redução de Custos	-	S	S	S
Pequenas Empresas	N	N	N	N
Impacto Positivo	S	S	S	S
Mais Vantajoso	S	S	S	S
Repetição	S	-	-	S
Superou as Expectativas	S	S	S	S
Nicho de Mercado	N	S	N	S
Maior Sucesso	S	S	S	S

H1 - As ferramentas alternativas impulsionam um maior sucesso de uma marca.

André Rabanea, João Afonso e Federico Roquette partilham da opinião de que estas novas estratégias impulsionam um maior sucesso de uma marca. Apontam o forte e positivo impacto no *target* e a criação de *buzz* em redor das ação como os pontos-chave do êxito da comunicação alternativa. O diretor criativo da Nove *The Creative Shop* acrescenta também que estas estratégias podem proporcionar experiências boas e memoráveis aos consumidores.

No sentido de promover e distinguir os produtos dos concorrentes, as marcas apostam em novas e diferentes estratégias de comunicação. Desta forma, os seus bens destacam-se no meio da excessiva e semelhante promoção promovida pelas empresas da concorrência.

H2 - As pequenas empresas são as principais clientes das técnicas marketing de guerrilha.

Quando questionados sobre os principais adeptos das técnicas de guerrilha, Raquel Gonçalves defende que as empresas que poderão obter mais vantagens com a utilização do marketing de guerrilha são as pequenas empresas por terem menos recursos. Os restantes entrevistados defendem que os clientes que ambicionem inovar e apostar na diferenciação estão aptos para adotar esta vertente do marketing e que estes tanto podem ser pequenas como grandes empresas. Porém, Afonso e Roquette sublinham que no caso das grandes empresas, as estratégias de guerrilha assumem a posição de complemento de uma campanha mais ampla.

H3 - As ações de guerrilha destinam-se apenas a um nicho de mercado.

O *target* assume um papel crucial no planeamento de uma ação. As campanhas de comunicação ora se baseiem em meios tradicionais, ora em não convencionais, devem em qualquer um dos casos focar-se sempre no público-alvo. As iniciativas de guerrilha não fogem à regra, dirigindo a sua mensagem para o público específico.

De um modo transversal, os entrevistados afirmam que as ações de guerrilha podem destinar-se a um nicho de mercado ou ao público em geral. Não obstante, na

sua maioria são dirigidas ao público em geral, com o intuito de impactar o maior número de indivíduos possível.

H4 - As marcas que recorrem ao marketing de guerrilha reduzem os custos na comunicação, quando comparado com anteriores investimentos em promoção convencional.

Um dos entrevistados, João Afonso, defende que as estratégias de guerrilha continuam a suportar custos bastante mais reduzidos face à comunicação nos *media* convencionais. Os restantes entrevistados defendem que hoje em dia o investimento pode ser reduzido ou avultado.

Conclui-se que na origem do marketing de guerrilha o custo reduzido era uma das suas vantagens competitivas. No entanto, devido à intensa competitividade de mercado, atualmente investem-se também elevados recursos monetários no desenvolvimento de ações criativas e inusitadas de guerrilha.

H5 – O impacto de uma iniciativa de guerrilha é forte e positivo.

De uma forma geral, todos os intervenientes no estudo verificam a dificuldade em mensurar o impacto de ações de marketing de guerrilha. No entanto, revelam que, as iniciativas desenvolvidas de acordo com esta estratégia, obtiveram um impacto bastante positivo junto do *target*. Realçam os benefícios para as marcas, como as críticas favoráveis, os prémios recebidos e o aumento de vendas. O elevado retorno, o contacto por pessoa, a grande cobertura sobre o público-alvo, assim como a *media* espontânea gerada em torno das campanhas, representam igualmente um forte impacto para as marcas.

A forma manifestamente distinta e inusitada como são transmitidas as mensagens, dotadas de criatividade, são os pontos-chave que os entrevistados evidenciam como a razão do sucesso das campanhas desta vertente de marketing.

H6 – O marketing de guerrilha é vantajoso.

Os entrevistados revelam que o reduzido investimento necessário à implementação de uma estratégia de guerrilha e a sua notória diferenciação face aos

demais anúncios publicitários são as principais vantagens desta comunicação. Alcance de uma relação mais personalizada com o público, comunicação mais transparente, conquista e maior impacto no *target*, constituem outros pontos fortes desta vertente de marketing em comparação com os meios tradicionais.

O efeito surpresa inerente às iniciativas de guerrilha que, por conseguinte, gera *buzz*, difundindo de modo mais abrangente as mensagens, são benefícios na eleição do marketing de guerrilha para campanhas de promoção de produtos e serviços.

As desvantagens destas ações comparativamente com as comunicações efetuadas nos meios convencionais são diminutas. Os intervenientes no presente estudo sustentam a questão da falta de ética em casos pontuais e as consequentes repercussões negativas na imagem de uma marca. A menor cobertura em relação às promoções na *media* tradicional é também apontado como um ponto fraco desta estratégia.

H7 – O marketing de guerrilha é uma atividade preferencialmente inserida num quadro estratégico mais amplo.

A maioria dos entrevistados sustenta que o marketing de guerrilha funciona bem de forma isolada como única estratégia na promoção de uma marca. Não obstante, todos os entrevistados partilham da opinião que, uma campanha que envolva iniciativas de guerrilha combinada com outras formas de comunicação, reforça a transmissão da mensagem, alcançando um maior sucesso.

Face ao exposto, depreende-se que uma campanha multimeios, suportada por *media* tradicional e combinada com uma ação de marketing de guerrilha, é uma opção mais eficaz quando se pretende que a mensagem alcance um grande público e provoque um forte impacto junto dos consumidores.

H8 - As marcas que recorrem ao marketing de guerrilha repetem a utilização.

Todos os entrevistados reconheceram que as ações incrementadas ao abrigo das ferramentas de guerrilha foram bem-sucedidas e os resultados obtidos consideraram-se bastante satisfatórios. Neste contexto, quando questionados sobre a possibilidade de adotar novamente uma comunicação de guerrilha, todos sublinharam

positivamente essa intenção. O diretor criativo da agência Nove *The Creative Shop* ressalva que as marcas internacionais com elevada notoriedade apresentam algum receio nesta utilização, devido a uma possível repercussão negativa para a sua imagem.

Melhoramento ao Modelo de Análise

Fruto do cruzamento da informação relativa aos casos em estudo e do discurso dos entrevistados com as hipóteses da presente investigação, verificou-se a necessidade de efetuar pequenas alterações no modelo de análise supra definido. Esta situação resulta num melhoramento do modelo (ver figura 16), que o torna mais completo e factual do fenómeno em estudo.

Face ao exposto, as empresas de pequena dimensão e com menor volume de negócios não são as únicas adeptas das ferramentas de guerrilha, atualmente. As grandes marcas servem-se igualmente desta vertente do marketing na sua promoção. Assim, e como referido pelos entrevistados, o recurso às técnicas de guerrilha não está associado à dimensão das empresas ou ao *budget* disponível, mas à vontade de destacarem-se, de serem inovadoras. Portanto, são as empresas com espírito inovador que apostam nesta estratégia de comunicação.

Relativamente ao investimento na promoção de guerrilha, concluiu-se que existe flexibilidade nesta matéria, isto é, o investimento pode atingir valores bastante reduzidos, como montante avultados.

Nos restantes pontos, dada a concordância verificada entre o modelo inicial e a informação obtida nas entrevistas e estudos de caso, não se procedeu a mais alterações.

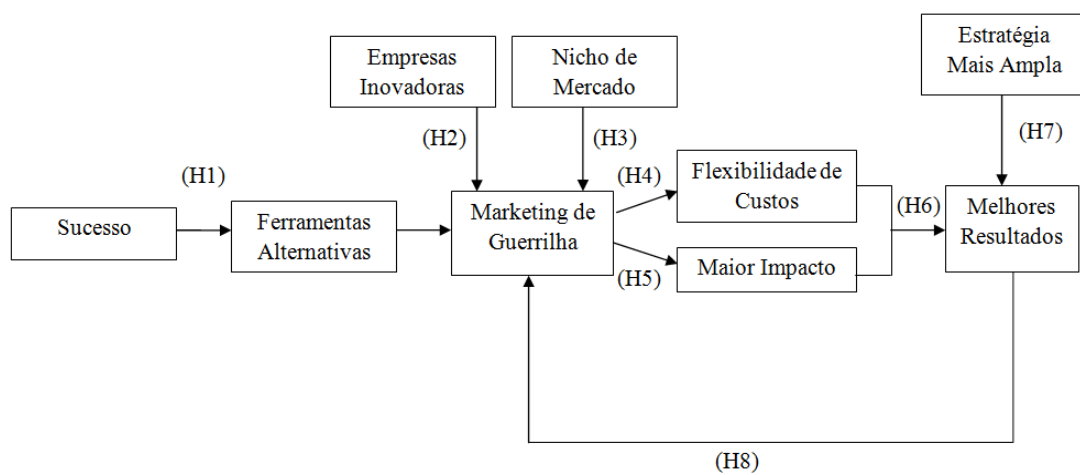


Figura 16 – Modelo de Análise melhorado

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Face ao abordado ao longo do trabalho, constata-se que a comunicação das empresas, produtos e serviços ocupa um lugar de destaque na sociedade contemporânea, representando, muitas vezes, a imagem e os valores de uma marca, bem como o incentivo ao consumo. Contudo, verifica-se que a promoção veiculada nos tradicionais meios de comunicação e dirigida a um grande público, apoiada em mercados de massas e num reduzido número de produtos, já não alcança os objetivos pretendidos, nem frui da potencialidade e eficácia de outrora. Atualmente, o panorama diverge, vive-se numa sociedade hiper-mediatizada, repleta de mensagens publicitárias semelhantes que promovem bens similares. Os consumidores saturados deste excesso de informação, ignoram os anúncios promocionais que estão cada vez mais segmentados. Neste contexto, ferramentas alternativas que inovem a comunicação são consideradas como solução para colmatar este problema e, assim, impulsionar o sucesso das marcas.

O marketing de guerrilha destaca-se como uma estratégia versátil, criativa e inusitada, com capacidade para interagir com o público-alvo e que começou por sobressair-se através das pequenas empresas que não dispunham de recursos suficientes para investir nos principais meios de comunicação. Como constatado ao longo da presente investigação, hoje em dia as marcas investem em ações de guerrilha não pelo reduzido custo, mas por ambicionarem inovar.

Tendo em conta a natureza do marketing de guerrilha, todos os indivíduos são impactados, quer pela diferença que a campanha representa, quer pela surpresa ou originalidade da ação. Quem usa este tipo de marketing tem como objetivo aumentar a visibilidade e utilizar o *buzz* gerado como um veículo da sua estratégia de comunicação, identidade e marca. Assim, independentemente de quem é impactado, a finalidade das empresas que recorrem a esta ferramenta é atingir e captar a atenção do maior número possível de consumidores.

O custo reduzido, que na origem do marketing de guerrilha era visto como uma mais-valia face aos meios convencionais, continua a apresentar-se como um aspeto

importante, porém, cada vez mais são as empresas que adotam as ferramentas de guerrilha com o intuito de comunicar de forma distinta e original, independentemente do custo. Deste modo, nas campanhas de guerrilha impera a flexibilidade de custos, isto é, as ações tanto podem ter por base custos reduzidos, como valores monetários avultados.

