

**MARKETING DE GUERRILHA: UMA MAIS-VALIA PARA
AS MARCAS NO MERCADO PORTUGUÊS**

Gonçalo Pinho

Projecto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):

Mestre Miguel Lage, Prof. Assistente Convidado, ISCTE Business School

Abril 2012

Agradecimentos

Aos meus pais que sempre investiram na minha formação académica, assim como confiaram em mim nos momentos mais altos e também nos piores momentos. À minha família, sobretudo à minha avó Graciete, que soube sempre como me motivar nos momentos em que pensei que não seria capaz de qualquer coisa que fosse.

Aos meus amigos pelo apoio, por me “aturarem” nos momentos mais complicados e por me transmitirem energias positivas ao longo de todo o percurso. Obrigado, estamos juntos.

A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho. Principalmente, a todos os que se mostraram disponíveis para colaborar nas entrevistas, um muito obrigado. Sem eles não seria possível a conclusão do presente estudo.

Ao professor Miguel Lage, pela orientação do trabalho e por todo o apoio que me ofereceu mostrando sempre uma grande disponibilidade para me ajudar, motivando-me desde o primeiro dia a ir sempre mais longe.

Por fim, dedico o presente trabalho à memória da minha mãe que, com certeza, ficaria bastante feliz com esta realização pessoal. Saudade.

Resumo

Este trabalho procura organizar o conhecimento existente sobre o marketing de guerrilha, complementando-o com entrevistas que aprofundaram a realidade desta técnica de comunicação em Portugal.

Os seus objectivos são perceber o estado e a evolução deste tipo de marketing e perceber as motivações que levaram as empresas a apostar nele bem como os riscos e as limitações que as marcas incorrem ao praticá-lo. Procurou-se também saber se este tipo de abordagem é o indicado para todas as marcas e a que tipo de público-alvo se destina.

Entrevistaram-se cinco agências de comunicação e cinco marcas anunciantes.

Chegou-se à conclusão, através dos dados recolhidos que o marketing de guerrilha é uma mais-valia sobretudo para as marcas que não têm orçamentos para grandes campanhas publicitárias.

Pode ser considerada uma ferramenta que proporciona novas experiências aos anunciantes e aos consumidores por ter bastante impacto e por não incorrem em grandes riscos adicionais.

Consegue-se assim uma maior aproximação ao público-alvo envolvendo-o na campanha e na construção da própria marca.

A tendência será, à medida que as marcas se vão apercebendo que podem fazer um tipo de comunicação mais original para se destacarem a um baixo custo, irem apostando e depositando cada vez mais confiança nesta ferramenta de marketing.

Palavras-chave: Marketing de Guerrilha, Comunicação de Marketing, opções de comunicação, novas estratégias de marketing

Códigos do JEL Classification System: M31, M37

Classificações do JEL Classification System: Marketing, Publicidade.

Abstract

This paper attempts to organize the existing knowledge on guerrilla marketing, complementing it with interviews that have deepened the reality of this communication technique in Portugal.

Their goals are to realize the state and evolution of this type of marketing and understand the motivations that lead the companies to invest in it as well as the risks and limitations that brands can incur by practicing guerrilla marketing. An attempt was also made to know if this approach is recommended for all brands and what kind of audience it is intended.

Five advertising agencies and five brands were interviewed during the paper.

Reached to the conclusion through the data collected, guerrilla marketing is an added value especially for brands that do not have large budgets for advertising campaigns.

It can be considered a tool that offers new experiences for advertisers and consumers because it has a major impact and does not incur in additional risks.

Also, guerrilla marketing is able to get a closer approximation to the audience, surrounding him in the campaign and building brands.

The trend is, as brands increasingly realize that they can do a more original type of communication to stand out at low cost, they are starting to invest and deposit more confidence in this marketing tool.

Keywords: Guerrilla Marketing, Marketing Communications, Communication Options, New marketing strategies.

JEL Classification Codes: M31, M37

JEL Classification System: Marketing, Advertising.

Índice

1	Introdução.....	1
1.1	Motivações do estudo	2
1.2	Organização da dissertação.....	3
2	Enquadramento Teórico	5
2.1	Comunicação de Marketing: dos meios tradicionais para novos formatos de comunicação	5
2.2	Marketing de guerrilha.....	14
2.3	Branding e o marketing de guerrilha	27
3	Metodologia	34
3.1	Recolha de dados	35
3.2	Informantes-chave	36
3.3	Tratamento de dados	37
4	Análise e discussão de dados	39
4.1	Quais as motivações que levam as empresas a apostar em estratégias de marketing de guerrilha?	39
4.2	Quais os riscos e as limitações que as marcas incorrem ao praticar marketing de guerrilha?	42
4.3	Será uma abordagem indicada para todo o tipo de produtos ou marcas?	46
4.4	Para que tipo de públicos demonstra ser mais eficiente?.....	49
5	Implicações para o marketing e para a gestão.....	53
5.1	Agências.....	54
5.2	Anunciantes	54
6	Limitações da pesquisa e direcções para pesquisas futuras	55
	Bibliografia.....	56
	Anexos.....	59

1 Introdução

O marketing e a comunicação têm sofrido várias alterações ao longo dos últimos anos, cada vez existem mais ferramentas de comunicação ao dispor dos profissionais de marketing que permitem uma maior personalização da comunicação a cada grupo de consumidores. Com isso as marcas têm vindo a alterar a forma como se relacionam com os seus clientes, que hoje tem muito mais poder e estão muito mais interventivos no processo de comunicação, uma vez que os próprios consumidores criam conteúdos que são partilhados na web com outros. Em particular, a comunicação tem vindo a sofrer bastantes alterações nos últimos anos.

Os meios tradicionais de massas, como a televisão e a imprensa, têm vindo a perder a sua eficiência e cada vez mais se torna difícil ter algum tipo de impacto nos meios tradicionais pois, além da disseminação e fragmentação dos meios, os consumidores estão saturados deste tipo de comunicações intrusivas e já não atribuem o mesmo grau de importância que este tipo de meios beneficiava no passado.

Cada vez mais o marketing procura também personalizar o seu produto e campanhas para grupos mais pequenos de consumidores ou até individualmente. Por isso, os profissionais de marketing têm vindo a procurar novas alternativas para comunicar com o objectivo de criar relações e de fornecer experiências de marca aos seus clientes.

O **marketing de guerrilha** surge inevitavelmente como uma ferramenta que pode ser uma alternativa viável para as marcas comunicarem com os seus públicos de uma forma diferente, com um alto nível de impacto e a um baixo custo, especialmente com a conjuntura económica e financeira instável que estamos a passar.

A aposta deste tipo de marketing no estrangeiro tem sido crescente mas, em Portugal, está a evoluir de forma lenta devido ao receio que os profissionais responsáveis pela gestão de marcas têm de arriscar nesta ferramenta porque, não conhecem bem o conceito ou porque tiveram más experiências no passado.

O presente trabalho procura organizar o conhecimento existente sobre o marketing de guerrilha, complementando-o ainda com dados empíricos que aprofundam a realidade desta técnica de comunicação em Portugal.

Foi, portanto, definido como problema, a avaliação do marketing guerrilha como uma mais valia para as marcas no mercado português.

Os objectivos da investigação são, fundamentalmente:

- entender o estado e a evolução que o marketing de guerrilha tem tido em Portugal;
- perceber quais as motivações que levam as empresas a apostar em marketing de guerrilha;
- identificar se existe alguma tipologia de produto que não deva ser comunicado com guerrilha;
- se algum público é mais facilmente impactado com esta ferramenta;
- entender de que forma o marketing de guerrilha pode completar e integrar o *mix* promocional das marcas.

Para responder a questão central e atingir os objectivos propostos acima foram definidas questões de investigação que auxiliaram a orientar a pesquisa e as que se procurará responder no quarto capítulo do presente trabalho. As questões de investigação são as seguintes:

- 1) Quais as motivações que levam as empresas a apostar neste tipo de estratégias?
- 2) Quais os riscos e as limitações que as marcas incorrem ao praticar marketing de guerrilha?
- 3) Será uma abordagem indicada para todas as marcas?
- 4) Para que tipo de públicos demonstra ser mais eficiente?

1.1 Motivações do estudo

O interesse por esta ferramenta de marketing tem sido crescente, não só por ser muito impactante mas também por ser um caminho que está a ser seguido tanto pelas grandes marcas internacionais como por marcas pequenas mais locais. Esta é uma ferramenta que tem grande potencial de desenvolvimento nos próximos anos em Portugal e por isso considerou-se ser um tema pertinente para objecto do presente estudo. Esta motivação advém da possibilidade de fornecer algum conhecimento mais aprofundado sobre o marketing de guerrilha que é uma ferramenta de comunicação bastante empolgante.

Ao nível profissional, com este estudo pretende-se fornecer algum conhecimento sobre o marketing de guerrilha, tanto quanto à sua utilização como na sua aplicação. Pretende-se também aferir se representa ou não uma mais valia para as marcas. Esta questão ganha importância já que a forma de medir os resultados deste tipo de acções é ainda muito limitada.

O marketing é talvez das funções da gestão que mais alterações tem vindo a verificar nos últimos anos, é uma função em constante evolução. Ao longo dos anos, surgem novos conceitos como é o caso do marketing de guerrilha mais recentemente. Quanto à área mais específica em marketing de guerrilha está relacionada com o crescente interesse pelo conceito em si, tanto por parte das empresas como por parte dos alunos, e também porque é considerado ainda um tema muito pouco explorado por alunos e docentes, passível de ser abordado no meio académico, especialmente nas áreas específicas de marketing.

1.2 Organização da dissertação

O presente trabalho está estruturado em seis grandes capítulos.

O primeiro capítulo é constituído pela presente introdução em que se procurou fazer um enquadramento do tema, apresentar os objectivos do trabalho e as motivações pessoais, profissionais e académicas que levaram a estudar o marketing de guerrilha.

No segundo capítulo foi realizado um enquadramento teórico em que se procurou recolher informação sobre os temas pertinentes associados à questão central do presente trabalho. Aí, é abordada a questão da comunicação de marketing no geral e a sua evolução. De seguida, é recolhida toda a informação relevante sobre o marketing de guerrilha. É ainda abordada a questão do *branding*, assim como o contributo do marketing de guerrilha para as marcas.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de trabalho utilizada, qual o método de recolha de dados primários e todos os aspectos relacionados com as entrevistas conduzidas durante o trabalho de campo.

O quarto capítulo é dedicado à análise e discussão de dados. Este capítulo está organizado de acordo com as questões de investigação e no fim são apresentadas as conclusões para cada questão individualmente.

Marketing de Guerrilha: uma mais-valia para as marcas no mercado português

No quinto capítulo são apresentadas as implicações para o marketing e para a gestão. É feita uma distinção entre implicações para as agências e para os anunciantes.

No sexto capítulo são descritas as limitações da pesquisa e são propostas indicações para pesquisas futuras.

Em anexo, são apresentados os guiões que foram utilizados para as entrevistas com as marcas anunciantes e com as agências de comunicação.

2 Enquadramento Teórico

2.1 Comunicação de Marketing: dos meios tradicionais para novos formatos de comunicação

Segundo Keller (2001), as comunicações de marketing são o meio pelo qual as empresas, directa ou indirectamente, tentam informar, persuadir, incitar, e relembrar os consumidores. Representam a voz da marca e os meios pelos quais as empresas podem estabelecer diálogos com os consumidores a fim de apresentar as suas ofertas comerciais. O autor acrescenta ainda que a comunicação de marketing permite aos seus profissionais acrescentar significado e valor aos produtos e serviços muito além das especificações técnicas do mesmo. Com isto, a comunicação de marketing tem um papel fundamental e pode contribuir para uma maior compra da marca e para gerar maiores níveis de lealdade à marca por parte dos consumidores. Além disso, pode ainda desempenhar outros papéis como construir notoriedade, melhorar a imagem, induzir vendas, entre outros.

No entanto, esta é a função do marketing que tem vindo sofrer mais alterações ao longo dos anos devido ao declínio dos meios tradicionais e ao surgimento de novas alternativas de comunicação.

Uma das principais e mais importante mudança prende-se com o facto de hoje existir um maior e mais diversificado número de opções de comunicação disponíveis para os profissionais de marketing comunicarem com os seus consumidores, como é o caso da internet, as redes sociais, o marketing de guerrilha, entre outras.

O ambiente de comunicação de marketing está agora a passar por uma fragmentação dos meios tradicionais de publicidade, e tem assistido também à emergência de novos meios não tradicionais como as redes sociais, telemóveis, vídeo jogos, e outras opções alternativas de comunicação. Como resultado destas mudanças, os planos de comunicação incorporam agora uma série de diferentes opções de comunicação como é o caso da internet, do marketing de guerrilha e *social media*.

Com a diminuição dos custos de comunicação (Kotler & Keller, 2006), as novas tecnologias encorajaram muitas empresas a passar da comunicação de massas para uma comunicação e um diálogo pessoal mais direccionado a cada consumidor (Kotler & Keller, 2006).

Ries & Ries (2002) defendem também que a comunicação dirigida está a crescer mais rapidamente do que a comunicação de massa. Isto quer dizer que as empresas estão a optar cada vez mais por uma comunicação mais personalizada, dirigida a um grupo de consumidores em específico, para de alguma forma se conseguir cativar os consumidores a se identificarem com os anúncios e, por fim o objectivo mais desejável, com a marca.

Também devido à evolução dos mercados, tornou-se mais difícil diferenciar os produtos pelos atributos físicos. De facto, grande parte das marcas tem produtos muito semelhantes ao nível físico, e a alternativa para diferenciar as marcas está na comunicação que deve ser bastante mais criativa do que aquela que estamos habituados a ver, de modo a alcançar um espaço na mente do consumidor como uma marca diferente e agradável face aos milhares de marcas que procuram alcançar o mesmo objectivo.

Os consumidores por seu lado hoje tem mais poder nas suas mãos, principalmente ao nível da informação (Dionísio & Vicente Rodrigues, 2009). Hoje, os consumidores podem expor as suas ideias e críticas sem censura, comentar produtos ou serviços, trocar opiniões com desconhecidos, iniciar o processo de comunicação, entre outros. Por isso, os consumidores estão agora a controlar o próprio meio e a forma como o mesmo está disponível (Dionísio & Vicente Rodrigues, 2009). Este novo paradigma do consumidor cada vez mais informado e com mais poder tem feito com que eles próprios comecem a criar conteúdos.

