



**Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA**

INSTITUTO SUPERIOR ABERTO

**Marketing de Guerrilha como Estratégia de
Posicionamento das PME's em Moçambique: O
Caso da Clean África e Moz Facility Services.**

Cláudio Nordino De Araújo

Maputo

2022

Cláudio Nordino De Araújo

**Marketing de Guerrilha como Estratégia de
Posicionamento das PME's em Moçambique: O
Caso da Clean África e Moz Facility Services.**

Monografia a ser apresentada ao Instituto Superior Aberto – A POLITÉCNICA, como requisito parcial para obtenção do Grau de Licenciatura em Gestão de Empresas.

Tutor: Mestre. Rui Taula

Maputo

2022

Parecer do Tutor:

Agradecimentos

Chegar ao momento de entrega e defesa do meu primeiro trabalho de pesquisa científica é de facto algo que provoca um misto de emoções: alegria por ter realizado um sonho, e por outro lado alívio das angústias e esforço até então dedicado, e relativamente ao passo seguinte, à próxima meta.

É também altura de reflectir e lembrar todos aqueles que de forma directa ou indirecta contribuíram para que tal fosse possível. A todos eles aqui expresso os meus sinceros agradecimentos, esperando corresponder à confiança de todo apoio prestado.

Em primeiro lugar endereço os meus agradecimentos a minha família, sempre com uma palavra optimista e de estímulo em particular aos meus pais, Joaquim e Cajambo, por me terem proporcionado a oportunidade de ser alguém neste mundo. Apraz-me encher lhes de orgulho, pois sei que este sonho é também o deles.

A Marla, minha amada esposa, pelo apoio, incentivo, consideração e reconhecimento durante esta caminhada, partilhando frustrações, alegrias e conquistas.

E por último mas não menos importante, ao Mestre. Rui Taula pela disponibilidade manifestada, pela sábia e paciente orientação, mas acima de tudo por ser um excelente profissional.

Aos Docentes, corpo administrativo e colegas da faculdade, pelo profissionalismo, atendimento e ajuda em conciliar os estudos com os meus compromissos profissionais, do fundo do meu coração Muito Obrigado, Khanimanbo!

Epígrafe

“(...)As ciências sempre foram policiadas e manipuladas pelos poderes. Hoje não vivemos uma situação de exceção. Esses poderes não têm um rosto definido. Um deles chama-se mercado. Cabe-nos a nós interrogarmo-nos se não estamos nos convertendo em funcionários desse gigantesco laboratório sem nome. É verdade que já não nos impõem restrições de forma clara. Mas existem preconceitos que subjazem ao nosso trabalho científico. A ciência e a literatura podem por em causa as ideias mais arrumadas que apresentam a Terra, a Vida, e o ambiente como entidades feitas, exteriores ao Homem. Tanto a Terra como a Vida são produções contínuas, são redes de interações feitas de inacabados processos, de irresolúveis desequilíbrios.”

Mia Couto

Resumo

Na presente pesquisa identificou-se as estratégias de Marketing de Guerrilha utilizadas pelas PME's que possuem restrições de recursos para investimentos a construírem bons posicionamentos no mercado. Uma vez que o marketing, na actualidade, constitui uma das ferramentas indispensáveis para as organizações estabelecerem relações de troca, seja com pessoas colectivas assim como com indivíduos singulares. A mesma teve como objectivo, identificar as actividades e estratégias de Marketing de Guerrilha desenvolvidas pela Clean África e Moz FacilityServices no período entre 2015 a 2020, para promoção de produtos e serviços oferecidos ao cliente; analisar a viabilidade das estratégias de Marketing de Guerrilha nas PME's que possuem restrições de recursos para investimentos e descrever o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços prestados pelas empresas. Em relação a metodologia, optou-se por uma abordagem quantitativa, tendo sido utilizado a pesquisa bibliográfica para o levantamento e sistematização de aspectos factuais e conceituais sobre o tema. O instrumento de colecta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada e questionário que foi direccionado a 06 funcionários, 02 gestores e 50 clientes das duas empresas. Os resultados e conclusões mostram que apesar da Clean África usar o marketing de emboscada de forma inconsciente, nenhuma das empresas analisadas conhecia o Marketing de Guerrilha e, conseqüentemente, o uso destas ferramentas é quase inexistente. Porém, isto não faz com que a pesquisa se torne irrelevante. Pelo contrário, as empresas passaram a conhecer esta ferramenta e poderão aplicar no seu dia-a-dia. Conforme verificou-se com o relato da empresa Clean África a utilização das ferramentas guerrilheiras são viáveis para as PME's, principalmente, por se tratar de uma estratégia que apresenta um custo relativamente baixo. Dessa forma, outras pesquisas poderão compreender os resultados aqui apresentados para o mesmo sector, assim como analisar a problemática em outros mercados. A avaliação de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços foi positiva o que evidenciou que a Clean África e Moz FacilityServices vêm desempenhando um excelente trabalho, no que se refere a identificação das necessidades e desejos dos seus clientes no período entre 2015 à 2020.

Palavras-chave: Marketing. Marketing de Guerrilha. Posicionamento das PME's. Estratégias de Marketing de Guerrilha. Clean África. Moz Facility Services.

Abstract

In the present research were identified the Guerrilla Marketing strategies used by SMEs that have resource restrictions for investments to build good market positions. Since marketing, nowadays, is one of the indispensable tools for organizations to establish exchange relationships, either with legal persons or with natural individuals. The same aimed to identify the Guerrilla Marketing activities and strategies developed by Clean Africa and MozFacility Services period 2015 and 2020 to promote products and services offered to their clients; Analyze the viability of Guerrilla Marketing strategies in SMEs that have resource constraints for investments; and describe the level of customer satisfaction in relation to the products and services provided by the companies. Regarding the methodology, a quantitative and quantitative approach was chosen, using bibliographical research to survey and systematize factual and conceptual aspects on the subject. The data collection instrument used was a semi-structured interview and a questionnaire that was aimed at managing employees and customers of both companies. The results and conclusions show that although Clean Africa uses ambush marketing unconsciously, none of the companies analyzed knew about Guerrilla Marketing and, consequently, the use of these tools is almost non-existent. However, this does not make the research irrelevant. On the oposite, companies will now know this tool and will be able to apply it in their day-to-day activities. As verified with the report of Clean Africa, the use of guerrilla tools is viable for SMEs, mainly because it is a strategy that presents a relatively low costs. In this way, other researchers will be able to understand the results presented here for the same sector, as well as analyze the problem in other markets. The evaluation of customer satisfaction in relation to products and services was positive, which showed that Clean Africa and Moz Facility Services have been performing an excellent job in terms of identifying the needs and desires of their customers 2015 and 2020.