O impacto forte e positivo das ferramentas de guerrilha é, no meu ponto de vista, o ponto-chave. As iniciativas estudadas no trabalho e muitas outras a que se assiste diariamente, são representativas dos benefícios, das críticas favoráveis, da grande cobertura e da *media* espontânea que geram. O aumento das vendas e a notoriedade que a marca alcança, são conseqüências muito vantajosas para as empresas que investem nesta promoção extraordinária.

Muitos são os exemplos de campanhas de guerrilha divulgadas nos quatro cantos do mundo que foram e são assunto de conversa, que geram *buzz*, que aproximam a marca do *target*, conquistando-o por meio de uma comunicação mais transparente e personalizada, ou simplesmente surpreendente. Inúmeras são as ações que primam pela complexidade e inatingibilidade, porém, poucas são as que marcam o consumidor, que o envolvem, que proporcionam uma experiência agradável e memorável.

As iniciativas de guerrilha atingem os objetivos predefinidos, obtêm resultados favoráveis e funcionam bem de forma isolada. Não obstante, e no sentido de reforçar a campanha de uma marca, é possível complementar ações de guerrilha com outros meios de comunicação, ampliando a cobertura da mensagem. Assim sendo, um plano de comunicação pode contar somente com ações de guerrilha, ou agregar outros veículos de promoção, como ocorre no mercado publicitário nacional e internacional.

Com base na revisão literária, nos estudos de caso apresentados e no discurso dos entrevistados, foi possível concluir que as marcas que recorrerem ao marketing de guerrilha, descobrem e valorizam o potencial das diversas ferramentas, mostrando o desejo em repetir este gênero de experiências com novas comunicações suportadas pela guerrilha.

De forma geral verifica-se que o marketing de guerrilha é uma ferramenta claramente vantajosa e um suporte viável para a inovação na comunicação de uma marca. Neste sentido, a realização deste trabalho permitiu testemunhar o grau de satisfação de quem optou pela irreverência deste tipo de estratégia. Numa sociedade em que a otimização tem uma predominância crescente, toda a atividade que permita

obter bons resultados pela inovação e intervenção vertical, será cada vez mais valorizada.

O rumo da comunicação alterou-se. Contudo, a mudança continuará, transformará ambientes, superfícies, objetos, dispositivos em suportes de mensagens publicitárias. Esta tendência resultará numa sociedade ainda mais saturada de informação relativa a produtos, serviços e marcas. Não obstante, as novas e distintas ferramentas, eficientes pela abordagem criativa e surpreendente que visa aproximar o consumidor da marca, poderão entrar também numa fase de declínio, tal como os meios tradicionais atravessam neste momento. Neste contexto, importa referir que a sede de atrevimento e criatividade persistirá e a inovação será cada vez mais desejada por todas as marcas que almejam o sucesso.

Limitações da Investigação

No desenrolar da investigação, algumas limitações foram assumindo particular destaque. Porém, o material disponível foi suficiente para a elaboração deste estudo exploratório nesta matéria que, mesmo não sendo nova, continua a representar uma novidade para muitos utilizadores. Apesar da primeira abordagem ao tema remontar os anos 80 e desde então muitos anos terem passado, a literatura e trabalhos que se dedicam à exploração da temática do marketing de guerrilha são limitados no contexto internacional e quase inexistentes no panorama nacional. Uma parte considerável da literatura existente, assume um formato instrutivo no sentido de apontar apenas armas disponíveis e respetiva forma de utilização. Assim, pouca é a literatura que desenvolve a temática de guerrilha numa vertente mais académica. Tal facto poderá ser explicado pela recente utilização desta ferramenta, quando comparado com o marketing tradicional. Um conteúdo abrangente é possível de ser encontrado na internet, contudo, a distinção entre informação e opinião é bastante ténue.

No que respeita a conceitualização teórica, o marketing de guerrilha é bastante fragmentado. Os autores que exploram esta atividade comunicacional concordam no ponto em que vivemos sob o domínio de mensagens, imagens, sons, chefiados pelos

meios de comunicação tradicionais. Não obstante, os conceitos sobre ferramentas de guerrilha e as respectivas consequências, divergem entre autores e profissionais das áreas de comunicação, marketing e publicidade.

O marketing de guerrilha, por obedecer a modelos não convencionais, como referido ao longo do trabalho, quer na sua forma, quer na abordagem que tem perante o público-alvo, torna o seu sucesso de difícil medida e avaliação. Nota-se um impacto por vezes difícil de traduzir em números, assim, os custos e o sucesso das iniciativas de guerrilha apresentadas não puderam ser quantificados por representarem informações confidenciais ou imensuráveis.

Outro fator que acabou por ser um pouco limitativo foi a ausência de resposta por parte de algumas das agências e marcas contactadas. Uma maior quantidade de respostas de pessoas especializadas e/ou com experiência nesta matéria, poderia ter enriquecido significativamente esta dissertação.

Implicações para Investigações Futuras

Numa perspetiva de trabalhos futuros, seria de considerável interesse desenvolver um estudo mais amplo, abrangendo um maior número de agências, marcas e estudos de casos, de forma a aumentar a informação qualificada nesta matéria.

Acompanhar um projeto durante toda a sua conceção e desenvolvimento, efetuando um estudo quantitativo do mesmo, seria igualmente relevante. Esta intervenção tornaria possível abordar e desmistificar uma área menos conhecida do marketing de guerrilha.

Neste sentido, a presente investigação poderá servir de base para futuros investigadores que pretendam aprofundar e explorar quantitativamente esta temática. Os estudos posteriores representarão uma mais-valia para as empresas que ambicionem compreender em que medida esta vertente de marketing poderá, efetivamente, potencializar as suas marcas e negócios, assim como atrair e fidelizar consumidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBARELLO, L. [et al.] (1997) *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

American Marketing Association (2007). Definition of Marketing, American Marketing Association. [Internet] Disponível em <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> [Consult. 20 Abril de 2012].

BAUER, M. W., GASKELL, G. (2002) *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*, 7ª Edição, Petrópolis, Editora Vozes.

BAKER, M. J. (2005) *Administração de Marketing*, 5ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

BARAÑANO, A. M. (2004) *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.

Biblioteca IPAM (2011) Entrevista Flávio Gart, *Biblioteca IPAM*. [Internet] Disponível em <<http://issuu.com/bibliotecaipam/docs/entrevista-flavio-gart>> [Consult. 17 de Junho 2012].

CROW, D., HOEK, J. (2003) *Ambush Marketing: A Critical Review and Some Practical Advice*. Marketing Bulletin, 1, Article 1.

CRUZ, A. P. (2010) PR Sunt, *Portal do Marketing*. [Internet] Disponível em <<http://www.mktonline.net/index.php?cat=7&keyword=rp+stunt>> [Consult. 3 de Maio 2012].

DRUCKER, P. F. (2000) *Desafios da Gestão para o Século XXI*, Porto, Editora Civilização.

FLICK, U. (2002). *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*, 2ª Edição, São Paulo, Artmed Editora S.A..

FONSECA, H. P. M. (2011) Marketing Invisível: O Discurso Sedutor com Rótulo de Não Persuasivo, *Univas- Universidade do Vale do Sapucaí*. [Internet] Disponível em <<http://cienciasda4.dominiotemporario.com/enelin/anais/texts/42.pdf>> [Consult. 9 de Maio 2012].

GIDDENS, A. (2000) *O Mundo na Era da Globalização*, 5ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.

GIL, A. C. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 5ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.

GLADWELL, M. (2007). *A Chave do Sucesso – The Tipping Point*, Lisboa, Dom Quixote.

GODIN, S. (2000) O Modelo da Permissão, *HSM Management*. [Internet] Disponível em <http://www.itpac.br/Conteudo/Arquivo.ashx?url=/arquivos/coppex/marketing_prof_a_eliane2.pdf> [Consult. 27 de Abril 2012].

GODIN, S. (2001) *Unleashing the Ideavirus*, New York, Hyperion.

GODIN, S. (2009) *A Vaca Púrpura*, Lisboa, Editorial Presença.

HILL, S. RIFKIN, G. (2002) *Marketing Radical*, Lisboa, Editorial Presença.

HOEK, J., GENDALL, P. (2002) Ambush marketing: More than just a commercial irritant?, *Entertainment Law*, [Internet] Disponível em <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/eslj/issues/volume1/number2/hoek_gendall.pdf> [Consult. 14 de Maio 2012].

HUGHES, M. (2006) *Buzz Marketing: Faça passar palavra sobre os seus produtos e serviços*, Lisboa, Actual Editora.

- KLEIN, N. (2002) *No Logo: O Poder das Marcas*, Lisboa, Relógio D'Água.
- KOTLER, P. (1988). *Marketing para Organizações que não visam o Lucro*, São Paulo, Editora Atlas.
- KOTLER, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*, 5ª Edição, São Paulo, Editora Atlas S.A..
- KOTLER, P. (2000) *Marketing para Século XXI*, Lisboa, Editorial Presença.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2008) *Principles of Marketing*, 5th Edition, Harlow, Pearson Education.
- LAERMER, R., SIMMONS, M. (2008) *Punk Marketing: Junta-te à Revolução*, Porto, Edições ASA.
- LAMBIN, J. (2000) *Marketing Estratégico*, 4ª Edição, Lisboa, McGraw Hill.
- LAS CASAS, A. L. (2001) *Novos Rumos do Marketing*, São Paulo, Editora Atlas.
- LENDREVIE, J. [et al.] (2000) *MERCATOR -Teoria e Prática do Marketing*. 9ª Edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- LENDREVIE, J., EMPRIN, C., De BAYNAST, A. (2010) *Publicitor: Comunicação 360º online/offline*, 7ª Edição, Alfragide, Dom Quixote.
- LEVINSON, J. C. (1989) *Marketing de Guerrilha – Novas Estratégias, Táticas e Armas para Obter Grandes Lucros no Mundo Empresarial de Hoje*, Lisboa, Difusão Cultural.
- LEVINSON, J. C., LEVINSON, J., LEVINSON, A. (2007). *Guerrilla Marketing: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from your Small Business*, 4th Edition, New York, Houghton Mifflin.

MALHOTRA, N. K. (2004) *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*, 4ª Edição, Porto Alegre, Bookman Companhia Editora.

MARTINS, G. A. (2006) *Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa*, São Paulo, Editora Atlas.

MCCARTHY, E. J. (1982). *Marketing*, Rio de Janeiro, Campus.

Meios&Publicidade (2007) Os Últimos Guerrilheiros. *Meios&Publicidade*. [Internet] Disponível em <http://www.meiosepublicidade.pt/2007/03/02/Os_Itimos_guerrilheiros/> [Consult. 16 de Junho 2012].

MEISEN, A. M. G. (2007) Análise do Conhecimento do Marketing de Guerrilha e Aplicação de suas Ferramentas por parte das Agências de Publicidade de Blumenau, *Universidade Regional de Blumenau*. [Internet] Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/2635996/Analise-do-Conhecimento-do-Marketing-de-Guerrilha-e-a-Aplicacao-de-suas-Ferramentas-por-parte-das-Agencias-de-Publicidade-de-BlumenauSC#outer_page_39> [Consult. em 11 Abril de 2012].

