

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS FACE/FUMEC
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**O *MARKETING* DE GUERRILHA SOB A ÓTICA DOS
PROFISSIONAIS DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA EM
BELO HORIZONTE - MG**

ÁLVARO LUIZ COTTI DE MIRANDA

BELO HORIZONTE - MG

2015

ÁLVARO LUIZ COTTI DE MIRANDA

**O *MARKETING* DE GUERRILHA SOB A ÓTICA DOS
PROFISSIONAIS DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA EM
BELO HORIZONTE - MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade FUMEC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

BELO HORIZONTE - MG

2015

Miranda, Álvaro Luiz Cotti de.

M672m O marketing de guerrilha sob a ótica dos profissionais das agências de propaganda em Belo Horizonte. / Álvaro Luiz Cotti de Miranda. – Belo Horizonte, 2015.

83 f. ; 30 cm.

Orientador: José Marcos Carvalho de Mesquita.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Marketing – Estudo de casos. 2. Branding (marketing) – Estudo de casos. 3. Marca. I. Mesquita, José Marcos Carvalho de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.8

Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070





UNIVERSIDADE
FUMEC

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada "**O marketing de guerrilha sob a ótica dos profissionais das agências de propaganda em Belo Horizonte - MG**" de autoria do aluno Álvaro Luiz Cotti de Miranda aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita - (Orientador) - Universidade FUMEC

Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade FUMEC

Profª. Dra. Stella Naomi Moriguchi - Universidade Federal de Uberlândia

Profª. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 03 de dezembro de 2015.

Dedico este trabalho à memória de Carmen Cotti de Miranda e Márcio Sílvio Tôrres de Miranda, meus pais e exemplos na vida.

RESUMO

O atual mundo globalizado é marcado por profundas transformações: a rapidez de informações e o avanço tecnológico modificaram o modo de pensar, de viver e de consumir das pessoas. A competitividade agressiva impõe cada vez mais desafios às marcas para se posicionarem e, principalmente, se manterem no mercado. Por sua vez o novo consumidor, informado e exigente, está cada vez mais seletivo e resistente ao bombardeio publicitário diário. Nesse cenário de saturação midiática, o *Marketing* de Guerrilha surgiu como uma proposta de se utilizar criatividade e ousadia para fazer uma comunicação de alto impacto e de baixo custo. Baseado nos princípios de *buzz marketing* e na geração de mídia espontânea, o *marketing* de guerrilha ainda é um tema muito fragmentado no que diz respeito à sua prática e à sua conceituação teórica. Entretanto, nesse campo de batalha mercadológico, a busca por uma aproximação e interatividade persuasiva com o cliente por meio das ferramentas de guerrilha, torna-se uma arma poderosa e cada vez mais indispensável na construção da estratégia, na eficiência da mensagem e no sucesso da marca.

Palavras-chaves: *Marketing*. Comunicação. *Marketing* de Guerrilha. Publicidade. Marca.

ABSTRACT

The current globalized world is marked by profound changes: the speed of information and technological advances changed our way of thinking, living and consuming. The aggressive competitiveness imposes ever increasingly challenges for brands to position themselves and, above all, remain in the market. In turn the new consumer, informed and demanding, is increasingly more selective and resistant to the daily advertising bombing. In this scenario of media saturation, Guerrilla Marketing has emerged as a proposal to use creativity and daring to make communication of high-impact and low-cost. Based on the principles of buzz marketing and spontaneous media, the guerrilla marketing is still a very fragmented issue with regard to its practical and theoretical conceptualization. Supported by a literature review and discourse analysis of respondents, this research takes the form of an exploratory qualitative study, which concluded that professionals from advertising agencies of Belo Horizonte, even poor and needy of conceptualization on the subject, consider the guerrillas still not widely used in the city, but with good growth prospects. In the search for an approach and compelling interactivity with the customer, the guerrilla marketing has become a powerful weapon and increasingly indispensable in building the strategy, the message of efficiency and success of the brand.

Keywords: Marketing. Communication. Guerrilla Marketing. Advertising. Brand.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo Geral	10
2.2 Objetivos Específicos	10
3 JUSTIFICATIVA	11
4 REVISÃO DE LITERATURA	14
4.1 Publicidade e Propaganda	14
4.1.1 Atendimento	20
4.1.2 Planejamento	21
4.1.3 Mídia	22
4.1.4 Criação	23
4.2 Marketing	25
4.3 Planejamento e Estratégia	29
4.4 Marketing de Guerrilha	31
4.4.1 Ambush Marketing ou <i>Marketing</i> de Emboscada	36
4.4.2 O PR Stunt ou Façanha de Relações Públicas	37
4.4.3 O Flashmob ou Performance	38
4.4.4 A Intervenção Urbana	38
4.4.5 Mídia Alternativa	39
4.4.6 O Marketing Invisível	40
4.4.7 O Astroturfing	41
4.4.8 Os Eventos e Patrocínios	42
4.5 Marketing Viral	43
5 METODOLOGIA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	47
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49

CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICE	80

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a destruição das barreiras físicas e culturais pela tecnologia possibilitaram o rápido aumento das dificuldades enfrentadas pelas empresas, na aplicação de modelos tradicionais em busca de vantagens competitivas sustentáveis. É cada vez mais difícil diferenciar produtos e serviços, posicionar e manter a marca de uma pequena ou média empresa no mercado. O ambiente de negócios, atualmente, é extremamente competitivo, e exige que as empresas se capacitem constantemente, em todos os setores de recursos, para se lançarem, sobreviverem e prosperarem. E, certamente, o *marketing* é um setor dos mais relevantes; uma das poderosas armas para um mercado que mais parece um verdadeiro campo de batalhas.

Ries; Trout (1986, p. 26) afirmam: "Na guerra, você ganha logrando, flanqueando e dominando o inimigo. O território que você toma é apenas uma decorrência de sua capacidade para fazer estas coisas." A afirmação retrata bem as relações organizacionais na atualidade. Ferreira (1975) define guerrilha como uma luta armada, travada por grupos constituídos irregularmente, e que não obedecem às normas das convenções internacionais. Obviamente a primeira referência ao termo pode remeter a Che Guevara e Fidel Castro em Cuba, aos conflitos na Faixa de Gaza ou à Guerra do Vietnã. E o que isso tem a ver com Administração?

Empresas de pequeno e médio porte podem e devem competir no mercado com as grandes organizações. A diferença é que, assim como os guerrilheiros, devem usar armas mais eficazes para combater os exércitos convencionais. Essas armas devem basear-se na criatividade e na inovação. O conceito de *Marketing* de Guerrilha foi criado em 1982, pelo publicitário norte americano Jay Conrad Levinson, em seu livro *Guerrilla Marketing Attack*, inspirado, justamente, na guerrilha bélica. Nesse contexto, a propaganda iniciava uma complicada fase de diminuição de eficácia e uma consequente urgência de novas e eficientes técnicas e possibilidades. A utilização do *Marketing* de Guerrilha mostrou que criatividade, planejamento prévio, poucos recursos e ousadia para surpreender, podem transformar uma ideia simples em uma ação de grande impacto e eficiência.

Depois de mais de 30 anos, o conceito sofreu ajustes e adequações importantes, está mais aperfeiçoado, foi incorporado por grandes empresas e integra o *mix* de comunicação, inclusive de multinacionais, com estratégias e resultados surpreendentes. Por meio dele, tenta-se

transpor os mecanismos de bloqueio que a saturação dos modelos publicitários convencionais despertaram no público consumidor, atualmente, muito mais informado e consciente das suas reais necessidades e desejos. Kotler; Keller (2006) afirmam que o ser humano médio está exposto a cerca de 1.500 mensagens por dia. Dessas, a sua atenção seletiva faz com que ele receba efetivamente de 30 a 80 e, menos de 10 mensagens por dia têm uma probabilidade razoável de influenciar o seu comportamento como consumidor. As marcas tornam-se então, obrigadas a repensar suas estratégias de comunicação. Preliminarmente, é necessário um trabalho de percepção das potencialidades de seus produtos ou serviços, no intuito de imprimir neles uma personalidade capaz de associá-los a um estilo próprio, para então, investir na comunicação desse estilo fora dos padrões publicitários tradicionais.

Minas Gerais é considerado um estado culturalmente conservador. O seu mercado empresarial não foge à regra. O número de agências de propaganda e *marketing*, consultores e profissionais de comunicação autônomos cresce a cada dia na capital mineira e, é importante que a área não reflita essa postura do mercado. O conservadorismo mineiro é um desafio que precisa ser vencido. É necessário que administradores e profissionais de comunicação e *marketing* cada vez mais incluam eficientemente a criatividade e a inovação nas propostas de planejamento e estratégia de seus clientes. O *Marketing* de Guerrilha é um conceito que só chegou ao Brasil nos anos 90 e, cada vez mais, complementa o *mix* de comunicação de pequenas, médias e grandes empresas. Entender todo esse processo, desde a sua conceituação até a sua efetiva utilização pelas marcas mineiras e o impacto da inovação num mercado considerado tão tradicional, é o desafio desse trabalho. Nesse sentido, essa pesquisa visa responder a seguinte questão: **Qual a visão dos profissionais das agências de propaganda acerca do *Marketing* de Guerrilha no mercado publicitário de Belo Horizonte?**

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar qual a percepção, por parte dos profissionais de publicidade e propaganda, do cenário do *Marketing* de Guerrilha na cidade de Belo Horizonte.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de entendimento, por parte dos profissionais de área de publicidade dos conceitos de *Marketing* de Guerrilha.
- Identificar quais as práticas e as ações de *Marketing* de Guerrilha desenvolvidas pelas agências de publicidade para seus clientes em Belo Horizonte.
- Identificar quais os motivos levam agências e clientes a decidirem pela utilização das técnicas de *Marketing* de Guerrilha.
- Avaliar até que ponto o *Marketing* de Guerrilha pode ser considerado um atrativo frente à publicidade convencional.

3 JUSTIFICATIVA

Com pouco mais de 30 anos, o conceito de *Marketing* de Guerrilha só chegou ao Brasil na década de 90. Mesmo sendo um conceito novo, ele já é utilizado nas maiores capitais do País, que já possuem diversas agências especializadas nessa nova alternativa de *marketing*. Essa constatação, por si só, já demonstra a importância e relevância do tema para a área de administração e comunicação social.

As estratégias do *Marketing* de Guerrilha conquistam e impressionam cada vez mais clientes, entre empresas de variados portes, pela capacidade de potencializar seus recursos e de impactar consumidores por meio da criatividade e inovação. Incrementado pelo desenvolvimento tecnológico a receita do *Marketing* de Guerrilha é muito simples: alia a força do boca a boca à mídia espontânea, para romper com cenários estagnados e chamar atenção para a marca. Quando utilizado de maneira eficiente, dentro de um planejamento estratégico, os resultados obtidos podem, em várias situações, superar a eficácia que os meios e os veículos de comunicação tradicionais poderiam oferecer, e, o mais importante, com um investimento muito menor. Assim, o *Marketing* de Guerrilha vem ganhando destaque em todo o mundo.

Infelizmente, mesmo se passando mais de três décadas desde a primeira abordagem do tema, a literatura sobre o *Marketing* de Guerrilha ainda deixa muito a desejar. É possível encontrar na internet um grande conteúdo, porém, nem sempre é possível distinguir informação de opinião. Talvez o fato de ser um conceito recente comparado ao do *marketing* tradicional justifique o restrito acervo literário disponível. Os conceitos teóricos tanto do *Marketing* de Guerrilha quanto de suas ferramentas é algo bastante fragmentado.

O estudo do assunto torna-se cada vez mais importante para garantir o entendimento dos fundamentos básicos do conceito, as condições, necessidades, formas e possibilidades de utilização em substituição ou complementação das ações publicitárias tradicionais. Mesmo assim pouco se escreveu sobre ele. A academia ainda é muito carente de estudos sobre o assunto. Segundo Gruber (2004), até essa data o tema tem sido tratado quase exclusivamente de formas não científicas: “Ainda não existe uma definição clara de marketing de guerrilha. É preocupante a falta de ancoragem conceitual para essas técnicas e é problemático que até hoje, essas táticas sejam discutidas separadamente de estratégias de marketing.”

O direcionamento da pesquisa para a cidade de Belo Horizonte torna-a ainda mais interessante pelo fato do mercado mineiro ser considerado muito conservador, inclusive em termos de ações e investimentos publicitários. Segundo Brito (2014), no Blog Novas Tendências,

o fato é que a subcultura mineira induz negócios lentos, seguros, baseados na minimização excessiva dos riscos, fechados em si próprios. Não é à toa que, para saírem do casulo e explodirem, grandes empresas nascidas aqui levaram seus núcleos decisórios e de inteligência para outros estados, especialmente São Paulo. O mineiro é essencialmente introspectivo e não se revela. É o folclórico come-quieto. É o que espera, calmamente, o tempo passar para ver como é que fica. Quem faz negócios com paulistas imediatamente percebe a diferença de objetividade. Enquanto eles, geralmente, sabem o que querem, quanto querem e quanto podem pagar, o mineiro negocia, esconde o jogo, demora para decidir e, enquanto isso, as coisas vão indo. Seguras. Constantes. Exasperadoras.

Nesse mesmo sentido, com o foco na publicidade mineira, Cardoso et al. (2006, p. 175) afirmam que

Os dados sobre a publicidade mineira apontam especialmente para o modo como as agências vêm atuando e estruturando seus modelos de negócio. Tais dados indicam, sobretudo, que os investimentos em publicidade no Estado, o grau de profissionalização e as articulações institucionais são ainda incipientes, muito longe do que vem sendo praticado, em termos de movimentação de recursos, *know-how* e corporativismo em mercados como São Paulo e Rio de Janeiro.

As autoras ainda complementam:

Por ora, os dados mostram que o mercado de publicidade mineiro é ainda muito endógeno, pois seus agentes pensam e operam nele a partir de preocupações e demandas muito isoladas e pontuais. Essa visão mostra uma percepção da publicidade muito pouco conectada às configurações globais dos cenários político, econômico e social da contemporaneidade que, conforme apresentado anteriormente, têm instaurado modelos de negócio cada vez mais globais. (CARDOSO et al., 2006 p. 175).

Entender como a prática de uma atividade fundamentada na ousadia, criatividade e inovação vem sendo aceita e inserida nesse mercado é de extrema importância como referencial para os profissionais da área. O aumento do número de agências de propaganda e *marketing* e de profissionais autônomos na cidade preocupa o setor, pois cada vez mais, oferecem o trivial ao cliente, sem inovar e arriscar no novo ou no diferente. O mercado mineiro se encontra morno e predatório, as grandes agências engolem as pequenas, que por sua vez, acabam monopolizando os grandes clientes. É necessário que a área passe a discutir o cenário atual e possa oferecer aos clientes uma comunicação dinâmica, que faça prevalecer um eficiente planejamento de *marketing* e que privilegie uma estratégia inovadora e criativa, indispensável

no sucesso, no entendimento, no posicionamento e manutenção de um produto ou de um serviço.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 Publicidade e Propaganda

O termo propaganda é definido por Rabaça (1987, p. 481) como

o conjunto das técnicas e atividades de informação e persuasão, destinadas a influenciar as opiniões, os sentimentos e as atitudes do público num determinado sentido. É uma ação planejada e racional, desenvolvida através dos veículos de comunicação, para divulgação das vantagens, das qualidades e da superioridade de um produto, de um serviço, de uma marca, de uma ideia, de uma doutrina, de uma instituição etc. Pode ser usada para fins ideológicos (políticos, filosóficos ou religiosos) ou para fins comerciais.

Num mesmo caminho, de acordo com Mota (1988, p. 367), a propaganda é:

Arte, Ciência e Técnica utilizadas convenientemente na realização oral, visual ou impressa de uma mensagem com a finalidade comercial, que informa de um produto ou serviço o benefício e, como consequência, desperta no destinatário o desejo de aquisição.

Segundo Mestre (1996), a Propaganda é uma forma de comunicação que o *marketing* utiliza como instrumento de promoção. Com características que a diferencia dos demais instrumentos de promoção, a propaganda é toda a transmissão de informação impessoal e remunerada, efetuada por meio de inserções de anúncios pagos nos meios de comunicação de massa (televisão, rádio, jornal etc.). A mensagem é controlada pelo anunciante e dirigida a um público segmentado, com o objetivo de estimular/induzir a demanda de um produto ou serviço, ou influenciar a opinião ou o comportamento do consumidor. A propaganda é então, por essência, comunicação persuasiva.

No Brasil e em alguns outros países de língua latina, as palavras propaganda e publicidade são geralmente usadas com o mesmo sentido, e essa tendência parece ser definitiva, independentemente das tentativas de definição que possam ser elaboradas em dicionários ou em livros acadêmicos. De acordo com Gomes (2001, p. 118),

assim como não há, no Brasil, uma definida unanimidade de critério quanto ao uso técnico dos vocábulos 'publicidade e propaganda', gerando dificuldades nas diferenciações entre os dois, também as definições de cada um deles são bastante confusas.

Em alguns aspectos, porém, é possível perceber algumas distinções no uso das duas palavras. Em geral, não se fala em publicidade com relação à comunicação persuasiva de ideias (nesse aspecto, propaganda é mais abrangente, pois inclui objetivos ideológicos, comerciais etc.). A publicidade torna-se mais extensiva no sentido de divulgação (tornar público, informar, sem que isso implique necessariamente persuadir). A partir desse princípio, a publicidade adquiriu também um significado comercial. Segundo Rabaça (1987, p. 481), "qualquer forma de divulgação de produtos ou serviços, por meio de anúncios geralmente pagos e veiculados sob a responsabilidade de um anunciante identificado, com objetivos de interesse comercial."

Na legislação pertinente ao exercício profissional da propaganda, percebe-se o uso, às vezes indevido, dos termos: a lei define como publicitários os que exercem funções artísticas e técnicas relacionadas à propaganda, e como agenciadores de propaganda os que as encaminham aos veículos de comunicação. Rabaça (1987, p. 481) define agência de propaganda como "aquela especializada nos métodos, na arte e na técnica publicitária, para criar, executar e distribuir propaganda. E as expressões agência de publicidade e agência de propaganda são usadas indistintamente." Neste trabalho, os termos propaganda e publicidade também estarão sendo usados, indistintamente, para denominar a mesma prática.

A propaganda é um poderoso instrumento de vendas dentro de uma estratégia mercadológica. Trabalhando com arte, criatividade, tecnologia, informação, raciocínio, enfim, com uma enorme gama de valores humanos e manifestações culturais, a propaganda é uma atividade extremamente complexa e rica. Para Aldrighi (1985, p. 57),

o resultado final de mercado, como também se sabe, não depende apenas da propaganda, mas de um conjunto de fatores que os profissionais de marketing decidem e controlam. Entre eles, a propaganda tem importante função específica: a persuasão do consumidor. Deve funcionar ao nível da psicologia individual, ajudando a produzir o esperado comportamento de compra. E é preciso ter alguma noção sobre como funciona o processo de persuasão do consumidor para poder administrar de forma mais consciente e eficaz a técnica e a arte da propaganda.

É importante definir a função da propaganda em termos de finalidade e possibilidade, afinal, uma ação publicitária é sempre voltada para resultados. O processo de persuasão engloba vários fatores que, interagindo entre si agem sobre o consumidor. Um desses fatores é a propaganda. Portanto, ela não é o único elemento responsável pelo processo de vendas e persuasão do público-alvo. A preferência por determinada marca e as futuras decisões de compras dessa mesma marca são atitudes dificilmente consolidadas como resultado de um

eficiente trabalho de persuasão. O segmento de anunciantes no Brasil, assim como no exterior, é bastante amplo e diversificado. Essa heterogeneidade também reflete a forma como as agências de publicidade atuam na direção da solução operacional que lhes pareça mais de acordo com as necessidades dos clientes atuais e perspectivas dos clientes em potencial. A cada dia, o mercado de anunciantes exige cada vez mais das agências de publicidade, buscando uma assessoria completa que atenda de maneira integrada as suas necessidades.