User-Generated Content (UGC) ou conteúdos criados pelo utilizador, são conteúdos criados ou produzidos de forma voluntária por pessoas não profissionais da área, e que são distribuídos sobretudo na internet através das novas tecnologias e dos novos media que surgiram na era da *Web 2.0* (Krumm et al., 2008; Daugherty et al., 2005). O uso e consumo destes conteúdos têm tido um crescimento notável devido a serem partilhados na *web* de forma gratuita pelo usuário que os criou, facilitando assim o acesso aos mesmos (Krumm et al., 2008). Com o crescente poder do consumidor em criar conteúdos, a influência que os mesmos podem ter para outros utilizadores e o aumento das tecnologias da *Web 2.0*, as empresas adoptaram outra posição em relação a esta questão e hoje os profissionais vêem-na como uma ferramenta válida que acrescenta valor à sua actividade (Van Dijck, 2009). Como resultado, as empresas que melhor se

adaptarem às novas tecnologias, conseguirão tornar as suas relações com os seus públicos mais próximas, principalmente porque compreendem melhor as necessidades de cada consumidor e comunicar de uma forma mais personalizada com o mesmo (Constantinides & Fountain, 2007). As marcas devem repensar as suas estratégias de forma a adquirirem as competências necessárias para conseguirem estarem atentas aos conteúdos criados pelos consumidores e para interagirem da melhor forma com os mesmos (Schneckenberg, 2009).

2.1.1 Declínio dos meios tradicionais e fragmentação dos media

Existem já vários estudos que indicam que a publicidade na televisão tem vindo a perder a sua eficácia face a outras formas de comunicação, assim como outros meios tradicionais. Já nos anos 70 o autor Richard Maisel analisou as tendências de crescimento nos meios de comunicação nos Estados Unidos entre os anos 1950 e 70. Maisel (1973) conclui que a taxa de crescimento dos meios de comunicação mais especializados aumentou em relação à taxa de crescimento dos meios de comunicação de massa. Isto é, ao contrário das perspectivas, os meios de comunicação de massa estão realmente a diminuir em relação ao total de mercado (Maisel, 1973). O autor sugere ainda que, no futuro o foco de atenção nos estudos modernos de comunicação devem ampliar as preocupações com os meios de comunicação de massas para um estudo completo de todos os grandes meios e sistemas de comunicação, o que pode incluir estudos de importância de meios que foram negligenciados até ao momento (Maisel, 1973).

A publicidade nos meios de massa tem sido a base da maioria dos esforços de construção de marca. No entanto, esta norma que tem sido usada pelas empresas está cada vez mais a ameaçar torna-se obsoleta (Joachimsthaler & Aaker, 1997).

De acordo com, Learner e Simmons (2008), desde que existe o controlo remoto da televisão os consumidores podem evitar a publicidade pressionando um botão. Hoje, com as mais recentes tecnologias como o TiVO que permitem gravar os programas favoritos, os consumidores não precisam mais de ver publicidade uma vez que podem passar a frente os intervalos e assistir apenas aos conteúdos do seu interesse. Estes, e em especial os jovens, criaram mais anticorpos às mensagens publicitárias e a tendência é rejeitarem este tipo de comunicação. Pode-se afirmar que as novas gerações apresentam

um novo padrão de consumo de meios diferente do habitual, não consomem os meios tradicionais como as gerações anteriores (Dionísio & Vicente Rodrigues, 2009). Quanto à distribuição de tempo, os jovens passam muito mais tempo on-line, em meios interactivos, a jogar consola, a ouvir rádio na televisão ou a ver filmes no YouTube. Portanto, as empresas ao utilizarem os meios tradicionais estão a utilizar meios diferentes daqueles que estão a ser utilizados pelos jovens (Dionísio & Vicente Rodrigues, 2009). Como afirmam Dionísio & Vicente Rodrigues (2009), “as empresas comunicam, os consumidores é que já não estão lá para as ouvir”.

A tecnologia mudou completamente quando, onde e como os consumidores processam as comunicações de marketing (Keller, 2009). Hoje, a comunicação passou a ser mais activa e os consumidores comunicam com as marcas através de vários pontos de contacto em diferentes ocasiões do dia.

Joachimsthaler & Aaker (1997) afirmam que a publicidade nos meios de massa está sob a ameaça de se tornar obsoleta devido à fragmentação e ao aumento dos custos, inibindo o marketing através dos meios de massa tradicionais, como a televisão. Os autores estudaram algumas empresas europeias e concluíram que, na Europa, os gestores de marcas descobriram que a comunicação através dos meios de massas tradicionais tem sido ineficaz, pouco eficiente e cara.

Como resultado, muitas empresas sedeadas na Europa têm **apostado em canais de comunicação alternativos** para criar notoriedade do produto, transmitir associações de marca e desenvolver bases de clientes leais.

Além disso, devido à fragmentação dos meios de massas é cada vez mais difícil atingir grupos grandes de consumidores usando apenas um pequeno número deste tipo de meios (Firat & Shultz, 1997 citado em Gambetti & Graffigna 2010). Por exemplo, em 1960 nos Estados Unidos, o gigante Procter & Gamble conseguia chegar a 80% das mulheres americanas com um anúncio televisivo de trinta segundos da marca TIDE a passar em simultâneo em três redes televisivas: NBC, ABC e CBS. Hoje, o mesmo anúncio teria de passar em mais de cem canais para conseguir atingir o mesmo objectivo (Keller, 2009).

Como referido anteriormente, as ferramentas tradicionais de marketing têm vindo a perder a sua eficiência, pois com o aumento exponencial do número de mensagens comerciais, estes tornaram-se muito menos previsíveis.

Normalmente, um consumidor está exposto a centenas ou milhares de mensagens publicitárias por dia e segundo Kotler e Keller (2006), nos EUA, um consumidor médio está exposto a 1600 mensagens diárias, das quais a atenção selectiva de cada consumidor faz com que receba apenas entre trinta a oitenta mensagens por dia. Contudo, só menos de dez mensagens por dia é que têm probabilidade de influenciar o seu comportamento.

O consumidor actual encontra-se, diariamente, inundado de informações que o sufocam e lhe dificultam a tomada de decisão relativamente a um produto ou serviço (Czinkota et al 2001).

Seth Godin (1999) definiu a expressão **marketing de interrupção** para caracterizar o marketing mais tradicional que utiliza ferramentas de comunicação convencionais como a TV, rádio, revistas e jornais. Godin caracteriza este tipo de marketing como mais caro, mais comum e menos eficaz. É uma forma de comunicação que interrompe tudo o que o consumidor possa estar a fazer só para mostrar a sua mensagem de marca. O autor aprofunda ainda mais o tema referindo que agora, mais do que nunca, a maioria das pessoas dá muito pouca atenção a este tipo de marketing, pois há muita quantidade e porque agora muitas mentes filtram as mensagens inconscientemente.

A título de exemplo, esteja um consumidor a ver um programa de televisão do seu interesse ou a jantar com a família pode sempre ser interrompido seja por um anúncio televisivo ou mesmo por uma chamada de telemarketing, desviando assim a sua atenção para longe do que estava a fazer, o que pode ser visto como um incómodo, pois cada vez mais o factor tempo revela-se ser o mais importante para os consumidores. Como afirma o autor, “Os consumidores estão dispostos a pagar para economizar tempo, enquanto os profissionais de marketing estão ansiosos por pagar para chamar a atenção dos consumidores”.

Apesar disto, nesta nova era de comunicação, a publicidade nos meios de massas continua a ser um elemento central nos planos de comunicação de marketing (Keller, 2009), e para muitas marcas tem sido a principal aposta, pois existem determinados

públicos que preferem se envolver com a marca através desses meios (Hughes & Fill, 2007).

Levinson (2007) afirma que a publicidade na televisão só se revela eficaz se for usada com muita frequência, o que representa um custo elevado e que pode não estar a alcance de muitas organizações. Marcas como: Nike, Coca-Cola, Ford, McDonald's e Procter & Gamble têm sido os gigantes que têm dominado a publicidade na televisão. Contudo, outras marcas que não tenham o poder financeiro para grandes investimentos em publicidade como as referidas anteriormente, não conseguirão ter a presença que estas têm actualmente.

A fragmentação de meios e audiências, o evitamento da publicidade e as inovações tecnológicas como a televisão digital, o gravador de vídeo, as aplicações web 2.0, e o próprio conteúdo gerado pelo o consumidor, tornam cada vez mais difícil conseguir alcançar e convencer os consumidores com as campanhas tradicionais de marketing (Pelsmacker & Neijens, 2009). Por isso, a comunicação comercial está cada vez mais a usar formatos de publicidade que consigam romper a barreira da percepção e que possam ser potencialmente mais convincentes do que os meios tradicionais. Exemplos desse formatos podem ser: entretenimento de marca, *brand placement*, revistas patrocinadas, publicidade em videojogos e *mobile*. Outros exemplos de formatos mais dissimulados podem ser: marketing de guerrilha, buzz marketing, e novos formatos de relações públicas (Pelsmacker & Neijens, 2009). Também a tecnologia permite às marcas transmitir mensagens comerciais de formas bastante diferentes do que a publicidade tradicional, como é o caso da televisão interactiva, as interferências activas que as marcas têm nos blogues ou fóruns, e outras formas de intervenção no conteúdo gerado pelos utilizadores (Pelsmacker & Neijens, 2009).

2.1.2 Evolução do *mix* de comunicação

O conceito de *mix* da comunicação tem servido de base para os profissionais de marketing no planeamento das suas comunicações há quase três décadas (Cowles & Kiecker, 1998) e estabeleceu-se como método convencional para expressar a forma como as organizações promovem os seus produtos ou serviços (Hughes & Fill, 2007). Ao longo das décadas de 70, 80 e 90, o *mix* de comunicação tem vindo a ser alterado e

expandido de modo a acomodar uma proliferação de opções de meios de publicidade. (Cowles & Kiecker, 1998).

Tradicionalmente, o *mix* de comunicação é constituído por seis ferramentas essenciais de comunicação: Publicidade, Promoção de vendas, Eventos e experiências, Relações públicas, Venda pessoal e marketing directo (Kotler & Keller, 2006; Hughes & Fill, 2007).

Cada ferramenta possui diferentes características e capacidades, assim, as ferramentas do *mix* de comunicação podem ser conjugadas de várias formas de modo a alcançar diferentes resultados, sejam eles cognitivos ou comportamentais (Hughes & Fill, 2007).

Hughes & Fill (2007) afirmam que os anunciantes e agências estão agora a utilizar uma ampla gama de métodos e diferentes formas de comunicação, e por isso defendem que o *mix* da comunicação tradicional pode já não ser adequado para as empresas organizarem as suas actividades de comunicação. Devido ao *mix* da comunicação ter sido desenvolvido numa altura em que o marketing transaccional e a abordagem linear às teorias da comunicação eram conceitos dominantes, ao contrário de hoje, que o ênfase do marketing se foca no desenvolvimento de relações e na retenção de clientes (Hughes & Fill, 2007).

Além disso, com os avanços tecnológicos, as organizações possuem agora um elevado número de oportunidades para interagir com os seus públicos através do digital e principalmente através do *social media* (Hughes & Fill, 2007).

Tendo em conta o referido anteriormente, os autores procuraram redefinir o *mix* da comunicação com o intuito de se aproximarem do que é praticado pelas organizações, incluindo também as novas ferramentas e meios que têm sido utilizados pelos profissionais de marketing.

Hughes & Fill (2007), ao redefinirem o *mix* da comunicação, propuseram que as ferramentas fossem distinguidas entre **comunicações de marketing planeadas** e **não planeadas**.

Quanto às primeiras, o autor refere-se às tradicionais ferramentas utilizadas pelos profissionais de marketing como por exemplo: publicidade, venda pessoal, promoções de vendas, telemarketing e relações públicas.

Por outro lado, as comunicações de marketing não planeadas referem-se ao “passa a palavra” (*Word of mouth*), notícias e redes sociais que estão em constante actualização.

Quanto aos meios, os autores apresentam também uma distinção entre dois tipos de meios - **directos** e **indirectos** (Hughes & Fill, 2007). Os meios directos de comunicação não envolvem terceiros nem taxas de utilização, pois são detidos e geridos pelo anunciante, por exemplo: *website*, venda pessoal, cupões, *lobbying* ou embalagem. Em contraste, os meios indirectos de comunicação são propriedade de terceiros, o que exige taxas de utilização para aluguer do serviço, como por exemplo: Publicidade exterior, comunicação ambiente, televisão, marketing de rua, patrocínio, entre outros. A tarefa da gestão de marketing será definir o equilíbrio adequado entre meios directos e indirectos tendo em conta a mensagem, os recursos financeiros e o público-alvo.

De acordo com Kotler & Keller (2006), devido a utilização de várias ferramentas de comunicação, o mix de marketing deve agora estar integrado, a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico. Assim, caminhamos agora para um conceito que tem vindo a ser cada vez mais abordado no meio académico, a comunicação integrada de marketing.

O conceito foi definido pela *American Association of Advertising Agencies* como sendo, “Um conceito de planeamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalie os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação – por exemplo, publicidade geral, marketing directo, promoção de vendas e relações públicas – e as combine para oferecer clareza, coerência e impacto máximo nas comunicações por meio de mensagens discretas integradas de forma coesa.”

Kotler & Keller (2006), afirmam que muitas empresas apostam em apenas uma ou duas ferramentas de comunicação para atingirem os seus objectivos. Esta prática tem-se mantido apesar da proliferação dos novos tipos de media, da crescente sofisticação dos consumidores e da fragmentação dos mercados de massa. A grande diversidade de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos, tornou obrigatória por parte das empresas a evolução para uma comunicação integrada de marketing.

Hoje em dia, as marcas precisam de seguir o conceito de *blended marketing*, isto é, terem uma visão integrada entre os meios on-line ou interactivos e os meios off-line, os meios mais tradicionais, de modo a que a actividade de marketing seja mais eficaz. Os meios online e off-line tem sido estudados de forma independente e este conceito vem precisamente alterar a visão autónoma que existe para cada tipo de ferramentas, integrando ambos os meios, reflectindo assim a fusão entre a vertente tradicional e a digital (Dionísio & Vicente Rodrigues, 2009).

