

FACULDADE LABORO  
CURSO DE MBA EM MARKETING

**RODRIGO MEIRELLES LINO**

**O MARKETING DE GUERRILHA COMO ALIADO DO VAREJO EM TEMPOS DE  
CRISE ECONÔMICA: um estudo de caso.**

São Luís-MA  
2019

**RODRIGO MEIRELLES LINO**

**O MARKETING DE GUERRILHA COMO ALIADO DO VAREJO EM TEMPOS DE  
CRISE ECONÔMICA: um estudo de caso.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de MBA em Marketing, da Faculdade Laboro,  
para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof.(a) Msc. Leonor Viana.

São Luís-MA

2019

Lino, Rodrigo Meirelles

O marketing de guerrilha como aliado do varejo em tempos de crise econômica: um estudo de caso / Rodrigo Meirelles Lino - São Luís, 2019.

Impresso por computador (fotocópia)

18 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Marketing) Faculdade LABORO. - 2019.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Viana

1. Marketing de guerrilha. 2. Varejo. 3. Construção civil. I. Título.

CDU: 658.8

**RODRIGO MEIRELLES LINO**

**O MARKETING DE GUERRILHA COMO ALIADO DO VAREJO EM TEMPOS DE  
CRISE ECONÔMICA: um estudo de caso.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de MBA em Marketing, da Faculdade Laboro,  
para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof.(a) Msc. Leonor Viana.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Leonor Viana**  
(Orientadora)

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

# **O MARKETING DE GUERRILHA COMO ALIADO DO VAREJO EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA: um estudo de caso.**

**RODRIGO MEIRELLES LINO<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

Este artigo visa mostrar o poder de ação do marketing de guerrilha e como ele se torna um grande aliado das empresas na indústria e no varejo em tempos de crise econômica. O estudo foi feito através do estudo de caso com a “Empresa L” onde foi possível aplicar uma das ferramentas do marketing de guerrilha em parceria com uma loja de materiais de construção em que obteve resultados positivos, ajudando a “Empresa L” a conquistar clientes estratégicos em uma região em que a imagem do seu produto estava bastante desgastada.

**Palavras-chave:** Marketing de guerrilha. Varejo. Construção civil.

**GUERRILHA MARKETING AS TRADE ALLY IN TIMES OF CRISIS: a case study.**

## **ABSTRACT**

This article aims to show the action power of Guerrilla Marketing and how it becomes a great ally of companies in industry and trade in times of economic crisis. The study was done through a case study with “Empresa L” where it was possible to apply one of the guerrilla marketing tools in partnership with a building supply store where it achieved positive results, helping “Company L” win customers strategic in a region where your product image was badly worn out.

**Keywords:** Guerrilha Marketing. Trade. Construction.

---

<sup>1</sup> MBA em Marketing pela Faculdade Laboro, 2019.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em tempos de recessão econômica no Brasil, sobreviver a um mercado varejista sedento por vendas e resultados rápidos está se tornando tarefa quase impossível. A diminuição no consumo das famílias está levando o varejo a se transformar no que diz respeito à maneira de se mostrar para os clientes. A propaganda em mídias convencionais de massa, até mesmo na nova onda da internet, não tem sido suficientes para atrair clientes dispostos a gastar o seu suado dinheiro.

Com vendas e orçamentos baixos, muitos lojistas veem no marketing de guerrilha uma forma de atrair clientes de maneira surpreendente e certa com investimentos que cabem no orçamento, inspirados no princípio das táticas de guerrilhas em que pequenas tropas com estratégias seguras conseguiam derrubar grandes exércitos. Diante deste cenário, o marketing de guerrilha se torna um grande aliado de grandes e pequenas empresas em tempos de pouca atividade econômica. Abordar este tema nos ajuda a entender que não há uma fórmula mágica para se fazer propaganda e que nem sempre o canal tradicional que funcionou muito bem para uma empresa irá se encaixar em outra do mesmo ramo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Marketing de guerrilha**

O conceito de Marketing de guerrilha surgiu na década de 1980, baseada na ideia de guerrilha bélica, em que tropas com menor contingente usavam estratégias eficientes para atacar exércitos maiores, obtendo êxito. Este princípio de maximizar poucos recursos como os guerrilheiros faziam foi abordado no marketing pela primeira vez no livro “Marketing de Guerrilha” de autoria de Jay Conrad Levinson, em 1982. Inicialmente, este “novo marketing” era voltado para pequenas empresas, com orçamentos modestos para propaganda obtinham resultados fantásticos utilizando ações de vendas objetivas e muito baratas. “O marketing de guerrilha é destinado ao empreendedor com um sonho grande, mas com pouca verba para realiza-lo” CAVALCANTI (2012, p.20).

“Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. (KOTLER; KELLER; 2012, p.4). Na prática, o marketing tradicional nada mais é que a busca da satisfação dos clientes com lucro. As mídias tradicionais buscam alcançar a mente e coração dos seus clientes de maneira generalista, tentando alcançar o maior número de pessoas, sem segmentação na maioria das vezes. Podemos fazer uma analogia de usar um tiro de canhão para acertar uma mosca.

Já o marketing de guerrilha “simplifica as complexidades e explica como os empreendedores podem utilizar o marketing para gerar o máximo de lucro com o mínimo de investimento” (LEVINSON, 2010, p.37) e surgiu para preencher as necessidades que as empresas tinham de fazer mais com menos recursos e em menos tempo, além de seguir uma lógica inversa ao tradicional como afirma Levinson (2010) ao diferenciar os marketing’s tradicional e de guerrilha em alguns pontos, destacando: O marketing tradicional investe muito dinheiro enquanto o de guerrilha investe tempo, imaginação e pouco dinheiro; Ações de marketing tradicional medem sua performance pelas vendas gerais ou por um produto específico, enquanto que o marketing de guerrilha mede o lucro da ação em si.

Desde a concepção do marketing de guerrilha até o momento atual, o comércio varejista bem como a economia no mundo inteiro se expandiram e diante da concorrência cada vez mais acirrada e a necessidade crescente e incessante das empresas possuírem diferenciais, fizeram com que o marketing de guerrilha fosse incorporado ao mix de marketing tanto de empresas pequenas como ao de gigantes do varejo, justamente por ser “um marketing que atinge os clientes de modo profundo e envolvente” (MARGOLLIS e GARRIGAN, 2013 p.07).

O marketing de guerrilha utiliza ferramentas que faz dele extremamente efetivo, sendo as principais:

- ✓ **Intervenção urbana:** utiliza-se cartazes, adesivos ou grafites para passar determinada mensagem de maneira inesperada.
- ✓ **Marketing de emboscada:** é considerada a mais polêmica dentre as ferramentas do marketing de guerrilha por estar no limiar do que é ético e legal. Cavalcante (2012, p.100) diz que “a emboscada é um

esforço planejado para se associar indiretamente a um evento com o objetivo de ganhar um investimento muito que o do patrocinador oficial”. Hoje existem leis que regulamentam este tipo de propaganda em eventos esportivos, como a Lei Geral da Copa (12.663/12) criada para prevenir este tipo de propaganda durante os jogos da Copa do Mundo no Brasil, em 2014.

- ✓ **Eventos e patrocínios:** Este é focado em acertar em cheio o seu público-alvo através de eventos especializados com o perfil dos seus clientes, conseqüentemente aumenta as chances de vendas ou de se tornar referência de compra para o seu público.
- ✓ **Marketing viral:** Segundo Cavalcanti (2012, p.117) o marketing viral é utilizado para “definir ações que se espalham espontaneamente, como epidemia”. Geralmente este marketing demanda pouco investimento comparado a outras ações, pois o público escolhido para propagar a informação é o próprio público-alvo.

## 2.2 Planejamento e posicionamento

O planejamento de marketing, assim como outros planos de gestão, é fundamental para que uma estratégia de marketing de guerrilha seja assertiva. “O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa” (LAS CASAS, 2001, p.18). Partindo deste conceito, Levinson (2010, p.69) comenta sobre a importância do planejamento no Marketing de Guerrilha “(1) Comece com um plano e (2) comprometa-se [...] precisa operar de acordo com uma estratégia, exatamente igual como as grandes empresas”.

Mais importante ainda é definir o seu posicionamento perante o público/clientes que se deseja alcançar.

Em nosso estudo de caso, que veremos mais a frente, a definição de um plano de marketing e a busca por um posicionamento da empresa foram de suma importância para definir a ação de guerrilha a ser tomada de forma que houvesse



retorno sobre as vendas e melhoria na imagem do produto vendido, que na época sofria preconceito por parte do público alvo.

Para entendermos melhor o objeto de estudo deste artigo vale explanar ainda sobre o varejo no Brasil e seu panorama diante da crise econômica que afetou o país entre os anos de 2015 e 2017.