Com a interação entre a necessidade do consumidor, os esforços da criatividade, do *marketing* e da propaganda, assim como o desempenho do produto, aliado à manutenção da publicidade, provavelmente chega-se ao resultado esperado. O comportamento do consumidor então, tende a evoluir da experimentação e da compra até a formação do hábito e conseqüente fidelização à marca. E para manter essa fidelidade e sustentar o produto ou o serviço na posição conquistada é preciso manter o consumidor envolvido com a marca. Isso é um objetivo muito mais complexo que simplesmente vender um produto ou serviço. A venda é um objetivo imediato, enquanto a fidelização é um objetivo em longo prazo envolvendo inclusive o processo de pós-venda. Para conseguir essa formação de atitude, assim como o condicionamento comportamental, o *marketing* com seu planejamento estratégico interage no tempo com a propaganda, a atitude e o comportamento, pois, cada segmento de produto ou serviço tem a sua forma para se posicionar. Para gerar resultado, a propaganda deve estar inserida em uma eficiente estratégia de comunicação, como afirma Aldrichi (1985, p. 72).

Como não há uma fórmula universal para fazer propaganda eficiente, é sempre indispensável estudar cada caso particular para decidir a melhor forma de atingir o consumidor através da comunicação. É preciso que cada caso seja especialmente planejado porque a situação de cada marca, em determinado momento de sua história no mercado, é sempre um conjunto absolutamente singular de problemas e oportunidades. Uma situação para a qual é necessário procurar a melhor solução em comunicação. Assim, a estratégia de comunicação começa por um diagnóstico da situação de mercado da marca, a partir de toda a informação básica disponível sobre o produto, a marca, a concorrência e o consumidor. Ai então definem-se os objetivos de comunicação. Assim como o marketing estabelece objetivos de mercado, é imprescindível que a propaganda estabeleça objetivos de comunicação: esclareça, a priori, de forma precisa e definida que efeitos sobre o consumidor são esperados. A escolha desses objetivos já é uma decisão estratégica.

Uma boa estratégia de comunicação é a base para decisões que garantam a correta construção e direcionamento mercadológico da mensagem, mas não garantem o poder de comunicação e persuasão da campanha de publicidade. A boa comunicação das peças de propaganda depende de ideias criativas e de habilidade para colocá-las em execução. Para que

seja cumprida a função primordial do processo, que é despertar o interesse do consumidor e convencê-lo a favor da compra do produto ou serviço, a propaganda acima de tudo precisa ser criativamente eficiente.

Historicamente, dois acontecimentos deram origem à propaganda comercial, como ela atualmente é entendida nos seus efeitos: a modernização dos veículos de comunicação e o aumento da produção industrial com o aperfeiçoamento tecnológico, considerando a expansão da imprensa o ponto de partida desse processo. Os jornais transformaram-se em indústrias complexas, deixando de ser apenas um veículo informativo e passando a necessitar de altos investimentos de capital. Nesse cenário montado pelas grandes indústrias jornalísticas nasceu a propaganda moderna aplicada ao mundo dos negócios. Máquinas e equipamentos cada vez mais aperfeiçoados, a tecnologia e o progresso determinaram o aumento crescente da produção de bens de consumo, mercadorias de todos os tipos e novos serviços. A expansão da imprensa não era um fato isolado, mas parte da modificação do panorama da sociedade capitalista. Era necessário encontrar fórmulas e soluções para escoar o excesso de produção das máquinas modernas e velozes da época. A propaganda torna-se, nesse momento, mais que uma simples ferramenta de venda. Ela passa a ser um fator econômico e social importantíssimo. Frente a esse contexto, Sant'anna (1989, p. 64) afirma:

Só a propaganda, com suas técnicas aprimoradas de persuasão, poderia induzir as grandes massas consumidoras a aceitar os novos produtos, saídos das fábricas, mesmo que não correspondessem à satisfação de suas necessidades básicas: comer, vestir, morar, tratar da saúde.

Como elemento vital do processo de desenvolvimento econômico do país no esforço de sustentar o crescimento industrial, a propaganda encara novo desafio: o progresso tecnológico industrial colocava a todo o momento, à disposição de todas as classes sociais, uma abundância de novos produtos e serviços. Portanto, era necessário encontrar novos consumidores para tais produtos e serviços não essenciais e cada vez mais sofisticados. A criatividade dos profissionais se depara então com a ideia de *status* conferida ao consumidor de produtos e serviços ligados ao conforto e lazer, então considerados supérfluos. De simples parceira dos vendedores, a publicidade evolui nos seus conceitos e nas suas técnicas adquirindo uma nova dimensão: fator econômico e social capaz de influenciar e modificar os hábitos e costumes de um grupo social no seu conjunto. O consumidor passa a ser elemento de estudo da propaganda que, a partir de agora, utiliza técnicas e estratégias baseadas em

dados e pesquisas socioeconômicas e culturais. Descobriu-se que a venda não estava apenas intimamente ligada a uma necessidade básica do consumidor, mas também a uma necessidade psicológica. Quanto à nova postura da propaganda, Sant'anna (1989, p. 76) afirma que

a propaganda tem progredido muito no Brasil, estando ligada ao progresso industrial. Ajuda a industrialização do país, que por sua vez a favorece. Sem propaganda não teria sido possível o surgimento dos nossos grandes mercados de consumo, que permitiram o aparecimento da fabricação em série, base do desenvolvimento da indústria moderna. A propaganda é uma fonte de economia para os produtores e de benefícios para os consumidores. Sem ela, o custo de venda seria mais alto, pois se somaria ao custo de fabricação.

A importância da propaganda extrapola a dimensão do poder econômico. Alguns veículos de comunicação passam a depender dela para informar e entreter leitores e ouvintes. É a receita oriunda dos anunciantes que permitia então que o consumidor pudesse receber dos jornais, rádios e televisões, serviços cada vez mais baratos. A publicidade torna-se uma das maiores forças econômicas da atualidade, impulsionando o desenvolvimento industrial, o crescimento do comércio e outras atividades. Ainda segundo Sant'anna (1989, p. 84),

a propaganda tem sido também, a mola propulsora do desenvolvimento nacional. A pesquisa e a genialidade publicitárias modernas substituíram o velho refrão - a propaganda é a alma do negócio - pelo conceito propaganda vende, educa e estimula o progresso. O desenvolvimento de um país está diretamente vinculado à produção, que cresce à medida que aumenta a venda dos produtos e a propaganda estimula as vendas, criando predisposição para o consumo.

Com o advento da *internet* e das redes sociais, o mercado está, nesse cenário globalizado, cada vez mais voltado para uma utilização eficiente das verbas de publicidade, afinal é necessário se manter nesse mercado competitivo com crescente inovação e capacidade de produção. Para isso, é importante a escolha de uma boa agência de propaganda por parte das organizações. A propaganda brasileira é considerada uma das mais criativas do mundo, ao lado de países como Inglaterra, Estados Unidos, Espanha etc. De acordo com Sant'anna (1989, p. 87),

o Brasil já possui, em vários ramos de atividades, conhecimento acumulado bastante respeitado até internacionalmente. Um desses setores é o da propaganda. No Brasil, hoje, se produz propaganda de qualidade comparável às melhores do mundo, e o mérito disso cabe, evidentemente, aos talentos brasileiros existentes, tanto nas agências como nos clientes.

Uma agência de publicidade é uma empresa especializada na arte e técnica da propaganda, composta por profissionais especializados em diversas áreas afins, desenvolvendo e

adquirindo tecnologia específica para prestar serviços a anunciantes de vários segmentos. Mesmo interagindo o tempo todo com anunciantes, veículos de comunicação, fornecedores e produtos, a agência é um elemento independente nesse processo, com liberdade de escolha sobre os demais. Cada campanha de publicidade, ou cada peça isolada pede determinado fornecedor gráfico, ou determinada produtora, e deve ser anunciada em determinado veículo etc. Não se pode generalizar. É necessário um aprofundamento no estudo da tática, estratégia e planejamento de cada cliente com o intuito de formar realmente uma parceria íntima, unindo esforços e aumentando a probabilidade de se obter resultados positivos. O mercado está cada vez mais agressivo e competitivo. Por procedimento ético, as agências costumam trabalhar apenas com um cliente por segmento. Gracioso (2002, p. 45) afirma que

escolhida a agência, ambas as partes (cliente e agência) devem compreender que o relacionamento se baseia na confiança mútua. Deve haver uma ética absoluta nessas relações. O cliente revela à agência informações confidenciais sobre o seu negócio e espera em troca que ela não trabalhe com outro cliente do mesmo ramo que sejam seus concorrentes em potencial.

É importante que a agência não esteja ligada acionariamente a veículos de comunicação, produtoras ou fornecedores, sendo assim mais isenta, mais transparente e mais eficiente, ocupando de maneira precisa seu lugar no cenário da propaganda. São inúmeras as funções dentro de uma agência de publicidade, dentre elas destacam-se o planejamento de comunicação de cada cliente, a criação de peças publicitárias mais indicadas, a produção dessas peças, o estudo e definição dos veículos de comunicação utilizados, o encaminhamento de autorizações e material para veículos e a consequente aferição dos resultados.

A principal função da propaganda é viabilizar soluções criativas para cada um dos problemas de seus clientes. Obviamente todas as funções descritas acima são imprescindíveis e importantes no processo de comunicação e no funcionamento eficiente de uma agência, mas sem dúvida, é na criação que reside a maior dificuldade de trabalho, pois é dela que saem as soluções efetivas de comunicação. Criar e realizar propaganda realmente criativa e eficaz, que resolva a necessidade do cliente é um trabalho muito difícil e complexo, sobre o qual influem grande número de variáveis, inclusive limitações oriundas do anunciante como redução de verbas e restrições de vários tipos.

A propaganda trava diariamente uma grande disputa para atrair a atenção do consumidor. Diante do bombardeio de informações sofrido pelo consumidor, apenas a mensagem mais

impactante terá chance de ser percebida. E com certeza em seus ingredientes estarão boas doses de criatividade, ousadia e inovação. Nesse contexto, Ribeiro et al. (1985, p. 39) coloca que

a agência não publica o planejamento; ela veicula anúncios. Adoro trabalhar com gente criativa. Conviver com contatos, produtores, mídias, pesquisadores, planejadores, gente de finanças que pensem criativamente. E complementa: ‘Criatividade está para a publicidade como a voz está para a ópera. É preciso ter’.

Antes de falar sobre os departamentos que compõem uma agência de publicidade, é importante destacar a sua função, que segundo Santos (2005, p. 74), “agência de publicidade é uma empresa prestadora de serviço que tem como negócio principal tornar o anunciante um emissor.” Sampaio (1999, p. 51), por sua vez, afirma que “a maior função da agência é, sem dúvida, a criação das melhores alternativas de propaganda para cada problema de cada cliente.” Ambos os autores concordam que a agência é uma prestadora de serviços. E esses serviços são pesquisa, planejamento, criação, produção e implementação dos planos publicitários, tendo em vista a satisfação das necessidades mercadológicas do anunciante.

A estrutura de uma agência de publicidade se baseia basicamente em quatro pilares referentes também às etapas do trabalho que oferecem: atendimento, planejamento, criação e mídia. As ideias e estratégias dessas são direcionadas aos departamentos de produção gráfica e eletrônica. Atualmente algumas agências estão incorporando o departamento de *web*, que trabalha especificamente com mídias digitais.

4.1.1 Atendimento

O Atendimento é uma função de difícil definição de parâmetros e mensuração de resultados e, ao mesmo tempo, confunde-se com a função da agência como um todo. Pode-se definir o profissional de atendimento como aquele capaz de agir como agência e pensar como cliente. Como agência, tendo completo conhecimento das técnicas e possibilidades e, como cliente, tendo absoluto controle das informações da empresa e do mercado, agindo na busca de resultados. Ele é o elo entre a agência e o cliente e, como detentor de valiosa gama de informações está se tornando um profissional decisivo tanto como elemento de confiança do cliente, quanto como porta voz eficiente da agência ou, como prefere caracterizar Ferrari

(1998), o gerenciador dos investimentos em comunicação, dos clientes nas agências de publicidade e propaganda.

Sampaio (1999) fala que o profissional do atendimento também exerce outras funções além de manter o relacionamento agência-cliente. Segundo este autor, o profissional do atendimento também é responsável pela tarefa de planejamento da comunicação publicitária dos clientes. Esse trabalho é feito em conjunto ou não com as demais áreas da agência. Reforçando esse argumento Sant'Anna (1989) fala que o profissional do atendimento é o responsável em orientar todo processo publicitário, estabelecendo o programa de ação para os seus clientes, fixa e distribui o orçamento, decide os temas a adotar, os meios a utilizar, isso sempre ouvindo as ponderações dos elementos técnicos da agência, por ocasião das reuniões de planejamento e de criação. O atendimento é o homem que conhece todas as técnicas da publicidade.

Para Longo (1985), o profissional do atendimento deve possuir pelo menos cinco características pessoais que o fazem desempenhar a contento suas funções. São elas: cultura geral e abrangente; sólida capacitação técnica; criatividade; capacidade de análise e síntese; e fluência verbal. A constante sofisticação operacional das agências, principalmente no que se refere à necessidade de especialização funcional para cada área de atividade produtiva, o profissional de atendimento precisou assumir uma nova postura. Atendimento é um ponto por onde circulam as várias funções da agência e é, em tese, responsável pela dinâmica gerencial e desempenho geral da agência. A maneira como ele conduz suas funções pode afetar positiva ou negativamente as outras funções dentro da empresa.

4.1.2 Planejamento

A publicidade é utilizada pelas empresas para atingir os seus objetivos de mercado e para isso todo o processo que a envolve deve ser planejado. Segundo Santos (1992 apud MERRIAM DICKSON, 2005, p. 98) “deve-se ressaltar que o processo publicitário se dá num ambiente de incertezas.” Por isso a importância do setor de planejamento dentro das agências, contribuindo para a criação de uma eficaz campanha para o anunciante. O planejamento oferece pilares sólidos para solucionar o problema de comunicação do anunciante. Segundo

Santos (2005, p. 97), “o profissional de planejamento deve ter conhecimentos sólidos de marketing, pois seu trabalho é uma extensão do planejamento mercadológico do anunciante.”

Uma das principais funções do *planner*, como é conhecido atualmente o profissional desta área, é fornecer ideias a outras áreas da agência, estabelecendo um diálogo próximo com todas elas, em especial ao departamento de Criação. A partir de análises de mercado e do consumidor, com base em informações, pesquisas, estudos e experiências, o profissional busca, muitas vezes, detectar a necessidade do cliente, gerando um conteúdo que contribua para fundamentar e desenvolver as campanhas. Tem importante contribuição estratégica na construção das marcas, entendendo seu potencial, suas forças e fraquezas, identificando oportunidades e possíveis ameaças, na busca da definição do posicionamento da empresa. Sua visão estratégica e de negócios gera sucesso para as marcas e agrega valor à comunicação dos clientes. É necessário estar sempre atualizado e desenvolver sua capacidade de investigação, visão de negócios, comunicação e trabalho em equipe.

4.1.3 Mídia

O departamento de Mídia tem como função principal cuidar da veiculação das mensagens publicitárias aprovadas pelo cliente por meio da escolha e negociação dos espaços publicitários nos veículos de comunicação que serão utilizados em determinada campanha. Definir o veículo mais adequado para atingir determinado segmento de público no momento propício, obviamente buscando a maneira mais econômica e indicada para cada objetivo. É também tarefa do profissional de mídia o planejamento do mapa de mídia, reserva e compra dos espaços publicitários juntos aos veículos de comunicação, assim como liberação e controle das autorizações. As ações do profissional de mídia devem ser, como afirma Sant’Anna (1989, p. 197), “determinadas de maneira técnica, com rigor profissional que atenda às necessidades e disponibilidades do anunciante.”

O profissional que irá desenvolver esta atividade precisa possuir uma formação técnica voltada aos meios de comunicação e suas características próprias. Para Tamanaha (2006, p. 2):

De maneira geral pode-se dizer que o profissional de mídia deve ser um especialista em meios de comunicação que saiba aproveitar o melhor que eles têm (sic) a oferecer na veiculação de uma mensagem e, conforme a verba disponível, montar o *mix* mais eficaz para atender aos objetivos de marketing e de comunicação do produto.

É importante que o profissional de mídia tenha um bom relacionamento com os veículos de comunicação e, é desejável que apresente características de um ótimo negociador, com habilidades para fazer cálculos mental e rapidamente, perceber vantagens e desvantagens que não estejam muito claras e evidentes e, principalmente, que conheça o mercado e o público-alvo dos clientes para os quais trabalha. Dentro do organograma de uma agência, o Departamento de Mídia normalmente comporta um diretor ou um supervisor geral sob o qual estão subordinados os supervisores, os assistentes e os responsáveis pelos setores de Pesquisa, Planejamento e Execução de Mídia.

4.1.4 Criação

De acordo com Senna (2003), a criação é o setor mais almejado pelos acadêmicos de publicidade, a “alma” da agência. Segundo Santos (2005, p. 78), “desde há muito, a criação tem sido a área mais valorizada da publicidade e a que paga os melhores salários.” Por isso que ela é a mais disputada e também pelo fato dela ser a mais reconhecida no mercado, pois quando se fala em publicidade, o que se lembra de imediato é a criação e não os outros setores que muitas pessoas desconhecem. A Criação é a central geradora de ideias dentro de uma agência de propaganda. É um mundo de *slogans*, de textos, de imagens, de ilustrações, de filmes, de sons e todas as muitas formas de comunicação que são combinadas com o objetivo de transmitir a mensagem publicitária de forma criativa, impactante e eficiente.

Definidas as linhas gerais da campanha publicitária (o mote), cada setor da agência que dará sequência ao trabalho na campanha retira do *briefing* as informações mais importantes para a sua área. Particularmente, no departamento de Criação, conclui-se o “*briefing* da criação”, documento contendo informações relevantes para o processo criativo. De acordo com Bertomeu (2002), o documento tem como objetivo de direcionar, nortear e selecionar o caminho do conteúdo da mensagem da campanha para a criação. As informações são dispostas conforme os temas: fato principal, problema que a criação deve resolver, a promessa e razão da promessa, objetivo, posicionamento, público-alvo, mídias definidas para a

campanha, prazo de entrega dos *lay-outs*. Ainda para Bertomeu (2002, p. 39), “o briefing parece ser um instrumento que o profissional de criação utiliza para balizar o processo de criação.” Por isso, é um elemento importante na instauração do processo.

Normalmente, o serviço de criação comporta quatro funções básicas: a concepção, a redação, a direção de arte, a produção e a execução. Em geral existe um diretor de criação que gerencia duplas ou equipes de criação compostas por redatores e diretores de arte, ou seja, especialistas em texto e em imagens que trabalham integradamente num mesmo projeto. Segundo Sant’Anna (1998, p. 270), “o diretor de criação dá a seguir as diretivas gerais para a execução dos trabalhos aos seus subordinados.” Ligado à criação está o Estúdio de Arte, onde são construídos os *roughs* (rascunhos), *layouts* (rascunhos mais trabalhados), ilustrações, montagens e finalizações de arquivos. Quando a agência é mais setORIZADA, existem, também, áreas especializadas em pesquisa, produção eletrônica de vídeos, tráfego (responsável pelo fluxo do trabalho dentro da agência), promoção, *merchandising* etc. Normalmente, é comum a terceirização dessas empresas e desses profissionais.

Como se tratam de empresas, obviamente as agências possuem também os departamentos administrativo, financeiro e de pessoal. Algumas grandes empresas, muitas vezes recrutam profissionais e montam uma agência dentro da própria organização a fim de atendê-la em termos de comunicação. São as chamadas *house agency*. Boa parte delas, porém é mal estruturada e, na verdade, é a forma do anunciante obter para si o desconto concedido por lei pelos veículos de comunicação às agências.

Na rotina de uma agência de publicidade um cliente solicita a realização de uma campanha publicitária para um de seus produtos. Essa necessidade é informada e discutida pelo responsável da empresa com o atendimento da agência. São definidos objetivos, verbas, período de veiculação e questões semelhantes. Todas as informações fazem parte do chamado *briefing*, e quanto mais rico ele for de informações, maiores serão as chances de sucesso da campanha. Na agência, o *planner* estuda o problema utilizando-se das informações colhidas, de pesquisas e informações e parte para o direcionamento conceitual da campanha e nesse momento cabem intervenções dos profissionais de mídia, criação e produção. Esse planejamento é discutido com o cliente, que poderá fazer correções, observações ou aprová-lo. Com o planejamento aprovado, o atendimento prepara um *briefing* para a criação e para o departamento de mídia, contendo todas as informações necessárias para direcionar os

trabalhos. A partir daí, a criação desenvolve as peças publicitárias enquanto a mídia seleciona os veículos que serão utilizados. Mais uma vez o material é apresentado, discutido e analisado com o anunciante. Depois disso, podem ocorrer correções ou até mesmo a necessidade de refazer o trabalho.