Keywords: Marketing. Guerrilla marketing. Positioning of SMEs. Guerrilla Marketing Strategies. Clean Africa.Moz Facility Services.

Lista de Figuras

Figura 01	Os 4 P's do marketing mix	17
Figura 02	Estrutura Organizacional da Mozfacilityservices	52
Figura 03	Estrutura Organizacional da Clean África	56

Lista de Tabelas

Tabela 01	Classificação das PMEs	35
Tabela 02	Distribuição das PME segundo a dimensão	35
Tabela 03	Técnicas de Colecta de Dados	47
Tabela 04	Análise SWOT da Mozfacilityservices	53
Tabela 05	Análise SWOT Clean África	57
Tabela 06	Perfil dos funcionários das empresas	58
Tabela 07	Nota atribuída	70

Lista de Gráficos

Gráfico 01	Gênero	64
Gráfico 02	Frequência dos clientes na solicitação dos produtos	64
Gráfico 03	Motivos que levam os clientes a solicitarem os produtos/serviços	65
Gráfico 04	Avaliação na prestação de serviços	66
Gráfico 05	Satisfação em relação aos produtos/serviços	67
Gráfico 06	Satisfação em relação ao atendimento	67
Gráfico 07	Motivos de insatisfação dos clientes	68
Gráfico 08	Melhoria nos produtos/serviços oferecidos	69
Gráfico 09	Variedade dos produtos/serviços prestados	69
Gráfico 10	Nota atribuída as empresas	70

Lista de Siglas

EUA	→	Estados Unidos da América
GAFPME'sM	→	Guia de Acesso ao Financiamento para Pequenas e Médias Empresas em Moçambique
IPEME	→	Instituto para a Promoção da Pequenas e Medias Empresas
PIB	→	Produto Interno Bruto
PME's	→	Pequenas e Medias Empresas
4Ps	→	Quatro Ps
TV	→	Televisão
SMEs	→	Small and Medium Enterprises

SUMÁRIO

Parecer do Tutor:.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Epígrafe.....	v
Resumo.....	vi
Lista de Figuras.....	viii
Lista de Tabelas.....	ix
Lista de Gráficos.....	x
Lista de Siglas.....	xi
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Delimitação da Pesquisa.....	1
1.2 Identificação do Problema.....	1
1.3 Objectivos da Pesquisa.....	3
1.3.1 Objectivo Geral.....	3
1.3.2 Objectivos Específicos.....	3
1.4 Justificativa.....	4
1.5 Características do Ambiente de Estudo.....	5
1.6 Estrutura e Organização da Monografia.....	7
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1 Marketing.....	8
2.1.1 História e Evolução do Marketing.....	10
2.1.2 Função do Marketing.....	12
2.1.3. Objectivos de Marketing.....	12
2.1.4 Estratégias de Marketing.....	14
a) <i>Endomarketing</i>	14
b) <i>Merchandising</i>	16
c) <i>Os 4 P's do marketing mix</i>	16
d) <i>Marketing directo</i>	19
2.2 Marketing de Guerrilha.....	20
2.3 Estratégias e Acções do Marketing de Guerrilha.....	23
2.3.1 <i>Propaganda de Guerrilha</i>	23
2.3.2 <i>Marketing de Emboscada</i>	25
2.3.3 <i>Arte Urbana</i>	26
2.3.4 <i>Eventos e Patrocínios</i>	26
2.3.5 <i>Marketing Invisível</i>	26
2.3.6 <i>Marketing Viral</i>	26

2.3.7 Vantagens e Desvantagens do Marketing de Guerrilha	27
2.4 Posicionamento	28
2.4.1 Estratégias de posicionamento e posicionamento	29
2.4.2 O processo de posicionamento	30
2.5 Pequenas e Médias Empresas em Moçambique.....	33
2.5.1 Definição das PME's na Legislação Moçambicana	33
2.5.2 Classificação das PME's	34
2.5.3 Importância das PME's em Moçambique	36
2.5.4 Desafios das PME's em Moçambique.....	37
2.6 Resumo Teórico	39
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	43
3.1 Quanto à natureza.....	43
3.2 Quanto aos objectivos	44
3.3 Quanto à abordagem.....	44
3.4 Instrumentos de colecta de dados.....	45
3.5 Técnica de tratamento de dados	48
3.6 População e amostra.....	48
3.7 Questões éticas	49
3.8 Limitações	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DA PESQUISA	50
4.1 MozFacilityServices.....	50
4.1.1 Missão	51
4.1.2 Visão	51
4.1.3 Valores	51
4.1.4 Objectivos	52
4.1.5 Estrutura organizacional da MozFacilityService	52
4.1.6 Análise SWOT da Mozfacilityservices	53
4.2 Clean África	53
4.2.1 Missão	55
4.2.2 Visão	55
4.2.3 Valores	55
4.2.4 Objectivos	55
4.2.5 Estrutura organizacional da Clean África	56
4.2.6 Análise SWOT da Clean Àfrica	57
4.3. Análise dos Resultados.....	57

CAPÍTULO V: DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA	62
5.1 Discussão dos Resultados da Entrevista.....	62
5.2 Análise e Discussão dos Resultados do Questionário.....	63
CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO	72
6.1 Conclusões	72
6.2 Recomendações:.....	74
6.3 Estudos futuros.....	74
CAPÍTULO VII: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
Apêndice “A” Guião da Entrevista	80
Apêndice “B” Questionário aos clientes	82
Apêndice “C” Tabelas de Tratamento de Dados.....	85

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema: Marketing de Guerrilha como Estratégia de Posicionamento das PME's em Moçambique. Um tema abordado numa altura em que o país foi assolado por uma crise económica que afectou de forma significativa o desempenho das PMEs e particularmente um período em as organizações no geral estão cada vez mais preocupadas com a satisfação dos consumidores, com objectivo de manter relacionamentos duradouros para garantir a sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

1.1 Delimitação da Pesquisa

- Espacial: O estudo foi realizado na Clean África e MozFacilityServices localizadas na Avenida Agostinho Neto, nº 154, Bairro Central e Avenida Emília Dausse nº1135, Bairro da Malhangalene na Cidade de Maputo, em Moçambique, respectivamente.
- Temporal: o estudo abarcou um horizonte temporal de 5 anos, período compreendido entre 2015 a 2020, um período que o país foi fustigado por uma crise que afectou de forma significativa o desempenho das PMEs em Moçambique.