### **2.3 Conceito de Varejo**

Seja em uma pequena banca que vende arroz até um hipermercado, o varejo está presente e faz parte da vida de todas as pessoas na zona urbana. No Brasil, o comércio varejista emprega e rende de grande parte da população, sendo fundamental para o desenvolvimento da economia. A palavra “varejo” é originária da palavra “vara” que era a medida usada para fracionar peças e tecidos. LAS CASAS e GARCIA (2007, p.23) definem o varejo como “[...] condição básica de sua prática e comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local onde está sendo praticado”. Kotler e Keller (2012, p.482) afirmam ainda que varejo é “qualquer organização que venda para os consumidores finais — seja ela um fabricante, atacadista ou varejista — está envolvida em varejo”.

O varejo está na ponta da cadeia produtiva, sendo o responsável pela comercialização dos produtos fabricados para o consumidor final, podendo estes serem disponibilizados através de exposição em pontos físicos (lojas), catálogos ou e-commerce.

### **2.4 Varejo no Brasil**

No Brasil, a atividade do varejo remonta ao ano de 1649 com a criação da Companhia Geral do Comércio do Brasil. Nesta época grandes armazéns vendiam mercadorias trazidas de outros países como farinha, vinhos e azeites.

A chegada da família real portuguesa ao Brasil, em 1808, trouxe consigo grande movimentação comercial, com a criação de novos portos e a chegada também

de comerciantes europeus. O varejo passou de produtos locais de subsistência para artigos mais sofisticados, consumidos pela realeza e por famílias mais abastardas.

O desenvolvimento do comércio no país estava diretamente ligado ao desenvolvimento e expansão de grandes cidades portuárias, como o Rio de Janeiro, Salvador, Recife e Belém, pois demandou mais moradias e produtos para consumo local.

A chegada da família real ao país trouxe também melhorias e desenvolvimento em estradas, portos e na educação e o Brasil abriu seus portos e comércio a países que tinham bom relacionamento com Portugal. Um exemplo disso foi o Tratado de Cooperação e Amizade que ampliou “a possibilidade de o Brasil estabelecer relações comerciais com outras nações do mundo” (FERNANDES; 2019).

Segundo Giulianni (2014, p.29) “o varejo brasileiro estava relacionado ao cenário socioeconômico e a infraestrutura de crescimento das cidades, associado à existência de pessoas, dinheiro, autoridade para comprar e, evidentemente, disposição para comprar”.

Diante deste cenário os primeiros varejistas surgiram na metade do século XIX oferecendo produtos importados para a aristocracia da época. Com o crescimento populacional nas áreas urbanas vários lojistas iniciaram suas operações nas grandes cidades brasileiras, como as Casas Pernambucanas, Mesbla e o Mappin, já no século XIX.

As transformações na indústria brasileira, bem como o seu desenvolvimento, foi uma das bases para a ampliação do varejo no país, que basicamente copiava o modelo de varejo de sucesso de outros países. Isso aconteceu logo após a Segunda Guerra, quando a indústria nacional precisava comercializar produtos essenciais de consumo que estavam em falta.

Até o fim da década de 1940, o modelo varejista no Brasil era o de lojas com atendimento no balcão, até que o Frigorífico Wilson implantou em sua loja de fábrica o modelo de autosserviço (que já era praticado nos Estados Unidos havia décadas) diminuindo despesas e facilitando a compra dos seus produtos. A partir daí outras redes de lojas adotaram este modelo que utilizado até hoje no mundo inteiro, em diversos segmentos do varejo.

Entre os anos 1970 e 2010, o Brasil passou por uma profunda transformação política, econômica e social, com reflexos diretos no varejo e na forma de venda de produtos. Durante este período, a preocupação com o cliente tinha grande destaque, pois para se obter vantagem competitiva as empresas buscavam entender os hábitos e comportamentos do consumidor, de forma que suas campanhas de marketing fossem assertivas e tal assertividade fosse convertida em mais vendas. Abaixo, uma síntese do varejo nas últimas quatro décadas:

<b>Anos</b> <b>1970</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crescimento econômico;</li> <li>✓ Ascensão da classe média</li> <li>✓ Controle de Estoque</li> <li>✓ Ampliação dos pontos de venda</li> <li>✓ Localização das lojas</li> <li>✓ Mappin, Mesbla, Lojas Americanas</li> <li>✓ O cliente quer expressar individualidade</li> </ul>
<b>Anos</b> <b>1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Altas taxas de juros</li> <li>✓ Hiper Inflação</li> <li>✓ Produtos como fonte de diferenciação</li> <li>✓ Sistemas de gerenciamento mais sofisticados</li> <li>✓ Predominância de lojas de departamentos</li> </ul>
<b>Anos</b> <b>1990</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reorganização econômica</li> <li>✓ Preocupação com o cliente</li> <li>✓ Monitoramento do comportamento do consumidor</li> <li>✓ Profissionalização do mercado varejista brasileiro</li> <li>✓ Programas de fidelidade</li> <li>✓ Início do e-commerce</li> <li>✓ Aumento dos Hipermercados</li> <li>✓ Estabilidade econômica</li> </ul>
<b>Anos</b> <b>2000</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento do nº de varejistas no Brasil</li> <li>✓ Aumento de empregos no varejo brasileiro</li> <li>✓ Políticas de expansão do crédito</li> <li>✓ Investimentos em infraestrutura</li> <li>✓ Economia forte</li> </ul>

Tabela 1: organizada pelo próprio autor.

Na última década o varejo viveu seu auge, acompanhando o crescimento ano após ano do PIB brasileiro. Em 2014, pouco antes da grave crise econômica, o Varejo brasileiro empregava uma massa de 10 milhões de trabalhadores distribuídos em 1,6 milhões de empresas pelo país (VILELA, 2016).

## 2.5 Crise econômica brasileira

Após 2014, o país viveu uma grande crise política e econômica, que dentre diversos fatores que corroboraram para o desfecho da crise se destacaram a queda abrupta no preço das commodities no mercado mundial, problemas na nova matriz econômica durante o Governo Dilma Rousseff e as investigações da Operação Lava Jato.

Após a reeleição da então presidente, o país amargou dois anos seguidos de PIB negativo chegando a uma redução de 7,2% no acumulado dos dois anos, algo inédito até então na história do Brasil desde que este índice passou a ser medido (AMORIM, NUNES, SALLOWVICS, NEDER, ROCHA, RODRIGUES, NAKAGAWA, 2017).

Na economia, os reflexos da crise foram grandes, com aumento no desemprego e baixa no consumo em todo o país. Nesse contexto o varejo imediatamente sofreu os efeitos da recessão econômica, fato evidenciado com o impressionante número de 375 empresas fechadas por dia apenas no primeiro semestre de 2016 (FERNANDES; DE CHIARA, 2016).

Consequentemente a indústria sentiu os efeitos da recessão. Entre os anos de 2014 e 2016, a produção industrial brasileira teve queda significativa na produção levando ao fechamento de fábricas e demissões em massa. A pequena indústria, responsável por quase metade dos empregos na área foi a mais afetada, dentre muitos fatores, por terem menos reservas financeiras e acesso limitado à linhas de crédito em bancos.

A indústria que fornece matéria prima para a construção civil, foi prejudicada pela crise econômica no país, principalmente, devido à escassez de recursos públicos para continuidade de programas de infraestrutura no país. Este cenário aliado à diminuição do poder de consumo das famílias brasileiras, fizeram com que tanto a indústria quanto o comércio da construção civil sentissem forte queda em seus índices.

Naturalmente, neste contexto econômico, as empresas adotaram uma postura de cautela e reflexão sobre as suas operações, tanto no varejo quanto na indústria, e isso incluiu o estudo de uma forma mais eficaz de fazer a sua propaganda investindo menos.

### **3 METODOLOGIA**

Para pesquisar as aplicações do Marketing de Guerrilha, foi escolhida a forma de estudo de caso. Segundo Yin (2001, p.21) “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

Ao mesmo tempo em exploramos o Marketing de Guerrilha, também faremos a análise de seus resultados efetivos após a sua aplicação na prática. Por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa possui características exploratórias e descritivas combinadas. Yin (2001 p.22) diz ainda que os “estudos de caso estão muito longe de serem apenas uma estratégia exploratória e que alguns dos melhores e mais famosos estudos de casos foram descritivos e explanatórios”.

Na busca pelo entendimento de como o Marketing de Guerrilha se tornará um aliado para as pequenas empresas no varejo encontramos a grande importância desta pesquisa, quem além desta compreensão busca avaliar os seus resultados práticos.

Para avaliar os resultados, utilizaremos uma entrevista não estruturada e comentaremos os números nas vendas de um determinado período. Os entrevistados foram profissionais da área da construção civil (pedreiros e mestres de obras) e o proprietário de uma loja de materiais de construção durante uma ação de marketing.