Após a aprovação da campanha, inicia-se o processo de produção. Nesse momento, estarão interagindo vários profissionais especializados em diversas áreas. Profissionais da agência e de empresas terceirizadas como produtoras de áudio e vídeo, fotógrafos, gráficas, *web designer* etc. Os materiais produzidos são então encaminhados juntamente com as autorizações aos meios de comunicação responsáveis pela veiculação. O processo de aferição dos resultados (*checking*) é iniciado após o término da veiculação e sua função é medir os resultados dos objetivos de mídia e dos objetivos gerais da comunicação. Sucesso absoluto? Então, é hora dos profissionais incorporarem a experiência dessa situação bem sucedida de modo a aumentar a possibilidade de sucesso da próxima campanha. De acordo com Gracioso (2002, p. 14),

é preciso alguém capacitado, com talento e conhecimentos técnicos, para redigir o anúncio e preparar o layout (esboço) adequado. Além disso, existe o problema de relacionamento com os veículos publicitários, para negociar os preços e controlar a programação autorizada. Em resumo, criar e produzir anúncios e materiais promocionais não é tarefa para amadores. Para a empresa, é sempre melhor contar com uma agência de propaganda onde profissionais habilitados estarão a serviço cobrando um preço justo pelo trabalho.

4.2 Marketing

Na primeira metade do século XX, surgiu o conceito norte-americano de *marketing* e, durante muito tempo, a sua melhor definição era a da Associação Americana de Marketing (AMA), que o definia como a área de desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. Entretanto, em função do desenvolvimento do comércio e da abertura e modernização dos mercados foi necessário rever e ampliar essa definição. O *Marketing* na Administração de Empresas é um conjunto de ações que englobam o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor, e de estratégias de comunicação e vendas que superem a concorrência. Existe entre os autores tanto de administração como os de comunicação, uma visão consensual do *marketing* como uma ferramenta de troca, e por meio

dela é necessário oferecer ao público um estímulo relevante para se induzir e obter um resultado efetivo concreto, seja ele uma venda, uma divulgação de uma ideia ou mesmo, um contato com um setor de vendas ou uma adesão à um serviço oferecido.

O conceito de *marketing* recebeu ao longo dos anos incontáveis definições por inúmeros autores e por diversas perspectivas e pontos de vista. Kotler; Keller (2006, p. 4) afirmam que “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.” De uma maneira sintética e eficiente definem a função do marketing como a de “suprir necessidades gerando lucro.” Outra definição sucinta e direta do *marketing* é a de Richers (2000, p. 5), em que o autor o define simplesmente como a intenção de "entender e atender o mercado." Para Churchill; Gilbert; Peter (2000, p. 5), o “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais.” Desta forma, é possível identificar que o *marketing* tem uma função importante na venda de produtos ou serviços para a organização. Las Casas (2007, p. 15) menciona:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Como fundamento do *marketing*, a troca acontece quando, por um lado, uma organização ou indivíduo tem algo para oferecer e, por outro lado, um mercado, que reconhece o valor da oferta e está disposto a adquiri-la. Churchill; Gilbert; Peter (2000) complementam que o *marketing* pode ser usado para desenvolver trocas que visam ou não visam lucros e que, na maioria das vezes, o *marketing* é utilizado para ambos os fins. Porém, analisando o conceito de *marketing*, do ponto de vista operacional, McCarthy (1982) relata que *marketing* é um processo de planejamento e controle de quatro variáveis básicas: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Praça (*Place*; ponto de venda/distribuição) e Promoção (*Promotion*). Variáveis que o autor define como *Mix de Marketing* e cita que “todas as decisões de mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais.” Os 4P’s são assim chamados, pois agrupam todas as fases do planejamento de ações de um Produto, desde a definição de seu Preço, passando pela Promoção de suas características até a Praça do seu mercado potencial.

Como conceito, o *marketing* é inerente a diversos fatores, que de acordo com Kotler; Armstrong (1998), são necessidades humanas, desejos e demandas. As necessidades que podem ser físicas, coletivas ou individuais são latentes nos estados de carência percebida, e são fatores básicos na construção da essência humana. De acordo com estes autores, a não satisfação imediata de uma necessidade faz com que o ser humano tente diminuí-la, ou procure um objeto que a satisfaça. Outro fator que baseia os estudos de Kotler; Armstrong (1998), é o desejo definido como a necessidade humana, moldada pela cultura e pelas características individuais. Os desejos tornam-se objetos que satisfazem as necessidades.

Ainda de acordo com os autores os desejos transformam-se em demandas quando é possível comprá-los, o que representa um terceiro fator inerente ao *marketing*. Nesse sentido, Kotler (1998, p. 27), afirma que os desejos "são carências por satisfações específicas para atender à necessidade." Para Engel; Blackwell; Miniardi (2000, p. 270), "o marketing habilidoso pode estimular uma vontade ou desejo de um produto ou serviço, mas isso não acontecerá se uma necessidade não existir antes." De acordo com Kotler (1998, p. 28), "demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los. Os desejos se tornam demandas quando apoiados pelo poder de compra."

O caminho percorrido por uma empresa na intenção de satisfazer uma necessidade ou desejo específico do mercado é chamado de troca e definido por Sandhusen (2003, p. 3) como "o processo pelo qual, duas ou mais partes dão algo de valor a outro, satisfazendo desejos." E o desenvolvimento econômico, social e inclusive cultural da sociedade é responsável por moldar esse desejo ou necessidade do consumidor. No processo de posicionamento social em qualquer grupo, todo e qualquer ato de consumo é essencialmente cultural. O consumo e a cultura material são ingredientes fundamentais de embasamento conceitual e teórico do *marketing*.

Cobra (1997) afirma que a cultura afeta o comportamento do consumidor devido ao senso comum de identidade e compreensão de um padrão social aceitável pelos membros que compõem uma determinada sociedade. Nesse sentido Engel; Blackwell; Miniard (2000) afirmam que a influência pessoal é muito relevante principalmente quando existem altos níveis de envolvimento, percepção de risco ou quando o produto tem visibilidade pública, pois sua compra pode afetar a posição social ou até a aceitação de alguém em determinado grupo.

Além da sucinta colocação de Richers (2000), já descrita, de que o *marketing* é entender e atender o mercado, e, em consequência de repercussões dos movimentos consumidores mundiais e do reconhecimento de que o significado deveria ser mais amplo incluindo setores não necessariamente restritos a empresas privadas, então, Richers (2000, p. 5) descreve:

O marketing ultrapassou os limites da atuação comercial das empresas para se tornar atividade-irmã das funções sociais e culturais, em apoio a todas as ações humanas que, no meio ambiente, procuram formas de ampliar e fortalecer suas estruturas, as quais podem, por conseguinte, ser usadas como promotoras de um produto, de uma marca e da própria organização.

Baker (2005, p. 4) acrescenta que “marketing é tanto uma orientação gerencial - há quem diga uma filosofia de negócios - quanto uma função de negócios.”

As inúmeras definições e conceitos de *marketing*, assim como de sua função nas empresas, apesar de diferentes na visão dos autores, convergem sempre para um ponto de acordo com Kotler (2001, p. 11): “[...] o desejo por parte de alguém de conseguir de outra pessoa uma reação ou ação: atenção, interesse, desejo, compra, uma boa divulgação boca-a-boca.” Nesse sentido, o *marketing* aparece, então, como ferramenta para possibilitar reações favoráveis entre pessoas, quando uma parte oferece algo que a outra parte percebe como tendo valor, de modo que, por meio da troca, é produzida então, voluntariamente, uma reação esperada.

A Administração de *Marketing* deve ser praticada quando se pretende atingir as respostas e metas desejadas, para que o processo de troca satisfaça as partes envolvidas. Para Dias (2004, p. 10), “a administração de marketing é o conceito que resume a função do marketing e é entendida como o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de marketing, visando otimizar os resultados para os clientes e os *stakeholders* da empresa.” O autor ainda afirma que a prática do *marketing*, de forma contínua e competente, leva ao crescimento sólido dos lucros da empresa. Ainda de acordo com Kotler (1998, p. 14), “Marketing é muito mais do que ‘um departamento de vendas’ de uma empresa. Marketing é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados.” Kotler (1998), define, ainda que, o *marketing* tem no crescimento em receitas lucrativas para a empresa a sua maior responsabilidade identificando oportunidades no mercado e criando estratégias para explorá-las da maneira mais eficaz possível. Nesse sentido é possível afirmar que dentro do processo de gestão de *marketing* são utilizadas como base as estratégias empresariais incluindo a elaboração, execução e controle de um planejamento.

4.3 Planejamento e Estratégia

Para o entendimento do processo do *Marketing* de Guerrilha, objeto desse estudo, é importante conhecer a base teórica que norteia dois pilares fundamentais do *marketing*: a estratégia empresarial e o planejamento estratégico. De acordo com Kluyver e Pearce II (2007), a estratégia diz respeito diretamente ao posicionamento de uma organização no mercado com o objetivo de obtenção de vantagem competitiva, num processo que envolve decisões e escolhas a respeito de quais setores a empresa fará parte, quais produtos e serviços serão oferecidos e como serão alocados os recursos corporativos. Os autores argumentam que criar valor para acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente é o objetivo principal da estratégia.

Richers (2000, p. 29) define estratégia como sendo "a busca de um caminho para a empresa como um todo", num conceito que remete à procura, inquietação, análise e ponderação de todos os setores e variáveis organizacionais em torno de um objetivo central. Nesse sentido, o caminho pode ser encarado como, a implementação das escolhas e decisões definidas e direcionadas para o mesmo objetivo. Para Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), alguns conceitos definem a estratégia. Para os autores, estratégia é um plano, ou seja, um guia ou um caminho a ser seguido. É, também, um padrão que exige consistência de comportamento ao longo do tempo.

Além disso, estratégia é também um posicionamento de produtos em determinados mercados. É a capacidade da organização de possuir perspectiva, fator fundamental para fazê-la funcionar e, por fim afirmam que a estratégia é uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. Dias (2004) afirma que os objetivos da estratégia empresarial, além da análise de suas forças e fraquezas, conhecendo os seus limites, é atacar a concorrência no momento adequado, sendo capaz de recuar se necessário e criar sempre condições favoráveis para se aliar em parcerias com outras organizações. Nesse mesmo caminho, para Thompson Jr. e Strickland III (2000), estratégia é descrita como uma série de propostas competitivas aplicadas pelos gestores com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho das organizações. Os autores colocam a estratégia também como uma opção gerencial que possibilite enfatizar o posicionamento de uma empresa no mercado ou mesmo de atingir metas previamente estabelecidas e conseqüentemente proporcionar a satisfação ao consumidor.

Porter (1989) define estratégia como o processo de busca por uma postura competitiva favorável visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência. O autor ainda se refere aos fatores estruturais da organização e sua relação com a competitividade indicando cinco forças imprescindíveis para o desempenho na competição mercadológica: 1) a entrada de novos concorrentes; 2) a ameaça de substitutos; 3) o poder de barganha dos clientes; 4) o poder de barganha dos fornecedores e; 5) a rivalidade entre os concorrentes atuais. O modelo leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno da empresa e pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia na definição de seu caminho de ação.

Conhecer as bases da pressão competitiva é fundamental na construção dos pilares da agenda estratégica. Elas realçam os pontos fortes e fracos mais importantes da organização, clareando seu posicionamento no setor e as áreas em que as mudanças estratégicas possam proporcionar um resultado mais eficiente. Também identificam pontualmente onde as tendências setoriais são mais significativas levando-se em conta oportunidades ou ameaças. A importância da avaliação detalhada de cada uma dessas forças é indispensável para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes. Esse processo de avaliação e análise de uma organização sob vários ângulos norteia seu direcionamento de forma que possa ser monitorado e acompanhado nas suas ações concretas e utiliza, para tanto, um instrumento denominado planejamento estratégico.

O planejamento estratégico consiste, basicamente, na capacidade da empresa de organizar e prever os efeitos de uma série de ações e eventos, podendo atuar assim de forma preventiva aos possíveis cenários indesejados. Para algumas pessoas, planejamento significa pensar no futuro. Planejar torna possível estabelecer o que pretendemos a curto, médio e longo prazo; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades; avaliar.

Mas foi num lento processo de mudanças ambientais que o ato de planejar ações para se atingir um determinado fim chegou no setor das organizações. Tavares (2000, p. 21) afirma que foi a primeira consultora de empresas nos Estados Unidos, Mary Parker Follet, quem deu os passos iniciais na construção da teoria sobre planejamento. Mas, foi com Taylor e Fayol, estudando o fenômeno organizacional, que surgiu na literatura a noção de planejamento. Oliveira (1998) coloca que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que possibilita direcionar o caminho a ser seguido pela organização, visando o melhor grau de

interação com o ambiente, levando-se em conta ainda a capacitação da organização para este processo de adequação. Stoner; Freeman (1995) complementam que o planejamento possui dois aspectos básicos e vitais para as organizações: a determinação dos objetivos da empresa e a definição dos caminhos para se chegar a estes objetivos.

O planejamento estratégico de *marketing* deve se estruturar sobre as premissas oriundas do planejamento estratégico global da empresa, como os valores, missão, visão e recursos. Deve também estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base na análise das melhores oportunidades. Já, o plano de *marketing*, taticamente, deve especificar as características de produto, promoção, *merchandising*, determinação de preço, canais de vendas e serviços. Ferrel et al. (2000, p. 20), enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de *marketing* com a missão e as metas da organização, e os planos das outras áreas funcionais quando afirmam que, “desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing.” Nesse sentido, segundo Etzel; Walker; Stanton, (2001, p. 56),

após concluir o planejamento estratégico para a organização como um todo, a administração precisa estabelecer planos para cada área funcional importante, como marketing [...]. Certamente, o planejamento para cada função deve ser guiado pela missão ampla da organização e pelos objetivos.

É nesse cenário que o *Marketing* de Guerrilha pode ser muito mais que uma ferramenta coadjuvante.

4.4 Marketing de Guerrilha

Originalmente guerrilha é um tipo de guerra não convencional, aonde a ocultação e a extrema mobilidade dos guerreiros, neste caso chamados “guerrilheiros”, é seu principal artifício. A ação psicológica, que se impõe sobre as forças opostas é a maior estratégia por trás de uma guerrilha, com o objetivo de que os adversários considerados mais fortes sejam vencidos. A infiltração discreta de seus militantes no meio dos inimigos é a tática usada, em geral, pela parte mais fraca contra o lado mais forte. A intenção é que os infiltrados busquem informações estratégicas sobre os segredos e ações táticas do inimigo no intuito de neutralizá-

los. A guerrilha não tem uma linha da frente, pois não há um confronto direto generalizado: são escolhidos os locais e os momentos para ações de ataque surpresa. Segundo Cavalcante (2012, p. 27), são chamados de “guerrilheiros” os “grupos armados de assalto rápido, extremamente ligados a uma causa.” Por natureza, os combates das guerrilhas são baseados em ataques surpresa, alto conhecimento do terreno de combate, treino militar específico, comum nos exércitos convencionais, e a ajuda da população local como uma maneira de compensar a falta de armas modernas. Segundo Margolis e Garrigan (2011, p. 16),

táticas de guerrilha, nos termos militares, foram criadas pelo exército que não tinha recursos para atingir os seus objetivos políticos e militares através dos métodos tradicionais. Por isso, eles tiveram que usar os recursos disponíveis e serem criativos na maneira como se aproximar e entrar em combate.

De acordo com Ries; Trout (1986), assim como na guerra, as armas do *marketing* podem mudar, mas tanto um quanto o outro estarão sempre estruturados sobre dois pilares indispensáveis: a estratégia, que consiste em planejar um conjunto de operações visando a um objetivo; e a tática, que se refere à maneira de conduzir e aplicar a estratégia, no intuito de se obter o máximo de eficácia. Sobre essas bases os guerrilheiros planejam e desenvolvem suas ações, procurando otimizar seus recursos. Inspirado na guerra bélica, o termo "marketing de guerrilha" foi criado em 1982, pelo publicitário norte-americano Jay Conrad Levinson. Sua proposta era uma alternativa para que pequenas e médias empresas pudessem competir no mercado com as grandes companhias. A intenção de Jay era fornecer aos pequenos empreendedores técnicas de *marketing* pouco convencionais, mas que eram possíveis de serem aplicadas, mesmo com baixos orçamentos destinados à publicidade e ao *marketing*.

Levinson (1989, p. 9) define *Marketing* de Guerrilha como “um método que utiliza as mais recentes estratégias de guerrilha no campo de marketing, para planejar, lançar e manter a maior ofensiva mercadológica possível.” Inovação e criatividade são as armas utilizadas para combater o que ele chama de “exércitos convencionais”, referindo-se às grandes organizações. Segundo Levinson (1989), a mais-valia de uma ofensiva é, efetivamente, ter mais controle do que na posição defensiva. Quando uma organização ataca, faz com que os concorrentes tenham que reagir, alterando seu planejamento inicial. O que normalmente acontece nestes casos é que essa reação possa ser exagerada, com atitudes que os prejudiquem. O ataque inesperado estimula a concorrência a cometer erros táticos, beneficiando a marca ofensiva. Com ataques em grande escala a empresa vai se fortalecendo,

conseguindo, assim, a confiança do público-alvo. Por meio da mensagem divulgada, se eficiente, os clientes percebem que a marca se orgulha da qualidade dos produtos ou serviços que oferecem, e está apta a satisfazer as necessidades do consumidor. O ataque de *marketing* planejado e eficaz é uma demonstração de força e agressividade, capaz de desequilibrar a concorrência.

A essência dos estudos de Levinson (1989) foi baseada em um artigo escrito por Welsh; White (1981), que afirma que pequenos negócios não são versões menores de grandes negócios e que, por causa dos orçamentos apertados, estes precisam se valer de diferentes tipos de estratégias e táticas de *marketing*. Levinson (1989) defende, também, que essas táticas tenham substância, ou seja, cada ação ou campanha proposta deve ter um foco informativo, persuasivo e de lembrança por parte do público consumidor, e que ações de guerrilha se aplicam a todos os tipos de propaganda. Ries; Trout (1986, p. 33), afirmam que “as empresas menores, com menores participações do mercado, estas sim precisam pensar realmente como comandantes em campo. Precisam ter em mente o primeiro princípio de guerra, o princípio da força, seja esta militar ou de marketing.” Os autores ressaltam, ainda, que, para vencer uma batalha onde se é o mais fraco, é necessário ser mais forte que o oponente exatamente no ponto que deve ser atacado.

Segundo Cavalcante (2012, p. 20), o “marketing de guerrilha é destinado ao empreendedor com um sonho grande, mas com pouca verba para realizá-lo.” Nesse caso empresas de portes diferentes podem ter os mesmos objetivos de *marketing* e comunicação. A diferença está na estratégia que ela utilizará para obter os resultados desejados. Segundo Story (2007) em matéria do *New York Times*, de olho nessa ideia “muitos profissionais de marketing estão tirando enormes verbas de seus orçamentos para mídia tradicional e usando o dinheiro para desenvolver novas interações mais diretas com os consumidores, não só pela internet, mas no mundo real.” O desafio se encontra em utilizar a criatividade no estabelecimento de mensagens pertinentes utilizando formatos adequados de forma inusitada, capazes de entreter o público e proporcioná-lo experiências que se conectem de maneira emocional com ele.

O poder da *internet*, na modificação constante dos processos comunicacionais e na disseminação de maior quantidade de informação, interfere de forma significativa na interatividade das marcas com o seu público consumidor contemporâneo. Aliado à necessidade de romper com a saturação das mídias tradicionais (televisão, rádio e revistas

etc.) criou-se uma grande competição pela atenção do público, hoje muito mais seletivo e engajado graças às inúmeras possibilidades de consumo e publicação de conteúdo.