2.2 Marketing de guerrilha

A palavra “guerrilha” tem a sua origem no espanhol *guerrilla*, que significa pequena guerra. Uma definição que esclarece o que realmente significa a palavra guerrilha foi dada por Cavalcante (2003, p.15) que diz “Toda modalidade de campanha militar de carácter limitado, na qual pequenas unidades irregulares, utilizando a mobilidade e a surpresa, atacam as tropas regulares do inimigo, quase sempre pelos flancos ou pela retaguarda, retirando-se em seguida para seus abrigos, geralmente na selva, montanhas ou outros locais de difícil acesso. Um tipo de guerra só possível com o apoio da população civil”. Através desta definição, facilmente podemos fazer uma analogia para um contexto de marketing, em que a empresa **opta por não combater a comunicação dos concorrentes com estratégias semelhantes, mas sim com ataques surpresa de baixo custo e altos níveis de eficiência nos alvos definidos pelos profissionais de marketing.**

A primeira definição de marketing de guerrilha foi dada por *Jay Conrad Levinson* (1984) no seu primeiro livro sobre o tema em que afirma que, “**É uma forma de comunicação que tem lugar na rua e tenta entreter o público, com o objectivo de o tornar o actor da promoção em questão. Normalmente, este tipo de esforço de marketing exige um investimento mínimo, mas produz o máximo de resultados. O mais importante é o esforço criativo para chamar a atenção dos consumidores.**”. O autor refere-se a estratégias de marketing que utilizam formas de comunicação e canais não convencionais, proximidade com o cliente, estratégias essas que devem **depender mais da energia e da imaginação do que de um grande orçamento** para anúncios nos meios convencionais, os quais tem vindo a ser evitados pelos consumidores.

A principal diferença entre o marketing de guerrilha e o marketing tradicional é precisamente ao nível da estratégia de comunicação.

Numa abordagem de guerrilha são procuradas formas invulgares de comunicação de marketing para posicionar produtos, serviços e marcas (Dantas, 2009). Dantas (2009) acrescenta que “o marketing de guerrilha é uma variante do marketing tradicional, que trabalha normalmente as quatro variáveis do marketing – os quatro P’s – diferenciando-se porém no aspecto relacionado ao composto de comunicação de marketing (a promoção) pelo o uso de acções aparentemente inusitadas e mais baratas que visam a posicionar produtos, serviços, ideias e organizações na mente do consumidor”.

Levinson (2007) acrescenta ainda que “Investindo tempo, energia e imaginação é possível conseguir um poder de mercado tão grande quanto aquele conquistado pelas grandes empresas através de grandes investimentos”. Embora, as primeiras publicações de Levinson tenham sido direccionadas para pequenos negócios como uma alternativa mais barata face às ferramentas tradicionais de comunicação. Na quarta edição do seu livro “Guerrilla Marketing”, o autor afirma que as grandes empresas estão a recuperar terreno, ao começar a interessarem-se e apostarem em várias técnicas e ferramentas de guerrilha.

Contudo, as grandes empresas são menos flexíveis quando se trata de reagir a mudanças no mercado, sendo que a rapidez e a flexibilidade são elementos muito importantes quando se pretende utilizar estratégias de marketing de guerrilha, sendo mesmo, segundo o autor, a essência desta abordagem de marketing.

As definições de marketing de guerrilha são ainda pouco explicativas, não existe uma compreensão clara de quais as técnicas que podem estar incluídas numa estratégia de marketing de guerrilha, tornando assim o tema um pouco confuso e pouco percebido. Por isso, Hutter e Hoffmann (2011), procuraram fornecer uma definição mais concisa, explicativa e recente, “**Marketing de guerrilha é um termo *umbrella* para campanhas publicitárias não convencionais que visam chamar a atenção de um grande número de destinatários para a mensagem publicitária, a custos relativamente baixos ao evocar um efeito surpresa e difusão.** Desta forma, as campanhas de marketing de guerrilha são altamente eficientes em termos da relação entre custos e benefícios.”

2.2.1 O efeito de guerrilha

As estratégias de marketing de guerrilha procuram principalmente obter o efeito surpresa, efeito de difusão e o efeito de custo baixo nas suas comunicações com os consumidores (Hutter & Hoffmann, 2011).

Efeito surpresa

O efeito surpresa é o princípio fundamental da abordagem de guerrilha - surpreender os consumidores com acções inesperadas com o intuito de chamar a sua atenção para a

mensagem publicitária. Deste modo, deve-se apostar em formas não convencionais de publicidade, e colocar a mensagem em certos lugares que o consumidor não está à espera provocando o efeito surpresa, o que faz com que o indivíduo surpreendido deixe o que está a fazer para focar a sua atenção na acção surpreendente. Logo, o efeito surpresa ajuda a atrair a atenção dos consumidores, os quais por sua vez tentam evitar serem expostos a mensagens publicitárias (Hutter & Hoffmann, 2011).

Como exemplo, os canais FOX com o intuito de promoverem a sua série Dexter colocaram promotores deitados na rua a escorrer sangue como se estivessem mortos com uma facada nas costas. Foi das coisas que mais “buzz” gerou porque ninguém faz uma coisa deste tipo e, é impossível ficar indiferente a uma pessoa que está deitada no passeio a jorrar sangue. Uma mensagem de imprensa foi impressa num saco de plástico de cozinha e foi enviada como kit de imprensa para os jornalistas.



Figura 1 – Acção lançamento série Dexter dos canais FOX em Lisboa.¹

Outro exemplo muito bem conseguido ao nível do efeito surpresa foi desenvolvido pela Heineken. Para celebrar o lançamento do tour do troféu da Champions League, a Heineken preparou uma surpresa para alguns viajantes fãs de futebol. Ao entrarem no quarto do hotel, as pessoas encontravam o troféu verdadeiro mais disputado do

¹ Imagem recolhida em www.torke.pt

continente europeu. O vídeo colocado pela marca no YouTube foi publicado a 7 de Março de 2012 e até ao momento já registou um total de 599 mil visualizações.²

Efeito de difusão

A abordagem de comunicação de guerrilha diferencia-se bastante da publicidade tradicional em termos do efeito de difusão e principalmente nas formas para obter este efeito.

Na publicidade tradicional, o preço de uma campanha de grande escala, muitas vezes é definido tendo por base o número de receptores da mensagem, como por exemplo: o custo por mil impressões aplicado em TV, rádio e imprensa.

De outra forma, o marketing de guerrilha, consegue aumentar o número de indivíduos expostos as mensagens publicitárias sem aumentar o custo da campanha, grande parte devido ao potencial que possui em provocar o “passa a palavra” entre os consumidores. Para isso as acções devem proporcionar emoção, uma vez que os consumidores, quando sentem emoções fortes, ficam mais motivados para partilharem as suas experiências (Menon, 2010 citado em Hutter & Hoffmann, 2011).

Com a abordagem de guerrilha, pode-se retirar grandes vantagens ao nível da difusão, não só porque os consumidores passam a mensagem sem qualquer custo para a marca, mas também porque está provado que os amigos são considerados mais credíveis do que mensagens comerciais, o que torna o “passa a palavra” mais persuasivo (Arora, 2007; Herr e tal., 1991; Smith et al., 2007; citado em Hutter & Hoffmann, 2011).

Efeito de baixo custo

As campanhas de guerrilha conseguem obter um efeito de baixo custo através do pouco esforço monetário que exigem para serem implementadas, e também como referido no ponto anterior devido à difusão da mensagem muitas vezes ser feita pelos consumidores que passam a mensagem nas suas redes sociais conseguindo assim alcançar uma maior audiência sem custos adicionais (Hutter & Hoffmann, 2011).

² O vídeo exemplificativo da campanha pode ser visto em <http://www.youtube.com/watch?v=PTtaNC1gUw>

Como Levinson afirma (2007) “Profissionais de marketing de guerrilha não contam com a força bruta de um orçamento de marketing de grande escala. Em vez disso, eles contam com a força bruta de uma imaginação vivida”. O mesmo autor defende que o investimento deve ser feito em tempo, energia, imaginação e informação em vez de dinheiro (Levinson, 2007).

2.2.2 Instrumentos e técnicas de marketing de guerrilha

Segundo Hutter & Hoffmann (2011), os profissionais de marketing desenvolveram vários instrumentos sobre a alçada do marketing de guerrilha, como: *ambush marketing*, *ambient marketing*, *sensation marketing*, *viral marketing* (Carter, 2003; Notarantonio and Quigley Jr., 2009; Hutter and Hoffmann, 2011^a – Citado em Hutter and Hoffmann, 2011).

Para compreender quais as características de cada instrumento, e a sua importância para o marketing de guerrilha, é necessário apresentar cada tema especificamente, de modo a perceber as suas definições e o seu contributo para estratégias de marketing de guerrilha.

Embora, cada instrumento obtenha os três efeitos já previamente identificados - surpresa, difusão e baixo custo - uns são melhor aplicados para causar surpresa, outros para estimular o efeito de difusão, e outros ainda para cortar nos custos de comunicação, causando o efeito de baixo custo (Hutter & Hoffmann, 2011).

Ambush marketing

Ambush marketing, tal como o patrocínio, são ferramentas que os profissionais de marketing utilizam para promover as suas marcas em eventos. A grande diferença está na forma como o fazem. A *European Sponsorship Association (ESA)* define *ambush marketing* como, “qualquer tipo de actividade de marketing desenvolvida em torno de uma propriedade por uma entidade que não é um patrocinador, em que a entidade procura benefícios comerciais em associar-se com a propriedade sem pagar qualquer taxa de patrocínio” (citado em Sutherland, 2011).

Em contraste com o patrocínio, *ambush marketing* procura obter os benefícios comerciais **sem possuir permissão legal** (Payne, 1998; Townley at al., 1998 citado em Hutter & Hoffmann, 2011) e **sem ter os deveres de um patrocinador oficial** (Farrelly at al., 2005; Seguin and O'Reilly, 2008; Shani and Sandler, 1998; Tripodi and Sutherland, 2000 citado em Hutter & Hoffmann, 2011).

A utilização deste instrumento permite aos profissionais de marketing beneficiarem de uma transferência de imagem do evento para a empresa a um custo significativamente baixo, e também enfraquecer o patrocinador principal (Hutter & Hoffmann, 2011).

Em Portugal, pode-se observar uma grande disputa entre a SuperBock e a Sagres. Nos últimos anos, as duas marcas já colocaram várias acusações no ICAP³ alegando “falta de ética” nas práticas de *ambush marketing*. Por exemplo, em 2008, a Superbock colocou na rua uma campanha - "Força Portugal" - que configurava *ambush marketing*, pois foi feita uma associação indevida à selecção nacional, equipa cujo patrocínio exclusivo pertence à Sagres. A Sagres fez queixa ao ICAP, no entanto, o ICAP decidiu não dar provimento à queixa por considerar não haver violação da lei, apesar de reconhecer, na sua deliberação, "a tendência crescente nos últimos anos" da "tentação para os anunciantes em se associarem de formas mais ou menos directa a eventos, esperando daí retirar benefícios sem os custos de investimento que o patrocinador oficial pode implicar, representado uma potencial lesão dos legítimos interesses dos denominados patrocinadores oficiais".⁴

Ambient marketing

A Comunicação ambiente refere-se ao tipo de comunicação que aproveita todas as superfícies disponíveis do meio ambiente para colocar mensagens que provoquem o envolvimento do cliente. Por exemplo, no lançamento do novo Peugeot 308 a agência de marketing de guerrilha Torke colocou 58 caixas de madeira nas principais cidades do país. Construídas à escala de um 308, estas caixas grandes tinham como objectivo despertar a curiosidade dos transeuntes. Nesse sentido, foi aberto um orifício na caixa em que as pessoas podiam espreitar e assim identificar a mensagem de provocação a

³ Instituto Civil da Autodisciplina da Publicidade

⁴ http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=995324

dizer que o novo modelo estava prestes a chegar, convidando desta forma os mais curiosos a visitarem um concessionário Peugeot.⁵



Figura 2 – Comunicação ambiente para o lançamento Peugeot 308⁶

Com tempo e especialmente agora que os profissionais de marketing se vêm obrigados a justificar os seus orçamentos, tem-se vindo a tornar um importante meio de apoio ao marketing pois segue o conceito de marketing de guerrilha de alto impacto a baixo custo (Gambetti, 2010).

Esta comunicação é considerada por Hutter & Hoffmann (2011) uma variante guerrilha da publicidade exterior tradicional, em que as mensagens são colocadas em locais incomuns no ambiente social dos alvos de comunicação. A principal característica diferenciadora deste instrumento é a sua capacidade para surpreender os consumidores e chamar a sua atenção para as mensagens publicitárias (Hutter & Hoffmann, 2011).

⁵ <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/02/22/o-que-ja-foi-feito-em-portgal/>

⁶ Imagem recolhida em: <http://www.torke.pt>

Outro exemplo muito bem conseguido pela empresa McDonald's foi: durante o maior festival público da Suíça, o Zurifest, a empresa é confrontada com uma grande concorrência ao nível de bancas independentes que são criadas para o festival. As ruas e as passadeiras deixam de ser utilizadas e de terem as suas funções durante o festival. Então, a marca utilizou uma passadeira em frente a um dos seus restaurantes e redesenhou-a para um pacote de batatas fritas.



Figura 3 – Comunicação ambiente McDonald's no festival Zurifest, Suíça ⁷

Sensation marketing

O marketing de sensações é aquele que procura surpreender as pessoas em locais públicos com acções que vão para além do que aquilo a que se sentem habituadas.

As pessoas em redor da acção ficam surpresas e a tendência é envolverem-se na mesma devido a ser um acontecimento incomum e espectacular (Hutter & Hoffmann, 2011).

O melhor exemplo deste tipo de campanhas são os *Flash Mobs*, que têm vindo a ser utilizados com mais frequência por grandes marcas, White (2006 citado em Hutter & Hoffmann, 2011) definiu os *flash mobs* como sendo um encontro aparentemente

⁷ http://adsoftheworld.com/media/ambient/mcdonalds_macfries_pedestrian_crossing

inesperado num local público entre um grupo de pessoas desconhecidas para realizarem uma actuação que dura apenas alguns minutos.