### **4 ESTUDO DE CASO**

Analisaremos os resultados de uma ação institucional que chamaremos de “Momento Cimento”, uma parceria entre a “Empresa L” e uma loja de materiais de construção localizada no bairro Bacuri na cidade de Imperatriz - MA. Para uma real e completa análise, foi escolhida esta ação exclusivamente por um motivo muito pertinente: a loja de material de construção parceira não vendia o cimento fabricado pela Empresa L. pelos motivos aqui citados (marca pouco conhecida, problemas no

traço do cimento, etc). O experimento serviu para saber se após a explanação sobre a composição do cimento e sua aplicação prática, a imagem negativa que o produto possuía seria mudada. E por consequência se criaria uma nova demanda entre os pedreiros e mestres de obra que trabalhavam naquela região e foram convidados para o evento.

#### **4.1 A empresa**

A Empresa L é uma pequena fábrica de cimento localizada no oeste do estado do Maranhão. Com cerca de 100 funcionários está no mercado desde 2010 e iniciou suas atividades no momento em que o Brasil possuía uma alta demanda por cimento para atender o mercado interno. Por conta disso, houve falta da principal matéria prima para a fabricação de cimento no mercado, o clínquer. Consequentemente houve uma disparada nos preços do cimento e dificuldade para encontrá-lo em lojas de materiais de construção.

Inicialmente o proprietário da futura Empresa L era executivo de uma empresa na área siderúrgica e preocupou-se com algumas obras estruturais que estavam em curso e eram de suma importância para as operações da empresa. Então, propôs à alta cúpula a importação da matéria prima em escassez no mercado e que o quanto antes fosse iniciado o processo de fabricação própria do cimento para atender à demanda daquelas obras. Após o início da fabricação própria, observou-se que aquele cimento fabricado internamente poderia atender também a fornecedores locais, ou seja, seria uma grande oportunidade da empresa lucrar naquele momento. O cimento fabricado passou a ser comercializado a oeste do estado do Maranhão diretamente da fábrica para lojistas da região tendo como resultado a venda total do seu estoque.

Este resultado levou a empresa siderúrgica a criar uma nova empresa em sociedade com este executivo, nascendo assim a Empresa L. Entre os anos de 2011 e 2014, a empresa obteve excelentes resultados em suas vendas, oferecendo um produto a um preço acessível a lojistas. Porém não houve qualquer preocupação em divulgar a marca com propagandas para posicionar a empresa no mercado local.

A venda deste cimento ficou concentrada em cidades localizadas no oeste maranhense e cidades nos estados do Tocantins e Pará (que eram próximas à fábrica)

e eventualmente na cidade de São Luís - MA (localizada a 800 km da fábrica) aproveitando o frete de volta dos caminhões que retiravam o clínquer vindo da Europa no Porto do Itaqui. Todo o sucesso de venda era regido único e exclusivamente pela grande demanda naquela época.

Com os efeitos da crise econômica que afetou a construção civil em todo o Brasil, em 2015, a empresa teve extrema dificuldade nas vendas e em seu faturamento, devido a preferência do consumidor final por marcas já consolidadas no mercado, como os cimentos Poty e Nassau. Com este novo cenário, a diretoria da Empresa L revisou processos para diminuir despesas operacionais e decidiu dar mais importância ao marketing em suas operações.

Por nunca terem tido um executivo ou funcionário da área de marketing, os diretores viam esta área com bastante desconfiança tanto que durante o processo de implantação do plano de marketing e a execução de suas ações, um grupo dentro da empresa boicotou tais ações por acharem que eram onerosas e não trariam resultados. Porém, este grupo, não se atentava ao fato de que o principal entrave para melhoria nas vendas era o fato de que a sua marca era pouco conhecida e precisava de investimentos em marketing.

Vale comentar que a empresa possuía diversos problemas internos que também impactavam negativamente em seus resultados, como a divisão política muito forte entre seus diretores e funcionários, clima organizacional extremamente tenso, alta rotatividade de funcionários, dentre outros problemas.

## **4.2 Plano de marketing para a Empresa L**

O cimento fabricado pela Empresa L sofria com o preconceito de pedreiros e mestres de obras, que além de vê-lo como desconhecido argumentavam não comprá-lo por ser um cimento “fraco”, com problemas em seu traço que por consequência “não dava liga”. Os lojistas incorporaram isso ao seu discurso na recusa em comprar este cimento ou utilizava este argumento para comprá-lo a um preço muito baixo alegando que teria alto risco do produto empedrar em seu depósito e por fim ter um grande prejuízo.

Com a perda de mercado nas cidades localizadas num raio de 100km da sua fábrica, mesmo com preço competitivo, foram implementados esforços em marketing para ajudar a melhorar as vendas além da contratação de uma nova equipe de vendedores externos.