MORSE, Janice M. (2007). *Aspectos Essenciais de Metodologia de Investigação Qualitativa*, Coimbra, Formasau.

OLIVEIRA, C. F. (2009) Marketing de Guerrilha e sua aceitação em Juiz de Fora, *Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora*. [Internet] Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/16747269/Monografia-Caroline-Farinazzo-O-Marketing-de-Guerrilha-e-sua-aceitacao-em-Juiz-de-Fora>> [Consult. em 13 Abril 2012].

PÁDUA, E. M. M. (2007) *Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-prática*, 13ª Edição, São Paulo, Papirus Editora.

PIRES, A. (1995) *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*, Lisboa, Editorial Verbo.

POUPART, J. [et al.] (2008) *A Pesquisa Qualitativa – Enfoques Epistemológicos e Metodológicos*, Rio de Janeiro, Editora Vozes.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

REIS, A. C. F. (1996) Marketing de emboscada: E depois de tudo, quem leva a culpa?, *Caderno de Pesquisa em Administração*. [Internet] Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C02-art05.pdf>> [Consult. 21 de Maio 2012].

RIES, A., TROUT, J. (1989) *Marketing de Guerra 2*, São Paulo, Editora McGraw-Hill Ltda.

RODRIGUES, C. M. (2010) Novas Estratégias Publicitárias na Conquista do Consumidor: O Caso do Marketing de Guerrilha, *Universidade Federal do Espírito Santo*. [Internet] Disponível em <<http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/tcccintiafinal.pdf>> [Consult. 2 de Maio 2012].

SALZMAN, M., MATATHIA, I, O'REILLY, A. (2003). *Buzz – A Era do Marketing Viral: Como Aumentar o Poder de Influência e Criar Demanda*, São Paulo, Editora Pensamento-Cultrix Ltda.

SANTOS, J. M., ATHAYDES, A. (2008) A ética nas ações do Marketing de Guerrilha, *Intercom–Sociedade brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. [Internet] Disponível em <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2008/resumos/R10-0306-1.pdf>> [Consult. 27 de Abril 2012].

SCHWANTES, L. (2011). Marketing de Guerrilha – Acerte o alvo e revolucione a forma de mostrar sua marca. *Revista UseFashion*, Junho, pp. 44-49 [Internet] Disponível em <http://bignicknack.files.wordpress.com/2011/06/reportagem_junho.pdf> [Consult. 2 de Agosto 2012].

SEMENIK R. J., BAMOSSY, G. J. (1995) *Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global*, São Paulo, Makron Books.

SILK, A. J. (2008) *O que é o Marketing?*, São Paulo, Artmed Editora S.A..

STAPLETON, J. (1985) *Marketing*, Lisboa, Editorial Presença.

TZU, S. (2011). *A Arte da Guerra*, Lisboa, Texto Editores.

WATERS, M. (2001) *Globalization*, 2nd Edition, New York, Routledge.

YIN, Robert K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, 3^a Edição, Porto Alegre, Bookman Companhia Editora.

ANEXOS

Anexo A

Guião de entrevista aos representantes das agências

1. Relativamente à ação, o marketing de guerrilha fazia parte de uma estratégia de comunicação mais lata, ou foi o centro da estratégia de comunicação?
2. Qual o impacto desta ação de guerrilha no público-alvo?
3. Como relaciona os resultados obtidos com as expectativas iniciais?
4. Em termos gerais e na sua opinião, considera que atualmente a comunicação alternativa impulsiona um maior sucesso de uma marca? De que forma?
5. O que leva as marcas a recorrer ao marketing de guerrilha?
6. As marcas que recorrem repetem a utilização?
7. O marketing de guerrilha obtém mais êxito quando complementado com outras formas de promoção ou funciona melhor isoladamente?
8. Quais são os principais clientes das ferramentas de guerrilha? Pequenas ou grandes empresas? Por que razão?
9. As ações de guerrilha têm como target o público em geral ou um nicho de mercado?
10. Em termos de visibilidade, como classifica as ações de guerrilha?
11. Relativamente aos custos, como qualifica as campanhas de guerrilha?
12. Em relação aos métodos tradicionais, como descreve as principais vantagens e desvantagens que a guerrilha proporciona?

Anexo B

Guião de entrevista aos representantes das marcas

1. O que levou a recorrer ao Marketing de Guerrilha?
2. Observou mudanças significativas após a utilização de uma ferramenta de Guerrilha?
3. Como relaciona os resultados obtidos com as expectativas iniciais?
4. A ação de Marketing de Guerrilha fazia parte de uma estratégia de comunicação mais lata, ou foi o centro da estratégia de comunicação?
5. Em relação aos métodos tradicionais, como descreve as principais vantagens e desvantagens que a guerrilha proporciona?
6. Qual o impacto desta ação de guerrilha no público-alvo?
7. Considerando os últimos projetos da marca, como classifica esta ação em termos de sucesso e notoriedade?
8. Recorreria novamente a uma iniciativa de guerrilha?

Anexo C

Entrevista: Raquel Gonçalves

Cargo: Diretora do Planeamento Estratégico

Agência: *Wunderman* Portugal

Projeto: *Soccer Nose*

Em Portugal é muito raro fazermos marketing de guerrilha, lembro-me de uma coisa que foi feita há muitos anos que podia-se enquadrar dentro deste pressuposto. Fizemos na altura do mundial de futebol umas *t-shirts* para a *Motorolla* a apoiar Portugal, apesar da *Motorolla* não ser patrocinador, em que na *t-shirt* cabiam duas pessoas dentro da mesma e dizia *Motorolla* Portugal. Mas, não é um caso que acho que seja muito relevante e não tenho dados nenhuns para lhe dar em termos de impacto, portanto, não me parece que seja interessante. Esse caso que eu lhe mandei, segue uma lógica parecida, que foi feito na Alemanha, pela Lufthansa, que seria de facto posicionar a Lufthansa como sendo patrocinador, ou seja criar essa perceção apesar deles não serem um patrocinador oficial. E esse caso que eu lhe mandei tem tudo em termos de resultados, etc, creio eu, tem lá a informação, apesar de eu não ter mais nada para lhe dar.

Eu facultei-lhe esse caso que é bastante interessante. O facto deles terem pintado a parte da frente do avião com a imagem de uma bola de futebol fez uma para-alusão ao campeonato do mundo que tava a decorrer, não é? Apesar deles não estarem a patrocinar, acho que isto foi um bom exemplo de guerrilha de marketing, ou seja, aproveitar um meio de uma forma diferente do habitual, não é? Sendo que era outra companhia aérea a patrocinadora, que era a *Emirates*. O facto deles o terem feito desta forma, apoderaram-se de um território para o qual eles não estavam a pagar e é um excelente exemplo, porque em termos de meios, usaram meios próprios, usaram os seus próprios aviões para o fazer e é algo que não lhes custou grande coisa, não é? O que teve de facto alguma repercussão em termos de visibilidade.

1. Na sua opinião, qual impacto do marketing de guerrilha junto do público-alvo no geral?

Depende imenso das ações, da criatividade, da exposição. Hoje em dia com os meios *online* podem potenciar a divulgação de ações virais que, se você fizer algo no centro da cidade, só as pessoas que vão lá passar é que vão ter essa visibilidade, mas se você colocar no canal *Youtube* ou nas redes sociais, se for algo de realmente interessante que o público ache piada, que ache criativo, aí consegue de facto ter uma outra propagação. Depende, de facto, da forma como é divulgada, não só nas redes sociais e no digital, como em termos de RP, não é? Se conseguir em termos de RP suficiente informação da adesão, se os meios acharem interesse publicarem, obviamente que tem outras repercussões. Eu acho que qualquer estratégia de marketing de guerrilha para ser eficaz tem de ter vários pressupostos: um deles é ser realmente uma excelente ideia, original, criativa, que dê que falar; e a segunda prende-se precisamente com isso, com a sua capacidade de dar que falar, de divulgação. Portanto, tornar aquela ideia algo viral. Se realmente atuar, imagine, neste caso dos aviões da Lufthansa... no impacto, no aeroporto viam os aviões à distância, imediatamente ter essa visibilidade, mas não seria desse tipo se eles não tivessem também tido uma campanha à volta disso, divulgado em jornais e em RP. Foram só as pessoas que foram ao aeroporto que viram isto, essas claro foram impactadas, mas para isto se tornar mais visível e mais forte na altura. Obviamente que ainda não havia o poder das redes sociais que há hoje, não é? Sabemos que se fizermos uma ação de marketing de guerrilha, temos de ter em conta outros meios para além da local em si, da exposição no local para a comunicar.

2. E como é que descreve as principais vantagens e desvantagens deste tipo de marketing?

As vantagens têm a ver com custos. Se conseguir muitas vezes produzir ações em meios não convencionais por não estar a ter, como no caso em que falamos, patrocinadores, em que nos estamos a apropriar de um território, tenho uma poupança considerável de custos de investimento, creio que esse é um fator decisivo. E também o custo por impacto, por pessoa impactada pode ser bastante diminuto que de facto a ação tinha capacidade de propagação por viral, não é? E aí conseguimos impactar um grande role de pessoas com um custo diminuto. Em relação às

desvantagens, tem que ser uma ação muito bem feita, ou seja, fazer ações de guerrilha que sejam, eu acho que no fundo isto é ter ética, ter um mínimo para certas questões. Não se pode fazer uma ação de guerrilha que seja muito ofensiva face a concorrência, ou seja, corremos esse risco de não se respeitar, de passar uma determinada linha para o outro lado para a questão ética, de se tornar uma ação que pode, pelo contrário, ter repercussões negativas para a imagem da marca. Há aqui um cuidado a ter, ponderar muito bem aquilo que efetivamente são os valores. Portanto, se vai pôr em causa os valores da marca, se vai trazer alguma repercussão negativa em termos de *word-of-mouth*, se as pessoas vão falar mal dessa ação, portanto, imagine se você chegar a uma loja de *Apple*, se tiver lá um cartaz em cima do vidro deles a dizer “em vez de comprar *iphone*, compre sistema *android*”, isto é marketing de guerrilha, mas como é lógico, além de repercussões legais pode ter, e tem de se ter muita atenção a essa questão, portanto, perceber se existe alguma restrição legal para a atuação que estamos a fazer, E, por outro lado, do ponto de vista ético, mesmo que não exista uma restrição legal oficialmente, se para a imagem da marca isso vai ter repercussões positivas ou negativas, essas questões são bastante importantes para o próprio consumidor, não gosta de ações que sejam menos éticas, pode pôr em causa essa questão.

Esta ação da Lufthansa também se falou disso, gerou polémica.

Exatamente! É a tal questão, uns dizem que falar bem ou mal o que interessa é falar, outros não têm essa opinião. Por exemplo, a campanha das células estaminais que gerou um falatório terrível nos noticiários. Os pais contra aquela campanha onde aparecia uma criança no hospital a perguntar à mãe se tinha guardado as células e etc.. Hoje em dia com as redes sociais temos imenso cuidado, porque as pessoas manifestam-se de forma que antigamente não havia, não tinham meios para o fazer, para propagar a mensagem. E o facto é que o *Crioestaminais* decidiu retirar, anular a campanha. Obviamente houve falatório, falou-se imenso e se calhar não pelos bons motivos. Eu acho que é garantir não só a notoriedade da marca ou da ação, mas que o *feeling* é positivo, portanto que a repercussão em termos da imagem da marca é positiva e não negativa. Não interessa só os índices de recordação ou notoriedade, interessa também entender se eles são positivos, minha opinião, porque há pessoas que dizem o contrário, que o importante é falar sobre o assunto e criar tema de conversa.