No entanto, os profissionais de marketing adaptaram este conceito com o objectivo de surpreender as pessoas envolvidas e assim direccionar a sua atenção para a mensagem publicitária que pretendem transmitir.

A companhia portuguesa de aviação, TAP, já realizou várias acções deste género em aeroportos mundiais como: Lisboa, Rio de Janeiro e Miami, obtendo grande mediatismo junto dos órgãos de comunicação social. Estas foram alvo de notícia dos telejornais portugueses, e também nas redes sociais, como se pode verificar no número de visualizações dos vídeos colocados pela marca.

O mais recente *flashmob* da TAP foi realizado no Aeroporto Internacional de Miami (MIA) a dia 7 de Junho de 2011 como modo de celebrar a nova rota Miami-Lisboa, o vídeo colocado pela marca na rede social YouTube atingiu o número de 101.000 visualizações até a presente data. Já o vídeo também colocado pela TAP da acção realizada no Aeroporto Internacional de Guarulhos no Brasil a 25 de Janeiro de 2010 para celebrar o aniversário do Aeroporto, atingiu as 415.000 visualizações na rede social YouTube. Este é um instrumento que principalmente surpreende os consumidores para captar a sua atenção para a mensagem, mas que também possui uma forte vantagem ao nível da difusão da mensagem (Hutter & Hoffmann, 2011).



Figura 4 – Flashmob TAP no Aeroporto Internacional de Miami ⁸

⁸ <http://www.miami-airport.com/>

Viral marketing

Este é um instrumento importante para os profissionais de marketing que tem como objectivo difundir a mensagem publicitária sem necessitar de um grande orçamento de marketing (Levinson, 2007). Isto porque, o marketing viral compreende diferentes métodos para iniciar um processo de comunicação em que a mensagem se espalha como um vírus entre os consumidores e potenciais clientes (Ferguson, 2008; Phelps et al., 2004; Putrevu and Lord, 2003; Southgate, 2010; Woerndl et al., 2008 citado em Hutter & Hoffmann, 2011).

A mensagem vai passando entre os consumidores, pois estes consideram o conteúdo interessante e sentem-se motivados para a passarem aos seus amigos e conhecidos (Hutter & Hoffmann, 2011).

Levinson (2007) acrescenta que o passa a palavra tem um grande potencial para influenciar os consumidores a comprar produtos ou serviços, pois a tendência é que a mensagem seja vista pelo consumidor como mais credível devido a ser comunicada por um amigo ou conhecido e não por uma marca desconhecida.

Assim, o marketing viral, é considerado uma das melhores fontes de credibilidade (Levinson, 2007) e também um poderoso instrumento para difundir a mensagem publicitária sem aumentar os custos (Hutter & Hoffmann, 2011).

O melhor exemplo de marketing viral em Portugal foi desenvolvido pela agência digital Excentric que criou o natal digital ⁹, uma acção que se tornou bastante viral. A ideia foi produzir um vídeo em que a história do nascimento de Jesus é relatada com recurso ao telemóvel, internet e redes sociais como o Facebook ou o Twitter. Foi ainda criada uma versão inglesa do vídeo e assim tornou-se num caso de sucesso internacional. Até ao momento a versão portuguesa do vídeo obteve um total de três milhões de visualizações ao passo que a versão inglesa do vídeo teve doze milhões de visualizações.

2.2.3 As agências de publicidade e o marketing de guerrilha

Um estudo levado a cabo por Megan Wanner (2011) analisou a opinião das agências de publicidade e dos profissionais de marketing dos EUA sobre a eficiência da

⁹ História natal digital: <http://www.youtube.com/watch?v=tgtnNc1Zplc>

comunicação de guerrilha. A autora fez uma comparação entre guerrilha e os meios tradicionais de publicidade, procurando perceber qual a opinião dos profissionais de marketing acerca dos benefícios que podem advir das campanhas de marketing de guerrilha, assim como para que tipo de anunciantes é mais eficaz a sua utilização.

O método utilizado por Wanner (2011) para este estudo foi sobretudo o aproveitar de entrevistas pessoais para recolher os pontos de vista e as experiências dos executivos de agências de comunicação tradicional sobre a eficácia da comunicação de guerrilha. A amostra incluiu agências com uma dimensão entre 10 a 350 colaboradores com o objectivo de conseguir recolher dados de pessoas que trabalhassem ambos os tipos de comunicação, tradicional e guerrilha, sendo que a variedade foi uma componente chave na escolha da dimensão das agências. O estudo desenvolvido pela autora procurou responder principalmente a três questões:

- 1) Será a publicidade de guerrilha uma alternativa eficaz para a publicidade tradicional?
- 2) Para que tipo de cliente a publicidade de guerrilha é mais eficaz?
- 3) Quais os benefícios que a publicidade de guerrilha tem para as suas campanhas?

Com as respostas dos profissionais de marketing, o estudo revelou que a **eficácia de uma campanha publicitária de guerrilha é melhor definida por um aumento no reconhecimento da marca e um feedback positivo à comunicação entre os consumidores, tanto seja no espaço digital ou comunicação “boca a boca”** entre os mesmos (Word of Mouth).

A internet foi considerada o caminho mais acessível para medir a eficácia deste tipo de campanhas, apesar dos indicadores mais mensuráveis de eficácia serem o aumento das vendas e o retorno no investimento. No entanto, muitas vezes estes indicadores podem não variar imediatamente.

O estudo mostrou também que **apesar do marketing guerrilha ser eficaz, na maioria das situações não é um substituto para a publicidade tradicional**. Marketing de guerrilha pode e deve ser visto como um suplemento benéfico para uma campanha de publicidade tradicional.

Quanto à questão de ser **mais eficaz para pequenas ou grandes marcas, marketing de guerrilha mostrou ser eficaz para ambos os tipos de marcas**, na medida em que uma campanha de guerrilha bem sucedida possibilita para ambas as marcas, o benefício de notoriedade da marca de uma forma mais memorável do que a publicidade tradicional. No entanto, para as grandes marcas este pode ser um complemento eficaz para as campanhas tradicionais com o intuito de reforçar uma mensagem de campanha já estabelecida.

A eficácia das campanhas publicitárias de guerrilha revelou ser difícil de medir, mesmo em termos de vendas. A melhor forma que os profissionais de marketing encontraram para medir a eficácia é estando atento e tirando nota do “espalha a palavra” (“*Buzz*”) da campanha nos meios digitais em sites como *YouTube*, *Facebook* e *Twitter*. Existem outras formas apontadas pelos profissionais como indicadores para medir a eficácia como, direccionar os consumidores para um site e acompanhar o número de visitas, ou entregar cupões e verificar o seu uso, e questionar os consumidores sobre a experiência. Contudo, os meios sociais continuam a ser a melhor forma de acompanhar o sucesso de uma campanha.

A principal preocupação com uso de marketing de guerrilha prende-se com a possibilidade da campanha falhar devido à má interpretação, confusão, ou posicionamento inadequado da mensagem. **É raro uma campanha de guerrilha falhar, desde que a mensagem seja clara e simples, eliminando assim a possibilidade de ser mal interpretada ou de ser confusa.**

Também para as agências de publicidade, fazer marketing de guerrilha é benéfico, pois as campanhas bem-sucedidas dão às agencias credibilidade criativa que a publicidade tradicional não concede, tornando-se assim como que uma história de sucesso tanto para agência como para o anunciante e para a marca.

No futuro, poder-se-á vir a considerar publicidade guerrilha como um meio tradicional. A ferramenta de publicidade, continuará a inventar novas formas criativas para passar as mensagens e conseguir atingir os consumidores.

O mesmo estudo conclui que, os executivos das agências de publicidade descobriram que marketing de guerrilha pode ser uma empolgante ferramenta de comunicação para os seus clientes. Consideram-no uma forma eficaz de construir notoriedade de marca e

impressões positivas da mesma. Embora, o marketing de guerrilha seja uma ferramenta eficaz de comunicação, não é uma alternativa completa à publicidade tradicional, mas sim um complemento. Revelou-se ser ideal para marcas pequenas que não têm grandes orçamentos para gastar em publicidade. No entanto, grandes marcas já estabelecidas no mercado também podem usar marketing de guerrilha de uma forma eficiente com mais riscos significativos para a sua marca, mas também com mais benefícios.

2.3 Branding e o marketing de guerrilha

As marcas em tempos eram consideradas apenas um factor de diferenciação dos produtos, mas hoje, tornaram-se um dos activos intangíveis mais importantes e valiosos para as organizações. Assim, o conceito de *branding* emergiu como sendo uma das prioridades da gestão de topo, e a preocupação para os profissionais de marketing de hoje é saber como construir, medir, e gerir o valor da marca (Keller & Lehmann, 2004).

Kotler e Keller (2006, p.269) com base na definição de marca dada pela *American Marketing Association* (AMA), sugeriram uma definição mais explicativa do que é uma marca, “é um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis – isto é, relacionadas ao que a marca representa.”

Hoje as marcas representam muito mais do que um simples elemento diferenciador dos seus produtos. Para os consumidores, as marcas podem simplificar a escolha, representar um nível de qualidade, reduzir o risco e/ou gerar confiança. Portanto, as marcas representam toda uma experiência que os consumidores têm com os produtos ou serviços (Keller & Lehmann, 2004).

Além disso, as marcas e o *branding* podem ser vistos como um excelente meio de obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, pois não é copiável, e também porque se torna bastante mais difícil para outras marcas obter o espaço na mente dos consumidores já conquistado ao longo de anos através de actividades de marketing e experiências de marca e de produto que são proporcionadas aos consumidores (Kotler & Keller, 2006).

A criação e gestão de marcas fortes tornou-se cada vez mais uma prioridade para as organizações porque pressupõe vários benefícios para as mesmas. Os benefícios obtidos pelas marcas fortes foram estudados por Hoeffler & Keller (2003), na sua pesquisa concluíram que existe um leque variado de possíveis benefícios para as marcas - melhores percepções do desempenho do produto; maior lealdade dos clientes; menos vulnerabilidade a acções de marketing competitivas e crises de vendas; maiores margens; maior cooperação e apoio por parte dos intermediários; aumento da eficácia

das comunicações de marketing; obtenção de licenciamentos adicionais e mais oportunidades de extensão de marca.

Contudo, os benefícios que cada marca consegue obter variam conforme as habilidades e recursos de cada organização, as circunstâncias do mercado e também o contexto em que as mesmas operam (Keller, 2009).

2.3.1 O valor das marcas

Os profissionais de marketing, ao reconhecerem o valor das marcas como activos intangíveis, procuram agora as melhores formas de avaliar esse valor, para perceber como construir e gerir o *Brand Equity*.

Brand equity é um conceito que tem vindo a ser utilizado cada vez mais pelos profissionais de marketing e representa o valor agregado atribuído a produtos ou serviços, é um importante activo intangível que representa tanto valor psicológico como financeiro para a empresa (Kotler e Keller, 2006).

No entanto, diferentes perspectivas têm sido utilizadas pelos académicos para estudar o *brand equity*. Foram identificadas três perspectivas que têm diferentes bases de estudo: Cliente, Empresa e Financeira (Keller e Lehmann, 2006).

Neste caso, para o presente trabalho a perspectiva a ter em conta deve ser a que tem como base o cliente. Um modelo para medir o *brand equity* com base no cliente foi definido por Kevin Lane Keller, e é fundamentalmente determinado pelo conhecimento da marca criado nas mentes dos consumidores pelos programas e actividades de marketing (Keller, 2009).

Brand equity baseado no cliente é definido por Keller e Kotler (2006, pp 271) como “**o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce na resposta do consumidor ao marketing dessa marca**”. Isto é, se a marca tem um *brand equity* positivo, baseado no cliente, verifica-se que os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto ou serviço e à forma como ele é comunicado quando a marca é identificada do que quando não é identificada (Kotler e Keller, 2006).

2.3.2 Conhecimento e notoriedade da marca

O conhecimento da marca não está relacionado com factos sobre uma marca, mas sim com todos os pensamentos, sensações, percepções, imagens e experiências ligados à mesma que estão nas mentes dos consumidores (Keller, 2009). Todas estas informações devem ser pensadas com o intuito de criarem um conjunto de associações à marca na memória do consumidor (Keller, 2009). O grande desafio para os profissionais de marketing na construção de marcas fortes está na capacidade de garantir que os consumidores vão viver o tipo certo de experiências com os produtos ou serviços e programas de marketing, com o objectivo de criar as estruturas desejadas de conhecimento da marca (Kotler e Keller, 2006). Duas importantes componentes deste conceito, conhecimento da marca, são a notoriedade da marca e a imagem da marca (Keller, 2009), que será desenvolvida no ponto seguinte.

O reconhecimento de uma marca é uma etapa essencial no processo de comunicação pois, sem ele, nenhum outro efeito de comunicação pode ser atingido. Para o consumidor comprar uma marca precisa primeiro de saber e tornar-se ciente que esta existe (Macdonald & Sharp, 1996).

A notoriedade da marca está directamente relacionada com a força que a marca ocupa na mente dos consumidores, e de que forma é reflectida na capacidade destes a recordarem ou a reconhecerem em diferentes situações e condições (Keller, 2009), o que depende do seu reconhecimento da marca e da sua memória (Kotler & Keller, 2006). A notoriedade da marca, normalmente significa confiança, que é a chave para as vendas - muitos consumidores já compraram produtos ou serviços apenas por conhecerem o nome da marca (Levinson, 2007). A notoriedade da marca depende em grande parte do número de exposições e também das experiências de marca acumuladas pelos consumidores (Kotler e Keller, 2006). Levinson (2007) acrescenta que, exposições frequentes ao nome da marca, geram uma sensação de familiaridade com os consumidores.