A Empresa L dispunha de poucos recursos financeiros para investir em propaganda. Diante disso foi elaborado um plano de marketing simples e objetivo para um período de 06 meses compreendido entre novembro de 2016 a maio de 2017, voltado para a divulgação entre pedreiros, mestres de obras e lojistas das cidades em que a Empresa L atuava.

Este plano visava, principalmente, o posicionamento da marca da Empresa L como um cimento de boa qualidade e que rendia mais que a concorrência de forma que fosse bem visto pelo público especializado, desmistificando aspectos falaciosos sobre a sua composição. Outro objetivo deste plano de marketing era a sua sustentação para que as vendas crescessem de maneira sustentável, ou seja, no caso de uma nova crise no mercado a empresa teria melhores condições de competir com as grandes marcas concorrentes.

O plano de marketing consistia em 03 frentes: Ações Institucionais, Redes Sociais e Ponto de Venda.

- ✓ **Ações Institucionais:** Ações de divulgação institucional em eventos, feiras locais especializadas em construção civil de grande visibilidade e circulação de pessoas, colaboração em projetos sociais e de educação em instituições localizadas próximas à fábrica da Empresa L, veiculação de outdoors, veiculação da marca em placas medindo 4x2 metros em obras que utilizavam o cimento da Empresa L e veiculação na rádio de um spot institucional de 30 segundos por um período de 3 meses. Ação corpo a corpo com pedreiros e mestres de obras em parceria com lojistas para divulgação do produto e demonstração prática.
- ✓ **Redes Sociais:** Campanha institucional reforçando a qualidade do cimento em relação à concorrência com publicações nas redes sociais Facebook e Instagram, além de conteúdos com assuntos relacionados a obras e reformas para o público em geral. As publicações seriam liberadas



nas formas orgânica e patrocinada sempre direcionadas para cidades em que o cimento era vendido. Na rede social LinkedIn as publicações eram exclusivamente institucionais, sem apelo de vendas, como a participação em eventos e parcerias institucionais.

- ✓ **Ponto de Venda:** Para o PDV foram criados e confeccionados materiais impressos: banner institucional com imagem da embalagem do cimento e textos com a campanha de qualidade do cimento; folheto informativo, com as proporções corretas para composição de argamassas, massas para reboco e estruturas – com o mote de mostrar que o cimento rendia mais que a concorrência sem perder a sua qualidade; cartões de visita e fardamento para os novos vendedores contratados. Também foram criados e confeccionados brindes para serem distribuídos aos maiores lojistas e em eventos; Pintura com as cores e marca da Empresa L na fachada dos seus 10 maiores clientes, que possuíam lojas localizadas nas principais avenidas em bairros nas cidades de Imperatriz-MA e Açailândia-MA.

A estratégia de marketing adotada para a Empresa L mescla o marketing tradicional e o marketing de guerrilha. Podemos elencar pelo menos três itens contidos no plano de marketing sendo genuinamente de marketing de guerrilha: a) divulgação institucional em eventos e feiras; b) colaboração em projetos sociais e de educação; e a principal, objeto deste estudo de caso – c) Ação corpo a corpo com pedreiros e mestres de obras em parceria com lojistas.

#### **4.3 Ação de marketing de guerrilha**

No mês de março de 2017, foi feita uma parceria entre a Empresa L e uma loja de materiais de construções, que neste trabalho chamaremos de “Loja D”. Esta loja, situada no bairro Bacuri na cidade de Imperatriz-MA, há mais de 15 anos vende materiais para construção e acabamento de obras. Seus maiores clientes eram pedreiros e mestres de obras que moravam naquele bairro e adjacências. Os cimentos mais vendidos neste estabelecimento eram das marcas Poty e Ciplan. Por diversas

vezes a equipe de vendas da Empresa L procurou o proprietário da Loja D para oferecer seu produto, pois esta loja era localizada em um bairro de grande crescimento urbano e estratégico na cidade. A Loja D sempre deixou claro não querer correr o risco de comprar o cimento da Empresa L pois o produto poderia ficar parado em seu estoque, empedrar e ser descartado. Todo este receio se dava, segundo o proprietário, pelo cimento da Empresa L não ser bem aceito entre os seus clientes, tinha a fama de ser de baixa qualidade e a marca era pouco conhecida.

Diante disso a Empresa L propôs uma parceria ao proprietário da loja, solicitando um espaço em seu estabelecimento e que fossem convidados os 50 melhores clientes (pedreiros e mestres de obras) para que eles participassem de um momento em que haveria uma palestra e demonstração prática do produto. Além disso seriam distribuídos brindes como colheres de pedreiro, tranas, niveladores, prumos, mochilas e bonés. Este momento com os clientes seria chamado de “momento cimento”.