1.2 Identificação do Problema

O Marketing de Guerrilha é um campo de estudo teoricamente pouco explorado em Moçambique, o que resulta na escassez de estudos e conceitos com uma profundidade tal capaz de sustentar novas pesquisas que sejam consistentes e sistematizadas, próprias e adequadas para esta área da gestão de empresas.

Nas décadas de 60 e 70, quando ocorreu a grande expansão dos negócios e o mercado mundial, abrigou diversas empresas concorrentes, que serviam seus produtos aos mesmos clientes.

Dessa maneira, o conceito de marketing agregou a expressão estratégia, sendo então definido como a missão da corporação de buscar uma vantagem competitiva sustentável satisfazendo as necessidades dos clientes. É essa estratégia de marketing que garantirá o crescimento e a sobrevivência da organização dentro desse cenário fortemente competitivo. (Steffen, 2009).

Sendo assim, os profissionais de marketing necessitam voltar suas atenções para os clientes, de modo a estudá-los e dividi-los em segmentos, a fim de seleccionar os grupos que serão atingidos pelos produtos e serviços prestados pela organização. Esses grupos escolhidos são chamados de mercado-alvo.

Para Day (2001, p. 115), os factores determinantes de valor e satisfação para o cliente podem resultar de um processo formado pelas seguintes etapas: “quais as características criam valor para os clientes?”; “quais características possuem grau maior de importância e como isso tem pesos diferentes entre segmentos?”; “como os clientes julgam o desempenho da organização em relação a cada determinante, tendo como base os concorrentes?”.

Dessa maneira, pode-se observar que para as empresas conseguirem, de facto, sucesso perante seu público-alvo, elas devem analisar seus clientes para conhecer o que os atrai e de que modo suas expectativas e anseios sejam atendidas.

Na compreensão de Kotler (2003, p. 25), as empresas necessitam evoluir do foco na fabricação de produtos e serviços para o foco na conquista e retenção de clientes, ou seja, “as empresas devem acordar para o facto de que têm um novo chefe, “o cliente”. Se a organização não cuidar de seus clientes, outra, possivelmente, seu concorrente, o fará.

Entretanto, o Marketing de Guerrilha é relevante tanto para as empresas que visam lucros como para as que não visam lucro, portanto, é importante que o profissional da comunicação que não pense no marketing, como uma acção em que os objectos são trocados por dinheiro, mas nos benefícios psicológicos que as trocas de produtos e serviços oferecem aos clientes.

Através de uma pesquisa realizada por Nayaradou (2006, p. 12) aponta-se que os meios tradicionais de divulgação como a imprensa, a TV, o cinema, os cartazes, entre outros, perderam, consideravelmente, a força em países de extrema importância para o mercado económico como os Estados Unidos, a Alemanha e o Reino Unido. Em detrimento disso, os meios não tradicionais como “o marketing, as relações públicas, os patrocínios e etc., ganharam força, representando 58% do mercado nos Estados Unidos, 68% na Alemanha e 56% no Reino Unido, no ano de 2002”.

De acordo com Vala (2009, p. 23) em Moçambique a maior parte da população vive ainda em situação de pobreza. O grosso dos pobres vive e trabalha nas zonas rurais, dedicando-se

fundamentalmente a actividade agrícola ou outras actividades correlacionadas com a agricultura.

Segundo Vala (2009) a estrutura empresarial de base em Moçambique é constituída por PME's, totalizando cerca de 78% do total do universo empresarial. Só no ramo industrial totalizam cerca de 97.4% do total de empresas, empregando aproximadamente 67% da força de trabalho. Sendo assim, o comportamento e desempenho das mesmas são fundamentais no desenvolvimento da economia moçambicana.

Tendo em conta que a economia nacional moçambicana passa por processo de crescimento e expansão, sendo dominado por grandes empresas que, a cada dia fortalecem cada vez mais o seu poder e investem somas significativas em marketing, deixando as Pequenas, Médias e Micro empresas quase que excluídas do processo de competição devida efectivamente a escassez de recursos financeiros para investimento massivo e estruturado em marketing. Deste modo, o estudo visa buscar respostas ao seguinte problema de pesquisa:

De que forma o Marketing de Guerrilha intervêm na estratégia de posicionamento das PME's em Moçambique especificamente na Cidade de Maputo?

1.3 Objectivos da Pesquisa

1.3.1 Objectivo Geral

- Compreender a viabilidade das estratégias de Marketing de Guerrilha utilizadas pelas PME's na estratégia de posicionamento na Cidade de Maputo.

1.3.2 Objectivos Específicos

- Analisar as actividades e estratégias de Marketing de Guerrilha desenvolvidas pela Clean África e MozFacilityServices;
- Investigar o impacto do Marketing de Guerrilha como ferramenta táctica de Marketing ao nível da Clean África e MozFacilityServices;
- Avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços prestados pelas empresas Clean África e MozFacilityServices.

1.4 Justificativa

O interesse em desenvolver o presente tema surge pela curiosidade pessoal suscitada durante o período da formação em identificar as estratégias de marketing de guerrilha que podem apoiar as PME's que possuem restrições de recursos para investimento a construírem bons posicionamentos no mercado.

Justifica-se ainda pelo facto de abordar um tema recente na literatura, sobretudo, na área da comunicação, onde os profissionais de marketing precisam conhecer o novo paradigma da sociedade da informação e do conhecimento, com o intuito de melhorar os produtos e serviços disponibilizados aos clientes dentro das suas organizações, a fim de criar um ciclo de fidelização entre o cliente e a instituição.