Imagem de marca

A imagem de marca diz respeito às percepções e preferências que os consumidores têm por uma marca, e isso reflecte-se nos diferentes tipos de associações com a marca que guardam nas suas memórias (Keller, 2009). A imagem de marca é como que o resultado

das impressões sobre a marca que os consumidores foram adquirindo em várias fontes, tais como: a embalagem do produto, o formato da comunicação, o conteúdo da mensagem, ou o tipo de meio que é utilizado para comunicar (Pars, 2011). A imagem de marca assume um papel importante pois representa a soma das impressões que os consumidores têm da marca tanto ao nível emocional como estético, sendo que avaliam os produtos e marcas com base na imagem que criaram nas suas mentes. Hoje, os consumidores estão a comprar a imagem, e não o produto (Pars, 2011). Para construir uma imagem de marca forte, a marca precisa de evocar atributos positivos, benefícios, os valores da marca, assim como a sua personalidade (Pars, 2011).

2.3.3 *Engagement*

O *engagement* do consumidor com as marcas têm vindo a tornar-se uma preocupação central nas estratégias de gestão de marcas. Actualmente, assume um papel chave numa nova abordagem de marketing mais centrada no cliente, com o intuito de lidar com a evolução constante na dinâmica individual e social do comportamento do consumidor pós-moderno (Gambetti & Graffigna, 2010). A ideia é posicionar a marca com base na emocionalidade, em vez dos benefícios funcionais para os clientes (Whelan e Wohlfeil, 2006).

Na base da emergência deste conceito estão vários factores principalmente relacionados com os consumidores, com os media e com as próprias empresas. Relativamente aos consumidores, hoje, procuram satisfazer necessidades com dimensões tanto cognitivas como emocionais, focando-se no valor simbólico do produto, na capacidade que este tem de lhes proporcionar prazer, diversão e envolvimento com emoções e fantasias (Klinger, 1971; Holbrook & Hirschman, 1982 citado em Gambetti & Graffigna, 2010).

Os factores relacionados com os media foram já referidos anteriormente, estando relacionados com as grandes mudanças que tem ocorrido como: o avanço tecnológico e o surgimento de novos meios digitais, a fragmentação e disseminação dos media, e ainda as preferências dos consumidores que se tem vindo alterar (Gambetti & Graffigna, 2010).

Quanto aos factores relacionados com as empresas, é um facto que hoje uma estratégia de marca bem sucedida enfatiza a necessidade de combinar os princípios da proximidade de mercado e da gestão da experiência dos consumidores. O grande

objectivo é promover relações de conversação com os consumidores, solicitando a sua participação activa na construção das suas próprias experiências únicas com a marca (Gambetti & Graffigna, 2010).

Para Hughes & Fill (2007), os meios são a chave para atingir o público-alvo, e para observar um maior envolvimento por parte do público, a escolha do meio deve ser combinada com um conteúdo relevante e do interesse do mesmo. Whelan & Wohlfeil (2006) afirmam que nas comunicações de marketing de massas e particularmente na publicidade tradicional, verifica-se que existe falta de *engagement*, e como resultado os gestores de marca estão a empregar métodos alternativos para comunicarem o valor das suas marcas. As comunicações interactivas já provaram ser um elemento importante na construção e manutenção de relações de marca com os clientes (Whelan & Wohlfeil, 2006).

Os consumidores mostram estarem envolvidos com a marca quando voltam às lojas várias vezes durante o ano para ver o que está disponível, e provam-no ao falarem da marca aos seus amigos e ao levarem-nos à loja para fazerem compras (Levinson, 2007).

2.3.4 Contributo do marketing de guerrilha para as marcas

Um estudo levado a cabo por Dahlén; Grandlund e Grenros (2009) indica que a utilização de meios não tradicionais de comunicação é uma forma eficaz de atingir os consumidores. No geral, as campanhas em meios não tradicionais revelaram ter maior valor percebido do que as campanhas nos meios tradicionais (Dahlén; Grandlund; Genros, 2009).

Acções de guerrilha podem atrair muita atenção dos consumidores através do espanto que criam nos mesmos (Levinson, 2007), grande parte devido a sua criatividade.

Ao praticar marketing de guerrilha, a marca precisa de ser mais criativa do que os seus concorrentes em qualquer aspecto do marketing, sendo a criatividade um elemento chave para chamar a atenção dos consumidores (Levinson, 2007). São também acções que trazem consigo um carácter viral, estimulando o “passa a palavra” entre consumidores nas suas redes sociais, em que a mensagem passa sem ser por motivos comerciais como no marketing tradicional, o que para os consumidores representa mais confiança quando recebem as mensagem por amigos ou conhecidos (Hutter & Hoffmann, 2011).

O maior benefício para a reputação das grandes marcas na utilização de meios alternativos de comunicação e estratégias de guerrilha é o facto de oferecer valor adicional ao consumidor (Dahlén, Granlund e Grenros, 2009).

Whelan & Wolhfeil (2006) acrescentam que as experiências vividas pessoalmente tendem a ser mais fortes na determinação da noção que as pessoas têm da marca, do que as experiências vividas em ‘segunda-mão’ transmitidas pela publicidade tradicional. Para além disso, em comparação com estratégias de comunicação de marketing tradicionais, em que os consumidores são receptores passivos e distantes das mensagens da marca, as estratégias de marketing alternativas incentivam o público-alvo a participar nas acções e a experimentar os valores da marca de uma forma activa, tornando-se assim parte da realidade da marca. (Whelan & Wolhfeil, 2006). O marketing de guerrilha procura diálogos com os consumidores para que estes se sintam envolvidos com a marca. A interactividade através de meios digitais é uma óptima forma de criar

Marketing de Guerrilha: uma mais-valia para as marcas no mercado português

diálogos que podem crescer para verdadeiras relações entre marca e consumidor (Levinson, 2007).

3 Metodologia

Para a pesquisa de marketing foram definidos por Malhotra (2005) dois tipos amplos de modelos: exploratório e conclusivo, que pode ser descritivo ou causal.

Para o presente trabalho, o modelo de pesquisa exploratório parece ser o mais adequado na medida que tem como objectivo proporcionar esclarecimento e compreensão sobre a temática do marketing de guerrilha, visando obter informação sobre as principais motivações e crenças de informantes chave do mercado português acerca desta temática.

Um estudo exploratório pode ser importante quando o pesquisador enfrenta um problema que não é totalmente compreendido (Malhotra, 2005), como é a questão do marketing de guerrilha e o que as marcas ganham com a sua utilização. Além disso, a pesquisa exploratória pode ser usada em qualquer momento do processo mesmo quando o pesquisador não tem conhecimento sobre o problema.

Neste tipo de investigação, a informação necessária é apenas vagamente definida, e, por isso, o estudo precisa de ser flexível e não estruturado, necessitando de uma amostra pequena e não representativa, sendo que a análise dos dados primários é feita qualitativamente (Malhotra, 2005).

Para o presente estudo definiram-se os seguintes métodos a utilizar: análise de dados secundários, no caso da revisão de literatura, e também a pesquisa qualitativa através de entrevistas em profundidade com os informantes chave.

A pesquisa qualitativa proporciona uma melhor compreensão do problema e tem como objectivo obter um entendimento qualitativo das razões e dos motivos básicos, através de uma pequena amostra em que a colecta de dados é não estruturada e a sua análise não estatística (Malhotra, 2005).

As entrevistas em profundidade são conversas pouco estruturadas com pessoas escolhidas do público-alvo. Neste caso serão informantes-chave como: Agências de comunicação e marketing, directores de marketing, *Accounts* de agências e directores criativos.

Normalmente as entrevistas em profundidade tem uma duração entre trinta minutos a mais de uma hora e procuram descobrir os motivos básicos, os preconceitos e as atitudes em relação a questões delicadas. Os dados que resultam das entrevistas de

profundidade proporcionam uma percepção das motivações, crenças, atitudes e consequências percebidas do comportamento (Malhotra, 2005). No presente estudo as entrevistas tiveram uma duração entre os trinta e os sessenta minutos.

Ao recolher os dados primários através de entrevistas em profundidade consegue-se descobrir percepções mais profundas do que em discussões em grupo, e também é mais fácil descobrir motivações subjacentes que um questionário tradicional não permite recolher. A riqueza de informação é superior neste tipo de técnicas de recolha de dados. Com efeito, este tipo de entrevistas permite uma troca livre de informações que pode não ser possível nas discussões em grupo, e muitas vezes torna-se uma tarefa complicada juntar executivos para uma discussão. Como desvantagem, os dados obtidos costumam ser mais difíceis de interpretar (Malhotra, 2005).

Quanto aos dados secundários representam o primeiro passo em direcção à solução de um problema, e no presente trabalho, foi feita uma revisão de literatura sobre os temas que estão relacionados com o marketing de guerrilha e com as questões de investigação lançadas no início do trabalho.

3.1 Recolha de dados

As entrevistas que foram conduzidas durante o desenvolvimento do trabalho tiveram em média uma duração de 40 minutos e foram realizadas entre Fevereiro e Março de 2012. Foi preparado um guião (ver anexo1) que permitiu uma estrutura coerente às entrevistas. O guião utilizado foi adaptado a partir do artigo “*More Than the Consumer Eye Can See: Guerrilla Advertising From an Agency Standpoint*” de Megan Wanner.

No entanto, durante a conversa, foram colocadas novas questões de forma espontânea com o objectivo de entender melhor alguns aspectos relacionados com o tema.

Todos os contactos foram realizados presencialmente e gravados em áudio para posteriormente serem transcritos para documentos Word com a finalidade de proceder a análise e tratamento dos dados.

No total foram conduzidas dez entrevistas, das quais cinco se referem a agências de comunicação e as restantes a marcas anunciantes. Houve alguma dificuldade nesta etapa

do trabalho, nomeadamente em encontrar dez profissionais que se mostrassem disponíveis para colaborar. No entanto, os entrevistados mostraram-se bastante interessados pelo assunto e pelos próprios resultados da pesquisa.

3.2 Informantes-chave

Procurou-se entender o lado das agências e foram selecionadas as seguintes agências para fazerem parte da pesquisa: Torke, B62, Fuel, Bazooka e Leo Burnett

Relativamente à Torke, B62 e Bazooka foram selecionadas precisamente por serem agências especializadas em marketing de guerrilha. A Torke é pioneira nesta área, sendo a 1ª agência especializada em marketing de guerrilha em Portugal. Nestas três agências o contacto foi realizado com os directores criativos, Frederico Roberto (Torke) e Flávio Gart (Bazooka), à excepção da B62 que a entrevista se realizou com o director de unidade, Manuel Gravata.

Já a Leo Burnett foi selecionada por ser uma das agências mais criativas no mercado português, tendo já ganho vários prémios. É também uma agência pioneira na implementação de estratégias de guerrilha apesar de trabalhar também outras ferramentas. A entrevista foi conduzida com a directora criativa Luciana Cani.

Quanto à Fuel, é relevante para a pesquisa em causa principalmente porque contribui com uma opinião mais global e neutra sobre o mercado da publicidade. É uma agência que trabalha soluções globais para as marcas e é das que mais faturação tem em Portugal. Em janeiro de 2012 foi mesmo a que mais faturou segundo a publicação de Meios e Publicidade¹⁰. O contacto foi com o criativo publicitário José Catalão.

Para compreender a opinião dos anunciantes foram selecionadas as seguintes empresas: ActivoBank, Banco BIG, Central de Cervejas, FOX Portugal e a TAP.

O ActivoBank e o Banco BIG revelaram-se bastante importantes para compreender a questão de existir ou não algum tipo de produto ou serviço que não deva ser comunicado com marketing de guerrilha. Foi importante recolher a opinião de uma instituição financeira que se mostra mais á vontade para arriscar no caso do ActivoBank e por outro lado perceber também a razão que leva todas as outras instituições

¹⁰ <http://www.meiosepublicidade.pt/2012/02/20/mediamonitor-fuel-mec-e-continente-arrancou-ano-na-frente/>

financeiras a manter uma postura mais tradicional e conservadora. Portanto, são duas marcas que operam no mesmo sector e, no entanto, têm posições bastantes distintas relativamente ao marketing de guerrilha. As entrevistas foram conduzidas com os directores de marketing: Pedro Morais Barbosa (ActivoBank) e Alexandre Martins (Banco BIG).

Relativamente à Central de Cervejas, é importante realçar o facto de operar num mercado bastante competitivo e de grande consumo em que os investimentos em branding e comunicação são elevados. A entrevista foi conduzida com Luís Madureira, Executive Board Member & Head of Innovation & Intelligence na Sociedade Central de Cervejas e Bebidas.

Os canais FOX são pioneiros na utilização de marketing de guerrilha o que permitiu compreender melhor a questão do posicionamento das marcas. É uma marca que aposta bastante neste tipo de comunicação desde as primeiras campanhas que foram realizadas em Portugal e, por isso, a sua opinião revelou-se bastante importante para o presente trabalho. A entrevista foi com a responsável de marketing, Graça Sacramento.

Por fim, a entrevista com a TAP também pioneira com os seus flashmobs¹¹, permitiu perceber de que forma a guerrilha pode activar a componente mais emocional das marcas, assim como a questão do posicionamento. A opinião foi recolhida com Gilda Luís, Head of communication & Branding da TAP.

3.3 Tratamento de dados

Após a transcrição, as entrevistas deram como resultado um total de 40.959 palavras, em 102 páginas de texto constituindo um volume significativo de informação a analisar.

De seguida, a informação foi inserida no software de análise de dados Nvivo 9 que facilitou bastante a análise de conteúdos e a categorização da informação.

De acordo com Malhotra (2006), em comparação com pesquisas quantitativas onde os números e o que eles representam são as unidades de análise, a análise qualitativa de dados usa palavras como unidade de análise e é conduzida por menos regras universais

¹¹ Flashmob no Aeroporto Internacional de Miami: <http://www.youtube.com/watch?v=5qrQgeuc61Y>

e procedimentos padrão. **O principal objectivo da pesquisa qualitativa é decifrar, analisar e interpretar padrões significativos ou temas que emergem dos dados.**

O método utilizado no presente estudo foi **análise de conteúdo**. De acordo com Aaker (2004) a análise de conteúdo é um método apropriado quando o fenómeno a ser observado é a comunicação e não um comportamento ou objectivos físicos. A unidade de análise pode consistir de palavras, caracteres, temas, medidas de espaço e de tempo. Desenvolvem-se categorias analíticas para a classificação das unidades e a comunicação é decomposta de acordo com regras prefixadas.