De acordo com Meisen (2007, p. 13), “temos uma séria desconfiança por parte dos consumidores nas grandes corporações e uma propaganda tradicional maçante e interruptiva, destoante das novas possibilidades à mão do homem moderno.” A massa padronizada de ontem, se fragmenta em comunidades, grupos e tribos, interativas, participativas e exigentes que, na maioria das vezes interfere na emissão e recepção de qualquer tipo de mensagem publicitária. Santos; Athaydes (2008, p. 1) afirmam:

Dentro desse contexto, as empresas precisam de soluções inovadoras para alcançar ou manter suas vantagens competitivas. Afinal, as técnicas de propaganda e Marketing precisam evoluir para se adaptarem a novos comportamentos do consumidor e do mercado.

Os indivíduos adaptam-se progressivamente às mídias tradicionais que, em função do bombardeio exacerbado de informações, criam uma supersaturação do que é convencional. Conseqüentemente é natural que muitos consumidores se esgotem e criem bloqueios à recepção das mensagens. Ao mesmo tempo a afirmação de que as pessoas bloqueiam as mídias tradicionais é paradoxal, uma vez que dificilmente se vive sem elas, mas a atenção seletiva é certamente um fator determinante desse bloqueio.

Gitlin (2003, p. 23) afirma que a supersaturação audiovisual nunca se esgota, mesmo em meio a tantas críticas e à vida acelerada do nosso cotidiano. E complementa que “é fácil perceber como os indivíduos crescem esperando que suas vidas sejam acompanhadas de plenitude, fluxo e escolha de imagens.” Este autor defende a premissa de que a sociedade de informação é sem dúvida uma sociedade de sentimentos e sensações. Nesse sentido, tem-se um campo promissor para a utilização do *Marketing* de Guerrilha, que tem como uma de suas principais características a capacidade de impactar criativamente o indivíduo e despertar nele alguma nova sensação e um sentimento capaz de interferir no seu comportamento como consumidor.

O *Marketing* de Guerrilha é baseado nos princípios de *buzz marketing*, que se conhece por "boca a boca", na geração de mídia espontânea, na utilização da criatividade e de veículos de comunicação não convencionais. O processo, conhecido no Brasil como boca-a-boca, refere-se à capacidade de multiplicação de uma ideia, inclusive eletronicamente, pelas redes sociais.

A mensagem deve ser relevante e criativa para influenciar a adesão e fazer com que o público-alvo participe repassando a comunicação para seus contatos e que estes façam o mesmo. Essa propagação também pode ocorrer fora da Internet. Segundo Margolis; Garrigan (2009, p. 109), “o boca a boca pode facilitar o sucesso, especialmente quando os consumidores transmitem a sua mensagem em comum acordo com os esforços de mídia.” Ou seja, o ideal é que o boca a boca seja utilizado juntamente com outras ações, tanto de mídia tradicional quanto de guerrilha. Cavalcante (2012) destaca que o boca a boca, além de ser eficiente, é uma comunicação mais barata do que qualquer outra.

A geração de mídia espontânea é uma das grandes vantagens do uso do *Marketing* de Guerrilha. Principalmente na *internet*, em virtude da rápida propagação da mensagem que atinge um grande número de consumidores em pouco tempo. Os impactos de uma ação de guerrilha são maximizados. Essa é a base do *marketing* viral, um fenômeno relativamente novo, porém não menos importante como arma de guerrilha.

O *site* Guerrilhapedia (2014), define o termo atualmente como qualquer tipo de estratégia que seja traçada com o objetivo de ser interessante o suficiente para que seja propagada voluntariamente pelos usuários de uma rede como a internet. Para Levinson (2004), a qualidade da mensagem que se deseja transmitir é o elemento fundamental do *marketing* viral. Portanto, o *marketing* viral não pode ser um único caminho para se atingir um objetivo, mas uma parte de um planejamento de campanha usada para esse fim. A mensagem da empresa deve ser desenvolvida de forma que estimule a disseminação. O autor também afirma que a mensagem deve ser percebida como algo de valor para ter potencial de viralização. Mesmo a *internet* sendo o canal mais conhecido para o uso do *marketing* viral, ele também pode acontecer fora desse ambiente, mas normalmente nesse caso, é usado em menores proporções. Pela sua importância para o estudo, o *Marketing* Viral e suas influências e impactos na Publicidade serão abordados posteriormente.

São inúmeros os conceitos aplicados normalmente nas práticas de *Marketing* de Guerrilha. De acordo com Nufer (2013), o conceito de guerrilha foi inicialmente praticado antes de encontrar o seu caminho, com algum atraso, na literatura acadêmica. Por isso, sua classificação e de suas técnicas dentro do *mix* de *marketing* baseiam-se em exemplos vivos de sua aplicação prática. Atualmente, é difícil listar com exatidão todas as armas utilizadas por ele, devido a pouca uniformização dos termos e conhecimentos acadêmicos pouco

desenvolvidos. Segundo Levinson (2010, p. 30), “o coração do marketing de guerrilha é a utilização adequada das armas que você escolher usar.” Para ele, é preciso conhecer todas as “armas”, testar muitas delas e eliminar as que não surtirem o efeito desejado. Além das redes sociais e do *marketing* viral citado anteriormente, o *marketing* de emboscada, o *PR stunt*, que pode ser traduzido livremente em português como “façanha de relações públicas”; o *flashmob*, a intervenção urbana, a mídia extensiva, o *astroturfing*, os eventos e o *marketing* invisível são também armas poderosas utilizadas na guerrilha.

4.4.1 *Ambush Marketing* ou *Marketing* de Emboscada

Refere-se a um esforço planejado de uma organização para ter sua marca associada indiretamente a um evento, recebendo ao menos uma parte das vantagens destinadas ao patrocinador oficial. De acordo com Crow & Hoek (2003), ele ocorre quando não patrocinadores tentam obter benefícios disponíveis através de patrocinadores oficiais. Nesse mesmo caminho, Jurca (2010) afirma que a estratégia tem por princípio associar-se a um acontecimento, sem que a organização desse mesmo evento tenha uma relação oficial ou diretamente acordada com a marca em questão. As ações de emboscada podem ser realizadas dentro ou mesmo no entorno do evento.

Maxwell (2005) relata que o termo *ambush marketing* foi criado no início dos anos 90 pelo guru de *marketing* Jerry Welsh, sendo que a sua percepção foi a ideia de uma concorrência saudável em um ambiente cheio de onerosas cotas de patrocínio. No entanto, ao longo do tempo, o termo foi adquirindo um caráter negativo, sendo encarado, atualmente, como uma espécie de roubo comercial. Assim como na Guerrilha, a palavra emboscada significa um ataque a partir de uma posição oculta.

Segundo Possamai (2007), o patrocinador oficial geralmente investe uma verba alta no evento e quando se dá conta, outra marca, às vezes a própria concorrente está lá, sendo vista pelas mesmas pessoas e talvez até abafando o patrocinador oficial. De acordo com Cavalcante (2012, p. 100), “todo grande evento possui um patrocinador oficial, que paga um alto valor para ocupar esse lugar. Isso gera um grande problema para as marcas concorrentes, que não têm condições de estar em evidência ou de ter a mesma visibilidade.” Meisen (2007, p. 60) complementa que existem “dois fatores que podem levar uma empresa a optar pela

emboscada: o aumento do custo das cotas de patrocínios de eventos e a eventual impossibilidade de participar como patrocinadora de um evento.” Por meio do *marketing* de emboscada, essas marcas concorrentes podem roubar espaço e ganhar visibilidade desde que o público-alvo do evento seja o mesmo, e a ação realizada seja inédita e surpreendente.

Essas ações são atrativas, pois são realizadas dentro da lei e sem pagar as cotas de patrocínio. Representam uma série de ações moralmente aceitas, que buscam embutir seu nome, associado a um evento ou espetáculo, no inconsciente do consumidor. No entanto, Crow & Hoek (2003) e Meenaghan (2015) questionam se o *Marketing* de Embocada é uma prática "imoral e ilegal". Os autores falam que, previsivelmente, os gestores de eventos e patrocinadores oficiais têm considerado essa prática como imoral, porque ameaça a sua capacidade de vender ou mesmo recuperar os investimentos realizados em eventos.

4.4.2 O *PR Stunt*, ou Façanha de Relações Públicas

É uma ação criada com o objetivo de originar fatos ou eventos que sejam interessantes e atraentes o suficiente para chamarem a atenção da mídia, potencializando sua propagação. Cruz (2010), fala que *PR Stunt* consiste na criação de uma história original, que seja midiática, de forma a alcançar grande visibilidade e notoriedade da marca ou do produto em questão. Leite (2012) complementa que em virtude da procura incessante de notícias por parte da televisão, rádio e jornais, esta modalidade de guerrilha é estudada e planejada com o intuito de adquirir publicidade de forma inteiramente gratuita, bem como usufruir da credibilidade transmitida por estes meios de comunicação, presumivelmente imparciais.

Essa ferramenta está ligada ao papel desempenhado por profissionais de relações públicas na imprensa, por isso as iniciais PR, *Public Relations*. *Stunt* é traduzido como golpe, truque ou façanha e a intenção é causar impacto na mídia e promover polêmica e boca a boca. Além da economia de custos na comunicação social, uma das maiores vantagens dessa ferramenta é a credibilidade adquirida pela marca que, merecendo ter a notícia veiculada, assume importância e dinamiza a ação. Segundo Possamai (2007, p. 29) a mensagem comercial é “unilateral, tendenciosa” e os clientes já não acreditam tanto em propagandas de TV, mas por outro lado tomam como verdade as notícias de jornais e revistas “pois percebem que são informações de terceiros e não da própria empresa.”

4.4.3 O *Flashmob* ou *Performance*

Uma atividade que se popularizou muito nos últimos anos, se caracteriza como uma *performance* organizada em algum local, sem ensaios prévios, em que o precursor da ação apresenta um plano de ideias a ser seguido por todos. Para Hutter & Hoffman (2011) a ferramenta define-se como sendo uma tática de *marketing* que procura surpreender as pessoas em locais públicos com ações que vão para além do que aquilo a que se sentem habituadas, criando assim novas sensações nos espectadores. As pessoas em redor da ação são surpreendidas e a tendência é envolverem-se com ela, por ser um acontecimento incomum e geralmente criativo.

Nufer (2013) explica que a ferramenta é bastante semelhante à técnica de intervenção urbana já que esses eventos reconectam indivíduos com seus ambientes de modo coletivo, criativo e lúdico, desafiam a rotina do dia a dia e o modo dominante e passivo de pensar e se relacionar com o seu entorno. Os *flashmobs* acontecem dentro de um intervalo de tempo breve e definido - sendo a brevidade essencial para o impacto - enquanto instigam os espectadores.

De acordo com Hutter & Hoffman (2011) esta forma de *marketing* de guerrilha também faz uso de multiplicadores, como a divulgação nas mídias digitais com efeitos virais, a fim de impactar o maior público possível com o acontecimento. Todos os *flashmobs*, por serem executados ao vivo, normalmente são filmados e fotografados pelos organizadores e frequentemente pelos espectadores, sendo o resultado visual rapidamente, editado para que seja disseminado instantaneamente ou posteriormente via plataformas sociais e digitais. O ato de assistir um *flashmob* é, portanto, transformado essencialmente em um ato duplo, que tem lugar tanto ao vivo como *on-line*. As possibilidades de resposta e participação são estendidas no tempo nos termos das mídias disponíveis, podendo tornar-se mais complexas e potencialmente mais proveitosas para a empresa envolvida, em relação ao propósito e conteúdo embutido na atividade, do que na situação tradicional da *performance* ao vivo.

4.4.4 A Intervenção Urbana

Atividade que também pode ser feita em qualquer lugar é uma das armas da guerrilha mais impactantes quando realizada. É uma ação ou intervenção artística que tem como cenário

principal as ruas da cidade. Jurca (2010) define a ferramenta como sendo uma forma complexa de comunicação corporativa que usa elementos do espaço físico circundante ou do ambiente em que se aplica este tipo de prática, com o intuito de transmitir mensagens que provoquem o envolvimento do espectador. Para Cova & Saucet (2014), a ação promove um produto ou um serviço através da personalização de um espaço ou de um objeto público.

Segundo Cavalcante (2012), a utilização de arte urbana abre espaço para parcerias com artistas, que são vantajosas para as empresas, e ainda leva ao público uma mensagem criativa e mais relevante. Margolis; Garrigan (2011, p. 103) referem-se às ações ambientes como “acrobacias publicitárias”, o que segundo os autores são “espetáculos altamente visíveis, relacionados a uma marca, criados para promover um produto ou serviço, por meio da cobertura concentrada da imprensa e da elevação da percepção do consumidor.” Ou seja, ações ambientes são ações criativas, inovadoras, que são realizadas em ambientes públicos causando grande impacto nos espectadores e gerando repercussão entre os consumidores e a imprensa. As ações intervencionistas são voláteis, rápidas, não duradouras e efêmeras. Por outro lado, a *internet* é o canal responsável, assim como acontece com os *flashmobs*, pela potencialização do processo de viralização e armazenamento das imagens e ideias ocorridas em suas ações no espaço urbano.

4.4.5 A Mídia Alternativa

Também conhecida como mídia inteligente, representa todas as ações de mídia que fogem dos veículos tradicionais, como rádio, televisão e jornais, ou seja, utilizam por exemplo *outdoors*, *busdoors*, abrigos em pontos de ônibus, peças em ponto de venda, entre outros, principalmente embutindo nelas criatividade e ousadia para que obviamente gerem impacto visual.

Segundo Franzão (2006), a comunicação passa constantemente por modificações em suas técnicas e formatos para, além de preservar a eficácia da transmissão da mensagem publicitária, também tornar mais eficiente todo o processo da transformação do público espectador em público consumidor de uma determinada marca ou produto. O autor ainda destaca que o alto nível de competitividade inclusive, e, especialmente na área da

Comunicação e *Marketing*, exige constante atualização e ajustes decorrentes das naturais alterações de comportamento, dos hábitos e das atitudes da sociedade.

As mídias alternativas se compõem por quaisquer espaços para veiculação de informações comerciais e que sejam passíveis de serem transformadas com inovação, criatividade e ousadia. Como resultado da supersaturação das mídias e do bloqueio por parte dos consumidores, tudo o que nos rodeia atualmente pode se transformar em mídia alternativa, representando um grande diferencial de liberdade criativa. De acordo com Possamai (2007, p. 29),

Um dos princípios básicos do Marketing de Guerrilha é abandonar as mídias comuns criando novas opções de comunicar, seguindo a ideia “não compre mídia, crie uma”. [...] Por isso a propaganda vem se reinventando, e os profissionais de Marketing também. As empresas buscam resultados, e quando a veiculação em mídias de massa não gera mais este efeito, está na hora de mudar. Inúmeros formatos vêm sendo desenvolvidos para suprir as falhas da propaganda. O processo já vem se desenvolvendo há alguns anos. Dirigíveis infláveis, patrocínios em clubes esportivos, adesivos em carros de corrida, em postos de gasolinhas, nas estações de metrô, pinturas em muros, etc. E hoje até mesmo estas novas formas de comunicação já estão se saturando.

4.4.6 O *Marketing* Invisível

De acordo com Kaikati & Kaikati (2004), é uma forma de comunicação que tem origens na publicidade subliminar. Para Cova & Saucet (2014) o objetivo deste tipo de *marketing* é o de promover um produto ou serviço sem apresentar claramente o nome da marca. Os consumidores confrontados com este tipo de operação não compreendem de imediato que marca está por trás da campanha, despertando assim o interesse e curiosidade, cativando a atenção do espectador.

Santos; Athaydes (2008) afirmam que o objetivo do *Marketing* Invisível é atingir o público de maneira não comercial, sem que o mesmo tenha consciência de que se trata de uma ação planejada. Esse tipo de aproximação possibilitaria a disseminação de conteúdos disfarçados de ideias e/ou opiniões teoricamente isentas, sem que a intenção persuasiva seja percebida.

Segundo Margolis; Garrigan (2011, p. 11), “marketing de guerrilha é um tipo de marketing que atinge os clientes de modo profundo e envolvente - o mais importante –

inesperadamente.” De acordo com estes autores, trata-se de usar as armas disponíveis para se conectar com os atuais e os potenciais clientes da empresa sempre de maneira envolvente e totalmente inesperada. Os autores lembram que “as estratégias de guerrilha envolvem a escolha de oportunidades onde o oponente não espera o ataque.”

Nesse sentido Meisen (2007) afirma que a sociedade está cansada de receber milhares de informações, e por conta disso o *Marketing Invisível* surgiu como mais uma ferramenta para sondar como anda a atenção do público para determinado produto/serviço de maneira sorrateira e por sua vez, tem como objetivo provocar a interação do público-alvo sem que a situação comercial seja percebida. Esta arma testa um público antes de lançar um produto no mercado, o chamado pré-lançamento. Tenta analisar este público, observar suas reações a respeito de produtos ou serviços. Ainda segundo Meisen (2007), sem perceber este envolvimento, o consumidor fica mais receptivo, não criando barreiras contra os produtos/serviços. São situações em que o público não percebe ou não sabe que está sendo alvo de uma ação de *marketing*. Margolis; Garrigan (2011, p. 179) destacam que: “Esta plataforma altamente direcionada envolve a produção de oportunidades para que os consumidores se relacionem com a sua marca ao criar associações positivas e experiências com ela.”

Assim como outras práticas de guerrilha, o *Marketing Invisível* envolve questões éticas e até mesmo legais. Vale ressaltar a colocação de Santos; Athaydes (2008) em relação ao planejamento e eficiência desse tipo de ação. As autoras afirmam que o principal risco desse tipo de ferramenta está justamente na revelação da mesma. A descoberta da ação muitas vezes significaria a rejeição da marca por parte do público. Nesse caminho, Meisen (2007, p. 59) complementa: “Quando o público conclui que estava sendo manipulado para gostar de um produto, o buzz negativo pode levar uma campanha ao fracasso.” Em todos os casos, o contato com o público-alvo deve ser sempre muito emocional e impactante.

4.4.7 O *Astroturfing*

O termo que denomina a ação foi criado pelo ex-senador norte-americano Lloyd Bentsen, num jogo de palavras carregado de ironia com o termo já existente *grassroots*, uma famosa marca de gramas sintéticas utilizada nos Estados Unidos. É utilizado para designar ações

políticas ou publicitárias que tentam criar a impressão de que são movimentos espontâneos e populares, ou seja, é uma ação falsa criada e planejada com o objetivo de promover uma marca, um produto, um serviço ou uma ideia. Profissionais contratados são infiltrados em grandes manifestações por uma causa específica para promover e induzir o rumo da manifestação. De acordo com o *site* Guerrilhapédia (2009):

Ao aproximarmos os termos dos conceitos do Marketing de Guerrilha, Jay Conrad Levinson escreve que ações que utilizam as comunidades (sejam elas *off-line* ou *on-line*, atualmente), resultam no envolvimento dos membros participantes em torno de um propósito, fazendo da empresa presença importante naquele meio. Sempre é válido na utilização desta ferramenta vincular os interesses da comunidade aos da empresa, ou inculcar na comunidade uma motivação que também possa promover a marca de alguma forma.

O método é muito mais eficaz e barato com a utilização da *internet*, pela característica de comunicação em larga escala, facilitando organizar pequenos grupos de pessoas que vão criar entusiasmo em volta de uma causa associada a um produto ou serviço. A prática está intimamente relacionada ao *buzz marketing*, ao *marketing* viral e também ao *marketing* invisível.

4.4.8 Os Eventos e Patrocínios

São atividades muito comuns da publicidade tradicional, mas também são bastante utilizadas como ferramenta de Guerrilha, porém, com características bem singulares que buscam conferir a esse tipo de ação, grande visibilidade na mídia de forma espontânea. Segundo Possamai (2007), a possibilidade de atingir consumidores potenciais faz do patrocínio e da produção de eventos, ferramentas importantes de guerrilha que, apesar de não serem novidades, são utilizadas há muito tempo pelas empresas, principalmente e geralmente pelas de grande porte.

Para caracterizar-se como ferramenta de guerrilha, diferente da utilização pela publicidade tradicional, tais patrocínios e eventos devem ter um foco bastante segmentado e, principalmente, apelar para a originalidade, criatividade e ineditismo.