Daí a realização de um trabalho que promovesse, no mínimo, uma reflexão pessoal, o que contribuiria de certo na prestação dos serviços dos profissionais da comunicação nas empresas.

A nível académico, o presente estudo vai suscitar interesse para mais investigações sobre esta matéria, seja em outras formas de abordagem, na medida em que pode, eventualmente, levar pesquisadores sociais a constatarem novas problemáticas e procurarem soluções acertadas podendo a sociedade sobremaneira, a ter um olhar crítico relativamente, ao uso de estratégias de marketing de guerrilha que são fundamentais para qualquer organização de forma a promover os seus produtos e serviços.

O estudo irá suscitar debate em torno do marketing de guerrilha como instrumento de comunicação estratégica para as PME's que possuem dificuldades ou procuram estabelecer-se no mercado. Este tema é ainda muito pouco explorado em Moçambique, quer seja, em termos académicos ou mesmo ao nível de execução por parte das PME's e ou profissionais de marketing, por isso mesmo, merece mais estudos em várias perspectivas de forma a enriquecer os dados e permitir uma melhor discussão sobre o assunto.

Deste modo, o presente estudo permitirá aprofundar e alargar horizontes, contribuindo modestamente para um melhor conhecimento de questões relativas as estratégias de Marketing de Guerrilha que são utilizadas pelas empresas moçambicanas na promoção dos seus produtos e serviços prestados ao cliente e seu posicionamento no mercado.

Para tanto, espera-se ainda como resultado deste estudo, apresentar uma proposta de solução para os problemas de limitação de recursos para o investimento no marketing tradicional. Este

trabalho irá contribuir também para o enriquecimento de estudos disponíveis sobre o Marketing de Guerrilha em Moçambique.

1.5 Características do Ambiente de Estudo

O marketing na actualidade, constitui uma das ferramentas indispensáveis para as organizações estabelecerem relações de troca seja com pessoas de forma colectiva e singular. Sua essência é a troca, e essa troca remonta desde da antiguidade em que duas ou mais partes se dão algo de valor, com objectivo de satisfazer necessidades recíprocas resultante do excedente de produção e conclui-se que a troca é a origem do marketing. (Day, 2001, p. 114).

É neste sentido que no presente trabalho, identificou-se as empresas Clean África e MozFacilityServices sediadas na Cidade de Maputo que possuem restrições de recursos para investimentos a construírem bons posicionamentos no mercado, para realizar o estudo.

Discute a importância do marketing para as empresas e a aplicação das suas técnicas, no que diz respeito a orientação do cliente com vista a satisfazer as suas necessidades.

Assim sendo, o presente trabalho discute sobre o conceito de marketing e sua evolução, bem como as estratégias de Marketing de Guerrilha que podem ser aplicadas nas organizações com fins lucrativos, no caso, as PME's moçambicanas.

De acordo com Santos (2010), o termo Marketing de Guerrilha surgiu primordialmente no ano de 1982, o termo é derivado da guerrilha bélica, ou seja, um tipo de guerra não convencional na qual a principal estratégia é a ocultação e extrema mobilidade dos combatentes, os chamados guerrilheiros.

Segundo Santos (2010), em geral, táticas de guerrilha são usadas por uma parte mais fraca contra uma mais forte. Se por um lado os guerrilheiros muitas vezes carecem de equipamento e treinamento militar adequados, por outro contam com a ajuda de populações que os defendem e com ataques-surpresa ao inimigo, sem necessidade de manter uma linha de frente.

Essa forma de marketing é utilizada principalmente por pequenas empresas com a intenção de combater as maiores e dominantes, porém, hoje em dia, grandes empresas começam a utilizar o marketing de guerrilha em seu mix de marketing para atingirem os corações e as mentes de seus públicos-alvo e trazerem atitude para suas marcas. (Santos, 2010).

As acções de marketing de guerrilha são caracterizadas por serem de baixo custo, são incomuns e, muitas vezes, básicas, necessitando, assim, de uma dose muito grande de criatividade, de ousadia e de inteligência. Os principais objectivos dessas acções são: gerar *mídia* espontânea, *buzz* marketing, compromisso, aproximação e simpatia com o consumidor. (Cavalcante, 2012).

De acordo com Cavalcante (2012) o Marketing de Guerrilha utiliza os mais variados meios para agir, mas a rua é o principal. Através de intervenções urbanas e da utilização de *mídias* como, por exemplo, as paragens de transporte público, estas acções conseguem captar a atenção dos sujeitos.

Além disso, com o aumento do uso da internet e o surgimento das redes sociais, cada vez mais, os indivíduos têm a autonomia de partilhar conteúdo sobre determinada marca e interagir com ela, promovendo desta forma os seus produtos/serviços.

Nesse sentido, as empresas moçambicanas precisam saber gerir as necessidades e as diferenças de cada cliente fazendo com que esses se sintam únicos, entendendo que eles são fundamentais e que irão à busca de sua plena satisfação, procurando adquirir produtos e serviços que atendam às suas necessidades e desejos.

Sendo assim, a administração de marketing pode ser vista como um instrumento fundamental para prospecção de novos clientes e a manutenção dos existentes, pois ela demonstra a intenção de entender e atender o mercado.

Para Kotler e Armstrong (2007), administração de marketing é a arte e ciência de escolher mercados-alvo e construir relacionamentos lucrativos com eles. A meta de um administrador de marketing é encontrar, atrair, manter e cultivar clientes-alvo criando, entregando e comunicando valor superior para o cliente.

Assim sendo, pretende-se perceber a situação actual das PME's moçambicanas e o desafio que os profissionais da comunicação têm face às exigências do mercado actual.