3. Considera que os principais adeptos e clientes do marketing de guerrilha são as grandes empresas, as pequenas empresas, são indivíduos?

Eu acho que não tem a ver com a dimensão da empresa, eu acho que tem a ver com o espírito das pessoas que estão à frente da área de marketing. Se são pessoas mais conservadoras, menos conservadoras, se se focam apenas em ações que tenham resultados mensuráveis, que tenham retorno em vendas, se querem fazer algo que dê que falar. Eu acho que muitas das vezes depende da pessoa que está à frente da empresa e tem muitas vezes a ver com os objetivos que eles definem para a marca: se o objetivo for apenas ter um impacto nas vendas direto que isso seja mensurável, se calhar, não sei se uma ação de guerrilha será a melhor opção. Mas, caso a caso, tem que se entender. Obviamente que nem todos os *marketeers* estão preparados para arriscar nessa vertente. As ações de guerrilha, muitas vezes, implicam um risco de vários fatores. No caso do investimento, é um investimento que se vai fazer e muitas vezes não se sabe qual vai ser o retorno e a repercussão. Também tem muito a ver com personalidade da pessoa que está à frente da empresa, independentemente se é um negócio pequeno ou grande. Embora eu ache que uma empresa pequena que tem menos meios para utilização dos meios tradicionais de divulgação, poderá ter muitas vantagens em utilizar esta ferramenta, de facto, poderá implicar muito menos custos. Agora, os casos de marketing de guerrilha que estou a ver cá em Portugal têm sido de grandes empresas, pelo menos maior parte delas, nem têm sido pequenas, percebe? Isto difere bastante. Tem muito a ver com a personalidade da pessoa que está à frente.

Esta pergunta até vem no sentido de que, talvez mais antigamente, no início de marketing de guerrilha considerava-se que era uma forma das pequenas empresas competirem com as grandes empresas talvez agora atualmente são mais as grandes empresas que recorrem a esse tipo de marketing.

Hoje em dia o que é importante é diferenciar. Ao utilizarem muitas vezes guerrilha, acho que não tem a ver com uma questão de custos, muitas vezes tem a ver com fatores de diferenciação, criar nesta nova era motivos de falatório, que se propague nas redes sociais, e conseguirem com pequenos investimentos que eu acho que é isso que maior parte dos *marketeers* almeja e tenta hoje em dia que é: eu tenho um *budget* de marketing cada vez mais reduzido e se o submeto a meios tradicionais,

o impacto é cada vez menor, devido ao pequeno *budget*. As coisas que mais ouço os clientes a pedir é campanhas virais, muitas vezes não sabem o que querem dizer com aquilo e que querem fazer, mas o que dizem é que ponham alguma coisa que eu com um pequeno investimento consiga fazer com que as pessoas propaguem a mensagem. Isso pode ser feito através de marketing de guerrilha, ou de outras opções, muitas vezes utilizando ações do meio digital que dê para propagar. Os níveis de investimentos em *media* são cada vez mais inferiores. Por exemplo, não sei se a campanha do Pingo Doce dos 50% pode ser considerado um ato de marketing de guerrilha -eu acho que não, não propriamente -, mas foi um exemplo de utilização não convencional de meios, porque eles não investiram na divulgação tradicional, decidiram por a correr na internet “boatos” de que ia haver aquela ação. Tiveram as lojas cheias e a verdade é que diminuíram em 80% de investimento *media* convencional. A minha perceção é que tanto as grandes como as pequenas empresas estão a fazer um investimento cada vez inferior nos meios tradicionais, isto prende-se com o facto dos *budget* marketing serem cada vez mais reduzidos. E, por consequência, têm que encontrar alternativas a isso, que consiga impactar um grande número de pessoas com o mínimo de valor possível. Uma boa ação de guerrilha que tenha o poder viral - isso é muito importante -, ou seja, que não fique focada apenas num único local ou sítio, mas que consiga ter meios *online*, a divulgação RP, pôr as pessoas a falar do assunto, consegue de facto atingir os seus objetivos, não é? Com um pequeno investimento ter um retorno considerado.

4. Porque é que tendo essas vantagens de marketing, a vossa agência não recorre, tem a ver com os clientes que não pedem?

Não, nós já apresentamos muitas propostas, mas muitas vezes não vão para a frente. Tem a ver também com a nossa área de atuação e fatores. Eu acho que se prende por uma variedade de fatores. Há agências que são muito focadas nesse tipo de atuação, as agências acabam por se especializar em determinadas áreas. Obviamente que quando faz sentido nós até o propomos, mas não calhou. Portugal tem uma dimensão pequena, ainda por cima como um país muito conservador em muita coisa, muitas vezes os *marketeers* portugueses têm algum receio em arriscar, gostam muito de fazer aquilo que sabem que aquilo que é normal fazer porque é assim ninguém é despedido por fazer um anúncio na televisão e se aquilo não vender “olhe azar, fiz aquilo que toda a gente já fez, alguma coisa correu mal, eu fiz o que

era suposto”. Agora você pode ser despedido por fazer uma ação de guerrilha que corra mal. Nós ainda temos muitas vezes que ser evangelistas de outros meios como meios de redes sociais, meios de CRM, para lidar diretamente com os seus consumidores. Quer dizer, nós já temos muitas vezes esse trabalho de evangelização de pôr os clientes a pensarem fora da *box* dos meios tradicionais, isso tentamos fazê-lo. O marketing de guerrilha é o fim da linha, é uma coisa completamente oposta, o que se torna ainda mais complicado. Nós estamos a dizer a muitos clientes nosso para apostarem mais em digital, apostarem mais em redes sociais e, portanto, vão apanhar um comboio que já vai em andamento há muito tempo. Agora, já tenho clientes que já o fizeram, não conosco, mas sim com outras agências que são muito mais focadas no marketing de guerrilha. E mesmo essas agências estão apostar também no digital.

Nós somos muito pragmáticos em saber qual o retorno do investimento, ou seja, investiu x e sabe quanto rendeu, e nós somos muito direcionados para essa visão. Por isso, as vezes, as ações de guerrilha não se encaixam, o que não quer dizer que não as podemos fazer. As estratégias de guerrilha são uma excelente e grande ideia, mas para a nossa agência o marketing de guerrilha só faz sentido se eu conseguir quantificar o retorno que aquilo me dá. Eu para fazer uma ação de guerrilha, não vou fazer porque aquilo é giro e engraçado, eu vou fazer porque vou chegar ao pé de um cliente meu e vou-lhe dizer “olhe, esta é uma ideia fantástica que faz sentido fazer e isto vai ter este impacto, ou notoriedade, ou vendas”. Eu não vou a um cliente com uma ação que eu não consiga medir e dizer-lhe qual o retorno que ele vai ter, é complicado fazê-lo com marketing de guerrilha. Tem a ver com a filosofia das agências e a nossa é mais focada no retorno do investimento e há agências que se posicionam mais no eixo da criatividade. E tem a ver com os *marketeers*. Há *marketeers* que querem que uma ação dê que falar e fiquem associadas a essa ação e há outros que estão mais preocupados em apresentarem resultados seja de vendas, de idas à loja, que traga retorno. Mas, não estou a dizer que uma ação de guerrilha não possa ser medida, aliás, pode medir, deve medir esse impacto que ela tem. Portanto, se os objetivos eram notoriedade o que é que realmente se falou nos meios das redes sociais, o que se falou nos jornais, na imprensa, porque essa informação vale dinheiro, esse falatório vale dinheiro. Ter sido publicado numa série revistas ou de jornais, por exemplo, nessa ação da Lufthansa foi notoriedade para a marca que eles

não gastaram dinheiro, e isso é que é muito importante, ter esse retorno, não só das pessoas que são impactadas no local, mas em outros meios também.

5. Na ação da Lufthansa, considera que os resultados obtidos excederam as expectativas iniciais?

Esta ação deu que falar. Não me parece que tenha tido um retorno negativo para a imagem da marca. Havia algum risco envolvido. Por exemplo, se você quisesse fazer uma coisa deste género nos Jogos Olímpicos em Londres, o panorama legal é tão complicado que não conseguia. Repare, nos Jogos Olímpicos em Londres, havia um cafezinho chamado Olímpico e ficava perto da zona dos jogos olímpicos que tiveram que mudar o nome do café. Por exemplo, a *Super Bock* fez uma estratégia deste género em Portugal ao associar-se ao futebol, sendo a Sagres a patrocinadora, a *Super Bock* fez imensas ações ou comunicações que falavam do tema futebol, e tinham como objetivo ficarem colados ao evento sem serem os patrocinadores. Mas isto depende muito do enquadramento legal que existe, porque se quiséssemos fazer isso nos Jogos Olímpicos neste momento, era impossível. É muito importante, obviamente, respeitar o enquadramento legal, as questões éticas, as fronteiras e perceber se isso traz algum prejuízo para a imagem da marca. É fundamental.

Anexo D

Entrevista: Irene Rodrigues (IR) - Diretora de Comunicação e Imagem

Ana Monteiro (AM) - Coordenadora de Campanhas

Marca: Amnistia Internacional Portugal

Projeto: *Freedom Dictionary*

1. O que é que levou a Amnistia Internacional a recorrer ao marketing de guerrilha?

IR- A relação com as agências de publicidade que a Amnistia tem desde longa data, é uma relação de parceria, é aquilo a que se chama de *win-win*, porque sendo a mensagem da Amnistia, uma mensagem que muitas vezes não é de fácil perceção para o público em geral, as agências ajudam a descodificar, ou a tornar mais acessível, ou mais imediata nas campanhas que vai fazendo. Temos ao longo dos anos tido parcerias com muitas agências de publicidade e que mantemos, não estamos sempre a trabalhar com as mesmas, mas elas mantêm-se e vamos ciclicamente trabalhando com as mesmas agências e a escolha de uma agência perita, ou pelo menos especialista, em marketing de guerrilha como foi a *Torque*, resulta de um contacto que eles já nos tinham feito para apresentar uma campanha que na altura acabou por não ser feita, mas ficou o “bichinho” digamos assim, ficou a vontade de trabalhar com eles e de eles trabalharem com a Amnistia. Quando a Amnistia lançou esta ação sobre os países do Médio Oriente que estavam a juntar-se e a emergir democracia - pelo menos mais participação por parte dos cidadãos -, quando surgiu esta campanha, pronto, pensámos que seria ideal ter como parceira esta agência de marketing de guerrilha que queríamos muito trabalhar com ela. E pronto, foi apresentar o *briefing* e eles saíram com essa ideia excecional que foi o *Freedom Dictionary*.

AM- É um bocado o que a Irene disse, não é? O nosso objetivo era fazer também uma coisa bastante diferente. Isto era um tema difícil de tratar, como pôr as pessoas a falar sobre as revoluções no Médio Oriente e Norte de África, e sempre também com um bocado de preocupação que a Amnistia tem de não mostrar coisas demasiado chocantes mas chamar um bocado as pessoas e, então, era mesmo necessário que

houvesse um modo de apelar às pessoas que fosse completamente diferente de tudo o que já havíamos feito.