4.5 Marketing Viral

Em um curto período de tempo, a *internet* causou e continua causando mudanças profundas na sociedade, interferindo em todas as atividades humanas, impactando a economia e afetando o ritmo de crescimento mundial. Com um incalculável poder de conectar milhões de pessoas em redes e criando, diariamente, novos hábitos e linguagens, impactou diretamente a comunicação, assim como a atividade publicitária tradicional, que passou a disputar a atenção do consumidor com essa nova mídia, capaz de oferecer informação e entretenimento, muito mais rapidamente e de maneira personalizada. Ciente dos fatores que contribuem para a diminuição da eficácia da propaganda dos tradicionais veículos de massa, os publicitários começaram a mudar suas estratégias de comunicação, levando em conta o novo contexto em que os também novos consumidores estão inseridos. Segundo Figueira (2006, p. 58),

na antiga propaganda, o consumidor era o ponto final de uma comunicação baseada numa relação emissor versus receptor, ou seja, as preocupações se encerravam com a assimilação da mensagem pelo consumidor. Na propaganda moderna, essa relação é só o começo da história. O consumidor é reconhecido como o principal potencializador e propagador da mensagem para outros grupos de pessoas.

A maneira como os consumidores encaram a publicidade foi alterada pelas mudanças perceptivas, comportamentais e culturais provocadas pela digitalização das mídias. Cada vez mais próximo de maior número e variedade da informação os consumidores passaram a requisitar muito mais da nova propaganda. Dentro do mundo publicitário virtual, a interação passa a ser então um dos atributos mais valorizados e exigidos de um anúncio. O *Marketing Viral* é uma estratégia cada vez mais utilizada na tentativa de conquistar e envolver consumidores no ambiente digital atendendo suas necessidades de gerar e compartilhar o boca a boca espontâneo nas redes.

O termo *Marketing Viral* surgiu no início de 2001 para descrever o grande aumento de serviços de *e-mails* gratuitos que convidavam os demais leitores a experimentar o serviço por meio de uma frase automaticamente fixada no rodapé das mensagens. Cavallini (2008) reforça essa explicação quando descreve o *Marketing Viral* como qualquer estratégia que encoraje as pessoas a passar uma mensagem adiante, afirmando que de certa forma, o nome viral tem mesmo uma estreita relação com a *internet*, porque é por meio da rede que alguns vírus conseguem infectar milhares de computadores. Mas o principal elemento para se estabelecer o

Marketing Viral, sem dúvida, são as pessoas. Por esse motivo, *Buzz Marketing*, o boca a boca, e *Marketing Viral* são conceitos muito próximos, que na verdade se complementam.

Carl (2006) faz a distinção entre o boca a boca e o *marketing* viral da seguinte forma: o boca a boca pode ser um acontecimento natural com repercussões que não foram intencionalmente planejadas e sobre um tema livre, não necessariamente relacionado com o contexto de marca ou produto, enquanto que o *marketing* viral parte do mesmo princípio, no entanto existe toda uma estratégia por trás dos acontecimentos, previamente planejados, com o objetivo da divulgação da marca ou produto desejado. Assim, o *marketing* viral, é considerado como um dos pilares de base do *Marketing* de Guerrilha.

Segundo Sterne; Priore (2000), o *marketing* viral abrange o planejamento e a execução de ações que têm como objetivo principal estimular o *marketing* boca a boca da empresa pela *internet*, aproveitando-se das redes virtuais de contato. É importante, também, que o conteúdo seja criativo e impactante a ponto de criar no receptor o desejo de repassá-lo. Nesse sentido, Graham (1999) complementa que o *marketing* viral significa criar mensagens virtuais que contenham conceitos absorvidos por pessoas que entrem em contato com a mensagem pela *internet*. Tais mensagens devem ser poderosas o bastante para incentivarem os consumidores a passá-las adiante. Fazendo um paralelo do termo *marketing* viral com o processo biológico de transmissão de um vírus da gripe, Rosen (2001, p. 190) coloca:

Uma vez que todo cliente que recebe informações de um amigo pode reproduzi-las e distribuí-las instantaneamente entre dezenas ou centenas de outros amigos, essa forma de marketing por intermédio da Internet foi batizada de 'marketing viral'. Da mesma forma que uma gripe se espalha por meio de espirro, tosse e apertos de mão, suas ofertas podem agora se espalhar por meio de cartões, cupons eletrônicos e e-mails do tipo convide um amigo.

Cavallini (2008) conta que por depender do comportamento humano, o *Marketing Viral* é imprevisível e, portanto, muito difícil de ser previsto ou controlado. Nesse sentido Andrade; Mazzon; Katz (2006) dizem ser necessário ponderar que o efeito dessa ação possa nem sempre ser positivo. Em alguns casos é possível que o processo de envio e recebimento da mensagem seja percebido de forma negativa, podendo levar à disseminação de críticas ou de comentários desabonadores quanto ao material propagado. Uma das características do *marketing* viral é fazer que o receptor não perceba que se tornou propagador da mensagem.

Rosen (2001, p. 200) afirma que, “no momento em que se sentirem supostamente obrigados a divulgar seu produto, seus clientes desaparecerão.”

Nesse sentido, para Helm (2000) costuma-se supor que em casos em que o boca a boca é negativo, ou seja, quando contém uma mensagem menos positiva sobre uma determinada marca ou produto, tende-se a propagar ainda mais eficazmente do que, comparativamente, com uma mensagem positiva. Isso faz com que boca a boca seja um fenômeno arriscado para aqueles que não conseguem uma alta taxa de satisfação do cliente.

Wilson (2005) elenca seis princípios básicos que caracterizam uma estratégia de *marketing* viral eficiente. Segundo o autor, nem todos precisam ser seguidos, mas quanto mais elementos forem utilizados, maiores as chances de se obter resultados positivos. São eles: 1 - Distribuir gratuitamente produtos e serviços com algum valor; 2 - Oferecer um meio sem esforço de envio para outros; 3 - Utilizar escalas que facilmente partem do pequeno para o muito grande; 4 - Explorar motivações e comportamentos comuns; 5 - Utilizar redes de comunicação já existentes; 6 - Tirar proveito de recursos de terceiros.

Frente a esse novo consumidor e da necessidade de um direcionamento da comunicação publicitária como base para a atuação do *marketing* de guerrilha, sobretudo nos ambientes digitais, em Covaleski (2010) se propõe uma nova formatação para a comunicação persuasiva: uma publicidade híbrida. Composta por quatro dimensões constituintes a publicidade híbrida abarca: **persuasão** - o discurso persuasivo está diluído em uma narrativa, mas não perde sua carga de convencimento; **entretenimento** - o produto midiático tem a função de entreter o público, recobrando de ação, humor e romance a mensagem comercial; **interação** - o conteúdo deve ter capacidade de mediação; e **compartilhamento** - a mensagem deve ter alta probabilidade de recomendação. Ou seja, a publicidade híbrida de Covaleski (2010) pretende, com um conteúdo único em cada mensagem, interagir com o público e persuadi-lo de maneira singular e envolvente, incentivando a sua partilha com os demais conectados.

O inesperado é um dos diferenciais do *marketing* de guerrilha. Em se tratando de comparação das ações do *marketing* de guerrilha com o chamado *marketing* tradicional, que utiliza veículos de comunicação já consagrados, alguns autores pontuam outras diferenças. Enquanto o *marketing* tradicional requer altos investimentos da verba publicitária da empresa para um retorno satisfatório, a guerrilha, quando bem utilizada, pode alcançar grandes resultados com

pequenos recursos financeiros. Os resultados provenientes da área de promoção tradicional, na maior parte das vezes, estão vinculados ao investimento que é realizado em compra de mídia. Isso impossibilita algumas marcas, que acabam esquecidas ou pouco lembradas pelos consumidores. O *marketing* de guerrilha compensa esse ponto a partir de estratégias e táticas que contrabalançam investimentos tanto em compra de mídia como em criatividade, ousadia, energia e imaginação.

O investimento em *marketing* tradicional, combinado com o investimento em guerrilha, gera mais impacto e, conseqüentemente, mais resultados positivos e maior lembrança da marca entre os consumidores. Nessa direção, de acordo com Levinson (1989), investindo tempo, energia e imaginação, é possível conseguir um poder mercadológico tão grande quanto aquele conquistado pelas grandes empresas por meio de grandes investimentos. Não é sem motivos que o *marketing* de guerrilha tem ganhado espaço entre as grandes organizações. Margolis; Garrigan (2011, p. 323) afirmam que "o *marketing* de guerrilha moldou o ramo da propaganda e do *marketing* de tal maneira que ele está rapidamente trocando a sua camiseta suja e rasgada por um terno de marca." E complementa: "Guerrilha é *marketing* populista, tornando o pequeno camarada tão eficaz quanto o gigante corporativo." Nesse sentido e, não obstante, o *marketing* de guerrilha ter sido inicialmente criado para as pequenas empresas, segundo Possamai (2007), atualmente, vêm-se grandes marcas apostarem em soluções criativas de guerrilha, como parte integrante do seu *mix* de comunicação, tal como a Nike, a Coca-Cola e a Mercedes Benz.

De acordo com Levinson (2010, p. 33), "com o tempo, grandes companhias podem ser ultrapassadas em tamanho por empresas que estão sendo fundadas hoje. Isso resulta de uma combinação de fatores. A genialidade do marketing sempre será um deles, posso garantir." Organizações de variados tamanhos disputam atualmente a preferência do consumidor num mesmo cenário de batalha, marcado pela competitividade e rapidez tecnológica. Pequenas e médias empresas também podem nascer e prosperar, ganhando segmentos de mercado e utilizando as "armas de guerrilha", que pela vantagem da flexibilidade, facilitam alterações no plano de *marketing* estipulado. Isso permite que possam reagir muito mais rapidamente às mudanças do mercado, às táticas da concorrência, à realidade econômica e às novas mídias, entre outras variáveis.

5 METODOLOGIA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A metodologia da pesquisa a ser utilizada gera implicações de natureza prática, empírica e técnica. Considerando os recursos materiais, temporais e pessoas disponíveis, o estudo terá o objetivo de encontrar a abordagem teórica e metodológica que permita, num período de tempo pré-determinado, chegar a resultados que contribuam para a compreensão da situação que está sendo estudada. Dessa forma, o presente trabalho se caracteriza numa pesquisa exploratória porque não se verificou, no contexto do *Marketing* de Guerrilha, a existência de estudos que abordem a verificação do cenário atual dessa atividade na cidade de Belo Horizonte.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, porque coletou dados primários em agências de publicidade e propaganda da cidade. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, mantendo o foco na exploração das diferentes opiniões. Com relação a esse tipo de abordagem, Vieira (2004) destaca que a pesquisa qualitativa garante uma riqueza maior de dados, pois nela é possível observar o fenômeno em sua totalidade, facilitando a exploração de contradições e paradoxos. Nesse sentido, Bauer; Gaskell (2008) observam que a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, é explorar as opiniões das diferentes representações sobre o tema em questão.

As unidades de observação foram agências de publicidade e propaganda e a amostra apresentada é de quinze empresas de pequeno, médio e grande porte. Os profissionais entrevistados em cada uma delas foram aqueles que possuíam contato direto no planejamento ou na criação das campanhas de comunicação, sendo o total de quinze sujeitos equivalente a 100% dos entrevistados. O número final de entrevistados foi obtido por meio da constatação de que nenhum tipo de informação nova estava surgindo. A definição da quantidade se deu pelo critério da saturação que, segundo Bauer; Gaskell (2008), acontece quando novos relatos não acrescentam mais nada de novo na investigação, e por isso, deve-se finalizar o processo de captação de dados.

As entrevistas tiveram duração média de uma hora e foram realizadas no período compreendido entre os dias 17 de setembro e 23 de outubro de 2015. Cada profissional entrevistado recebeu, antes da entrevista, a explicação sobre o objetivo da pesquisa e a importância de sua colaboração. Diante da garantia de confidencialidade, os entrevistados se mostraram tranquilos e abertos a falar, livremente, de seus conhecimentos e experiências

sobre os principais tópicos levantados. Não necessariamente, a ordem das perguntas foi realizada como estavam descritas, já que em muitos momentos surgiam informações importantes no relato do entrevistado que não estavam presentes no roteiro ou que davam margem à uma nova questão.

No trabalho dos dados a análise de conteúdo proposta por Bardin (2004) foi utilizada como referência básica. Ela sugere a realização de inferências sobre a comunicação, identificando intenções e características, descrevendo respostas a atitudes e comportamentos, e verificando tendências no conteúdo da mensagem. Para a análise desse estudo, o conteúdo, como foi dito, foi segmentado por categorias, buscando descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença signifique uma relação com o problema escolhido.

Segundo Vergara (2007) a análise de conteúdo é uma técnica de análise de comunicação, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções e lógicas. Foi explorado o valor informacional da mensagem propriamente dita, das palavras, argumentos e ideias nela expressos.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com onze questões abertas, aplicadas presencialmente a cada profissional, após agendamento realizado por telefone ou via *e-mail*. No tocante ao roteiro da entrevista, é imprescindível registrar que foi estruturado de forma a obter o maior número de informações possíveis. Foi dividido em duas partes, sendo a primeira com foco mais conceitual e com objetivo de captar o envolvimento e conhecimento do profissional sobre o assunto. A segunda parte da entrevista refere-se às atividades de guerrilha, desenvolvidas ou não, nas rotinas das agências com seus clientes. O referido roteiro está disponível no item 1 do Apêndice. No item 2, também é encontrado um panorama detalhado das empresas selecionadas para a pesquisa, listadas de acordo com o número de funcionários, da maior para a menor. Os profissionais entrevistados assumem, nas agências, as seguintes funções: Sócios, Diretores de Criação ou Diretores/Coordenadores de Planejamento.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo é composto pela análise das entrevistas realizadas e pela discussão dos resultados obtidos. São analisados os conteúdos dos discursos dos quinze profissionais entrevistados nas quinze agências de publicidade, e ressaltados os trechos mais relevantes das entrevistas, como forma de ilustrar e de dar suporte para as categorias apresentadas nesta pesquisa. As entrevistas certamente possibilitaram uma visibilidade significativa do cenário atual do Marketing de Guerrilha, tanto no aspecto conceitual como prático, na cidade de Belo Horizonte.

A apresentação dos resultados foi feita de acordo com categorias pré-definidas e divididas em dois aspectos: conceitual e prático. A análise conceitual diz respeito aos conhecimentos teóricos do profissional sobre o *marketing* de guerrilha, e foram investigados de acordo com os seguintes itens:

- 1 - Definição conceitual do *marketing* de guerrilha.
- 2 - Conhecimento das ferramentas do *marketing* de guerrilha.
- 3 - Visão do profissional sobre os pontos positivos e negativos do *marketing* de guerrilha.
- 4 - Visão do profissional sobre o cenário atual do *marketing* de guerrilha em Belo Horizonte.

A análise prática procurou saber se a agência de publicidade que o entrevistado representa utiliza em sua rotina o recurso do *marketing* de guerrilha e como efetivamente acontece o envolvimento da agência e do cliente nessa atividade. Os itens analisados foram:

- 5 - Utilização ou não do *marketing* de guerrilha pela agência nas campanhas de seus clientes.
- 6 - Marcas que mais fazem uso do *marketing* de guerrilha.
- 7 - Motivos que levam à utilização da guerrilha pelas agências.
- 8 - Se quando é utilizada, a guerrilha é uma sugestão da agência ou uma solicitação do cliente.
- 9 - Mensuração das ações de *marketing* de guerrilha.
- 10 - Contribuição e acréscimo do *marketing* de guerrilha às campanhas em mídias tradicionais.

Para preservar o sigilo dos entrevistados, as quinze agências que participaram da pesquisa foram aleatoriamente e, em ordem diferente das apresentadas na relação descrita no Apêndice, designadas pelas letras alfabéticas: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N e O.

ASPECTOS CONCEITUAIS

Definição do *Marketing* de Guerrilha

O primeiro item a ser analisado buscou descobrir se os profissionais das agências de publicidade entrevistados conheciam conceitualmente o *Marketing* de Guerrilha. Todos os quinze responderam que sim e todas as definições apresentadas foram pertinentes à definição acadêmica do *marketing* de guerrilha desde as mais simplistas até as mais elaboradas.

As definições também seguiram por caminhos distintos. O profissional da agência B relatou: “O *marketing* de guerrilha é um termo substituído pelo mercado e que evoluiu até para outros nomes, se confundindo com panfletagem, bandeiradas e outras ações que não são guerrilha.” Ao mesmo tempo, ele foi o único profissional que não tratou as atividades de guerrilha como “ações” e, sim, como “experiências”, numa referência ao “*marketing* de experiência”, outra vertente do *marketing* com aspectos similares aos da guerrilha e que é uma tendência entre as empresas que veem um novo consumidor não apenas racional, mas, também, emocional. *Marketing* de experiência, segundo Smilansky (2009 p. 27), é definido como

o processo de identificação e satisfação das necessidades e aspirações dos consumidores, de forma rentável, cativando-os através de uma comunicação bidirecional que dá vida às personalidades das marcas e criam valor para o público-alvo.

Nesse mesmo sentido, Schmitt (2000) defende que o *marketing* de experiência difere do *marketing* tradicional através de quatro pontos-chaves: o foco na experiência de consumo, a perspectiva dos consumidores como animais racionais e emocionais, o foco no consumo como uma experiência holística e o fato das ferramentas e os métodos serem ecléticos. Para este autor, a atividade apela aos sentidos com o objetivo de criar experiências sensoriais. O

propósito de campanhas sensoriais é o de acrescentar prazer, excitação e satisfação nos consumidores através das experiências, de forma a diferenciar uma marca da concorrência.

Apesar de terem objetivos finais: venda e agregação de valor à marca, em comum, a confusão entre o *marketing* de experiência e o de guerrilha está na forma de aplicação das ferramentas, que acontece na maioria das vezes numa relação mais segmentada e muito próxima dos consumidores. Entretanto, o entrevistado da agência B, apesar de usar o termo “experiência” durante todo o tempo, referia-se conceitualmente às ferramentas e ações da guerrilha. Interessante foi perceber que a proximidade dos conceitos e práticas das duas atividades cria muita margem à confusão.

Definições que colocam o *marketing* de guerrilha como uma ferramenta importante e muito eficaz quando faz parte de uma estratégia mais global foram citadas por três dos quinze profissionais entrevistados. De acordo com o profissional da agência “N”: “*Marketing* de guerrilha são ações de oportunidade dentro de um conceito maior.” Nesse mesmo caminho, o representante da agência “D” afirma que: “A guerrilha é uma ferramenta de ativação muito forte da marca e sua efetividade depende de uma estratégia maior, de um trabalho de *branding* muito bem definido.”

Ainda dentro desse conceito de relação com estratégias mais integradas que buscam a construção, manutenção e agregação de valor à marca, o entrevistado da agência “F” não acredita que ações isoladas de guerrilha podem substituir uma estratégia de comunicação. Disse que, para se conseguir sucesso numa ação de guerrilha, a marca deve ser sólida e ter um histórico de trabalho efetivo de *branding*, e afirma: “Existe um arroz com feijão que precisa ser feito para te dar a possibilidade de realmente fazer uma ação de guerrilha se justificar”, referindo-se a um trabalho contínuo em mídias tradicionais.

O publicitário da agência “D” fala que os profissionais no mercado acham que podem conseguir com as novas ferramentas o que conseguiam com a publicidade em termos de construção de marca, mas que esse pensamento é ilusório. Afirma: “O *marketing* de guerrilha e a propaganda são remédios diferentes.” E continua: “A guerrilha é uma excelente ferramenta complementar quando a marca está estruturada.”

Os profissionais das agências “C” e “F” ainda citaram a “juniorização” dos departamentos de *marketing*, tanto das agências quanto das empresas, como um dos fatores responsáveis pelo fracasso de muitas ações de guerrilha descoladas de uma estratégia integrada de comunicação. A redução de pessoal especializado deixa nas mãos de profissionais inexperientes a responsabilidade de responder por ações equivocadas e estratégias fragmentadas.

Dentro de um conceito holístico o depoimento do entrevistado da agência “J” relata que as ações de guerrilha inovadoras capazes de “causar um desequilíbrio, uma desestrutura na concorrência” são vistas, atualmente, como uma evolução da comunicação. Ao mesmo tempo, em que é necessário ter uma atuação macro e tradicional as marcas precisam cada vez mais das guerrilhas digitais e presenciais. Comenta: “É a sociedade do espetáculo, onde você consegue na vida real, parar a pessoa, impressioná-la e fazer que esse impacto positivo seja capaz de fazê-la replicar essa experiência.” E complementa: “Guerrilha hoje é necessária e imprescindível para se aproximar do consumidor.” Essa colocação reforça a abordagem de Covaleski (2010) quando diz:

O consumidor contemporâneo - em sua maioria - não é mais passivo, deixou para trás a identidade da submissão; é agora, sim, ativo, projeta-se à participação e à colaboração. Domina e faz questão de usar os mecanismos de interação; produz e dissemina seu próprio conteúdo; é o dono da sua liberdade para o consumo e influencia o de seus pares.