1.6 Estrutura e Organização da Monografia

A pesquisa é composta por seis capítulos, obedecendo uma sequência lógica e cronológica: O capítulo I é composto por, delimitação da pesquisa, identificação do problema, objecto da pesquisa, características do ambiente de estudo e justificativa. O capítulo II apresenta a revisão da literatura, constituído por: conceitualização de Marketing, Marketing de Guerrilha, entre outros aspectos relacionados com as PME's. O capítulo III debruça-se sobre os aspectos de natureza metodológica que orientaram a elaboração da pesquisa. O capítulo IV trata dos resultados da pesquisa. O capítulo V discute os resultados com o modelo teórico definido e tece considerações sobre as suas implicações teóricas e práticas para o desenvolvimento das PME's em Moçambique. O capítulo VI apresenta as conclusões e recomendações do estudo, e no capítulo VII são apresentadas as referências bibliográficas e os apêndices.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo aborda a revisão da literatura que sustentou a pesquisa. Consultou-se obras de diversos autores, visando dar fundamentação ao tema em análise.

Dentre os autores consultados, foram considerados como principais: Kotler (2000), Levinson (1989 / 2004); Dantas (2009); Vala (2009); Las Casa (2009) e Correia (2014).

2.1 Marketing

O conceito de marketing sempre esteve relacionado, ao senso comum, de venda de determinados produtos e serviços, daí nos dias de hoje decorrem vários questionamentos sobre sua utilidade nas organizações.

O conceito de marketing tem passado por uma evolução marcante ao longo do tempo, sendo que conforme Oliveira (1985, p. 24), existe um consenso geral crescente de que marketing está relacionado ao desenvolvimento de produtos e serviços e à comunicação destes ao mercado potencial na expectativa de alterar e/ou influenciar o comportamento.

Kotler e Armstrong (1999/2000), conceituam marketing como sendo o resultado de trocas de produtos ou valores, que representa a forma de como os indivíduos obtêm aquilo que desejam, como consequência de um processo social ou de gestão.

No entanto, nota-se que o marketing sempre foi associado à ideia de vendas, como se fosse esse seu principal objectivo. De facto, a maior parte das empresas vê nele um aliado na busca pelo sucesso. Porém nem sempre esse sucesso inclui “vendas” ou “lucro”.

De acordo com Kotler (1992, p. 12), marketing é “o processo, através do qual as empresas criam valor para os seus clientes e constroem fortes relacionamentos com os mesmos, de forma a captarem valor em retorno”.

O mesmo autor afirma que o marketing é relevante tanto para os mercados industriais como para os de consumo final, tanto para os de indústrias de serviços como para os de indústrias de bens, tanto para pequenas como para grandes empresas, tanto para empresas que não visam ao lucro como para aquelas que o visam, e tanto para compradores como para vendedores.

Conforme os conceitos acima referenciados, é importante que o profissional da comunicação não pense no marketing, como uma técnica em que os objectos são trocados por

dinheiro, mas nos benefícios psicológicos que as trocas de bens e serviços oferecem aos clientes que utilizam os produtos e serviços da organização.

Para Coral (2012, p. 18), o marketing é um processo pelo qual se satisfazem necessidades através de criação, oferta e troca de produtos e serviços. “É o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca mutuamente benéficos com clientes e outros grupos de interesse”. Através dessas definições, pode-se perceber que o objectivo principal do marketing é a satisfação de necessidades dos clientes através de trocas.

Os conceitos acima citados convergem para o centro da questão do marketing que são as necessidades dos consumidores, onde busca-se no ambiente externo, necessidades dos clientes que podem ser uma oportunidade de negócio, sejam estas iniciantes ou mais experientes. Portanto, o marketing é um processo muito amplo, que consiste em determinar o que deve ser produzido, como mostrar para os clientes as vantagens do produto ou serviço que se deseja oferecer.

Kotler e Armstrong (2006, p. 3), afirmam que, hoje o marketing não deve ser entendido no velho sentido de efectuar uma venda, mas no de satisfazer as necessidades dos clientes. No nosso entender, quando os autores utilizam o termo “hoje” e “velho sentido”, evidenciam os motivos dessas associações, já que deixam claro que, no velho sentido, o marketing era entendido directamente no contexto de vendas.

Pode-se, portanto, afirmar que marketing é uma função empresarial composta por uma série de estratégias e ferramentas estudadas e executadas com o objectivo de fazer com que os produtos e/ou serviços cheguem ao consumidor com a forma mais próxima de seu desejo, em um lugar e momento oportuno, com preços esperados, com todas as informações possíveis.(Santos, 2010, p. 15).

Kotler (1998, p.14), afirma o processo de marketing é aplicável a várias tipologias de instituições: O processo de marketing é aplicável não apenas para bens e serviços. Marketing pode também ser empregado em outros assuntos, incluído ideias, eventos, organizações, locais e personalidades.

Na perspectiva de Kotler (2009, p. 35), é responsabilidade do marketing, diante desta realidade, criar alternativas para se embrenhar no quotidiano das pessoas e posicionar os seus

produtos e marcas na sociedade e na mente do seu público, corroborando para o objectivo maior de qualquer empresa, que é: crescer e chegar ao topo.

No entanto, é notório que a cada dia o conceito do marketing sofre mudanças de acordo com as necessidades dos consumidores, pois ele é visto como uma actividade de troca que busca trazer benefícios tanto para os vendedores assim como para os consumidores.

2.1.1 História e Evolução do Marketing

A evolução do marketing, passou por várias etapas conforme às especificações acima apresentadas tem como base o facto de que cada dia que passa tornar-se necessário manter um relacionamento saudável entre as organizações e os clientes, para que estes últimos, tenham acesso fácil aos produtos e serviços prestados.

Para Madruga (2006, p. 18), o marketing surgiu no início do século XX, meados da década de 50 nos Estados Unidos da América (EUA). Sua evolução verificou-se após a Revolução Industrial, com as transformações na racionalização das actividades de produção. Segundo este autor, neste período surgiu a escola clássica, que trata da teoria da administração científica e a teoria da gestão administrativa.

Conforme é ressaltado pelo autor acima citado, não há dúvidas que o berço do marketing é EUA e sua difusão pelo mundo ocorreu de forma lenta, na Europa, o marketing somente foi aceite após a Segunda Guerra Mundial.

Surgiu durante a Revolução Industrial e teve seu primeiro período de ascensão com a Primeira Guerra Mundial, quando à oferta de produtos e serviços passou a superar a demanda efectiva, exigindo um maior cuidado no momento de comercializar, o que era uma enorme exigência gerada às organizações, sob pena delas não sobreviverem. (Kotler, 2000, p. 23).