2. Notaram mudanças significativas após a utilização desta ferramenta de guerrilha?

IR- Mudanças a que nível? Mudanças a nível de mais pessoas a juntarem-se à Amnistia ou..

Sim, sim, sim, nesse sentido. Com o público-alvo com...

IR- O público-alvo, o principal público-alvo desta ferramenta eram as pessoas que podiam libertar as palavras. E se isso pode ser considerado mudança? 58 000 pessoas ajudaram a libertar palavras e, portanto, acho que em termos de secção portuguesa é a primeira vez que a gente atinge um número tão grande, mas isto não pode ser entendido como sendo uma consequência direta do nosso trabalho feito para angariar estas pessoas, porque uma ferramenta destas é uma ferramenta de forma viral e se nós conseguimos chegar a 5000 pessoas nos primeiros tempos, estas 5000 pessoas, com certeza, enviaram para amigos e amigos para amigos, e multiplicou-se este número todo de pessoas que ajudaram a libertar as palavras. Ou se o nosso principal objetivo era mudar a consciência das pessoas, ou pelo menos o nosso principal objetivo era que as pessoas nos ajudassem a libertar as palavras, porque é, sei lá...

AM-...sim, e a espalhar a mensagem sobre o que estava a acontecer no Médio Oriente e no Norte de África, que era esse o principal desafio: “Como espalhar a mensagem?”. A internet está saturada de todas estas mensagens sobre a Síria, sobre a Líbia e tudo mais, e queríamos arranjar uma forma original de o fazer. E depois também lembrar que além da ferramenta digital, também tivemos na Moda Lisboa, o que também nos ajudou a alcançar um público um bocadinho diferente. Já há uns anos, em 2009, tínhamos feito uma ação no Rossio, na estação do Rossio com Modelos e apresentadoras de televisão e etc, que também nos permitiu atingir um público diferente. E agora, novamente conseguimos isso, não é? Conseguimos a presença da Amnistia na Moda Lisboa, foi assim algo que...foi diferente pelo menos não é? E as pessoas não estavam se calhar habituadas a ver-nos, de repente viram-nos uma ONG no meio do desfile e tudo mais, e acho que isso foi interessante, portanto, acho que também foi uma mudança interessante neste projeto, de termos passado de

um parte muito digital para uma parte de presença num meio onde geralmente não estamos.

3. E como é que relacionam os resultados obtidos com as expectativas iniciais?

IR- As nossas principais expectativas eram conseguir libertar as 155 000 palavras que compunham o dicionário, mas, isso seria impossível de atingir. As expectativas foram acima daquilo que nós poderíamos desejar, porque 58 000 pessoas ajudaram a libertar palavras. Idealmente gostaríamos que tivessem sido libertadas.. pelo menos o número que foi libertado é um numero que nos satisfaz, porque está acima daquilo que poderiam ser as nossas primeiras expectativas realistas para este dicionário.

AM-Uma coisa também interessante a nível de expectativas é que eu nunca achei que este dicionário viajasse, por assim dizer, tão longe. Achei que havia de ficar viral, mas atingir todos os países que atingiu, foi espetacular, acima de tudo. Quando a equipa viu que havia pessoas, sobretudo, no Médio Oriente e Norte de África a libertar palavras, e palavras mesmo poderosas. Por exemplo, houve um jovem da Tunísia que quando começaram as revoluções libertou a palavra *Revolutionnaire*, que é uma palavra com um significado muito forte. Houve palavras libertadas no Iraque também. Eu lembro-me de um jovem que tinha libertado uma palavra que era *Free-spoken* que já não me lembro de onde é, mas se pesquisarem o *Dictionary* no *site* da Amnistia, existe também uma série de notícias e pelo menos numa dessas notícias há de lá estar quais as palavras que foram libertadas no Médio Oriente e no Norte de África, as palavras assim mais poderosas. Portanto, para mim foi importante ver que o dicionário tinha chegado às pessoas dos países onde se tinham iniciado essas revoluções, não é? Eu não tinha esperado isso e aconteceu.

4. Esta ação fazia parte de uma estratégia de comunicação mais extensa ou foi o centro da estratégia?

IR- Neste caso concreto foi o centro da estratégia, porque nós pretendíamos desenvolver uma ação para o lançamento do Dia de Ação Global sobre os países do Médio Oriente que tinham começado as revoluções. As revoluções começaram no início de 2011, em Janeiro, começaram primeiro com a Tunísia, depois foi um

movimento que foi-se alastrado a outros países. E em Fevereiro, quando foi lançado este dia internacional, o Dia de Ação Global pelos países que estavam envolvidos nas revoluções do Médio Oriente, tínhamos pensado fazer uma ação para fazer o lançamento desse dia. Uma ação para lançar esse dia que pudesse, de alguma forma, acompanhar as várias datas nas quais foram sendo feitas as revoluções nos vários países. E pronto, o *Freedom Dictionary* era o centro da ação, digamos assim, a estratégia desta ação era para isso, para celebrar aquele dia e fazer começar naquele dia esta ação.

5. Quais foram as principais vantagens e desvantagens que esta ação proporcionou?

IR- Bom, vantagem acho que é prestigiar o nome da Amnistia. Uma ferramenta deste tipo é uma ferramenta percursora, é uma ferramenta que pode chegar a muitas pessoas e é uma ferramenta participativa. Qualquer pessoa em qualquer parte do mundo pode escolher a sua palavra, pode ter aquilo que cada um tem nas suas mãos que é a participação ativa, que é poder fazer alguma coisa para mudar uma situação. As principais desvantagens, se é que há alguma, se é que podem ser consideradas principais desvantagens, é que com esta ferramenta as pessoas estão a libertar palavras mas não se estão a associar diretamente, ou estão a associar-se à nossa filosofia mas não estão a abraçar, digamos assim, o grupo de ativistas que trabalha regularmente connosco. Se calhar, é uma ferramenta que permite a participação, mas não conseguimos medir como é que essas pessoas depois podem, ou poderão ou não, ficar connosco, ou continuar connosco, ou continuar a participar nas nossas ações. Mas pronto, também não sei se seria totalmente o nosso objetivo no início. O nosso objetivo era alertar as pessoas para a situação que se estava e que se está a viver nos países do Médio Oriente, que tiveram as revoluções e era levá-los a libertar palavras, e isso, eles fizeram, portanto não vejo desvantagens.

AM- A única que era um bocado, mas isso se calhar não era uma desvantagem, porque isso já fazia parte da iniciativa do projeto, era o facto de só se poder participar através do *Facebook*. Algumas pessoas reclamaram um bocado por causa disso e disseram “Ah, vocês deviam era ter construído um *site!*”, portanto, as pessoas não perceberam que a essência do projeto era o *Facebook* e que isto só iria funcionar através do *Facebook*, que é sobretudo uma forma viral, que as pessoas podiam convidar os amigos, que as pessoas podiam fazer tudo isso. Portanto, eu nem

consideraria bem uma desvantagem, foi apenas um pequeno “obstáculo” que surgiu no caminho. Se não me engano, no início já se tinha pensado um bocado nisso “E quem não tem *Facebook*?”, mas não dava para fazer a ação de outra forma e atingir este tipo de viralidade com um *site*, mas nem pensar, teria que ser mesmo uma aplicação no *Facebook*, caso contrário, não teria dado sucesso, não é?

6. O impacto então desta ação foi positivo junto do público-alvo?

IR- Sim, sim. Sem dúvida

AM- Sim. Temos tido boas críticas, pessoas a dizer que gostaram bastante da ação, acho que foi bastante bom, sim.

7. E relativamente aos últimos projetos da Amnistia, esta ação classifica-se em termos de sucesso e notoriedade, também muito boa...

IR- Sim, sem dúvida.

8. E recorreriam novamente a uma iniciativa deste género?

IR- Claro.

AM-Sim sim.

IR- Todo o tipo de marketing de campanhas que possam surpreender as pessoas de forma diferente do habitual, mesmo que o resultado não seja um sucesso estrondoso, qualquer ação deste tipo toca sempre muito as pessoas, por ser diferente, por não ser mais uma campanha publicitária, uma forma normal de ver uma campanha publicitária. E o marketing de guerrilha é sempre uma forma de chegar às pessoas, de chegar a mais pessoas e a pessoas de forma diferente, de forma mais impactante.

Anexo E

Entrevista: André Rabanea

Cargo: Sócio Gerente e Diretor Criativo

Agência: *Torque*

1. Considera que atualmente a comunicação alternativa impulsiona um maior sucesso de uma marca? De que forma?

Com certeza. Hoje o mercado está saturado de marcas fazendo o mesmo que as outras, todos procuram a mesma solução através de TV, Revista e jornais....procurar novas formas de impactar pela positiva e tentar gerar boca a boca com um investimento menor é o caminho para marca se diferenciar e ter sucesso.

2. As marcas que recorrem ao marketing de guerrilha repetem a utilização?

Pelo menos as que trabalharam com a *Torque* continuam trabalhando.

3. O marketing de guerrilha obtém mais êxito quando complementado com outras formas de promoção ou funciona melhor isoladamente?

Os dois jeitos podem ter sucesso. Já tive a experiência de fazer isolado e conseguir o objetivo traçado pelo cliente e também já fizemos em conjunto com uma campanha de ATL e BTL....hoje em dia um *mix* de meios que se complementam acabam sendo a melhor solução.

4. Quais são os principais clientes das ferramentas de guerrilha? Pequenas ou grandes empresas? Por que razão?

Podem ser grandes ou pequenos, mas nós da *Torque* só trabalhamos grandes. Todos os clientes que têm vontade de inovar, fazer diferente e serem disruptivos podem utilizar guerrilha para comunicar. Você pode investir 1.000€ assim como 1 milhão. O termo guerrilha que acaba sendo como criar algo novo que não use meios tradicionais e que tenha o maior impacto possível pode ser usado com qualquer verba.

5. As ações de guerrilha têm como target o público em geral ou um nicho de mercado?

Os dois, depende do objetivo. Às vezes o cliente quer aumentar o fluxo na loja dele, ou apenas quer que algum público em específico saiba de algum assunto....na maioria das vezes trabalhamos para o público em geral, tentando chegar no máximo de gente possível.

6. Em termos de visibilidade, como classifica as ações de guerrilha?

Muito mais visibilidade gerada por boca a boca ou *word of mouth* do que as campanhas tradicionais.

7. Relativamente aos custos, como qualifica as campanhas de guerrilha?

Podem ser caras ou baratas, mas com certeza vão ter mais resultados e menos dinheiro investido do que uma campanha tradicional.

8. Que vantagens e desvantagens existem na utilização desta ferramenta?

Vantagem em se diferenciar e conquistar o target. Ser mais transparente na informação e transformar a comunicação de vertical para horizontal. *One to one...*

Anexo F

Entrevista: João Afonso

Cargo: Gestor de Comunicação

Agência: *PraxisD* Comunicação

Projeto: Tarifário 8 – UZO

1. Relativamente à ação, esta fazia parte de uma estratégia de comunicação mais lata, ou foi o centro da estratégia de comunicação?