Malhotra (2006) definiu três passos que devem ser seguidos quando se analisa dados qualitativos:

- 1) **Redução de dados** – nesta etapa, o investigador escolhe quais os aspectos dos dados que são reforçados, minimizados ou colocados aparte do projecto em questão.
- 2) **Exibição de dados** – nesta etapa, o investigador desenvolve uma interpretação visual dos dados como o uso de ferramentas tais como diagramas, gráficos ou matrizes. O aspecto visual ajuda a iluminar padrões e inter-relações nos dados.
- 3) **Conclusões e verificação** – nesta etapa, o investigador considera o significado dos dados analisados e avalia as suas implicações para a questão de investigação.

Foi seguido o método acima proposto para tratar os dados e responder às questões de investigação que foram enunciadas como objectivo do trabalho.

4 Análise e discussão de dados

Este capítulo tem como objectivo descrever e discutir os dados recolhidos durante a pesquisa, assim como apresentar as conclusões para cada uma das questões de investigação.

Cada subponto do capítulo corresponde a cada uma das perguntas de investigação que estão na base do trabalho.

4.1 Quais as motivações que levam as empresas a apostar em estratégias de marketing de guerrilha?

As opiniões dos informantes-chave divergem-se quanto às motivações que levam as marcas a apostar em marketing de guerrilha.

O esquema seguinte resume as principais motivações recolhidas junto dos profissionais do sector que participaram no estudo:

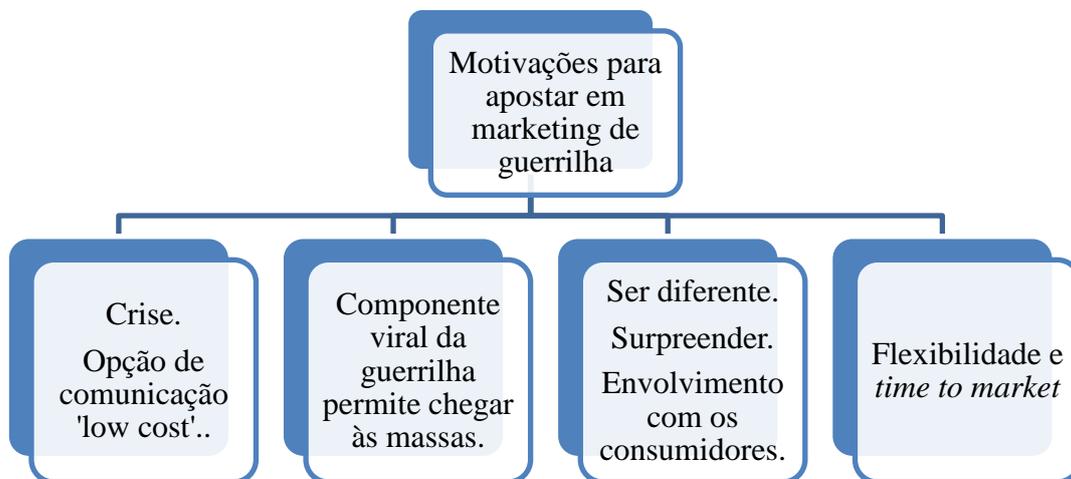


Figura 5 – Esquema que resume as principais motivações

Uma das motivações é transversal a todas as opiniões que é o facto do mercado estar em crise e dos orçamentos de marketing estarem cada vez mais sobre os olhares atentos das administrações, sendo a comunicação uma das primeiras áreas a sofrer cortes nesta época de conjuntura económica e de austeridade que o país atravessa. Tem sido para muitos **uma opção de comunicação comercial mais “low cost” em que o esforço financeiro exigido é menor** mas, em contrapartida, exige um maior esforço criativo.

Por esta razão, o marketing de guerrilha tem vindo a ganhar espaço em relação a outras ferramentas de comunicação e, a aposta por parte das marcas tem sido sempre crescente. **Não só a guerrilha, mas também outras ferramentas de comunicação como o digital e as redes sociais têm sido alternativas utilizadas pelas marcas para comunicarem com os seus consumidores.**

“o mercado está em crise, os budgets anuais das marcas reduzem, elas vêem que este tipo de activação e o fugir dos meios tradicionais como a televisão, o outdoor e o rádio, acaba por trazer também resultados”.

Frederico Roberto, director criativo, Torke

“Acho que é um meio e vai ser uma solução cada vez maior principalmente numa época de crise.”

Luciana Cani, directora criativa, Leo Burnett

Nos últimos anos, verificou-se que **os meios tradicionais perderam alguma da sua eficiência**, o impacto que as marcas conseguiam já não é o mesmo porque existem mais canais, as audiências deixaram de estar concentradas e as pessoas despendem menos tempo com estes tipo de meios.

As marcas já entenderam que outras ferramentas, e principalmente ao nível digital, permitem chegar a essas massas sem ser pelos meios tradicionais como a televisão ou imprensa.

“Acho que a guerrilha vem por em causa algumas das máximas da publicidade tradicional, ou seja, o facto de só conseguires chegar às massas com os meios de massas. A guerrilha veio mostrar que não é bem assim.”

Manuel Gravata, director de unidade, B62

A **necessidade de ser diferente** e de ter algum impacto junto dos consumidores tem sido também um elemento motivacional para a prática do marketing de guerrilha. O facto de conseguir chegar aos consumidores quando estes menos esperam é uma vantagem face a outros meios mais tradicionais. A motivação advém da guerrilha conseguir na maior parte das vezes ser muito diferente daquilo a que as pessoas estão

habituaadas. Por isso o impacto das campanhas geralmente é maior, destacando-se assim num mercado publicitário muito saturado.

As **marcas hoje estão mais preocupadas em surpreender do que em vender** como no passado. Hoje, querem-se tornar relevantes, envolver-se com os seus consumidores e só depois vender. O marketing de guerrilha tem vindo a ser uma ferramenta bastante útil para os profissionais de marketing posicionarem as suas marcas num mercado em sobre-comunicação.

“na guerrilha é tudo muito incisivo e como é muito diferente, é mais fácil as pessoas se relacionarem, aporta mais valores da marca por ser diferente.”

Graça Sacramento, responsável de marketing, FOX

“Um é posicionamento. É as pessoas olharem para nós como um banco diferente. Não vêes nenhum banco a fazer as acções que nós fazemos e as pessoas olham para nós e pensam que de facto aqui é diferente.”

Pedro Morais Barbosa, director de marketing, ActivoBank

“as marcas precisam de fazer coisas diferentes, de se destacar, de estar junto dos consumidores..”.

Frederico Roberto, director criativo, Torke

Os consumidores por seu lado, estão saturados da publicidade tradicional e cada vez mais criam anticorpos para se defenderem desse tipo de comunicação. No entanto, **os consumidores querem ser surpreendidos** e mostram-se cada vez mais predispostos a ter um papel activo nas campanhas e na própria construção da marca. Isto tem levado a que as marcas procurem estar mais próximas dos seus consumidores e o marketing de guerrilha permite chegar muito bem a vários tipos de públicos e por vezes com muito mais impacto. Por isso, as marcas **optam por marketing de guerrilha para estarem na rua com os consumidores e também para se relacionarem e envolver os consumidores nas suas campanhas.**

Outra motivação um pouco menos referida pelos informantes-chave mas que também representa alguma importância é a **flexibilidade que o marketing de guerrilha permite**. A capacidade de responder ao mercado numa questão de dias, ao contrário do

que acontece com os meios mais tradicionais que exigem mais tempo de preparação, pode-se demorar semanas ou meses a lançar uma campanha.

“Se a guerrilha vai ganhar mais espaço no tipo de comunicação que estamos a fazer hoje em dia e que vamos fazer no futuro, vai de certeza absoluta, por ser barato, rápido, conseguir planear a campanha hoje e amanhã estar a implementa-la, é muito flexível fazer campanhas destas”

Alexandre Martins, director de marketing, banco BIG

Portanto, quanto às motivações que levam as marcas a apostar em marketing de guerrilha, conclui-se que o principal elemento motivacional é a conjuntura económica do país e o facto de os orçamentos de marketing estarem cada vez mais reduzidos, o que têm levado as empresas a procurem novas alternativas de comunicação. Então, o marketing de guerrilha surge como uma ferramenta de baixo custo que pode e deve ser aproveitada pelos profissionais de marketing para posicionarem as suas marcas e se aproximarem dos seus consumidores.

As pessoas estão saturadas da comunicação tradicional e precisam de novos estímulos para se envolverem com as marcas. A componente irreverente e diferente do marketing de guerrilha tem sido um elemento motivacional pois permite obter mais impacto junto do público-alvo, facilitando a relação e o envolvimento com as marcas, por ser tudo muito diferente e inesperado.

4.2 Quais os riscos e as limitações que as marcas incorrem ao praticar marketing de guerrilha?

O seguinte esquema resume os principais riscos que foram enumerados pelos entrevistados durante o presente estudo:

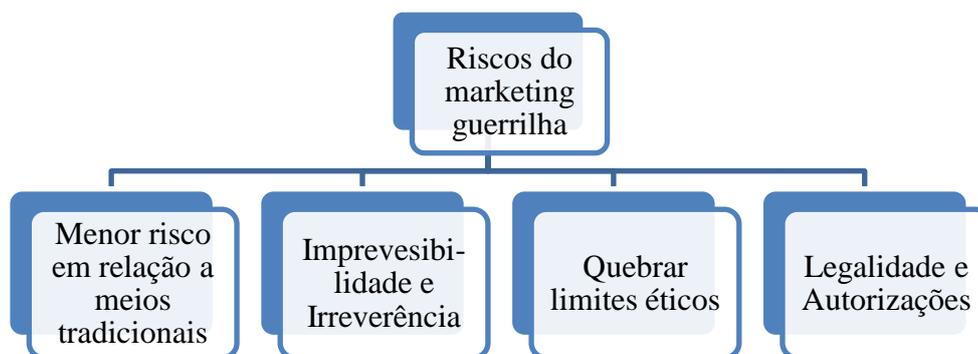


Figura 6 – Esquema que resume os principais riscos

Relativamente aos riscos que as marcas podem enfrentar ao praticar marketing de guerrilha existem várias opiniões distintas. No entanto, **todos os informantes-chave são da opinião que em marketing de guerrilha o risco é sempre menor do que em outros meios tradicionais devido aos valores que são investidos** em cada uma das ferramentas.

O marketing de guerrilha vive muito da imprevisibilidade das acções e isso pode **constituir um risco** para as marcas que desenvolvem essas campanhas. Normalmente são sempre **coisas novas, diferentes, irreverentes, que nunca foram testadas e existe o risco de simplesmente a campanha não funcionar.**

“Onde eu admito que possa haver um risco maior no marketing de guerrilha é porque muitas vezes são coisas novas que nunca foram testadas, portanto, corre-se sempre o risco de não funcionar”.

Manuel Gravata, director de unidade, B62

Mas para Luciana Cani, directora criativa da Leo Burnett **é mais uma questão do meio** do que propriamente do marketing de guerrilha quando questionada sobre as campanhas não funcionarem por serem coisas novas:

“Não porque isso eu acho que é para tudo. Por exemplo, a criatividade se for criativa em qualquer meio vai ter sempre um risco de, qual o impacto que essa criatividade vai ter, e aí eu acho que é uma questão de meio.”

Luciana Cani, directora criativa, Leo Burnett

A preocupação das marcas está em não verem a sua imagem denegrida pela irreverência e imprevisibilidade das campanhas de marketing de guerrilha.

“A fronteira que estou a delinear é não fazer nada que envergonhe a marca ou a empresa onde eu sou responsável por essa campanha e trabalho.”

Luís Madureira, Executive Board Member & Head of Innovation & Intelligence, Central de Cervejas.

Marketing de Guerrilha: uma mais-valia para as marcas no mercado português

A componente irreverente faz do marketing de guerrilha uma ferramenta que **muitas vezes ultrapassa os limites do ético**, representado assim um risco para as marcas, embora, para algumas marcas faça todo o sentido correr esse risco.

“É um risco. A verdade é que a maior parte das vezes o que interessa as marcas é que sejam faladas a não ser que seja realmente um grande problema ético que tenha internamente”

Graça Sacramento, responsável de marketing, FOX

Por outro lado, existem marcas que simplesmente não podem ultrapassar barreiras éticas como é caso das instituições financeiras que se preocupam bastante com estes limites e também com **a própria legalidade das campanhas**.

“Eu como banco nunca poderia fazer uma coisa dessas mas uma RedBull podia.”

Pedro Morais Barbosa, director de marketing, ActivoBank

É importante ressaltar que é possível fazer marketing de guerrilha sem quebrar barreiras éticas e legais.

“Pode-se fazer marketing de guerrilha sem estar a pisar a linha”

Alexandre Martins, director de marketing, banco BIG

O facto de ser uma ferramenta que normalmente é mais exposta, mais próxima dos clientes, **pode-se correr também o risco da campanha ser alvo de crítica e a marca sair prejudicada disso**. Hoje, com o nível da amplificação das campanhas que podemos observar através do digital, se não forem relevantes passam a ser alvo de críticas por parte dos consumidores.

“O risco é sempre a crítica. Sobretudo quando se vai para o marketing de guerrilha que é altamente exposto como é o caso de uma rede social ou de uma campanha de rua.”

Gilda Luís, Head of Communication & Branding, TAP

Em relação às limitações desta ferramenta de comunicação de marketing, as opiniões dos entrevistados focam-se principalmente em dois aspectos: a **abrangência** e a **mensuração de resultados** como pode ser observado no seguinte esquema:

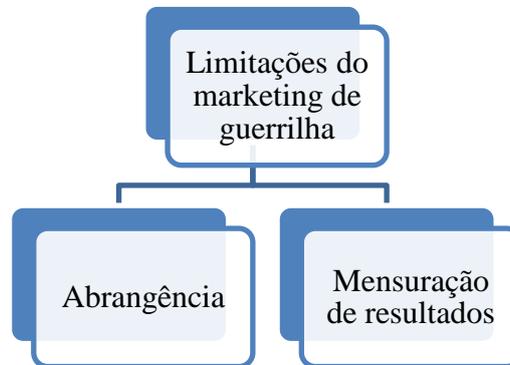


Figura 7 – esquema que resume as limitações do marketing de guerrilha

Por um lado, quanto à abrangência, **o marketing de guerrilha deve ser sempre complementado com outras ferramentas, não vive por si só e é muito difícil construir marcas apenas com este tipo de marketing.** São acções limitadas no período de tempo e na sua localização e além disso tem sido muito pensado como acções de rua e isso tem limitado bastante a sua utilização.