Autores como Kotler (2000) e Almeida (2007), consideram que a transição da economia de produção para a economia de consumo processou-se através do marketing, a partir da Revolução Industrial, a quando do surgimento da produção em grande escala nas fábricas. Com o desenvolvimento das tecnologias, na comunicação no mercado actual, pode-se contar com diversas estratégias de marketing como propaganda, a venda pessoal e o marketing directo.

Contudo, percebe-se que o marketing evoluiu graças às inovações tecnológicas a partir das quais as pessoas podem comunicar-se por meio de (jornais, rádio, telefone, televisão, computadores, fax, celulares, etc.).

De acordo com Kotler, (1997, p. 78), a história do surgimento e evolução do marketing é dividida pelos estudiosos da ciência administrativa em seis gerações:

A primeira geração do marketing compreende o período entre 1950 e 1960 quando se tornou mania entre as empresas, porém sendo instalado de forma desorganizada, não se vinculando a um comando uniforme. Estudos efectuados nas empresas dos EUA conforme afirma Kotler (1997, p. 45), mostraram que as empresas de maior sucesso eram aquelas que mais se preocupavam em satisfazer os usuários.

A segunda geração surgiria a partir de 1970, quando foi lançado no mercado a figura de director de marketing.

Na terceira geração, iniciou na década 1980 nasceu a gerência de produtos visando melhorar sua qualidade.

Na quarta geração, procurou-se dar prioridade a imagem das empresas e as suas repercussões sobre a imagem dos produtos.

Na quinta geração as acções de marketing utilizadas voltaram-se para o maximarketing. Um conceito voltado para o aproveitamento máximo das ferramentas de marketing disponíveis.

Finalmente a sexta geração do marketing que segundo Almeida (2007, p. 12) surgiria no início dos anos 90 do século passado, com o fortalecimento das acções do marketing em função das necessidades dos usuários. Percebe-se que é nesta fase que viu se a necessidade da utilização de marketing em todas as organizações independentemente das actividades que as mesmas realizam.

Estas gerações resumem as transformações pelas quais o marketing passou ao longo de sua evolução, onde ocorreram mudanças, cada uma ao seu tempo, de acordo com as necessidades e mudanças nas sociedades, (Las Casa, 2009, p. 9).

Percebe-se no entanto que o marketing é muito mais do que anunciar, vender, persuadir ou promover. A utilização de marketing nas organizações faz com que haja promoção dos produtos e serviços e sejam satisfeitas as necessidades e desejos dos clientes.

2.1.2 Função do Marketing

Kotler (1998, p. 43), afirma que normalmente o marketing é visto como a função de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes. Nessa mesma dimensão, o autor complementa que o marketing tem como função identificar as necessidades das pessoas, desenvolvendo um produto que os satisfaça com o objectivo de gerar lucros para a organização.

Las Casas (2007, p. 23), considera marketing como “a área do conhecimento que engloba todas as actividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objectivos de empresas ou indivíduos”.

Já os autores Kotler e Armstrong (2007, p. 5), entendem marketing como “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com outros”. Essa troca de valor está acoplada aos esforços de marketing que, segundo os autores, estariam direccionados no sentido de conhecer os desejos dos consumidores, e a partir de sua compreensão, ofertar produtos e serviços com objectivo de gerar mais lucros às empresas e tornar as pessoas satisfeitas.

Nesse sentido, Kotler e Fox (1994, p. 55), argumentam que, envolve preparar as ofertas da instituição para atender as necessidades de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficaz.

Assim, é preciso saber o que as pessoas pensam, o que querem, desejam, sonham e principalmente o que as motiva a consumir. Assim, o planeamento e as estratégias de marketing são fundamentais para quem se propõe a ofertar produtos direccionados ao consumidor final.

2.1.3. Objectivos de Marketing

Retomando a questão da gestão do marketing e as suas fases, percebe-se que o marketing assume uma importância fundamental no desenvolvimento de posições de mercado quando estas se relacionam com a empresa como um todo. O conceito envolve decisões estratégicas que visam o ajuste dos produtos ou serviços às necessidades actuais do mercado e público-alvo.

De acordo com Andias (2015) o marketing tem por objectivo a orientação para os diferentes departamentos da empresa, definindo quais os objectivos e as acções de marketing a prosseguir; Identifica as oportunidades e ameaças do mercado; Identifica os pontos fortes e fracos da empresa; Permite estruturar as opções de marketing em áreas estratégicas; Permite a avaliação da implementação do marketing.

Na visão de Kotler (2000) o marketing deverá garantir que a empresa atinja os objectivos estruturados no plano de marketing. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada em qualquer um dos diferentes estágios do ciclo de vida do produto ou serviço (introdução, crescimento, maturidade ou declínio).

Segundo Andias (2015, p. 24) a definição dos objectivos é a base que permite o sucesso da implementação do Marketing. Assim sendo, os objectivos devem ter as seguintes características:

Hierarquizáveis: deve definir-se uma hierarquia que permita identificar objectivos primordiais e, conseqüentemente, definir prioridades de actuação;

Consistência: devem ser realistas e consistentes;

Mensurabilidade: devem permitir avaliar o grau de sucesso de implementação da estratégia; Calendarizáveis: a avaliação de uma estratégia só é possível se estiverem definidos prazos para atingir os objectivos;

Realistas: desafios tangíveis.

A fixação dos objectivos de marketing possibilita assegurar a coerência entre a estratégia da empresa e a estratégia de marketing. O acordo de todos os participantes na sua elaboração possibilita a construção de indicadores de avaliação da implementação do Marketing. Objectivos vagos ou mal enunciados podem ser mal entendidos e provocar problemas na implementação das estratégias e na avaliação das mesmas. (Kotler, 2000, p. 226).

Segundo Kotler (2000, p. 2226) a definição dos objectivos de marketing auxilia ainda na avaliação de desempenho da empresa e dos seus diferentes recursos. O “objectivo” tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa.

O objectivo compõe-se de três elementos: Exemplo: Eficiência: medir a eficiência da empresa através do lucro; Padrão para medição: lucro bruto; Objectivo específico: acréscimo de 40% de lucro bruto em relação ao ano anterior.