Foi possível constatar que os entrevistados possuem boas noções conceituais sobre o marketing de guerrilha. Apenas duas agências deram definições muito superficiais demonstrando muita falta de intimidade com o tema. A agência “I” quando conceitua: “É um *marketing* um pouco mais incisivo e oportunista que o tradicional”, e a agência “O” que o define como “Uma ferramenta criativa”.

Nenhum dos entrevistados mencionou o caráter transgressor do *marketing* de guerrilha, muito menos suas implicações éticas. Questionados a respeito dessa característica, apenas um entrevistado se colocou incisivamente contrário a esse tipo de comportamento nas ações. Dos outros, três desconversaram, nitidamente, sem saber o que responder e os outros onze restantes se posicionaram justificando que, muitas vezes, esse tipo de conduta é resultado de um trabalho ousado e criativo em situações consideradas como oportunidades únicas detectadas nas lacunas da concorrência.

Essa percepção vai de encontro à colocação de alguns autores que defendem que a responsabilidade dos profissionais envolvidos nesse tipo de ação deve ser considerada para não provocar consequências bem maiores que prejuízos financeiros, como os danos morais e éticos. Dentre eles, Santos; Athaydes (2008 p. 5) colocam que:

[...] é necessário ter critérios para que esse contato continue pertinente ao seu objetivo. Os meios não tradicionais utilizados pela guerrilha devem valorizar e potencializar a relevância do conteúdo das mensagens. É necessário bom senso, pois o limite entre o ousado e o inadequado pode ser muito frágil. E o equilíbrio entre o meio e a mensagem é fundamental para que haja uma comunicação adequada e sem prejuízos morais e éticos.

A questão ética e moral na propaganda não é o foco desse trabalho, mas cabe colocar para efeito de informação que o Código de Ética dos Profissionais da Propaganda foi aprovado durante o I Congresso Brasileiro de Propaganda, em outubro de 1957. Esse documento foi substituído em junho de 1965, pelo Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária, aprovado pelo III Congresso Brasileiro de Propaganda, em abril de 1978, com o objetivo de amparar o consumidor da figura dos profissionais e dos interesses empresariais. A Comissão Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) é, atualmente, o órgão responsável pela aplicação e fiscalização do Código. Outro documento importante nesse setor entrou em vigor no mês de maio de 1999: o Código de Ética do Profissional de *Marketing*, aprovado pela Associação Brasileira de *Marketing* e Negócios (ABMN) e pela Escola Superior de Propaganda e *Marketing* (ESPM). Assim como a publicidade, a guerrilha está submetida a esses mesmos órgãos e códigos fiscalizadores.

Conhecimento das ferramentas do *Marketing* de Guerrilha

A conceituação teórica do *marketing* de guerrilha ainda é muito fragmentada e pouco embasada bibliograficamente. Pode-se, de certa forma, justificar, assim, o desconhecimento dos entrevistados em relação às ferramentas de guerrilha. As respostas foram divididas em três categorias:

A) dos profissionais, quatro não citaram nenhum tipo de ação pelo seu nome e demonstraram também desconhecer na prática a maior parte das ferramentas de guerrilha, numa confusão muito grande delas com promoção de vendas.

B) dos entrevistados, quatro conhecem as ações, mas confessaram não conhecer as nomenclaturas. Entre elas a agência “B” que se justificou: “É difícil colocar a guerrilha em caixinhas.”

C) dos profissionais, sete demonstraram muita segurança ao falar das ferramentas e a maior parte deles conhecia boa parte de seus nomes, sendo que muitos tiveram que fazer um esforço muito grande na tentativa de lembrá-los.

As ferramentas mais citadas foram Eventos e Patrocínios, o *PR Stunt*, ou Façanha de Relações Públicas, *Flashmobs*, Mídia Alternativa e Intervenção Urbana. O *Marketing* de Emboscada e o *Astroturfing* não foram citados e o *Marketing* Invisível, apesar de não citado, foi detectado no relato do entrevistado da agência “M” como um exemplo de ação de guerrilha que estava sendo desenvolvido pela agência no contexto do Outubro Rosa.

A ferramenta mencionada por todos os profissionais foi *Marketing* Viral. Logo na primeira entrevista foi necessário esclarecer que a viralização é uma das ferramentas utilizadas pela guerrilha e que, em função do seu poder, serve de apoio na difusão e multiplicação de todas as outras. Como essa confusão foi fortemente detectada na primeira entrevista, foi necessário incluir uma nova pergunta no questionário:

Você vê, entre profissionais e clientes, confusão em termos conceituais e práticos, entre o *marketing* de guerrilha e a viralização?

Dos quinze entrevistados, treze responderam, rapidamente, que essa confusão existe, tanto no conceito, quanto na prática. Apenas dois profissionais afirmaram não acreditar nessa confusão, apesar de ambos demonstrarem-se completamente perdidos nesses dois conceitos, aplicando-os, muitas vezes, como sinônimos, durante a entrevista.

A maior parte dos entrevistados que admitiu essa confusão concorda que ela acontece, tanto entre os profissionais, e, principalmente, com os clientes que sempre solicitam à agência a criação de um viral, desconhecendo, completamente, que a viralização é um fim, uma consequência de uma ação de guerrilha muito criativa e eficientemente realizada. Um dos bons argumentos nesse sentido partiu do profissional da agência “G”.

Essa confusão é maléfica sim, e na raiz, pelo seguinte: o marketing de guerrilha é uma ferramenta de comunicação válida e técnica. Viralizar é um efeito, uma consequência que você não consegue controlar tão bem como consegue coordenar uma ação de guerrilha. Não é possível prometer um viral ao cliente porque ele está à mercê das redes sociais. Se acontece um fato novo e grandioso, tipo a morte de um cantor famoso, o foco das redes muda instantaneamente e seu assunto é atropelado.

E finaliza: “Acho que o termo viralização deveria parar de ser usado. O povo fala: tal agência criou um viral. Não!!!! Ela criou um conteúdo bom o suficiente que foi capaz de ser muito compartilhado.”

Pontos positivos e negativos do *Marketing de Guerrilha*

Essa foi uma questão muito objetiva que possibilitou fazer constatações interessantes. A seguir estão listados os pontos positivos e negativos mais citados e quais foram as agências que os mencionaram:

POSITIVOS

- 1 - Criatividade e Inovação - Agências A, G, J, L, O.
- 2 - Diferenciação - Agências C, I, M.
- 3 - Criar Experiência de Marca - Agências D, E, J.
- 4 - Custo Baixo - Agências H, M, N.
- 5 - Proximidade com o Consumidor - Agências A, G.
- 6 - Potencial de Engajamento - Agências B, N.
- 7 - Potencial de Criar Recall - Agência B.

NEGATIVOS

- 1 - Uso Equivocado - Agências A, F, I, M, N.
- 2 - Não vê pontos negativos - Agências D, E, L, O.
- 3 - Dificuldade de controle - Agências F, G.
- 4 - Uso Exagerado - Agências H, J.
- 5 - Dificuldade de mensuração - Agência B.
- 6 - Alcance pequeno - Agência E.

A criatividade é uma das características mais marcantes nas ações de *Marketing* de Guerrilha. De acordo com Levinson (2004, p. 14), “a criatividade, que nas artes é iluminadora, encanta, comove e satisfaz, aplicada ao marketing pode mudar o comportamento humano. E quando consegue isso, pode ser chamada de criatividade de guerrilha.” Das quinze agências, cinco colocaram a criatividade e a inovação como o ponto mais positivo da guerrilha. A diferenciação, que vem em seguida está, obviamente, relacionada à primeira. Apenas uma ação criativa e ousada tem o potencial de criar um impacto forte no consumidor sendo capaz de se diferenciar em meio ao excesso de informações e estímulos a que se está exposto.

A criação de experiência de marca está muito vinculada à proximidade do consumidor. A agência “G” colocou isso muito bem: “Essa aproximação que a guerrilha possibilita é a forma que temos de tangibilizar o contato da marca com o consumidor por meio de experiências positivas.” Isso baliza uma das características mais importantes do *marketing* de guerrilha. Neste sentido e, de acordo com Elms (2011), a proximidade torna-se um fator determinante, já que possibilita a criação de coincidências significativas, como estar no lugar certo na hora certa, permitindo assim enaltecer momentos e lugares, sendo que o resultado deste esforço é certamente uma maior densidade da marca em termos individuais, em resultado da frequência, da proximidade e da importância dos contatos estabelecidos. Atualmente, esta proximidade é geralmente promovida pelas marcas ao serem mais convidativas e mais transparentes, um pressuposto do *Marketing* de Guerrilha.

O baixo custo também foi citado pelos entrevistados. Esse item está na essência da guerrilha que surgiu exatamente para oferecer grande impacto a custos pequenos às pequenas e médias empresas como forma de poder concorrer com as grandes. É claro que, com a incorporação das ferramentas de guerrilhas ao *mix* de comunicação de grandes empresas, atualmente existem ações milionárias com repercussões extraordinárias. Mas, tendo como foco o mercado de Belo Horizonte, essa distância entre pequena, média e grande empresa dentro das agências de propaganda é menor. Nesse sentido, o baixo custo torna-se ainda um elemento importante que deve ser considerado. Logo adiante estarão as referências dos entrevistados ao mercado mineiro.

Em relação aos pontos negativos, a maioria - cinco entrevistados, colocaram a utilização equivocada do *marketing* de guerrilha como o principal problema a ser observado. Nesse sentido, Levinson (2010, p. 30) adverte:

O coração do marketing de guerrilha é a utilização adequada das armas que você escolher usar. Um preceito básico do marketing de guerrilha roga que você tome ciência de todas as duzentas armas, utilize e teste muitas delas e, então, elimine aquelas que não surtiram o efeito desejado. A ideia é você terminar com um arsenal de armas de eficácia comprovada e letais.

Dos quinze profissionais, quatro afirmaram não ver pontos negativos na guerrilha. Dos outros pontos mencionados, o pequeno alcance se justifica por ser a segmentação uma característica básica desse tipo de ação. Quanto à mensuração, será tratada em um item posterior.

Visão do profissional sobre o cenário atual do *Marketing de Guerrilha* em Belo Horizonte

A questão foi indispensável para perceber como a cidade de Belo Horizonte tem se relacionado com o objeto dessa pesquisa. Alguns fatores muito interessantes foram levantados pelos publicitários entrevistados. Com exceção dos profissionais das agências, “I” e “O”, coincidentemente, as duas que se perderam nas definições e que citaram apenas a *web* como ferramenta de guerrilha utilizada pelas empresas que representam, todos os outros concordaram que Belo Horizonte ainda está engatinhando nessa atividade, mas as ações acontecem cada vez mais e com grande tendência de crescimento. Os dois que discordaram afirmam que a guerrilha é usada muito raramente na cidade.

De acordo com a agência “B”, “a cidade tem muito potencial, mas as marcas fazem uma exploração ainda muito tímida. Existem ações bem interessantes na cidade, mas ainda estamos longe do ideal.” Esclarece que Belo Horizonte não é bem preparada em termos administrativos para a utilização da guerrilha. Atualmente, a cidade começa a oferecer espaços públicos fora dos *shopping centers* como parques, praças e, até mesmo, o Mineirão, que, após a reforma, teve sua esplanada tomada como um espaço comunitário pela população. Isso cria oportunidades para a guerrilha e certamente favorecerá o crescimento da atividade na cidade.

Nesse caminho, o profissional da agência “J” diz que a cidade está experimentando a guerrilha, a uns degraus atrás de mercados como São Paulo, onde estão as grandes marcas, as “marcas corajosas”. Afirma que os clientes têm que ser corajosos e que, em Minas, ainda se encontra aquele “jeitinho mineirinho”, resistente. E declara:

Essa resistência mineira é uma contradição, porque se olharmos para a arte, esse celeiro cultural que é Minas, não dá para entender porque grande parte do nosso empresariado é assim. Eles esperam para ver primeiro em Miami, São Paulo e Rio para achar que eles também podem tentar por aqui.

E finaliza: “Mas isso está mudando. Devagarinho está mudando. Hoje em dia Belo Horizonte já começa a experimentar coisas.”

Outros pontos interessantes colhidos na pesquisa também dizem respeito às peculiaridades do mercado mineiro e elas se relacionam tanto com características do mercado como das agências de propaganda de Belo Horizonte. O profissional da agência “E” afirma que,

Minas Gerais é a cara do varejo. Somos 18 milhões de consumidores de grande poder aquisitivo para as grandes marcas nacionais. Entretanto não temos uma só grande marca de consumo baseada no Estado de onde saiam as linhas estratégicas. Somos um mercado de consumo e não de produção de pensamento estratégico.

E continua dizendo que as agências de propaganda de Belo Horizonte são filiais dessas grandes marcas nacionais que têm a centralização estratégica nas sedes em outros estados e, portanto, não nos permite o poder do planejamento. Esse planejamento do segmento de varejo de eletroeletrônicos chega pronto, assim como dos fabricantes de automóveis e vários outros setores. E continua: “Em Belo Horizonte fazemos a parte tática desse planejamento maior e é aí que incluímos a guerrilha. Temos que nos virar para ampliar esse planejamento nacional e a guerrilha é uma das nossas melhores ferramentas.”

O entrevistado da agência “C” tem um posicionamento interessante, também relacionado com essa questão, quando fala:

Dizem que a primeira condição para você ser muito criativo é a restrição. Temos um mercado mais restrito no sentido de grandes clientes e verbas milionárias. Até por isso as agências começaram a ver no marketing de guerrilha uma possibilidade e uma solução na divulgação de produtos e serviços.

O profissional afirma ter acompanhado uma “enxurrada” de ações acontecendo na cidade e principalmente as voltadas para as mídias sociais. Encara Belo Horizonte como muito receptiva e com pré-disposição do público para aceitar a guerrilha, principalmente das marcas as quais são apegados culturalmente e que são marcas já construídas. E conclui: “Começamos ver a guerrilha como solução para pequenas verbas e impactos positivos. Mas se a coisa for mal planejada, a ação tem mais chances de rejeição também.”

Fazendo menção ao escândalo do mensalão de 2005, envolvendo duas das maiores agências de publicidade mineiras da época, DNA e SMP&B, o profissional da agência “K” afirma que “a realidade de Minas é muito cruel atualmente. A gente costumava falar que o mercado mineiro era uma feira e que no mensalão as duas maiores barracas foram derrubadas. Hoje a gente não tem nem um sacolão.”

O entrevistado tenta justificar um mercado que considera não ter clientes de peso, o que faz as agências praticamente dependerem das contas públicas. Essa condição pode ser uma razão pelo atraso de Minas com relação à utilização do *Marketing* de Guerrilha. E complementa:

As campanhas de clientes governamentais vão estar sempre em todos os veículos tradicionais de comunicação, por obrigação e por questão de ofício. A conta pública tem um caráter um pouco compulsório em algumas demandas. É ela que ainda tem sustentado grande parte das agências de Belo Horizonte.

O profissional diz que fazer guerrilha com o poder público é ainda mais complicado pelas próprias características do segmento e por restrições legais. Mas que aos poucos é possível ir incluindo uma ação ou outra e levando uma nova forma de lidar com uma rotina publicitária culturalmente viciada.

ASPECTOS PRÁTICOS

Utilização ou não do *Marketing* de Guerrilha pela agência nas campanhas de seus clientes

A pesquisa, a partir deste item, começa a identificar como o *marketing* de guerrilha é percebido e trabalhado dentro da rotina das agências de publicidade e propaganda de Belo Horizonte no que diz respeito à utilização ou não desta ferramenta nas campanhas de comunicação de diversos segmentos.

Questionados se as agências as quais representam trabalham com o *marketing* de guerrilha nas campanhas de comunicação de seus clientes, quatorze dos quinze entrevistados disseram que sim. Apenas um profissional afirmou que sua agência “D” não utiliza o *marketing* de

guerrilha e justificou essa postura com dois motivos: primeiro porque o perfil da empresa é manter o foco na comunicação *off-line* e segundo, a remuneração que cabe à agência em uma ação de guerrilha é muito pequena em função da diluição desse valor com fornecedores terceirizados para a produção. Apesar disso, deixou claro que essa é uma posição da agência, e que, particularmente, é muito favorável à guerrilha, o que considera “uma ferramenta de ativação muito forte de marca.”

Das quatorze agências que trabalham com a guerrilha, 50% delas afirma utilizar a ferramenta na medida do possível, em função do perfil e segmento dos clientes. Todas as sete agências citaram exemplos de trabalhos realizados que envolviam ações diferenciadas e características da guerrilha e se declararam satisfeitas com o resultado institucional e de vendas das ações. Das outras sete agências que afirmaram trabalhar mais efetivamente com o *marketing* de guerrilha, foi possível retirar declarações interessantes que possibilitou perceber que a guerrilha é um ingrediente vital na mistura de comunicação dessas empresas.

De acordo com o entrevistado, a agência “C” nasceu além da propaganda. A partir de uma empresa de *story design*, ela foi agregando profissionais de outros segmentos do *marketing*, comunicação, publicidade e administração e se tornou uma agência focada num trabalho forte de planejamento para cada um de seus clientes. O profissional afirma que “o trabalho é direcionado para a solução do problema do cliente, o que às vezes não passa pela propaganda.” Declarou que existe um produto interno na agência denominado Estratégia de Diferenciação Mercadológica, um trabalho de planejamento que dá base e norteia todas as possibilidades definidas para cada cliente. Nesse sentido, afirma que “tentamos extrair a essência da empresa para além da sua missão e valores, e fazemos isso exatamente para definirmos o tamanho e o caminho dos passos a serem dados.”

O perfil da agência “C” tem características muito interessantes e realistas. Estar ciente do potencial de cada cliente é imprescindível para a definição das estratégias. Nesse sentido a agência abre o leque na definição das soluções de comunicação de seus clientes e nele estão inseridos a propaganda, a guerrilha e diversas outras ferramentas do *marketing*. O profissional diz: “Estamos sempre muito inteirados com o departamento de *marketing* do cliente e a solução do problema de comunicação dele sempre sairá de um escopo muito maior.” Dentro dessa postura, disse ser muito comum campanhas publicitárias serem consequências de uma ação de guerrilha que deu muito certo.

A agência “M” também tem um perfil parecido. Colocando exemplos de ações desenvolvidas para seus clientes, o entrevistado disse, justificando a característica de trabalho da agência: “Procuramos trabalhar com equipes multidisciplinares com as quais tentamos pensar os projetos dos clientes de uma forma bem holística.”

O profissional da agência “B” disse que a empresa nasceu voltada para a guerrilha e as características de *full service* são recentes numa iniciativa de ampliação das possibilidades de soluções oferecidas aos clientes. O entrevistado da agência “H” também, dentro dessa característica de guerrilha que a empresa carrega, afirmou categoricamente: “Em 18 anos, já fizemos guerrilha para todos os clientes que atendemos atualmente, os que atendemos no passado e faremos para todos os que ainda iremos atender.” Na agência “N”, que tem a mesma idade, o profissional declara que sempre fizeram guerrilha: “Antigamente fazíamos ações sem saber qual nome elas tinham. Hoje temos consciência que eram ações de guerrilha.”

Marcas que mais fazem uso do *Marketing* de Guerrilha

Não foi possível se obter um quadro claro e definido do segmento das marcas que recorrem ao *marketing* de guerrilha dentro das agências de propaganda pesquisadas, mas o questionamento viabilizou perceber na fala dos entrevistados, que o segmento de varejo e produtos é o que abre mais possibilidades de utilização dessas ferramentas. Foram citados nesse segmento de varejo e produtos: *shopping centers*, setores de eletroeletrônicos, alimentos, automóveis, construtoras e materiais de construção.