O desafio desta parceria era: se no dias logo após ao momento cimento houvesse procura pelo produto da Empresa L vindo dos clientes que compareceram ao evento ou por outros clientes indicados por estes, a loja passaria a adquirir uma carga de 400 sacos de cimento por mês (quantidade muito pequena comparado ao que é comprado das outras marcas, porém poderia ser o início de uma boa parceira comercial).

Esta era a oportunidade ideal para medir a eficácia de uma ação de guerrilha barata, focada, com grande potencial de vendas futuras e reforço positivo na imagem arranhada da marca de cimento da Empresa L. Naquela região de Imperatriz absolutamente nenhum estabelecimento aceitava comprar o cimento para revenda.

No dia 17 de março de 2017, as 17:30h foi realizado o evento nas dependências da Loja D que contou com a presença de 40 pedreiros, ajudantes de pedreiro, mestres de obras, 01 engenheiro contratado como consultor e responsável pela composição do cimento da Empresa L, além do oferecimento do serviço de buffet com doces, salgados e bebidas, kit multimídia para apresentação de slides, 01 betoneira, 04 pacotes de cimento fabricado pela Empresa L, areia e brita cedidos pela Loja parceira.

Durante 40 minutos, foram apresentadas as características do cimento, sua composição, método de fabricação, controle de qualidade na fábrica, certificação de qualidade, demonstração das cidades em que aquele produto era vendido, grandes obras dos setores público e privado que utilizaram o cimento e ao final, todos os convidados foram para um local aberto para que com o auxílio de uma betoneira fossem rodadas massas para reboco e concreto de forma que os profissionais que ali estavam pudessem atestar a qualidade do produto utilizando os mesmos materiais do seu dia a dia de trabalho. Após a demonstração, foram entregues brindes e foi feito o encerramento.

Este evento contou com um investimento de cerca de R\$4.000,00 incluindo passagens aéreas, hospedagens, materiais promocionais, brindes, buffet para 50 pessoas e combustível para deslocamento na cidade.

## **5 RESULTADOS E SUAS ANÁLISES**

Durante a demonstração do produto ao rodar as massas para concreto e reboco, os pedreiros elogiaram a consistência do cimento. Para se certificarem de que não haviam aditivos ou produtos além de areia e brita na mistura, resolveram fazer a massa de maneira manual, obtendo a mesma consistência. Muitos dos pedreiros ali presentes ficaram surpresos com a boa consistência obtida na mistura, tão boa quanto a da concorrência. Em conversa com alguns deles após o evento, foi citado que a má fama que o produto tinha na região inibia os pedreiros de comprarem ou indicarem a marca para os donos das obras, devido ao receio de usar um produto de baixa qualidade optavam pela compra do cimento das marcas mais caras porém, tradicionais.

Quanto a qualidade do cimento foi unanime a impressão que, de fato, rendia mais do que o de outras marcas, pois ao seguir o passo a passo sugerido na palestra e no material promocional, usava-se menos areia e brita e dessa forma gerava economia na obra com a redução da compra de outros insumos.

Do primeiro ao terceiro dia útil após o evento, mais da metade dos convidados procuraram o cimento no estabelecimento para utilizarem nas obras em que estavam trabalhando. No quarto dia útil foi feito um pedido de 200 sacos de cimento (quantidade que representa metade do combinado para o mês inteiro). Com preço

médio de R\$23,00 os pedreiros viam um grande custo benefício no orçamento, pois o cimento da Empresa L era em média R\$ 4,00 mais barato que o cimento de marcas como o Nassau e Poty. Na semana seguinte foi pedido mais 200 sacos de cimento pela Loja D. A procura superou as expectativas iniciais e a loja fechou o mês com a compra de 800 sacos, o dobro do acordado inicialmente.

Ou seja, no intervalo de 30 dias a demanda que era zero passou a ser de 800 sacos de cimento demonstrando que esta ação de marketing corpo a corpo e de baixo custo, gerou um retorno expressivo em vendas e no que diz respeito a boa percepção da marca com o seu público conforme os comentários durante e após o evento.

Esta ação aliada as demais, como a pintura das fachadas de grandes lojistas, dobraram as vendas do cimento fabricado pela Empresa L na cidade de Imperatriz num período de 4 meses. Passando da quantidade de cerca de 4.500 toneladas para cerca de 11.000 toneladas (segundo dados fornecidos pela empresa L), com um trabalho maciço de vendas, divulgação e boca a boca.