“Tem que se pensar a guerrilha nunca só como sendo na rua porque isso limita muito o que pode ser a guerrilha”.

Luciana Cani, directora criativa, Leo burnett

“Muitas vezes perguntam como é que conseguimos medir, ou como conseguem saber que o investimento que está a fazer vai trazer retorno. É preciso ter algo que sintam que vai resultar, que conheça a sua marca e confie na agência, que vai resultar.”

Frederico Roberto, director criativo, Torke

Posto isto, conclui-se que, ao nível dos riscos, as marcas **ao praticarem marketing de guerrilha não incorrem em riscos maiores do que aqueles a que já estão habituados nas suas campanhas tradicionais.** O risco até pode ser menor devido ao investimento ser inferior.

Por serem coisas novas, diferentes e irreverentes constitui também um risco mas depende muito das acções, as marcas precisam de definir muito bem o alvo da

comunicação, assim como o local e o momento para evitar que as suas campanhas não funcionem ou não tenham o impacto esperado.

Os limites éticos e legais são muitas vezes quebrados pelas marcas que praticam marketing de guerrilha mas neste caso cabe as marcas decidirem se querem correr esse risco ou não, depende muito do seu posicionamento.

O facto de o marketing de guerrilha estar mais próximo do consumidor e de ser uma ferramenta muito mais exposta, torna mais fácil que as campanhas sejam alvo de crítica por parte dos consumidores, que expressam as suas opiniões livremente nas redes sociais.

Por fim, quanto as limitações do marketing de guerrilha, conclui-se que esta não pode ser utilizada em exclusivo para construir marcas, deve ser sempre acompanhada por outras ferramentas de comunicação. Portanto, o marketing de guerrilha é visto como um complemento a outras campanhas. Outra conclusão ao nível das limitações é o facto de ser uma ferramenta quase impossível de medir os resultados. Não se consegue perceber exactamente qual o efeito que vai causar nos consumidores e essa tem sido a sua grande limitação, que tem deixado alguns profissionais de marketing com receio de arriscar.

4.3 Será uma abordagem indicada para todas as marcas?

O esquema seguinte resume as principais opiniões acerca da eficiência que o marketing de guerrilha pode representar para as diferentes marcas:

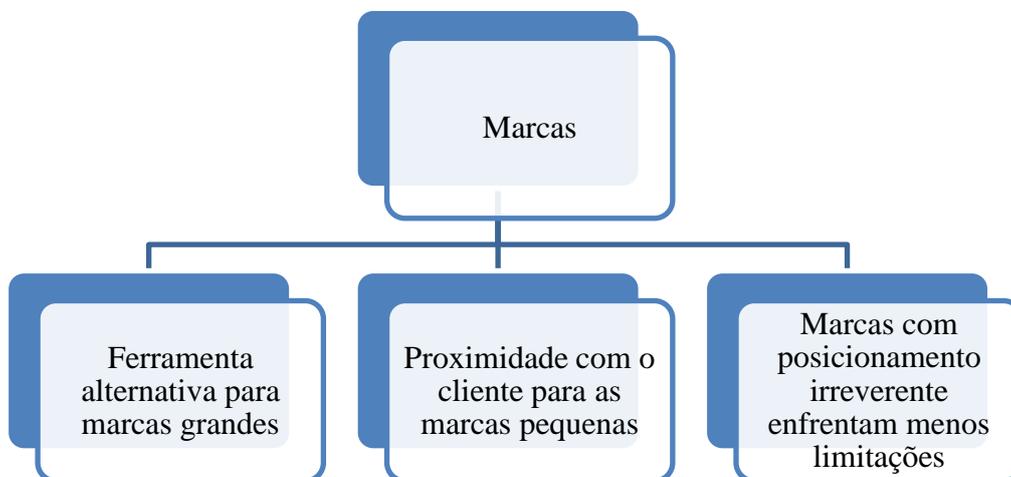


Figura 8 – Esquema que resume a eficiência do marketing de guerrilha para diferentes marcas

Inicialmente, o conceito de marketing de guerrilha foi definido nos Estados Unidos como sendo uma ferramenta para as marcas pequenas que não tinham orçamentos suficientes para utilizarem outro tipo de meios de massas como a televisão, imprensa e publicidade exterior.

No entanto, **em Portugal** e também no estrangeiro verifica-se que **são a grandes marcas que estão a aproveitar e a recolher os benefícios do marketing de guerrilha.**

“Ainda bem que já não é só as marcas grandes que o fazem porque foram elas que começaram a usar isto em grande.”

Alexandre Martins, director de marketing, Banco BIG

Marcas como a Red Bull, Coca-Cola, Nike, Adidas, entre outras, apostam bastante em campanhas de marketing de guerrilha pelo mundo inteiro. Tem havido um crescimento e cada vez há mais marcas a utilizarem esta ferramenta de marketing.

Verifica-se também que as **marcas mais pequenas perceberam os benefícios que podem alcançar com a proximidade com o consumidor do marketing de guerrilha** e estão agora a começar a investir também.

“Acho que as empresas pequenas estão começar a perceber-se de que isto faz sentido”

Alexandre Martins, director de marketing, Banco BIG

Porém, em Portugal, constata-se que são marcas grandes as que mais apostam em marketing de guerrilha, marcas essas que tipicamente tem presença noutros meios de comunicação de massas, como é caso de todas as marcas entrevistadas durante o presente estudo.

“Hoje em dia, as marcas praticamente já todas experimentaram marketing de guerrilha, pelo menos aquelas com que nós trabalhamos, que são das maiores as mais pequenas, já não há aquela ideia de que só as pequenas ou as grandes é que usam isto.”

Frederico Roberto, director criativo, Torke

Quanto à questão do marketing de guerrilha ser mais indicado para algum tipo de marca ou produto, **verifica-se que existem algumas diferenças na sua utilização causado pelo diferente posicionamento que as marcas procuram.**

Há marcas que optam por ter um **posicionamento mais radical e irreverente, para as quais o marketing de guerrilha pode ser utilizado com menos limitações** mas há outras marcas com uma postura mais conservadora e para essas devem ser desenvolvidas acções que respeitem limites éticos e legais que muitas outras acções ultrapassam.

É interessante analisar como o ActivoBank operando no mesmo mercado que o banco BIG opta por um posicionamento diferente e comunica mais através do marketing de guerrilha. É possível fazer marketing de guerrilha para qualquer marca e para qualquer negócio, dependendo muito das acções, pode-se optar por uma postura irreverente ou uma mais conservadora. Deve-se é ter a preocupação de o enquadrar com o posicionamento da marca em questão. A título de exemplo, em Novembro do ano passado o ActivoBank inaugurou seis sucursais espalhadas pelo país e uma das coisas que fez foi, colocar dois promotores que não aparentavam ser promotores, a perguntar na rua se as pessoas sabiam onde tinha aberto um banco novo, onde não se paga comissões ou onde se pode comprar um *Iphone* a preço especial, ao qual as pessoas respondiam que não sabiam. Então os promotores informavam sobre a nova sucursal ActivoBank e entregavam um folheto. Foi uma abordagem diferente.

“Tivemos pessoas a irem dizer no nosso Facebook que realmente tinha sido uma abordagem completamente diferente.”

Pedro Morais Barbosa, director de marketing, ActivoBank

“Qualquer produto que tem um target e aquele target faz certas coisas, está em certos lugares. Então podemos pensar em marketing de guerrilha para qualquer produto porque qualquer produto tem pessoas e as pessoas fazem coisas, estão em lugares e a partir daí podemos pensar em alguma coisa.”

Luciana Cani, directora criativa, LeoBurnett

Portanto, conclui-se que todas as marcas podem utilizar o marketing de guerrilha de algum formato. No entanto, algumas marcas precisam de ter mais cuidados se o

quiserem fazer, nomeadamente marcas que tenham um posicionamento mais conservador.

Todavia, podem também faze-lo desde que respeitam os limites éticos e legais para não verem as suas marcas denegridas.

Ao passo que, outras marcas com um posicionamento mais irreverente conseguem lidar melhor com o facto de ultrapassarem algumas barreiras éticas ou legais, conseguem reagir melhor e as suas imagens não saem tão prejudicadas.

A questão da utilização do marketing de guerrilha por parte das marcas está mais relacionada com o público-alvo a que se destinam as campanhas como se vai analisar no ponto seguinte.

4.4 Para que tipo de públicos demonstra ser mais eficiente?

O esquema apresentado de seguida, resume quais foram as principais opiniões recolhidas junto dos profissionais de marketing sobre qual é o público-alvo mais eficiente para ser comunicado sobre forma de marketing de guerrilha:

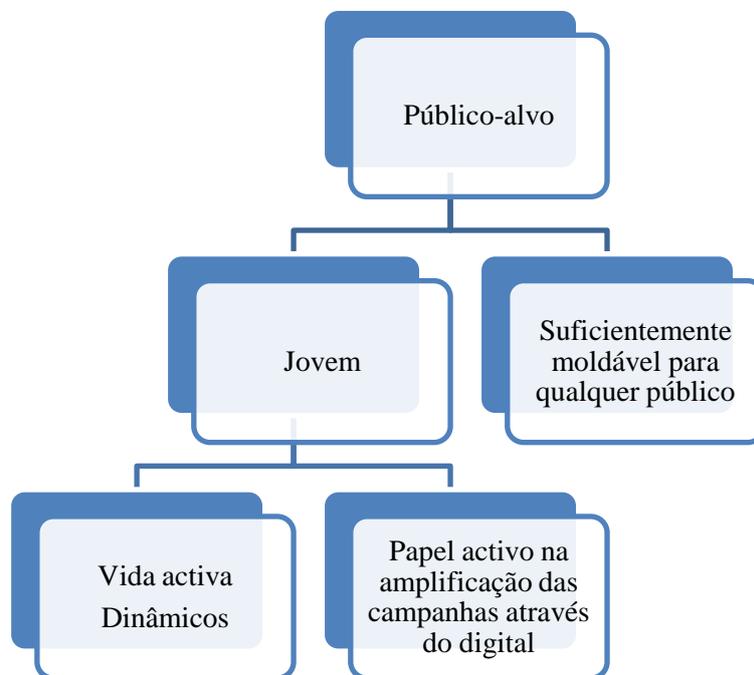


Figura 9 - Esquema que resume a eficiência do marketing de guerrilha para diferentes públicos

Esta é uma questão que divide os informantes-chave entre aqueles que consideram que o marketing de guerrilha é mais eficiente para públicos mais jovens e aqueles que

consideram que não existe um público-alvo que seja mais susceptível de ser comunicado por marketing de guerrilha, ou seja, todos os públicos podem ser alvo de uma campanha deste género.

É importante fazer uma **diferenciação em relação á participação** e por outro lado **quanto á divulgação das acções** para entender quais os públicos que melhor se enquadram em cada uma das etapas das campanhas de marketing de guerrilha, se é que existe algum público para o qual seja mais eficiente.

Por um lado, **há opiniões que consideram que o público jovem pode ser mais facilmente um alvo da comunicação de guerrilha** por ter mais tempo livre, por estar á procura de experiências e por geralmente ter uma vida mais activa.

“Os públicos mais jovens, dos 14/15 aos 35. São mais susceptíveis a vários níveis, são mais abertos a nível de comunicação, são pessoas que gostam de experimentar, mais enérgicos, que tem uma vida mais activa. “

Frederico Roberto, director criativo, Torke

“Eu diria que é um target muito mais jovem, muito mais dinâmico, de cabeça aberta, conhecedor, daquele autodidacta que procura e gosta de experimentar coisas, este é o target específico para uma campanha de guerrilha.”

Alexandre Martins, director de marketing, banco BIG

“Depende da acção. Se tivermos a falar daquilo que hoje em dia se tem ideia do que é a guerrilha, as pessoas mais novas normalmente são mais receptivas a coisas diferentes.”

Manuel Gravata, director de unidade, B62

Outras opiniões, vêm confirmar que dependendo da acção se consegue chegar a qualquer público e que, portanto, não deve ser feita uma distinção do tipo do público que o marketing de guerrilha consegue atingir. É uma ferramenta que pode ser moldável a qualquer tipo de público.

As marcas precisam de definir muito bem qual o público-alvo específico que querem atingir com cada acção para aumentarem a eficiência das suas campanhas.

“É aquilo que eu disse, se você pensar uma acção para aquele público especificamente, a acção vai sempre correr bem. Eu acho que não tem limitações de público, eu acho que não tem melhor, não é melhor para jovem.”

Luciana Cani, directora criativa, Leo Burnett

Em última análise, há opiniões que consideram que a guerrilha pode funcionar melhor com públicos mais velhos pela razão de não estarem habituados a este tipo de comunicações.

“inclusive públicos até mais tradicionais às vezes são muito mais impactados por uma coisa que não estão habituados e que não estavam á espera.”

Luís Madureira, Executive Board Member & Head of Innovation & Intelligence, Central de Cervejas

Relativamente á divulgação das campanhas de marketing de guerrilha, uma vez mais as opiniões divergem entre aqueles que consideram que os jovens assumem um papel fundamental na divulgação das campanhas e aqueles que acham que não deve ser feita nenhuma distinção.

Por um lado, os jovens são mais activos e mais participativos nas redes sociais que são hoje em dia um meio bastante utilizado pelas marcas para amplificarem as suas campanhas de marketing de guerrilha e por isso são considerados públicos mais eficientes na divulgação.

“Os jovens estão muito mais dentro das redes sociais e a forma destas campanhas se propagarem é pelas redes sociais, a internet e etc. Por os jovens aderirem mais as redes sociais, se calhar é um público mais indicado, e depois também faz com que a campanha cresça e saia dos parâmetros da campanha em si.”

José Catalão, criativo publicitário, FUEL

Por outro lado, há quem defenda que não existe um público que divulgue mais eficientemente as campanhas por ser jovem ou mais activo. As pessoas mais velhas apenas utilizam outros meios para passar a palavra e por vezes acabam por ter mais impacto nas pessoas que atingem presencialmente do que propriamente os jovens através das redes sociais.