No entendimento de Andias (2015, p. 28) “os principais tipos de objectivos de marketing são: Objectivos de Rentabilidade; Objectivos de Retorno de Investimento; Objectivos de Volume de Vendas (Por exemplo: Taxa de crescimento das vendas de 10%); Objectivos de Quota de Mercado (Por exemplo: uma quota de mercado de 6% no mercado nacional)”;

Outros objectivos: Imagem de marca percebida pelos consumidores; Posicionamento junto de clientes; Objectivos de satisfação do cliente; Nº de visitas/clientes; Compra média; Novos clientes; etc.

2.1.4 Estratégias de Marketing

De acordo com a literatura da área revisada, são várias as estratégias de marketing que podem ser aplicadas nas organizações. Com o uso do marketing as organizações poderão melhorar sua imagem e a visão que a sociedade possui sobre ela, manter a fidelização com os clientes, disponibilizar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes. Sendo assim, identificamos algumas delas que são aplicadas nas organizações com vista a promover os produtos e serviços prestados ao cliente das quais destacam-se:

a) Endomarketing

O endomarketing é uma estratégia de marketing que pode ser usada para dotar os profissionais de conhecimentos sólidos sobre como fazer uma gestão eficiente.

Contudo, conforme afirma Gronroos (2003), se para muitos, a inovação é encerrada como algo importante e desejável, sendo necessária para o progresso e desenvolvimento das instituições e organizações, para outros é apenas encarada como um conjunto de mudanças e alterações não desejadas na rotina das mesmas.

Infelizmente é também a realidade de muitas empresas, os gestores têm muitas vezes a dificuldade de transpor as estratégias de marketing para o comércio dos seus produtos e serviços.

Segundo Amaral (1996) a incorporação das estratégias de marketing na cultura e filosofia de trabalho de uma organização assume-se como um compromisso importante e fundamental, exigindo novas abordagens de planeamento. O factor mudanças, tão difícil de concretizar e implementar, encontrará resistências, surgirão conflitos inesperados à medida que as deficiências do desempenho e as falhas de rotina assim como às políticas absolutas forem emergindo.

Contudo, estes conflitos são necessários para que o paradigma possa mudar. Uma das estratégias de gestão visando minimizar as resistências a mudanças à quando da implementação de um plano de marketing é o marketing interno ou o endomarketing.

Segundo Gronroos (2003, p. 404) esta estratégia de gestão parte do " conceito de que os funcionários são um primeiro mercado interno para a organização ". De acordo com o autor, se os produtos e serviços assim como as novas tecnologias e os sistemas operacionais "não podem ser promovidos entre esse grupo alvo interno, tão pouco se pode esperar que o marketing para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido.

Assim, o endomarketing assume-se como uma condição para o sucesso do plano de marketing à sua aplicação não só motiva, como também torna capazes todos os profissionais da comunicação envolvidos no planeamento da empresa. Este envolvimento só será bem-sucedido caso os funcionários se sintam realmente parte integrante de todo o processo, segundo Gronroos (2003) é fundamental que a direcção do topo assuma o endomarketing como uma técnica fulcral, possibilitando e incentivando a participação dos funcionários no planeamento, no *feedback*, e nas rotinas das actividades.

Para este autor é também importante que os funcionários tenham liberdade de acção, uma vez que estão habilitados a assumir a responsabilidade que vem com uma nova autoridade. Este depositar de confiança e de responsabilidade, torna os funcionários mais motivados a comprometerem-se com os objectivos e metas a atingir.

Para Amaral (1996), no âmbito da inovação e das mudanças das organizações é fundamental que as mesmas possuam a capacidade de mudar e de se adaptarem, mesmo que seja apenas mudar o bom, antes que se torne impossível mudar o mau.

b) Merchandising

Merchandising é uma actividade comercial e económica realizada nas lojas com o propósito que o produto exerça acção de venda sobre os clientes. Em inglês, este termo significa mercador, portanto, significa destacar a mercadoria. (Zenaro, 2013, p. 24)

Definida como uma técnica, acção ou material promocional usado no ponto de venda que ofereça informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com propósito de motivar e influenciar as decisões de compra do consumidor. É um conjunto de actividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos de venda (Amaral¹, 2007, Citado por Santos, 2009, p. 3-4).

A estratégia do Merchandising, tem as mesmas características que as outras técnicas do marketing, como a publicidade, as relações públicas, e a comunicação directa. Para que ela se realize com sucesso é fundamental um bom planeamento da organização, visto que a selecção do local onde a empresa estará inserida deverá ser acessível para todos e o interior dela deve ser organizado de forma que rentabilize o máximo de espaço, ou seja, o interior deve ser amplo, não havendo impedimentos que dificultem a movimentação, pois as divisões devem ser bem definidas, e os produtos e serviços devem estar visíveis para que os clientes consigam acessá-los.

Esta estratégia estabelece um diálogo silencioso entre a organização e os clientes, portanto, é importante, que a imagem da empresa transmita confiança e sensação de harmonia pois a apresentação por si só é capaz de transmitir ou influenciar na preferência dos clientes.

c) Os 4 P's do marketing mix

Segundo Santos (2009) o marketing mix pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõem as actividades de marketing, o conceito baseia-se nos estudos efectuados por Neil Borden que utilizou este termo pela primeira vez em 1949. A partir de então, a expressão marketing mix (ou composto de marketing) passou a ser a teoria mais aceite para efectivar as actividades de marketing actualmente, o marketing mix é considerado à base fundamental para o marketing operacional.

¹ AMARAL, S. A. do (Org.). **Marketing na ciência da informação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2007.

Na concepção deste autor, o sucesso de uma técnica de marketing depende, não só, de se considerarem os quatro elementos referidos **produto, preço, praça e promoção**, mas também da forma como estes se relacionam entre si.

Machado *et. al.* (2012) afirmam que o composto mercadológico (Mix de marketing) foi formulado primeiramente por Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing (1960) e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objectivos de marketing.

Este modelo se baseia na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e por fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço).