Mesmo com uma ênfase maior sobre o varejo, foram relatadas várias ações realizadas no setor de serviços como laboratórios de análises clínicas, locadoras de veículos entre outros. Além disso, outras ações foram descritas também para clubes esportivos e muitas na área social, como soluções de comunicação para ONGs e Instituições de Assistência Social. Também foram citados os órgãos públicos, mas de forma superficial, muito pelas restrições colocadas pelo próprio segmento, mas que começam também a se abrir para a utilização das ferramentas de guerrilha em função da necessidade de estarem mais perto da população.

Motivos que levam à utilização da Guerrilha pelas agências

O resultado do questionamento sobre os motivos que levam à utilização do *marketing* de guerrilha como uma opção de comunicação revelou muito bem que, em Belo Horizonte, a prática está muito próxima à teoria da atividade que tem como essência a obtenção do máximo de impacto com um mínimo de recurso. A necessidade de diferenciação num mercado excessivamente bombardeado por estímulos visuais e sonoros de toda ordem e uma opção para uma verba, na maioria das vezes, muito pequena, foram os dois motivos mais citados pelos profissionais de acordo com a relação abaixo:

- 1 - Necessidade de diferenciação: agências “C”, “F”, “G”, “H”, “I”, “J”, “K”, “L”, “M”, “O”.
- 2 - Falta de Verba: agências “A”, “D”, “F”, “J”, “L”, “N”, “O”.
- 3 - Necessidade de se aproximar do consumidos: agências “B”, “G”, “J”.
- 4 - Necessidade de ações segmentadas e direcionadas: agência “A”.
- 5 - Busca imediata de resultados: agência “E”.

Essa diferenciação e a necessidade cada vez maior das marcas de se destacarem, tratam-se de uma consequência natural num momento de intensas mudanças, característica do mercado competitivo atual. Para a guerrilha, segundo Dorrian; Lucas (2006, p. 18) essa diferenciação consiste em “comunicar de modo diferente, captando a atenção do público de maneira pouco comum, porém com meios surpreendentemente adequados ao produto ou serviço anunciado.” Diferenciar os seus clientes parece ser a palavra de ordem dentro das agências, atualmente, e é perceptível nos relatos de vários entrevistados, como no da agência “M” quando diz: “Temos cada vez mais necessidade e urgência de colocar em prática campanhas mais imaginativas e originais para gerar mais visibilidade para as marcas de nossos clientes.” O profissional da agência “J” declara, no mesmo caminho: “Nós reconhecemos que tudo, inclusive a comunicação tradicional, está tão pasteurizado que o que fazemos se perde nesse mar de mesmice. A gente precisa sair do lugar comum, tanto no conteúdo quanto na forma.”

O grande desafio, nos dias atuais, é conseguir essa diferenciação com uma verba pequena. A redução de verbas no mercado publicitário mineiro é uma realidade cada vez mais presente na rotina das agências de propaganda. Essa preocupação colocou a falta de verba como o segundo motivo que leva à utilização dos mecanismos do *marketing* de guerrilha, na opinião dos entrevistados. Essa preocupação generalizada entre eles se resume na colocação do

profissional da agência “L” quando fala: “Nossas verbas estão cada vez menores. Os clientes estão colocando preço no nosso trabalho.”

Se quando é utilizada, a guerrilha é uma sugestão da agência ou uma solicitação do cliente

A questão procurou saber de onde parte a iniciativa da utilização das ferramentas de guerrilhas, sejam elas ações pontuais ou vinculadas às campanhas de comunicação. Das quatorze agências que efetivamente trabalham com a guerrilha, oito delas afirmaram que existem casos em que a sugestão parte da agência e casos em que o cliente faz a solicitação. As agências nesse caso foram: “A”, “B”, “C”, “E”, “G”, “J”, “K” e “L”. As agências “F”, “H”, “I”, “M” e “O” disseram que as sugestões sempre partem da agência e apenas a agência “N” colocou que as solicitações sempre partem dos clientes. A agência só sugere quando se vê diante de uma ótima oportunidade.

Questionados se acreditam que os clientes têm conhecimento sobre o *Marketing* de Guerrilha para embasar solicitações de ações específicas, todos os profissionais foram unânimes em afirmar que a grande maioria não. Quando uma solicitação nesse sentido parte do cliente, na maioria das vezes ele cita alguma ação que tenha visto, ou apresenta alguma reportagem sobre uma atividade dizendo querer algo parecido. O que mais acontece é solicitarem um “viral” ou uma “panfletagem”, como se um viral fosse uma ação de fácil produção e replicação e como se panfletagem fosse ação de guerrilha. Entretanto disseram sempre haver exceções: “São muito poucos, mas existem alguns clientes antenados e bem informados”, afirma o entrevistado da agência “H”.

Mensuração das ações de *Marketing* de Guerrilha

Os entrevistados das quinze agências foram unânimes em afirmar que não conhecem uma métrica eficiente e fiel para medir o resultado de um trabalho em *Marketing* de Guerrilha. Na maioria das vezes, tenta-se adaptar uma métrica de outro meio de comunicação, usando equivocadamente termos como “audiência”, “grp” ou “cpm” para medir guerrilha. Com o advento da *internet* e a partir do momento em que ela se transformou em um veículo

publicitário, algumas métricas foram definidas, como as taxas de visitas, de engajamento, de cliques e compartilhamentos. Mas a guerrilha envolve vários tipos de ferramentas que não necessariamente passam pelo caminho digital, o que vai exigir outras formas de mensuração.

Na realidade, não existem recursos eficientes para esse tipo de medida. Se academicamente o conceito de *Marketing* de Guerrilha é muito fragmentado, era de se esperar que as suas formas de mensuração ainda não estivessem disponíveis. Assim, é necessário estar atento aos recursos não oficiais de mensuração adequados ao objetivo da campanha. Os indicadores são diversos, como número de *likes*, comentários, intervenções na peça publicitária, quantas pessoas foram expostas diretamente pela ação de *marketing*, número de visualizações, o que foi falado na *web* (perspectiva qualitativa), o quanto se gerou de mídia espontânea etc.

De acordo com o profissional da agência “B”:

Esse é realmente um problema que encontramos na hora de passar os resultados aos clientes. Quando possível sempre tentamos colocar elementos de mensuração nas ações, como por exemplo, uma forma do cliente tomar posse de algo tangível durante a atividade que ele possa entregar de volta para receber algum benefício.

O entrevistado da agência “C” também fez uma colocação interessante muito voltada para o segmento de varejo: “Nosso empresariado é focado em venda e não leva em conta o lado institucional de qualquer ação de comunicação.” Concorda que a boa comunicação é a que vende, mas ressalta a importância da geração de um residual de imagem que vai construindo na cabeça do consumidor uma confiança na marca. E conclui: “O mercado mineiro é resistente em investir na construção de imagem da marca. Para eles, uma campanha digital que gerou milhões de *likes* e interações e não vendeu, pode ser considerada um fracasso.”

Confirmando essa colocação o profissional da agência “E” relata: “O *Marketing* de Guerrilha é para dar resultado. O resultado dele, no varejo, fica no caixa.” Já na agência “J” o entrevistado foi mais ponderado e preocupado com a falta de uma aferição mais efetiva:

É difícil. Sinceramente não sei dizer. Nos enganamos muito com as mensurações, pois elas são quase intangíveis. No digital, olho para os *likes* com muita desconfiança e acho os comentários e compartilhamentos mais válidos. Pela questão da emoção, do entusiasmo e empatia que cria, a guerrilha ajuda a construir a marca e amadurecer o seu relacionamento com o consumidor. Isso só medimos com o tempo. Realmente é importante começarmos a pensar em formas de mensurar essas atividades.

Nessa mesma linha o entrevistado da agência “C” fala que para as redes sociais existem métricas mais precisas e que para outras ações as métricas já não são tão precisas, mas podem ajudar bem. Pode ser interessante fazer uma pesquisa de *recall* com um grupo focal das pessoas impactadas para averiguar se o conteúdo da ação foi absorvido. “É muito comum, assim como na propaganda tradicional, uma ação muito criativa e ousada ser muito lembrada pelo conteúdo, mas não pela marca”, completa. Com relação à questão da viralização também tem uma posição muito pertinente: “Num viral, é diferente a dimensão que a ação tem e o resultado efetivo que ela consegue. Às vezes o nosso mural de *facebook* não significa uma parcela representativa da sociedade, mas sim da sociedade individual de cada um.”

Complementando esse pensamento, o profissional da agência “N” declara:

Isso também depende do objetivo da ação. Uma ação muito comentada dentro de um público específico tem muito mais valia do que uma que todo mundo vê. Naquele momento eu não quero que todo mundo veja. Eu quero que um determinado segmento veja.

Dentro do exposto, cabe ressaltar a posição da agência “M” quando fala que uma forma de se avaliar essas ações é a repercussão em mídia espontânea, onde é possível ver se o trabalho teve conteúdo suficientemente bom para mobilizar a mídia. Além disso, menciona o boca a boca digital e até mesmo a criação de algum vínculo com o consumidor que dê à marca formas de aferir um resultado no pdv, na loja ou no caixa.

Contribuição e acréscimo do *Marketing* de Guerrilha às campanhas em mídias tradicionais

Todos os entrevistados consideram que o *Marketing* de Guerrilha é um instrumento de comunicação que fornece bons resultados se utilizado sozinho, mas que sua eficiência é infinitamente superior quando utilizado de forma complementar às mídias tradicionais.

“Se você consegue aliar o *Marketing* de Guerrilha ao escopo do planejamento que inclui o *marketing* tradicional, as chances da campanha dar certo se potencializam, e muito” afirma o publicitário da agência “C”. E continua: “O *Marketing* de Guerrilha deve ser coerente e pertinente para potencializar a campanha convencional e todos os mecanismos devem estar

alinhados à proposta da marca na vivência da experiência do consumidor.” O profissional da agência “J” coloca que a guerrilha agrega muito às mídias tradicionais promovendo o entusiasmo e a empatia. Ela consegue que o consumidor olhe para marca com mais simpatia, coisa que a publicidade tradicional já não faz com tanta eficiência. E complementa: “As pessoas já estão muito repertoriadas e armadas contra as mídias tradicionais e a guerrilha ataca na espontaneidade, quebrando isso e conseguindo fazer você chegar em emoções muito humanas.”

O profissional da agência “F” também acredita que a guerrilha acrescenta, pontualmente, dentro de uma estratégia pensada e planejada coerentemente com o perfil do cliente, com o orçamento e com o público alvo. Se toda essa pertinência estiver construída e acontecer de se identificar uma oportunidade interessante que não comprometa o *budget*, o resultado será perfeito. E conclui: “Eu acho que ela complementa. Ela não constrói sozinha.”

Também, nesse mesmo caminho, o entrevistado da agência “G” afirma: “Sozinho, o *Marketing* de Guerrilha não consegue defender uma ideia de maneira tão forte quanto o tradicional”, e completa que com a combinação das duas ferramentas, se consegue um resultado muito superior, inclusive de acordo com a tendência atual, que valoriza na publicidade o que é da história real do consumidor. Conclui: “Hoje se dá muito valor às coisas de verdade, que acontecem com gente de verdade; e a guerrilha é capaz de trazer esse elemento de credibilidade para as campanhas.”

Também compartilhando da mesma opinião, o profissional da agência “M” diz que atualmente o desafio dentro de uma campanha publicitária é fazer algo diferente que quebre os padrões das mídias convencionais, não que elas deixem de ser importantes dentro do processo de comunicação, mas elas são potencializadas nesse caso pelas ferramentas de guerrilha. Acrescenta que essas ferramentas não devem ser incorporadas apenas porque são bacanas e diferentes. Elas só devem ser utilizadas se obviamente estiverem fazendo sentido dentro do contexto. Uma ótima ação de guerrilha pode ficar perdida e diluída caso não se integre a uma estratégia maior que lhe dê suporte. E finaliza:

Estamos vivendo um momento de excessos. Excessos de toda ordem, de acontecimentos e de informações. Conseguir dentro desse movimento frenético, aliar uma mídia tradicional a um complemento de ousadia e criatividade como uma boa guerrilha é sensacional.

“O *Marketing* de Guerrilha tem o potencial de agregar valor a uma campanha que está acontecendo ou a um posicionamento de marca que vem sendo construído.” coloca o entrevistado da agência “N”. Já, o da agência “A” acredita que, se o *Marketing* de Guerrilha for bem feito, ele consegue ampliar muito o alcance da campanha tradicional, pois como ele está em contato direto com o consumidor, sem nenhum veículo intermediário, pode-se captar a vivência do consumidor com um envolvimento muito maior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização, a *internet* e a velocidade nas criações de novas mídias e tecnologias, assim como o perfil do novo consumidor dentro desse contexto, dão evidências significativas de que a publicidade tradicional está perdendo um pouco sua força, assim como a mídia convencional está tendo sua credibilidade muitas vezes contestada pelo público. A intenção do trabalho, ao contrário de querer desmerecer o poder dos tradicionais veículos de comunicação, é na verdade apresentar e discutir algumas evidências que, face à fragmentação do mercado parecem exigir novas formas de comunicação por parte das empresas e sugerem também sua adoção por parte das agências de propaganda.

Foi possível constatar que os profissionais das agências de propaganda de Belo Horizonte conhecem o *Marketing* de Guerrilha e seus fundamentos básicos. Conseguem defini-lo de forma pertinente aos seus princípios conceituais, mas não conseguem se aprofundar teoricamente sobre as ferramentas que ele oferece, sobre as funções, objetivos e peculiaridades de cada uma delas. Tratam o *Marketing* de Guerrilha como um todo, o que claramente expressa que boa parte de seu conhecimento a respeito dele advém da prática.

O *Marketing* de Guerrilha é conhecido entre os entrevistados pelas suas características de criatividade, inovação e ousadia, além da grande capacidade de impactar o consumidor se colocando e falando mais próximo dele. As questões éticas e morais que envolvem o assunto, quando não são justificadas como criatividade e oportunidade, praticamente não são consideradas por eles.

Foi detectado que, tanto de maneira conceitual como prática, o *Marketing* de Guerrilha é muitas vezes confundido por profissionais e clientes com uma de suas ferramentas: a viralização. O *marketing* viral é um dos recursos mais poderosos que a guerrilha oferece e pode ser utilizado como estratégia isolada, mas na maioria das vezes funciona como suporte a outras ferramentas, por sua capacidade de impulsão e como elemento multiplicador do resultado da ação. É importante destacar que um viral, na realidade é um conteúdo bom o suficiente, capaz de ser compartilhado por muitas pessoas que se identificaram com ele a ponto de passá-lo adiante.

Por terem aspectos similares e próximos, a guerrilha também costuma ser confundida com o “*marketing* de experiência”, que tem como principal característica o apelo aos sentidos do consumidor com o objetivo de criar experiências sensoriais. Outra confusão também muito comum é considerar equivocadamente como ações de guerrilha, eventos promocionais como panfletagem e bandeiragem.

Quatro pontos foram considerados positivos no *Marketing* de Guerrilha: criatividade e inovação, diferenciação, criação de experiência de marca e baixo custo. Todos eles são características essenciais da atividade e foram percebidos e detectados com muita clareza e pertinência pelos profissionais. O custo reduzido, que no início da história do *Marketing* de Guerrilha era visto como uma mais-valia face aos meios convencionais, continua a apresentar-se como um aspecto importante, porém, cada vez mais as empresas começam a utilizar as ferramentas com o intuito de comunicar de forma distinta e original, sem levar em conta o seu custo.

Já pelo lado negativo, a maioria dos profissionais se divide entre os que não veem pontos negativos na guerrilha e os que consideram a utilização equivocada das ferramentas o grande problema da atividade. A dificuldade de controle e mensuração das ações também foi considerada como pontos negativos da guerrilha.

Fazendo um comparativo com outros mercados como Rio de Janeiro e São Paulo, por exemplo, os profissionais consideram que o *Marketing* de Guerrilha ainda é pouco utilizado na cidade, mas que tem muito potencial e boa perspectiva de crescimento. Isso por dois motivos: primeiro porque Belo Horizonte começa a fornecer espaços públicos fora dos *shopping centers*, como praças e parques, que favorecem a execução de atividades de guerrilha. Além disso, a redução das verbas de publicidade pelas empresas acaba por criar limites às agências de propaganda, limites esses que só podem ser ultrapassados com grandes doses de criatividade e ousadia por parte dos profissionais. Essa dificuldade pode resultar em boas e surpreendentes ações de guerrilha.

Outro ponto importante constatado foi a visão dos profissionais sobre o mercado mineiro, especificamente o de Belo Horizonte, que realmente possui características peculiares tanto no que se refere aos clientes quanto às agências. Considerado por parte dos entrevistados como a cara do varejo, o mercado mineiro tem 18 milhões de consumidores de bom poder aquisitivo

e, apesar disso, não existe nenhuma grande marca de consumo baseada no estado. Essa situação tira das agências de propaganda e dos departamentos de marketing das empresas o poder do planejamento estratégico, que já chega pronto. Sobra a esses profissionais a execução da parte tática, o que abre espaço para o *Marketing* de Guerrilha tornar-se, nesse segmento, uma ferramenta poderosa para ser utilizada.

Em Belo Horizonte existem, em número muito pequeno, agências de publicidade que não oferecem aos clientes os recursos da guerrilha, mas apenas pela característica de perfil em manter o foco nas mídias *off-line*. A grande maioria costuma fazer uso, na medida do possível, do *Marketing* de Guerrilha dentro do *mix* de comunicação das empresas as quais atendem. É importante destacar que algumas agências desenvolvem um trabalho específico de planejamento voltado para a percepção do potencial de cada cliente, e assim, nortear a estratégia de comunicação a ser criada para cada caso. Isso é fundamental no contexto da guerrilha.

Durante o estudo, mesmo percebendo uma tendência de ênfase sobre o varejo, constatou-se que a guerrilha é utilizada para qualquer segmento, com exemplos criativos para os setores de eletroeletrônicos, alimentos, automóveis, *shopping centers*, construtoras, materiais de construção etc.

A necessidade de diferenciação de produtos e serviços num cenário de saturação midiática e as baixas verbas são os principais motivos que levam à utilização do *Marketing* de Guerrilha na cidade. Ambos os motivos refletem uma consequência natural de um momento de mudanças intensas, característica de mercados competitivos e traduzem o grande desafio das agências atualmente: conseguir, com poucos recursos financeiros, um grande diferencial, não só entre as marcas concorrentes, mas dentro de um movimento frenético de tantas outras marcas e informações ao qual o consumidor está exposto diariamente.

Na maior parte dos casos a utilização das ferramentas de guerrilha é tanto uma sugestão das agências como uma solicitação dos clientes. Como existe um desconhecimento grande sobre o assunto, ainda mais localizado no empresariado, é bem possível que seja maior o número de casos em que essa sugestão parta das agências.

A dificuldade de mensuração das ações realizadas foi um dos aspectos levantados entre os entrevistados e que perceptivelmente criou certo desconforto. Mesmo com as métricas que o marketing digital oferece, os profissionais precisam estar atentos aos recursos não oficiais de mensuração adequados aos objetivos de cada campanha. Em alguns casos a pequena efetividade de uma ação, dependendo do seu objetivo, pode ser mais importante do que a dimensão que ela tome. Existem alguns poucos indicadores que ajudam na mensuração, como a intervenção sobre a peça publicitária, quantas pessoas foram impactadas diretamente pela ação, o número de visualizações, o que foi falado a respeito e o quanto gerou de mídia espontânea. Nesse cenário fragmentado existe a preocupação dos profissionais com a necessidade de criação de métricas mais eficazes para a atividade.

Uma das importantes características da guerrilha levantada pelo estudo foi a sua capacidade de agregação de valor à construção da imagem institucional da marca. Ao mesmo tempo constata-se uma resistência por parte do empresariado a esse tipo de investimento. É comum uma campanha que gerou milhões de *likes* e interações, mas não vendeu o suficiente, ser considerada um fracasso. É necessário acordar e perceber que atualmente o consumidor não é mais o ponto final no processo da propaganda. A comunicação hoje precisa persuadir, entreter e interagir com o consumidor com o objetivo de transformá-lo em um colaborador multiplicador da mensagem.