“A influência pode ser mais positiva dependendo da qualidade da interacção. Eu ponho no Facebook e no meu Facebook vêem 300 pessoas que não se interessam pelo que lá ponho e a senhora fala com 10 pessoas e todas elas dizem que engraçado, todas as outras senhoras que forem donas de casa que ela conheça, ela impacta-as e diz-lhes, da próxima vez comprem este produto. “

Luís Madureira, Executive Board Member & Head of Innovation & Intelligence, Central de Cervejas

“O público mais idoso não vai colocar no Facebook mas certamente, se for impactado, ele vai comentar com os amigos dele. Tem que ver os meios que ele utiliza, talvez não tenha a pagina no Facebook, não tenha blog, não divulga desse modo mas, divulga de outro..”

Luciana Cani, directora criativa, Leo Burnett

Conclui-se que hoje em dia o marketing de guerrilha **está a ser uma ferramenta de comunicação mais direccionada para públicos jovens** pelo tipo de acções de marketing de guerrilha que se tem desenvolvido até ao momento.

No entanto, o marketing de guerrilha é suficientemente moldável e é possível desenvolver campanhas para atingir qualquer público-alvo, adequando a abordagem e a mensagem a cada público.

Por essa razão, **as marcas precisam de definir muito bem o público-alvo que querem atingir** com cada campanha para conseguirem aumentar a eficiência das suas comunicações.

Já quanto à divulgação das campanhas conclui-se que os jovens por serem mais activos, divulgam mais a mensagem e fazem com que a campanha chegue a mais gente, alavancando assim o efeito de virilidade das campanhas. No entanto, públicos que utilizam outros meios como o “passa a palavra” para divulgarem as campanhas conseguem ter mais impacto junto das pessoas com quem partilham a mensagem, embora não consigam chegar a um número muito elevado de contactos.

Então, de acordo com os dados recolhidos, os jovens conseguem fazer com que a campanha chegue a mais pessoas pelos meios digitais e por outro lado, públicos mais velhos conseguem obter mais impacto ao partilhar as campanhas.

5 Implicações para o marketing e para a gestão

Para responder à questão central do presente estudo, se o marketing de guerrilha é uma mais-valia ou não para as marcas no mercado português, os dados sugerem que o é efectivamente, sobretudo para as marcas que não tem orçamentos para grandes campanhas de comunicação com investimentos elevados pois é uma ferramenta que permite grandes resultados com poucos investimentos.

Também para marcas grandes pode ser uma mais valia para complementar as suas grandes campanhas nos meios tradicionais, embora não possam só fazer marketing de guerrilha.

Por ser uma ferramenta que proporciona experiências aos consumidores, as suas campanhas tornam-se sempre mais memoráveis que as campanhas tradicionais. É interessante para todas as marcas porque permite um grande impacto a baixo custo e o facto de não incorrerem em grandes riscos adicionais, constitui uma mais-valia para todas as marcas no mercado Português.

Com esta ferramenta, as marcas conseguem também uma aproximação aos seus consumidores e acima de tudo envolve-los nas suas campanhas assim como na própria construção das suas marcas. **Consumidores envolvidos são consumidores mais fiéis à marca.**

Em um mercado de publicidade saturado as marcas precisam de se diferenciar e destacar e isso cada vez é mais difícil. O marketing de guerrilha tem um grande potencial em destacar marcas pelo seu formato diferente e inusitado e com isso consegue obter mais impacto junto dos públicos a que se destinam a campanha.

Esta tem vindo a ser uma ferramenta cada vez mais utilizada pelos profissionais de marketing em Portugal pelo seu elevado impacto e uma vez mais por representar um investimento financeiro inferior. A tendência é mesmo essa, à medida que as marcas se vão apercebendo que precisam de fazer coisas diferentes para se destacarem num mercado publicitário saturado e que os orçamentos de marketing vão reduzindo, começam a apostar neste tipo de estratégias e de ferramentas alternativas como é o caso do marketing de guerrilha.

5.1 Agências

Por um lado, as agências de comunicação devem procurar cada vez mais oferecer soluções diferenciadas aos seus clientes num mercado de publicidade saturado. **Ao fazerem-no vão recolher benefícios ao nível da criatividade**, vão ser faladas, vão ganhar **notoriedade** por estarem a inovar.

Sendo uma ferramenta que tem apresentado resultados cabe às agências de comunicação educarem o próprio mercado visto que os responsáveis de marketing a frente das marcas ainda tem algum receio sobre o marketing de guerrilha ou porque não conhecem o conceito ou porque já tiveram más experiências.

5.2 Anunciantes

Quanto às marcas, devem procurar incluir o marketing de guerrilha nos seus planos de comunicação. Muitas já o fazem e a evolução tem sido sempre crescente. Com a dificuldade de muitas marcas no mercado português em investir em meios tradicionais que representam um grande investimento financeiro, esta pode ser **uma alternativa original com um nível de investimento mais baixo**.

Com o presente estudo, verifica-se que esta é uma ferramenta que permite chegar a um **grande número de consumidores sem ser pelos meios do costume** como a televisão e a imprensa. Além disso, o investimento e o **risco associado ao marketing de guerrilha é sempre inferior**.

No entanto, **é importante que marcas grandes vejam o marketing de guerrilha como um complemento** e não como substituto. Verificou-se que tem um grande potencial para complementar as campanhas mais tradicionais. Para marcas mais pequenas, que não tenham orçamentos para os meios tradicionais e sobretudo **para negócios locais esta pode ser a principal ferramenta a ser utilizada** pelo o seu alto impacto e por ser de baixo custo.

6 Limitações da pesquisa e direcções para pesquisas futuras

A limitação da pesquisa está relacionada com o método exploratório qualitativo que foi definido para o presente trabalho. Há uma forte tentação em aceitar resultados de pesquisas exploratórias com pequenas amostras como suficientes para alcançar os objectivos, por se adequarem a realidade. Os perigos da aceitação dos resultados não estruturados provenientes de entrevistas têm duas explicações. Em primeiro lugar, os resultados não são necessariamente representativos do que pode ser encontrado na população e, por isso, os resultados não podem ser extrapolados. Em segundo lugar, existe quase sempre uma ambiguidade nos dados. A flexibilidade, que é uma das características mais fortes deste género de métodos, dá ao entrevistador margem de manobra para direccionar as suas questões. Além disso, um analista, com determinado ponto de vista, pode interpretar os comentários e opiniões de forma distinta do investigador. Por isso, estes métodos devem ser utilizados exclusivamente para se obter opiniões das perspectivas dos profissionais e para sugerir hipóteses para pesquisas futuras.

O marketing de guerrilha é ainda um tema muito pouco explorado no meio académico e por isso existe uma vasta gama de pesquisas que podem e devem ser feitas no futuro. Nesta secção final, destacam-se várias direcções específicas para pesquisas futuras. Em primeiro lugar, para completar o presente estudo seria pertinente proceder-se para uma análise quantitativa com o intuito de obter resultados mais concretos. Neste estudo foi analisada a opinião dos profissionais de marketing sobre o marketing de guerrilha, portanto, a perspectiva empresarial. Seria interessante que no futuro fosse adoptada outra perspectiva, como por exemplo qual a opinião dos consumidores sobre o marketing de guerrilha com o intuito de perceber se as motivações correspondem ao que o meio empresarial idealiza. Também, uma análise sectorial seria bastante interessante para compreender o porquê de nem todas as marcas apostarem em marketing de guerrilha mesmo vendo os seus concorrentes a aplica-lo e a terem resultados. Sugere-se a análise do sector bancário pelas diferentes posições que foram tomadas por dois dos informantes-chave que representam duas instituições financeiras.

Bibliografia

Aaker, David A. (2004), *Pesquisa de marketing*, 2º Edição, São Paulo, Atlas

Constantinides, E., & Fountain, S.J. (2007), Special Issue Papers Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 9, Nº. 3, pp. 231–244

Cowles, D. L. e Kiecker, P. (1998), Reconceptualizing the promotional mix: The challenge of a changing marketing communications environment, *American Marketing Association. Conference Proceedings*, pp. 15-24

Dahlén, M.; Granlund, A. e Grenros, M. (2009), The consumer-perceived value of non-traditional media, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 26, Nº. 3, pp. 155-163

Dantas, E. B. (2009), A Propaganda De Guerrilha: Uma Nova Alternativa Para Posicionar Marcas, *Universidade de Brasília*

Daugherty, T. et al. (2008), Exploring consumer motivations for creating user-generated content, *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 8, Nº. 2, pp. 16-25

Dijk, J. V. (2009), Users like you? Theorizing agency in user-generated content, *Media Culture Society*, Vol. 31, Nº. 1, pp. 41-58

Dionísio, P. et al. (2009), *B-Mercator – Blended Marketing*, 1.ª edição: Publicações Dom Quixote

Gambetti, R. C. (2010), Ambient Communication: How To Engage Consumers In Urban Touch-Points, *California Management Review* Vol. 52, Nº 3, 34-51

Gambetti, R. C. e Graffigna, G. (2010), The Concept of Engagement: A Systematic Analysis of the Ongoing Marketing Debate, *International Journal of Market Research* Vol. 52, Nº 6, 801-826

Godin, S. (1999), Permission marketing: The way to make advertising work again, *Direct Marketing* Vol. 62, Nº 1, 40-43

Hoeffler, S. e Keller, K. L. (2003), The marketing advantages of strong brands, *Journal of Brand Management* Vol. 10, Nº.6, pp. 421-445

Hughes, G. e Fill, C. (2007), Redefining the nature and format of the marketing communications mix, *The Marketing Review* Vol. 7, Nº. 1, pp. 45-57

Hutter, K. e Hoffmann, S. (2011), Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for Further Research, *Asian Journal of Marketing*, Vol. 5, Nº. 2, pp. 39-54

Joachimsthaler, E. e Aaker, D. A. (1997), Building Brands Without Mass Media, *Harvard Business Review* 75, 39-50

Keller, K. L. (2001), Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs, *Journal of Marketing Management* 17, 819-847

Keller, K. L. (2009), Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal of Marketing Communications* Vol. 15, Nº 2-3, pp. 139-155

Keller, K. L. e Lehmann D. R. (2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science* Vol. 25, Nº. 6, pp. 740-759

Kotler, P. e Keller, K. L. (2006), *Administração de Marketing*, São Paulo, 12ª Edição: Pearson Prentice Hall

Krumm, J. et al. (2008), User-Generated Content, *Pervasive Computing, IEEE*, Vol. 7, Nº. 4, pp. 10-11

Laermer, R. e Simmons, M. (2007), *Punk Marketing*, 1.ª Edição, Edições ASA

Levinson, J. C (2007), *Guerrilla marketing: easy and inexpensive strategies for making big profits from your small business*, New York, 4ª Edição: Houghton Mifflin Company

Maisel, R. (1973), The Decline of Mass Media, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 37, Nº. 2, pp. 159-170

Malhotra, N. K. (2005), *Introdução à pesquisa de marketing*, São Paulo, Pearson Prentice Hall

Malhotra, N. K. (2006), *Marketing research: an applied orientation*, 5ª Edição, Pearson Prentice Hall

Pars, S. R. (2011). The effects of brand image on consumers choice. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, Nº. 20, pp. 227-238

Pelsmacker, P. e Neijens, P. (2009), Journal of Marketing Communications: Special Issue on New Advertising Formats, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 15, Nº. 2-3, pp. 205-206

Ries, A., & Ries, L. (2002), The death of advertising, *Brand Strategy*, Nº 164

Schneckenberg, D. (2009), Web 2.0 and the empowerment of the knowledge worker, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, Nº. 6, pp. 509-520

Wanner, M. (2011), More Than the Consumer Eye Can See: Guerrilla Advertising From an Agency Standpoint, *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*. Volume 2, Nº 1, 103-109

Whelan, S. e Wohfeil, M. (2006), Communicating brands through engagement with 'lived' experiences, *The Journal Of Brand Management*, Vol. 13, Nº. 4-5, pp. 313-329

Anexos

Guião da entrevista para agências

- 1) Qual é o seu ponto de vista actual sobre marketing de guerrilha? Como tem evoluído este ponto de vista? Porque tem evoluído? O que é que para si é o marketing de guerrilha?
- 2) Para si, quais são os maiores riscos do marketing de guerrilha?
- 3) Quais são as lições mais importantes que aprendeu sobre marketing de guerrilha? Na sua abordagem ao marketing o que mudou?
- 4) Quais os benefícios que o marketing de guerrilha tem para as marcas?
- 5) Sente que a publicidade de guerrilha é benéfico para as agências de comunicação? Porquê?
- 6) Para que tipo de clientes (Marcas/produtos) considera ser mais eficiente?
- 7) E para que tipo de públicos? Seja em participar nas acções ou na própria divulgação das mesmas?
- 8) Considera que a publicidade de guerrilha pode ser uma alternativa eficiente a publicidade tradicional? Porque ou Porque não?
- 9) Como é que os resultados deste tipo de acções podem ser mensurados?
- 10) Quais foram para si as acções de marketing de guerrilha mais bem sucedidas em Portugal?

Guião da entrevista para anunciantes

- 1) Qual é o seu ponto de vista actual sobre marketing de guerrilha? Como tem evoluído este ponto de vista? Porque tem evoluído? O que é que para si é o marketing de guerrilha?
- 2) Para si, quais são os maiores riscos do marketing de guerrilha?
- 3) Quais são as lições mais importantes que aprendeu sobre marketing de guerrilha? Na sua abordagem ao marketing o que mudou?
- 4) Quais os benefícios que o marketing de guerrilha tem para as marcas?
- 5) Para que tipo de públicos considera ser mais eficiente? Seja em participar na acção ou na sua divulgação?
- 6) Considera que a publicidade de guerrilha pode ser uma alternativa eficiente a publicidade tradicional? Porque ou Porque não?
- 7) Como é que os resultados deste tipo de acções podem ser mensurados?
- 8) Quais foram para si as acções de marketing de guerrilha mais bem sucedidas? Quais foram os objectivos? Como foi produzida? Quais os factores críticos de sucesso para a realização da acção? O que correu melhor, e o que pode ser melhorado?