A ação era uma componente complementar da campanha. A campanha centrava-se num *spot* tv, que era talvez o meio mais visível para o *target*, e era onde estava grande parte do investimento desta campanha. E a ação de guerrilha que nós criamos para a *UZO* foi no fundo um complemento à campanha para que as pessoas tivessem uma visão, tivessem uma oportunidade para ver o anúncio várias vezes. Ou seja, se eu entrar numa cidade e vir aquilo, posso até não ligar nenhuma, mas como a seguir vou ver na televisão, eu consigo fazer a ligação entre uma visualização publicitária e outra, no fundo é um complemento à campanha.

2. Qual o impacto desta ação de guerrilha no público-alvo?

Neste tipo de campanhas é um bocadinho difícil conseguirmos medir concretamente qual é o impacto junto do público. Aquilo que nós podemos avaliar é o progresso das vendas, eu não posso neste momento divulgar qualquer número das vendas, mas posso dizer que as vendas subiram cerca de 10%, o que é muito bom para uma campanha deste tipo e para o orçamento do nosso produto.

3. Como relaciona os resultados obtidos com as expectativas iniciais?

Neste caso nem excederam nem ficaram abaixo das expectativas, ou seja, os objetivos foram cumpridos e o *feedback* foi positivo. Ou seja, não foi estrondosamente melhor daquilo que estávamos à espera nem pior, foi exatamente o que estávamos à espera. E agora posso até dizer em jeito de observação que essas placas de publicidade foram um bocadinho à margem da lei, nós não tínhamos qualquer tipo de licença para ter estas placas. Engraçado, eu ter passado em Coimbra duas ou três semanas após a ação e ainda lá estavam as placas. Portanto é numa base

de quanto mais tempo uma comunicação ficar disponível para *target*, também mais pessoas ela vai impactar. Por isso é que eu há pouco também dizia que não é muito mensurável este tipo de comunicação.

4. Em termos gerais e na sua opinião, considera que atualmente a comunicação alternativa – deste género - impulsiona um maior sucesso de uma marca?

Eu considero que sim, mas ela não funciona por si só. O melhor exemplo que eu lhe posso dar é: imagine que a Anabela está sentada na sua sala e está a ver televisão e, entretanto, passa para intervalo e vê um anúncio a um produto X e, nesse preciso momento, a Anabela vê o anúncio, fica com a informação, pode até nem ligar numa a aquilo, pode até não reter a informação que lhe foi passada. Mas, se sair de casa nesse momento e olhar por acaso para o tapete da sua entrada, do seu prédio ou da sua vivenda e vir lá uma comunicação, a ligação é feita e ela aí torna-se bastante mais eficaz. Essas comunicações alternativas são muito boas e muito eficazes, mas como complemento, nunca sozinhas, a não ser em casos muito específicos, quer dizer, imagine que queremos comunicar à população, a comunicação nos caixotes do lixo seria eficaz só por si, mas para uma marca, para promover um produto ela tem de ser complementar com um *spot* de televisão, um *spot* de rádio. Se for uma campanha multimeios, tanto melhor.

5. O que leva as marcas a recorrer ao marketing de guerrilha?

Isto num período inicial soa um bocadinho a redução de custos. Depois as marcas começaram a virar um bocadinho para este tipo de comunicações, porque o objetivo principal das marcas quando comunicam é chegar ao máximo número de consumidores e de potenciais consumidores, e isto é mais uma forma de conseguir através da mesma campanha impactar mais gente, no fundo este é o principal objetivo. Ou seja, eu tenho uma campanha na televisão, mas eu sei que nem toda a gente vê televisão, eu, por exemplo, não vejo, vejo muito pouco, e então se eu surpreender uma pessoa enquanto ela vai para o trabalho, se surpreender uma pessoa na sua rotina do dia-a-dia, aí eu vou conseguir passar a informação que eu quero passar e, conseqüentemente, vender mais produto a mais pessoas. No fundo esta tem sido a tendência e eu acho que vai continuar a ser a tendência daqui para a frente. Cada vez mais as pessoas estão desligadas dos meios tradicionais, da televisão e da

rádio. E, neste momento, a grande tendência é o digital, porque imagine que está no trabalho com certeza que terá o *facebook* ligado e se receber uma comunicação *online*, que é uma comunicação alternativa, com certeza que terá mais impacto do que na sua televisão que nem está a ver. Neste momento tratasse de uma comunicação mais personalizada ao tipo de produto.

6. As marcas que recorrem a estas ações de guerrilha repetem a utilização?

Sim, sim, sem dúvida.

7. Quais são os principais clientes das ferramentas de guerrilha? Pequenas ou grandes empresas? Por que razão?

Isto depende um bocadinho do conhecimento. Daquilo que eu tenho conhecimento tanto umas como outras usam esse tipo de comunicação, é claro que a nível de investimento se calhar uma marca como a Coca-Cola, uma marca como a Adidas têm bastante mais orçamento disponível para gastar neste tipo de comunicações alternativas, como complemento, claro. Se for um cabeleireiro, uma loja tradicional de comércio de rua, o que é que acontece? Muitas vezes opta-se por utilizar este tipo de comunicação alternativa - muitas das vezes não se apercebem o que estão a fazer -, mas imagine uma cabeleireira que sai do seu espaço de trabalho e vai distribuir alguns folhetos comunicando descontos nas imediações dos correios. Ora, isto é comunicação alternativa e sem se aperceberem eles fazem-no, agora, com um investimento muito, muito reduzido.

8. As ações de guerrilha têm como target o público em geral ou um nicho de mercado?

Esta é uma pergunta muito difícil, Anabela. Há vários tipos de ações de guerrilha e alguma podem ser mais ou menos direcionadas, depende um bocadinho do *target* do produto que estamos a desenvolver. Imagine que estou a promover um produto de um banco que foi desenhado especificamente para jovens, então convém eu estar presente nas universidades que é onde estão os jovens portugueses, neste momento. Mas, se eu estou a promover um produto que é uma bicicleta nova, eu posso promover no centro de Lisboa, porque aí é mais para as pessoas, aí o público é mais transversal. Quer dizer, tem a ver com a especificidade do produto, eu não posso estar aqui a dizer “não, não, isto é assim porque é assim que se faz a comunicação”.

Não, tudo depende do produto que nos chega às mãos e da estratégia que estás por detrás da comunicação desse produto.

9. A visibilidade das ações de guerrilha, como é que as classifica? Depende de cada ação, de cada projeto?

Depende das características de cada produto e, maioritariamente, depende do seu público-alvo. Por exemplo, imagine que eu estou a promover iates de luxo, se calhar não faz sentido eu promover iates de luxo no centro de Lisboa, porque se calhar o meu *target* não está ali. E não é tão generalista, o meu *target* passa a ver um nicho de mercado e se calhar aí eu passo a comunicar nas marinas, onde habitualmente se fazem encontros de iates, onde habitualmente estão atracados iates, e onde habitualmente estão as pessoas que são donas desses iates e é com elas que eu tenho de falar. Eu gasto muito menos dinheiro se eu for diretamente ter com o consumidor final, do que anunciar na televisão só para *x* pessoas verem. A cada produto fazemos uma análise do que é conveniente ou não e tentamos sempre otimizar todos os custos, e todos os recursos para comunicar com eficácia. Respondendo concretamente à pergunta é depende. Depende sempre do produto.

10. Relativamente aos custos, como qualifica as campanhas de guerrilha?

Baixos, muitos baixos em relação aos meios de comunicação tradicionais. Só para ter uma pequena ideia: se eu avançar com uma campanha de rádio, eu tenho que produzir o *spot* de rádio, tenho que contratar a voz *off*, tenho que pagar a essa pessoa, tenho que o produzir em estúdio num ambiente fechado em que eu possa obter as melhores condições de áudio e isso tem custos. Para além dos custos de produção do *spot*, eu ainda tenho custos de os colocar no ar. E também depende, se eu os colocar em horário nobre, o custo é muito grande, se os colocar em horário *daytime* o custo é menor, mas, ainda assim, o custo é grande. Relativamente a uma campanha de guerrilha, não tem nada a ver, ou seja, se calhar eu gasto dez vezes menos com uma campanha de guerrilha. Mas também é certo que impacto menos pessoa, depende do produto.

11. Em relação aos métodos tradicionais, como descreve as principais vantagens e desvantagens que a guerrilha proporciona?

Isto no fundo, é a minha opinião, todas as pessoas que trabalham em comunicação têm uma opinião, neste caso eu vou valorizar a minha que é eu acho que a mais-valia do marketing de guerrilha é no fundo a surpresa. Ou seja, eu encontro uma comunicação, não estou nada à espera e no fundo aquilo vai-me marcar. E tudo aquilo que é feito inesperadamente, que me acontece, que eu posso chegar a casa e contar à minha família, ou posso chegar ao café e contar aos meus amigos, isto gera conversa, gera *buzz*, no fundo essa é que é a principal vantagem do marketing de guerrilha, é o efeito surpresa.

Anexo G

Entrevista: Federico Roquette

Cargo: Sócio Gerente e Diretor Criativo

Agência: Nove *The Creative Shop*

Projeto: Filme Contágio – Perigo Biológico

1. As questões que tenho a colocar, primeiro dizem respeito ao filme contágio, à ação desenvolvida e depois é em termos gerais. Começando pelo filme, esta ação de guerrilha fazia parte de uma estratégia de comunicação mais lata ou foi o centro da comunicação?

Bom, internacionalmente houve uma grande campanha de multimeios, ou seja, para além do cartaz de cinema que provavelmente acontece, houve uma grande campanha *above the line: Mupis*, *trailers* na televisão, *trailers* no cinema como de costume, antes de começar o filme, nós, cá em Portugal, como não temos um *budget* muito grande, como não temos tanta gente como lá fora a ir ao cinema, tivemos uma campanha mais residual *above the line*. Penso que na altura tivemos *mupis* e nas paragens de autocarro, mas pouca quantidade. E para reforçar o filme, aproveitando até a ideia do próprio contágio, perigo de contaminação, fizemos uma campanha que apesar do impacto criativo, não custou dinheiro porque foram uns grupos de pessoas que tinham que aplicar fitas de perigo de contágio em casas degradadas. Dessa forma, respondendo à pergunta, foi uma forma de contrariar um gasto/investimento na publicidade tradicional, que é sempre caro, mas não perdendo impacto.

Também desenvolveram um *outdoor* vivo no metro, foram vocês que também...

Exatamente. Mas enquanto que a ideia de guerrilha da fita de contágio foi 100% portuguesa e implementada cá, apesar da *Warner Brothers* internacional, houve uma campanha, uma ação situada no Canadá, que resolvemos implementar cá, nós e o cliente, que consistiu no fundo em escrever o título do filme com uma bactéria que criava no fundo um efeito de alteração, notável, letras brancas que começavam a tornar-se em bolor porque tinham a bactéria lá inserida e as pessoas que passavam por esta peça iam vendo ao longo dos dias ela a mudar e a alterar-se. No fundo era

um *outdoor* que era um objeto vivo, não é? Biologicamente. Isto foi feito num laboratório, estava dentro de uma caixa de vidro para as pessoas não poderem tocar. E no fundo era uma placa branca onde foi desenhado o título com bactérias que com o tempo iam mudando, tornando visível o título pelo bolor e pelo efeito que criavam.