Este resultado evidencia o que o marketing de guerrilha busca efetivamente: baixo investimento e alto impacto.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o cenário desfavorável entre os anos de 2015 e 2017, o setor da construção civil precisou ter bastante cautela e se reinventar para sobreviver aos tempos difíceis. O chamado jogo de cintura já característico na personalidade de quem empreende no Brasil nunca foi tão exigido, levando às empresas a inovar em suas operações e esforços de vendas.

Neste contexto, o marketing de guerrilha tornou-se, sem dúvidas, um grande aliado das pequenas e médias empresas que necessitavam se mostrar para serem percebidas sem grandes condições financeiras. Com o mercado em baixa e clientes mais criteriosos ao escolher produtos para realizar reformas ou construções, a Empresa L. conseguiu de maneira assertiva, conquistar novamente uma praça que havia

praticamente perdido pela demora em trabalhar a sua marca e pelos concorrentes de peso dominando este mercado.

Esta pesquisa tinha como principal objetivo mostrar de maneira muito prática o marketing de guerrilha em ação em um mercado bastante difícil, com grande concorrência, preços muitas vezes desleais e com uma clientela fiel a marcas já consolidadas. Quando fazemos buscas sobre este tema, é comum encontrarmos campanhas geniais em grandes centros urbanos, com grandes marcas utilizando estratégias de guerrilhas e muitas vezes podemos pensar que em uma praça modesta não seria possível agir baseado em uma linha de pensamento parecida com o marketing de guerrilha. Pudemos ver na prática e de uma forma muito simples o marketing de guerrilha funcionando plenamente e trazendo resultados em um curtíssimo espaço de tempo.

O marketing de guerrilha em eventos voltados a um público alvo específico, atacou de maneira precisa o problema-chave que a Empresa L. enfrentava, demonstrando de forma categórica que o seu produto tinha qualidade igual ou até superior a de seus concorrentes, desfazendo entre um considerável grupo de profissionais a imagem de cimento sem qualidade e tudo isso a um baixo custo conforme foi citado.

A Empresa L, mesmo com o resultado positivo desta ação, não conseguiu absorver a ideia de que ações de marketing deste tipo são fundamentais para sobrevivência no mercado, no entanto continuou com o plano de marketing no período determinado inicialmente e alcançou na cidade de Imperatriz-MA um volume de vendas significativo e dentro do esperado pela proximidade geográfica que a cidade possui em relação a sua fábrica (cerca de 70km). Porém, havia ainda muitos desafios a serem vencidos em cidades importantes como Marabá, Parauapebas e Araguaína localizadas no interior dos estados do Pará e Tocantins, que necessitaria de mais investimentos e esforços em marketing (dentro da realidade financeira que a empresa passava) com ações de marketing de guerrilha.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Daniela; NUNES, Fernanda; SALLOWVICS, Mariana; NEDER, Vinícius; ROCHA, André Ítalo; RODRIGUES, Lorena; NAKAGAWA, Fernando. Com dois anos de recessão, PIB Brasileiro encolhe 7,2%. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. Disponível em: < <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pib-cai-3-6-em-2016-e-confirma-pior-recessao-desde-1930,70001689773> >. Acessado em: 05 fev. 2019.

BRASIL. IBGE. **BRASIL EM SÍNTESE**. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>>. Acessado em: 03/05/2019.

FERNANDES, Fernando Roque. **A abertura dos portos**. Disponível em:<<https://www.infoescola.com/historia-do-brasil/abertura-dos-portos/>>. Acessado em: 28 abr. 2019.

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

FERNANDES, Adriana; CHIARA, Márcia De; Varejo fechou 375 lojas por dia este ano. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,varejo-fechou-375-lojas-por-dia-este-ano,10000066592>>. Acessado em: 19 fev. 2019.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Administração de Varejo para Pequenas e Médias Empresas**. Antonio Carlos Giuliani (org.). Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza (Org.). **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

LEVINSON, Jay Conrad. **Marketing de Guerrilha: táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

MARGOLIS, Jonathan; GARRIGAN, Patrick. **Marketing de Guerrilha para Leigos – Edição de bolso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

VILELA, Fernanda. Varejo brasileiro empregava uma massa de 10 milhões de trabalhadores distribuídos em 1,6 milhões de empresas pelo país. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro. Disponível em: < <https://referenciabibliografica.net/a/pt-br/example/index/abnt/newspaper-article> >. Acessado em: 02 fev. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookmed Companhia Editora, 2001.