Constatou-se que os profissionais consideram que o *Marketing* de Guerrilha pode gerar bons resultados quando utilizado sozinho em ações pontuais, mas concordam que sua eficiência é infinitamente superior quando utilizado de forma complementar às mídias tradicionais. Defendem que ele deve estar integrado ao escopo de um planejamento global para potencializar os resultados. Por meio do impacto que gera em consumidores, até então armados, contra as mídias tradicionais, a guerrilha consegue captar deles, elementos de credibilidade e verdade indispensáveis no sucesso das campanhas. Dessa forma, o *Marketing* de Guerrilha é perfeito como ferramenta complementar. Ao quebrar o padrão das mídias convencionais e se aproximar do consumidor conquistando dele a empatia pela marca, cumpre a sua função quando potencializa os resultados da campanha e agrega valor reforçando a construção da imagem institucional da marca.

Ao longo desta investigação foram sentidas algumas dificuldades e limitações, as quais se procurou ultrapassar na medida do possível, começando pela escassa bibliografia acadêmica e

a restrita experiência prática do mercado profissional mineiro, em comparação com os de alguns outros estados. A própria fragmentação conceitual do tema se refletiu nas entrevistas, o que algumas vezes causou uma sensação de falta de rigor nas informações fornecidas.

Sob a perspectiva acadêmica o estudo ajuda a clarificar questões relevantes e ainda pouco exploradas, da conceituação do *Marketing* de Guerrilha e de suas ferramentas, das confusões que acontecem entre suas definições e entre os conceitos próximos de outra vertente do marketing: o de experiência. Também no que diz respeito à relação de profissionais com a atividade, e à rotina das agências de propaganda no que se refere ao oferecimento de uma opção de publicidade de impacto como recurso potencializador das estratégias convencionais de seus clientes. E o mais importante, dentro de um cenário tecnologicamente frenético em que o novo consumidor está inserido, consciente e armado, o que exige do mercado uma nova formatação de comunicação persuasiva.

Do ponto de vista gerencial, o trabalho apresenta algumas contribuições como a compreensão de que atualmente, para se conseguir uma comunicação eficaz entre empresas e clientes, é pré-requisito básico ser extremamente criativo e conseguir falar de perto com o consumidor, transformando-o por meio da empatia, em colaborador do processo persuasivo. Traz um ferramental informativo de apoio ao esclarecimento conceitual do *Marketing* de Guerrilha para um mercado muito focado na experiência prática. A pesquisa mostra que frente às mudanças comportamentais da sociedade e dos consumidores, as marcas precisam também operar mudanças de comportamento no que diz respeito à atuação do *marketing* e da comunicação. E que não existem receitas prontas para a utilização dos recursos que o *Marketing* de Guerrilha oferece, mas sim um conjunto de técnicas e táticas, que precisam ser estrategicamente pensadas em função de objetivos específicos de cada marca.

Por fim, ressalta-se a importância da realização de novos estudos sobre o impacto causado pelo *Marketing* de Guerrilha na percepção dos consumidores com a avaliação da experiência inerente a cada ação em sua legitimação, coerência e validade. Certamente, esse outro ponto de vista acrescentaria importantes contribuições para o entendimento do processo de utilização dessas ferramentas na cidade de Belo Horizonte.

REFERÊNCIAS

ALDRIGHI, V. Eficiência publicitária e pesquisa de comunicação. In: DIAS, S. R. (Org.). **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém nunca teve a paciência de explicar**. São Paulo: Atlas, 1985.

ANDRADE, J.; MAZZON, J. A.; KATZ, S. Você viu o Vídeo do Ronaldinho? Uma Reflexão a Respeito da Associação entre Marcas e Celebidades e o Uso do Marketing Viral como Ferramenta de Comunicação de Marketing. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós - Graduação em Administração, 30, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BERTOMEU, João Vicente Cegato. **Criação na propaganda impressa**. São Paulo: Futura, 2002.

BAKER, Michel J. **Administração de marketing**. São Paulo: Campus, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2004.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. Blog de guerrilha. Disponível em: <<http://www.blogdeguerrilha.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2015.

BRITO, Hέλvio. **Ato de rendição**: sobre as pesquisas eleitorais. 2014. Blog Novas Tendências. Disponível em: <<http://www.focuspesquisa.com.br/novastendencias/propaganda-em-minas-mais-um-ponto-de-inflexao>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

CARDOSO, Janaína. et al. O Cenário de mudanças globais na publicidade e o conceito de cadeia produtiva aplicado ao mercado mineiro. **Comunicação & Informação**, Goiás, v. 9, n. 2, p. 164- 177, jul./dez. 2006.

CARL, W. J. What's All The buzz about? Everyday Communication and the Relational Basis of Word-of-Mouth and Buzz Marketing Practices. **Management Communication Quarterly**, EUA, v. 19, n. 4, p. 601-634, may 2006. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/19/4/601.abstract>>. Acesso em: 15 set. 2015.

CAVALCANTE, Chico. **Manual do marketing de guerrilha**: soluções inteligentes e eficazes para vencer a concorrência. São Paulo: Editora Senac, 2012.

CAVALLINI, Ricardo. **O marketing depois de amanhã**. 2. ed. São Paulo: Ed. Do Autor, 2008. Disponível em: <<http://www.depoisdeamanha.com.br>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

CHURCHILL, Jr.; GILBERT, A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COVA, B. & SAUCET, M. Unconventional Marketing: From Guerrilla to Consumer Made. **Social Science Research Network**, Electronic Paper Collection. New York, n. 22 p. 8, set. 2014. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2493395>>. Acesso em: 23 set. 15.

COVALESKI, Rogério. **Publicidade Híbrida**. Curitiba: Maxi Editora, 2010.

CROW, D. & HOEK, J. Ambush marketing: A critical review and some practical advice. **Marketing Bulletin**, Altanta, v. 14, p. 1-14, 2003. Disponível em: <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v14/mb_v14_a1_crow.pdf>. Acesso em: 25 set. 2015.

CRUZ, A. P. **MKT on line.net** - O Portal do Marketing. 2010. Disponível em: <<https://smpsebastiao.files.wordpress.com/2008/09/pr-stunt.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2015.

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DORRIAN, Michael; LUCAS, Gavin. **Publicidad de guerrilha**: otras formas de comunicar. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2006.

ELMS, S. Cloud thinking. **Admap Magazine**, p. 10-12, London: 2011.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARDI, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERRARI, Flávio. **Planejamento e atendimento**. 4. ed. São Paulo: Ed. Loyola, 1998.

FERREIRA, Aurélio B. Hollanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FERRELL, C. O. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIGUEIRA, Ricardo. Propaganda tradicional vs. propaganda interativa. **Revista Webdesign**, v. 1, ano 3, n. 29, p. 58-59, maio 2006. Disponível em: <<http://issuu.com/darkwarrior/docs/ed29>>. Acesso em: 04 ago. 2015.

FRANZÃO, Ângelo. **A comunicação 360 graus**. Artigo publicado no blog “Midialização” em 25 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.midializacao.com.br/blog/a-comunicacao-360-graus/>>. Acesso em: 28 set. 2015.

GITLIN, Todd. **Mídias sem Limite: como a torrente de imagens e sons domina nossa vida**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

GOMES, Neusa Demartini. Publicidade ou propaganda? É isso aí! **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 16, p. 111-121, 2001. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/272/206>>. Acesso em: 24 set. 2015.

GRAHAM, Jeffrey. **What does viral marketing really mean?** [10-11-1999]. Disponível em: <http://www.clickz.com/mkt/emkt_strat/article.php/817461>. Acesso em: 10 ago. 2015.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda engorda e faz crescer a pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUBER, Mark. Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence. **Schmalenbach Business Review**, Germany, v. 56, p. 164-199, apr. 2004.

GUERRILHAPEDIA. Disponível em: <www.blogdeguerrilha.com.br>. Acesso em: 15 nov. 2014.

HELM, S. Viral Marketing - Establishing Customer Relationships by Word-of- mouse. **Electronic Commerce and Marketing**, USA, v. 10, n. 3, p. 158-161, 2000. Disponível em: <http://aws.iwi.uni-leipzig.de/em/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_10/Issue_03/V10I3_Viral_Marketing_-_Establishing_Customer_Relationships_by__Word-of-mouse_.pdf>. Acesso em: 01 out. 2015.

HUTTER, K. & HOFFMAN, S. Guerrilla Marketing: The Nature of the Concept and Propositions for Further Research. **Asian Journal of Marketing**, New York, v. 5, p. 39-54, 27, out. 2011. Disponível em: <<http://scialert.net/fulltext/?doi=ajm.2011.39.54&org=10>>. Acesso em: 01 out. 2015.

JURCA, Maria Alina. The Forms of Unconventional Advertising - A theoretical Approach. **Management & Marketing Magazine**, Craiova, Romênia, v. 2, p. 323-333. 2010. Disponível em: <<http://www.ceeol.com.aspx/issuedetails.aspx?issueid=139eaf2d-db4f-4642-80da-b6ee1b721ba1&articleId=bf499e60-bae2-40a5-8f28-4e273113e8a0>>. Acesso em: 25 set. 2015.

KAIKATI, A. M. & KAIKATI, J. G. Stealth Marketing: How To Reach Consumers Surreptitiously. **California Management Review**, Califórnia, v. 46, n. 4, p. 6-22. Verão, 2004. Disponível em: <<http://journalism.uoregon.edu/~tbivins/stratcomweb/readings/BUZZ/CMR-article.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

KLUYVER, Cornelis A. de.; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, Anabela Costa. **A importância e o contributo do marketing de guerrilha no sucesso das marcas**. 2012. (Mestrado em Comunicação Social) - Instituto Politécnico de Lisboa - Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, 2012.

LEVINSON, Jay Conrad. **Marketing de guerrilha**. São Paulo: Nova Cultural, 1989.

_____. **Criatividade de Guerrilha**: Torne o marketing de sua empresa irresistível com o poder dos memes. Trad. Ricardo B. Vieira. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

_____. **Marketing de guerrilha**: táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

LONGO, Walter. Atendimento. In: DIAS, S. R. (Org.). **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém nunca teve a paciência de explicar**. São Paulo: Atlas, 1985.

MAXWELL, Kerry. **Word of the Week Archive**. Macmillian English Dictionary. Artigo publicado em 15 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.macmillandictionary.com/new-words/050815-ambush-marketing.htm>>. Acesso em: 12 set. 2015.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1982.

MARGOLIS, Jonathan; GARRIGAN, Patrick. **Marketing de guerrilha para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

MEISEN, Ariel Maturana G. **Análise do conhecimento do marketing de guerrilha e aplicação de suas ferramentas por parte das agências de publicidade de Blumenau**. 105f. Monografia - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

MEENAGHAN, Tony. Current developments & future directions in sponsorship. **International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications**, England, v. 17, p. 3-28, 02, mar. 2015. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.1998.11104703>>. Acesso em: 25 set. 2015.

MESTRE, Miguel Santesmases. **Términos de marketing**. Madrid: Ediciones Pirámide, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Saari de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, Ignacio H. De la. **Diccionario de la comunicación**. Tomo 2 Madrid: Paraninfo, 1988.

NUFER, G. Guerrilla Marketing - Innovative or Parasitic Marketing? **Modern Economy**, v. 44, n. 9A, p. 1-6, 2013. Disponível em: <<http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=35878>>. Acesso em: 30 set. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAMAI, Ana Paula. **O marketing de guerrilha em pequenas empresas de Bento Gonçalves**. 78 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Graduação em Publicidade e Propaganda). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

RABAÇA, Carlos Alberto Barbosa. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

RIBEIRO, Júlio et al. **Tudo o que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar**. São Paulo: Atlas, 1985.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIES, A.; TROUT, J. **Marketing de guerra**. 25. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

ROSEN, E. **Marketing Boca a Boca: Como fazer com que os clientes falem de sua empresa, seus produtos e serviços**. São Paulo: Futura, 2001.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática**. São Paulo: Pioneira, 1989.

SANTOS, Gilmar. **Princípios da publicidade**. Belo Horizonte: Editora Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

SANTOS, Joyce Maria; ATHAYDES, Andréia. A ética nas ações do Marketing de Guerrilha. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, **Anais ... IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**, 2008.

SCHMITT, Bernd. **Marketing Experimental - Sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar, o agir e o identificar-se dos clientes**. São Paulo: Nobel, 2000.

SENNA, Pedro Victor; **Meu caro anúncio: A publicidade descomplicada**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SMILANSKY, Shaz. **Experiential Marketing: A Practical Guide to Interactive Brand Experiences**. London: Kogan Page, 2009.

STERNE, Jim; PRIORE, Anthony. **E-mail marketing**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

STORY, Louise. The New Advertising Outlet: Your Life. Nova Iorque: **The New York Times**, 14 out. 2007. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2007/10/14/business/media/14ad.html?pagewanted=1&_r=1>. Acesso em: 06 ago. 2015.

TAMANAHARA, Paulo. **Planejamento de Mídia: teoria e experiência**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR.; A. STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUJIAN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WELSH, J. A.; WHITE, J. F. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, 59: 8-32, 1981. Disponível em: <http://www.alcocks.co.za/downloads/Appendix%20B_Harvard%20small%20biz%20article.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2015.

WILSON, Ralph. **The Six Simple Principles of Viral Marketing**. 2005. Disponível em: <<http://www.wilsonweb.com/wmt5/viral-principles.htm>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

APÊNDICE

1 - QUESTIONÁRIO

Em termos conceituais:

- 1 - Como você define o *Marketing* de Guerrilha?
- 2 - Fale sobre as ferramentas de guerrilha que você conhece ou já tenha utilizado como profissional.
- 3 - Como você vê o estágio em que se encontra e a evolução do *Marketing* de Guerrilha em Belo Horizonte?
- 4 - Quais os pontos positivos e negativos do *Marketing* de Guerrilha?

Em termos práticos:

- 5 - A agência recorre ao *Marketing* de Guerrilha nas campanhas de seus clientes?
- 6 - Quais as marcas mais recorrem ao *Marketing* de Guerrilha?
- 7 - Quais os motivos normalmente levam à utilização do *Marketing* de Guerrilha?
- 8 - Quando o *Marketing* de Guerrilha é utilizado, normalmente é uma sugestão da agência ou uma solicitação do cliente?
- 9 - Quais são as ferramentas de *Marketing* de Guerrilha mais utilizadas pela agência para seus clientes?
- 10 - Como pode ser medida esse tipo de atividade?
- 11 - Em que medida o *Marketing* de Guerrilha contribui ou acrescenta algo aos resultados de uma campanha com mídias tradicionais?

2 - EMPRESAS PARTICIPANTES DA AMOSTRA

A seguir, é apresentado um panorama detalhado das empresas selecionadas para a pesquisa. Os profissionais entrevistados assumem nas agências as seguintes funções: Sócios, Diretores de Criação ou Diretores/Coordenadores de Planejamento. As agências estão listadas de acordo com o número de funcionários, do maior para o menor.

Agência: LÁPIS RARO Agência de Comunicação

Número de Funcionários: 70

Cientes: Anglo Americana, Drogaria Araujo, Aymoré, CBMM, Diamond Mall, FIEMG, Forest Hills, Green Park Motel, Grupo Corpo, Grupo Galpão, Rádio Itatiaia, Mobiliadora Líder, Magnesita, Mercado Central, Mercantil do Brasil, Hotel Ouro Minas, Pif Paf Alimentos, Quatá, Samarco, Tibum, Unimed BH, Vilma Alimentos.

Agência: PERFIL 252

Número de Funcionários: 65

Cientes: CEMIG, Prefeitura de BH, GASMIG, BDMG, Rede Globo Minas, Jornal Estado de Minas, MIP, Madeirense, Robb Report, Nonsanta, ZooBiker, Muquifu, Unimed Aero Médica, Mundial de Skate Downhill.

Agência: SOLUTION Comunicação Estratégica

Número de Funcionários: 60

Cientes: Localiza, Construtora Patrimar, Novolar Incorporadora, Grupo de Intercâmbio Cultural, Jornal Estado de Minas, Shopping Cidade, Vivo, Griffé Show, TV Alterosa, Fundação Fiat, Laboratório Hermes Pardini, Pottencial Seguradora.

Agência: FILADÉLFIA Comunicação

Número de Funcionários: 55

Cientes: PUC Minas, Mondaine, Super Nosso, Orquestra Filarmônica, Jornal Hoje em Dia, Elmo, Lab Test, Premium, Vallourec, Luvas Yeling, Prodap, I Love Jazz, Santa Cruz Acabamentos, Grupo Vhiver, Sicepot-MG, Casa Cor Minas.

Agência: PRÓ BRASIL Propaganda

Número de Funcionários: 42

Cientes: BR Mall (Shopping Estação, Shopping Del Rey, Shopping Contagem), Globalbev (Iracema, Pringles, Estra-Power), ABC da Construção, Anima Educação (UNA, UNI BH, Unimonte), Record Minas, Grupo Séculus, I Wanna Sleep, Supremo.

Agência: POPULUS Comunicação

Número de Funcionários: 40

Cientes: Governo de Minas, Prefeitura de Betim, Shopping Pátio Savassi, Copasa, Copanor, Cerveja Backer, Au Bom Vivant.

Agência: LIFE

Número de Funcionários: 30

Cientes: Iveco, New Holland Agriculture, Rede Netimóveis, Mit Car Concessionária Mitsubish, Torc, Polimarcas, Decathlon, Jey, Instituto Gil Nogueira, IEPTB - MG, FPT Powertrain Technologies.

Agência: 2004 Comunicação

Número de Funcionários: 30

Clientes: Construtora Caparaó, Band Minas, Claro Regional, Chevrolet, Conexão Aeroporto, Construtora Agmar, Gerdau, Governo de Minas, Itáú Power Shopping, OdontoPrev, Sales Supermercados, Concessionária Valore Fiat, CCPR Cooperativa Central dos Produtores Rurais.

Agência: LOGGIA Comunicação Planejada

Número de Funcionários: 30

Clientes: Bancoob, Cartão Cabal Brasil, Sicoob, Sicoob Vivamed, Sicoob Credicom, Sicoob Crediminas, Sicoob Cecremge, Albanos Choperia, Restaurante Haus Munchen, Krug Beer.

Agência: 18 Comunicação

Número de Funcionários: 25

Clientes: FUMEC, Posto Ale, Aliança, Anglo Gold Ashanti, Aperam, C Sul, Câmara Municipal de Belo Horizonte, Construtora Caparaó, CEMIG, Centro Cape, Clube Atlético Mineiro, Oncoclínicas, Oncocentro, Ipsemg, Chevrolet, Intralot, Prefeitura de Poços de Caldas, Vale.

Agência: ATAKE

Número de Funcionários: 20

Clientes: Fundação FIAT, Grupo Tradimaq, Record Minas, Baby Beef, Autotrans, Transporte, Fabricati, Fiat Minas, Diários Associados, Converse, Claro, Coca Cola, Da Casa, Dadalto, Espaço Engenharia, Ministério da Saúde, Neo Control, NET, Odebrecht, Oi, Pitágoras, Grupo Serpa, Tim, Vale (Muitos clientes são apenas de eventuais ações terceirizadas).

Agência: CASABLANCA

Número de Funcionários: 20

Clientes: Central Containers, Prefeitura de Contagem, Construtora Valadares Gontijo, It's Anna, Menu de Maquiagem, Armazém do Mar, Motéis Sunny Days, Interface Comunicação Empresarial, Codemig, Governo de Minas Gerais, Minas Rio Engenharia, Prefeitura de Congonhas, Prefeitura de Divinópolis, Prefeitura de Pouso Alegre, Anne Fernandes.

Agência: INOVATE Comunicação

Número de Funcionários: 18

Clientes: Crédito Consignado Intermedium, BH Trans, Codemig, Digi Open Computadores, OAB ESA, Governo de Minas – Secretaria da Saúde, GPO, Prefeitura de Belo Horizonte, Prefeitura de Lagoa Santa, Sociedade Mineira de Agricultura, Tijuco Construtora, UP Time Inglês, VOX Brasil.

Agência: CASASANTO

Número de Funcionários: 16

Clientes: Companhia Atlética, Gerdau, Pró-Criar Medicina Reprodutiva, Instituto Mário Penna, Nike Store Diamond Mall, Strog, Prefeitura de Vespaziano, Prefeitura de Montes Claros, Diedro, Andrade Gutierrez, True Type tecnologia, Jordan Ferramentas, CEI.

Agência: CARVALHO MARTINS Comunicação

Número de Funcionários: 7

Clientes: Number One Inglês, Bacon Paradise, Jovem Pan BH, Actar Consulting, Rede Açaí, Colégio ICJ.