2. E qual foi o impacto desta ação de guerrilha junto do público, em Portugal?

É difícil medir o impacto das ações de guerrilha. Sabemos que numa estrada passam 10 000 pessoas por uma paragem de autocarro. Mas, de repente pôr uma equipa à noite a pendurar umas fitas numa casa degradada, nós não temos a certeza cientificamente quantas pessoas passam numa casa degradada. Agora temos a certeza de que quem olha, e quem é atingido, é atingido com muito mais impacto do que por uma publicidade que apareceu no sítio ao qual o olho já está treinado e a reação da pessoa já é quase comum, portanto, daí a importância da criatividade e aqui a criatividade não só no visual da peça, no conceito, mas também na maneira como ela é colocada. Portanto, no fundo a aposta da guerrilha é essa, é perdendo-se nos números, ou na certeza que toda a gente veja, mas sabemos que quem vê tem um impacto muito maior, pelo inusitado que é, pela diferença que traz. Posso-lhe dizer que a campanha do contágio ganhou um prémio, não é uma medida para quantificar o sucesso perante o público final, mas significa que a peça foi vista pelo mercado como uma peça de qualidade por pessoas que estão habituadas a comunicar em todo o tipo de meios.

E qual foi o prémio?

Foi no concurso de Meios e Publicidade, da revista na área de comunicação. Ganhou um troféu de bronze em ações de guerrilha, este ano, 2012. A par com a *Sony Ericsson Xperia* de um viral, na internet com o Saca, que é o surfista português, a falar ao telefone dentro de água cá para fora durante o campeonato do mundo, com um telefone à prova de água. E a *Meo*, qualquer coisa da *Meo*, não me lembro qual foi o projeto.

3. E esta ação de guerrilha do filme contágio excedeu as expectativas iniciais tendo em conta os resultados obtidos?

Bom, nós no fundo o que quantificámos aqui foi o número de pessoas que foram ver o filme e foi acima das expectativas, logo, a campanha resultou quando vendemos mais bilhetes do que está estimado. Portanto, o que nós queremos em última análise é que o produto venda. A repercussão desta ação de guerrilha também teve outro ponto fulcral, que é o inusitado que ela traz. Ela não só é um anúncio em si, como se propaga, como um vírus, pelos meios de comunicação, ou seja, houve muitas revistas a falar que foi feita uma ação diferente de publicidade para o filme Contágio. Portanto, o filme foi ainda mais falado pela própria diferença da ação, já mais nos meios de comunicação da área de publicidade mas também por passa-a-palavra, não é? A guerrilha é não quantificável. Nós fizemos um homem a cair de paraquedas no meio da expo, toda a gente vê, mas nós não sabemos quantas pessoas estavam a olhar. A determinada altura teve um impacto enorme, teve mais impacto sobre poucas pessoas, do que se tivermos um balão pendurado, mas não é muito mensurável. Depende do tipo de ação que se quer, não é? E do target e do sítio onde se atacam. Por exemplo, essa ação das fitas foi feita no Bairro Alto, Chiado, proximidade dessas zonas, em Lisboa, na zona de Lisboa. Aí nós sabemos que o nosso *target* são pessoas jovens que estão aptas a ver um filme sobre um vírus que se propaga, essas pessoas andam por aí. E se as pessoas que andam por aí virem uma ação dessas, vão falar ao amigo que a viram e portanto, não sendo mensurável, é controlado, não é?

4. E em termos mais gerais, na sua opinião, considera que atualmente a comunicação alternativa impulsiona um maior sucesso de uma marca? De que forma?

Eu penso que sim. Eu ainda penso que há forma de fazer boa criatividade em meios tradicionais e sobressair desta forma, mas penso que muitas vezes, para determinados produtos e targets, sair do meio pode ser uma boa solução. Depende muito da estratégia que o cliente tem, depende da abertura que o cliente tem, porque, meios alternativos significa muitas vezes perder tempo para autorizações camarárias, para fazer projetos burocraticamente não tão fechados, onde não há preços, não há nada, onde temos uma luta maior de organização. Por outro lado, como o próprio nome indica, guerrilha, significa, muitas vezes fazer dentro da lei trabalhos por

suportes que não estão propriamente identificados como suportes, portanto, algum problema, algum risco que a marca queira tomar, e portanto isso cria alguma dificuldade. Agora acho que o cliente pode ganhar. Depende do cliente e depende do meio, depende do produto. E depende da ação que se faz. Agora, que gera mais impacto, claro que sim. O que sai do tradicional gera mais impacto, mas tem é que fazer sentido, chocar por chocar, chatear as pessoas que vão na rua sem razão, não faz sentido. Impactá-las para que elas ganhem algo em troca, nem que seja uma boa experiência, faz sentido e a marca fica a ganhar.

5. E o que é que leva as marcas a recorrer ao marketing de guerrilha?

Eu acho que as marcas não recorrem. Acho que as marcas têm de recorrer às agências que, por sua vez, têm que lhes mostrar a melhor solução para espalhar aquele tipo de mensagem ou para conceituar aquele tipo de mensagem, para que fale daquele tipo de produtos. Uma destas ações pode passar por guerrilha ou não. Muitas vezes o que parte das marcas é isso, como é que poderia fazer para passar determinada mensagem e muitas vezes as agências encontram formas inusitadas de o fazer. Como pode acontecer por meios tradicionais, como pode acontecer por meios não tradicionais. Estava a tentar pensar se tinha ido a alguma marca que tenha pedido diretamente guerrilha...não, pediram ações. E essas ações tanto podem passar por ações tradicionais como ações mais de guerrilha. As marcas não recorrem. As marcas recorrem às agências que lhes podem apresentar ou não. Claro que temos sempre clientes que veem exemplos internacionais de ações destas que correm muito bem e que depois querem imitar ou querem fazer algo semelhante.

6. E os seus clientes que recorrem a marketing de guerrilha, repetem?

Repetem. E é como lhe disse, é preciso alguma coragem para fazer este tipo de ações. Para lhe dar o exemplo das fitas do contágio, dizer a uma marca como a *Warner Brothers* internacional que vamos pendurar fitas em casas degradadas, chovem uma série de perguntas como as autorizações, quanto vai custar em termos de meio, e as autorizações camarárias e o impacto desta ação é um bocadinho não se fazer isso. É pendurar e depois é ir lá limpar. E não estar a pedir autorização, porque senão nunca mais avança. E como o próprio nome indica é guerrilha, guerrilha é isso. É colocar e depois limpar, que é sempre importante. Agora, pronto, os nossos clientes gostam de repetir. Têm sempre algum medo desta parte, principalmente os

grandes, porque são marcas internacionais, de renome e têm medo que haja repercussões. Imagine que a câmara municipal achava que aquilo não tinha sido bem introduzido e decide processar esta marca internacional? Não fica nada bem vista, pode vir nas notícias, pode denegrir a imagem da marca.

7. E quais são os principais clientes? São as pequenas ou as grandes marcas?

Há os dois. Segundo a minha experiência, há alguns clientes grandes em que há sobras de *budget*, ou seja, eles têm que fazer o tradicional *mass market* e o que sobra... muitas vezes, conseguimos resguardar determinada parte do *budget* e conseguimos tentar fazer uma ação diferente e inovadora deste género. Isto nos grandes. E há o contrário, isto nos pequeninos, que dizem: “Eu não tenho *budget*. No lugar de se fazer uma ação tradicional gigante em termos de meios, gostaria de fazer uma coisa menor que tivesse um grande impacto.” E a guerrilha pode ser importante. A guerrilha e outras ações inusitadas, que custem pouco, que façam sentido e que tenham visibilidade.

8. E a guerrilha obtém mais êxito quando complementado com outras formas de promoção, ou funciona melhor isoladamente?

Eu acho que pode funcionar das duas maneiras. Ou seja, a guerrilha está descontrolada no seu tamanho, pode ser uma ação no centro de uma cidade, como pode ser no centro de várias cidades, depende do dinheiro que eu tenho. Por exemplo, eu como faço mais para filmes, eu acho que ajuda o puzzle da campanha de comunicação que haja outros suportes, ou seja, por exemplo, as pessoas passam nas fitas do contágio e as pessoas que passam num centro comercial e vejam um cartaz, acho que torna tudo mais grandioso e se for só a ação de guerrilha em si, também funciona, mas é mais isolado, é mais de pormenor. Acho que pode funcionar como um conjunto grande de uma campanha de um produto importante, acho que funciona bem também. Portanto, dá para ver das duas formas. Se reforçar, também não há mal nenhum.

9. E as ações de guerrilha têm um target de público em geral, ou é um nicho de mercado?

Eu acho que é igual às outras campanhas em que o público é o *target* principal. Por exemplo nas fitas do filme Contágio, há determinadas pessoas na faixa dos 17 aos 40, que quando percebem que o filme é sobre aquele tema e a forma como está a ser comunicada, pelas fitas nas casas degradadas, desperta atenção, que se calhar uma pessoa de 60 anos não sente ou não percebe tão bem. Ou seja, a ação tem que ser sempre adequada ao próprio target para que foi destinado, tem sempre que bater mais forte nesse *target*. Depois, o que vier a seguir é bem-vindo. O *target* é das coisas mais importantes que há numa publicidade e a ação de guerrilha também tem o seu *target*. Agora, sendo muitas vezes ações que acontecem em plena rua, acabamos por impactar toda a gente, mas a mensagem em si tem que ser para o nosso *target*.

10. Portanto, em termos de visibilidade, como é que classifica as ações de guerrilha? A questão do filme, por exemplo, as tais fitas foram situadas apenas na cidade de Lisboa...

O *target* são também pessoas urbanas, porque o resto da campanha que fizemos, fizemo-la para chegar aos outros sítios que não Lisboa, percebe? Então sentimos que não se necessitava ir para mais longe.

11. E relativamente aos custos, como é que classifica as campanhas de guerrilha?

Bom, por definição, as campanhas de guerrilha são baratas, na sua origem está *below budget*, não é? O que não quer dizer que não aconteça, porque hoje em dia já se vê campanhas de guerrilha caras, como bonecos feitos em gesso, que são peças caríssimas. O que já não é tanto ser “guerrilhento”, porque há pouco *budget* mas queremos um grande impacto, mas é mais para apostar na inovação e quebrar com o tradicional e, dessa forma, ter impacto. Agora, depende do caminho, por exemplo aqueles *flashmob* que já tiveram o seu tempo e aconteceram em Portugal alguns. Havia uns que eram feitos por *facebook*, convidavam e juntavam as pessoas, era a origem da *flashmob*, era convidar as pessoas a fazer de repente uma dança espontânea de repente no centro da cidade. E havia marcas ricas e internacionais que começavam a contratar bailarinos profissionais para irem fazer *flashmobs*. A

diferença é essa, é passar-se de uma coisa que juntava milhares para dançar um tributo ao Michael Jackson, para uma marca de detergente que fez um *flasmob* num centro comercial em que de repente começava tudo a dançar, mas que no fundo aquilo não eram pessoas convidadas, eram dançarinos pagos. Está a ver a diferença no *budget* que aqui há, não é? A guerrilha pura implica uma ideia engraçada que mova multidões, ou cabeças, ou ideias sem se gastar muito dinheiro. Pelo menos é o que está na génese da guerrilha... às vezes pode alterar-se tudo um bocadinho, não é?

12. E em relação aos métodos tradicionais, como é que descreve as principais vantagens e desvantagens que a guerrilha proporciona?

O que acontece com os meios tradicionais é que, muitas vezes, quem passa todos os dias de carro num determinado *spot*, já não olha para ele, o olho fica treinado. Usarem o mesmo meio de forma não tradicional ou diferente, pode criar uma atenção que normalmente não se tem. A vantagem é que é um meio legal, 100% legal, é um meio mensurável, como perguntou há bocado sobre a guerrilha e eu não lhe consegui responder muito bem porque não é muito mensurável e, pronto. No fundo os meios tradicionais, são tradicionais, estão lá, estão preparados, são limpos, estão controlados, são repostos quando acontece algum problema, são revistos, são tratados. Na guerrilha tens sempre o risco de alguma coisa correr mal, vir alguém e rasgar, de vir alguém e destruir, de vir alguém e não gostar, certo? Portanto, depende da ideia, o principal na publicidade é a ideia. Se a ideia faz sentido com guerrilha, acho bem a guerrilha. Se a ideia faz sentido com publicidade tradicional e tem impacto com publicidade tradicional, faz-se em publicidade tradicional. Isto há vários pesos e medidas de acordo com o cliente e conforme os objetivos. Nada é científico, a guerrilha em si não é científica, não pode ser um meio alternativo fixo. Muitas vezes é a resposta para a melhor execução de determinada ideia.

Anexo H

Entrevista: André Taxa

Cargo: Diretor de Marketing

Marca: *Warner Bros.* Portugal

Projeto: Perigo de Contágio - Filme Contágio

1. O que levou a recorrer ao Marketing de Guerrilha?

O objetivo da promoção dos nossos filmes é sempre criar o máximo de notoriedade e interesse pelos nossos filmes. Portanto, estas duas vertentes: primeiro criar notoriedade para que as pessoas saibam que o filme vai ser lançado e, depois, interesse para que tenham interesse em ver o filme. E, obviamente que recorreremos aos meios tradicionais de *media*, a televisão, imprensa, digital, online. Muito importante também e varia um bocadinho com o filme, mas tentamos sempre em todos os filmes, quando se adequa e temos orçamento para isso e achamos que isso pode fazer uma ação diferente e interessante complementar com uma ação deste género. Para este filme surgiu esta ideia, que não é uma ideia original, que foi feita pela *Warner Bros.* no Canadá e, portanto, foi-nos passada pela nossa coordenação internacional como uma ideia interessante que tinha sido feita no Canadá, na rua que correu muito bem, a desafiar-nos e aos outros países a implementar. O grande desafio aqui estava na implementação desta ideia, porque na ideia obviamente todo o mérito vai muito para o meio, que é um meio é fantástico e foi ideia da equipa do Canadá da *Warner* e acho que é brilhante mas também tem muito de execução, porque a execução desta ação é extremamente complicada. E, portanto, como achamos que era muito impactante efetivamente fazia a diferença, começamos a trabalhar na ideia, a ver o custo colocado em prática e chegamos à conclusão que seria viável, bastante interessante para o impacto que seria colocado em prática. Mas é uma coisa interessante de referir que nós na nossa análise de ações guerrilha temos sempre o cuidado de ser sempre uma ação eficaz. Isto é uma filosofia nossa, da *Warner* internacionalmente e uma opinião minha de certa forma, acho que se faz muitas ações de guerrilha porque é cool e para a *Marketeer* ver, não sei se me faço entender. Pronto, é muito giro e toda a gente diz que é muito giro e vê as ideias, acha engraçado, toda a gente que trabalha no marketing e mesmo quem não trabalha no

marketing gosta e acha engraçado e original e aparece na *Briefing* e Meios e Publicidade e depois é classificado como uma grande ação de marketing. Mas, eu vejo muitas vezes essas ações e que tenho sérias dúvidas sobre a eficácia delas, da guerrilha e digo isto porque são ações com uma cobertura e um contacto muito, muito limitado, ou seja, ações que se calhar chega a trezentas e quatrocentas pessoas e ações que se calhar custaram quatro, cinco, seis mil euros. Quando começamos a pensar no custo por contacto de cada uma dessas pessoas, tudo bem que é uma ação muito envolvente e impactante, mas é elevado. Neste caso houve uma preocupação diferente, ou seja, queremos fazer uma ação de guerrilha e percebemos que o custo de contacto é um custo que não pode ser comparado com outros meios muito mais massificados e com cobertura maior como a televisão. É uma ação muito na área do *engagement* com o consumidor, mas isso é importante e posso dizer alguns dados, nomeadamente que na estação do Cais do Sodré passam cem mil pessoas por dia, portanto, é bom sítio para ser colocado e portanto estive lá colocado uma semana e portanto o contacto da ação, possivelmente em termos de pessoas diferentes, terá andado nos 150 mil pessoas diferentes que terão visto aquilo, porque as pessoas passam, há o tráfego diário para o trabalho, mas há turistas, há pessoas novas, há pessoas que passam por ali e portanto achamos que era uma ação impactante, mas também com muita cobertura, isso é sempre uma preocupação nossa nas ações de guerrilha.

2. Observou mudanças significativas após a utilização de uma ferramenta de Guerrilha?

No marketing de guerrilha é sempre muito difícil de aferir estas coisas, estas ações do impacto. O que nós sabemos é que o marketing é mais baseado em dados, análise, mais analítico e isso é importante. E nós temos esses dados do *online*, por exemplo, que nos dão uma série de dados de desempenho das nossas campanhas, na televisão tudo isso é excelente. Estas ações de guerrilha não dão para avaliar, porque não conseguimos estar ali a medir quantas pessoas viram aquilo, nem temos recursos para lá estar uma semana a olhar para isto. Mas, aqui também funciona o lado mais intuitivo dos gestores de marketing e outros indivíduos. Eu penso que numa estação onde passam cem mil pessoas por dia, para o investimento que nós fizemos nesta ação que não foi demasiado elevado, claramente achamos que tivemos retorno e acho que o contacto foi feito por muitas pessoas que repararam numa ação que era

claramente diferenciadora. Portanto, acho que quase todas as ações que fazemos têm esta base de partilha, mas em compartimento com outras ações de guerrilha que eu vejo, acho que esta teve uma grande cobertura, o que muitas vezes não acontece nas ações de guerrilha.

3. Os resultados obtidos excederam as expectativas iniciais?

Não sei se posso dizer que excederam, porque as nossas expectativas já eram elevadas, porque antes de tomarmos esta decisão sabíamos quantas pessoas passavam no metro de Lisboa e, portanto, cumpriu-se essa expectativa. Embora o resultado era criar, não conseguimos converter isto em espectadores de cinema, mas o número de contactos que fizemos e pessoas que viram a ação e relacionaram a ação com o filme que ia estreiar no cinema, foi muito positivo. E acho que sim, que podemos dizer que superou as expectativas no sentido em que fizemos um filme que mostra as pessoas a passarem à frente e nós estivemos lá a olhar e a ver como é que as pessoas reagiam à ação e se tinham interação e de facto, de certa forma, superou ou igualou as nossas expectativas que nós tínhamos com esta ação.

4. Qual o impacto desta ação de guerrilha no público-alvo?

O impacto foi positivo, quer dizer, achamos nós que foi positivo. É uma estação de metro, comboio e também de *ferry* fundamental em Lisboa, tem muito tráfego jovem. A maioria, 70% das pessoas que vão ao cinema tem entre 15 e 34 anos de idade, apesar do filme em questão, o Contágio, não ser um filme particularmente orientado para este público mais jovem, mas sim para um público um bocadinho adulto. A estação de metro do Cais do Sodré apanha uma abrangência de pessoas e uma diversidade de *target* que é muito significativa. Portanto, o contacto com o target estava lá, sem dúvida.

5. Em relação aos métodos tradicionais, como descreve as principais vantagens e desvantagens que a guerrilha proporciona?

É um bocadinho aquilo que eu já lhe disse, são coisas diferentes. A grande diferença, o que nós achamos que uma campanha tem de ser equilibrada. Uma ação de guerrilha por definição, a menos que tenha um vídeo que se torne viral e que comece a cobrir um número enorme de pessoas muito maior do que aquele que estava previsto, isto pode acontecer, mas nem sempre é fácil de conseguir, e muitas

vezes quando estamos a fazer uma ação de guerrilha é quase às vezes impossível de dizer que se vai tornar viral, a ação em si, porque isto sai do nosso controlo, os utilizadores começam a divulgar isto no *Facebook* e no *Youtube* e por aí fora. Mas, os meios tradicionais têm muito maior cobertura que uma ação de guerrilha. A televisão, o *online*, a rádio que chegam a muito mais pessoas, mas de uma maneira muito menos impactante. Uma ação de guerrilha, por definição, é algo mais impactante, mas que tem muito menor cobertura. Portanto, esta para nós é a principal diferença. Por isso, nós não defendemos que só se façam ações de *media* tradicional, porque achamos que para o produto que vendemos, que são filmes, é importante transmitir e criar uma ligação emocional com o consumidor. É importante fazer ações mais envolventes com ações de guerrilha, mas também temos de comunicar para milhões de pessoas, não podemos comunicar um filme para 50 mil pessoas porque senão ninguém sabe que o filme está aí. Portanto, é um *mix* que achamos que é o caminho certo.

6. Em termos de sucesso e notoriedade desta ação, como é que a classifica?

Eu acho que foi muito positivo. Houve aqui logo um dado interessante que é nós além do Canadá, que foi o país que pensou e desenvolveu esta ação, nós fomos o único país além do Canadá a fazê-lo. E fomos bastante elogiados pela *Warner*, porque esta ação, como eu lhe disse, tinha uma complexidade fora do comum, mesmo para uma ação de guerrilha que normalmente são ações um bocadinho complexas que envolvem métodos diferentes, meios convencionais e não convencionais. Esta ação teve que se desenvolver neste tipo de tecnologia química e biológica, uma série de entidades que fizeram isto, estivemos a trabalhar com organismos vivos, que não são propriamente controláveis, são reações químicas, dá para controlar um bocadinho, mas não é fácil dominar e, portanto, só isso é uma vitória nós termos conseguido replicar esta situação numa estação de metro onde passam cem mil pessoas por dia, isso foi uma grande vitória e o impacto foi positivo, sem dúvida.

7. Recorreria novamente a uma iniciativa de guerrilha?

Como eu lhe disse, falando em ações de guerrilha no geral, é sempre algo que enquadrámos nos nossos filmes. Nem todos os filmes se adequam a ações de guerrilha, dependendo do tema do filme. Este filme tinha aqui um tema interessante e

dava para criar uma boa ação de guerrilha. Há filmes que nós temos que são sempre para um público muito mais adulto, há filmes que são para um público muito mais jovem, tipicamente, o público mais jovem adere mais e repara mais nas ações de guerrilha. E tem de ser um filme que tenha algo para criar nele, que dê para pegar nele, para se conseguir fazer uma boa ação de guerrilha. Nós já fizemos ações de guerrilha diferentes, desde a colagem de *posters* na rua, fazer *flashmob* para um filme do Michael Jackson, em que fizemos um *flashmob* no Chiado, por exemplo, são diversas as ações de guerrilha que temos feito. Este filme adequou-se e portanto fizemos. Não é uma coisa que fazemos para todos os filmes, mas que está sempre presente se surgir uma boa ideia e uma ligação, exploramos essa oportunidade.