A função de marketing, referente ao Mix de Marketing, engloba as decisões do produto, as quais incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes; as decisões de preço, o qual é seleccionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa; as decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça ou distribuição, que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes. (Machado *et. al.*, 2012).

Figura 01: Os 4 P's do marketing mix



Fonte: Baseado em Kotler (2000).

Para Machado *et. al.* (2012) produto é “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

Para a elaboração de um produto, muitos factores são levados em conta, os autores definem três níveis de produto para a sua elaboração, o produto núcleo que é o benefício central, caracteriza a essência funcional do produto; o produto básico que contém como directriz os factores embalagem, nome da marca, nível de qualidade, design e características específicas do produto e o terceiro nível que implica nos serviços que envolvem a aquisição do produto como, instalação, serviço de pós-compra, garantia de entrega e crédito.

Las Casas (2006, p. 45) descreve que “o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados”.

Essa ferramenta também é conceituada por Kotler e Armstrong (2007, p. 16) como sendo “a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”.

Para Machado *et. al.* (2012, p. 34) o preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, os demais produzem custos, também é um dos elementos mais flexíveis, pois ele pode ser alterado com rapidez.

Las Casas (2006, p. 46) afirma que a concorrência é, sem dúvida, uma das grandes influenciadoras da determinação do preço. Porém o autor indica os fornecedores e até mesmo os consumidores como variáveis importantes a serem analisadas para desenvolver as estratégias de preços das empresas.

Segundo Kotler (1998, p. 23), promoção é o conjunto de acções que estarão incidindo sobre certo produto e/ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação.

Las Casas (2006, p. 46) define como outra variável controlável do composto de marketing que recebe o significado de comunicação.

Segundo Las Casa (2006, p. 46), a composição dos instrumentos de comunicação pode ser definida como as principais ferramentas de promoção, tais como: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e/ou publicidade, força de vendas e marketing directo.

A ferramenta praça, definida também como canal de distribuição, diz respeito ao caminho que o produto percorre desde sua produção até o consumo. Machado *et. al.* (2012, p. 17) definem como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de

oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

Um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas. É necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos até os compradores finais. Caso contrário, o plano de marketing será deficiente, pois os consumidores estão acostumados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem. (Las Casas, 2006).

As decisões de promoção comunicam a estratégia de marketing utilizada pela empresa para os clientes e membros do canal que agenciam a distribuição do produto para o mercado.

Os elementos que fazem parte do composto promocional são: publicidade, pessoal de vendas, relações públicas e a promoção das vendas. (Steffen, 2009).

No entender da autora o elemento promoção ou comunicação “refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços”. A partir da análise do comportamento do cliente, a organização poderá trabalhar com o composto de marketing, procurando assim, adaptar-se ao mercado, ao desenvolver produtos específicos que atendam as diferentes necessidades dos seus clientes.

Para que a estratégia do marketing mix se realize com sucesso é fundamental que a organização faça a pesquisa do seu mercado, de forma a identificar as reais necessidades dos clientes, disponibilizar produtos e serviços com qualidade e isso parte de um planejamento bem elaborado.

d). Marketing directo

É um sistema interactivo do marketing que usa uma ou mais Mídias de propaganda para obter uma resposta mensurável ou uma transacção comercial, algumas destas Mídias são de grande utilidade para a dinâmica de negócios desenvolvidos por organizações. São elas: emails, telemarketing, venda por meio da televisão, etc. (Matta, 2007).

O email e a televisão são instrumentos de marketing que pode ser utilizado para promover os serviços e produtos oferecidos pela empresa, e o telemarketing faz o uso do telefone, interligando os clientes e a organização, e pode ajudar na realização de pesquisa de mercado, vendas, cobrança, marcação de visitas, (Ottoni, 1995, p. 6).

A partir dessas premissas pode-se perceber que, as estratégias de marketing são meios usados para a comunicação, permitem estabelecer uma relação directa entre a organização com os seus clientes, o marketing acompanha as mudanças de comportamento da sociedade por isso existem vários tipos de marketing, que servem para diferentes situações, necessidades, para isso, cabe a organização adoptar a estratégia do marketing que irão satisfazer as suas necessidades.

Não basta só as organizações fazerem o uso das técnicas do marketing, é fundamental que conheçam as necessidades e desejos do seu público-alvo, para isso é preciso conhecer e utilizar as técnicas do marketing de forma a conhecer a alcançar os objectivos traçados pela organização e da mesma forma satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Para isso o marketing dispõe de um Mix para atingir os diferentes públicos, o caso do Marketing de Guerrilha que é abordado no tópico a seguir.

2.2 Marketing de Guerrilha

De acordo com Levinson (2004, p. 6), a expressão marketing de guerrilha foi criada em 1982, pelo publicitário norte-americano Jay Conrad Levinson em seu livro “*Guerrilla Marketing Attack*” inspirada, justamente, na guerrilha bélica. Seu criador defende que pequenas e médias empresas podem e devem competir no mercado com as grandes companhias, através do uso de armas mais eficazes baseadas na criatividade e na inovação.

Para o mesmo autor a palavra “guerrilha” no seu sentido literal significa “pequena guerra”. Trata-se, na sua origem, de uma guerra não convencional, cujo principal artifício é a ocultação e a extrema mobilidade dos combatentes, denominados, “guerrilheiros”.

Segundo Correia (2014, p. 15), Levinson, é considerado por muitos como o “pai do marketing de guerrilha”. Este conceito é traduzido para a língua portuguesa como marketing de guerrilha, surge na década de 70, onde a publicidade causava desconfiança ao consumidor. O termo guerrilha teve origem na Guerra do Vietname (1959- 1975), o qual colocou os vietnamitas reconhecidos por serem grandes estrategistas, os instrumentos de defesa que usavam eram inferiores aos dos Estados Unidos.

No entendimento do autor, o marketing de guerrilha possui uma estratégia composta por diversas ferramentas que permitem ter os seus dispositivos reconfigurados na hora e no local que o anunciante quiser.

Em geral, as acções de guerrilha são usadas por empresas pequenas que queiram lutar com empresas mais fortes. Se por um lado os guerrilheiros muitas vezes carecem de equipamento e treinamento militar, por outro contam com a ajuda de populações que os defendem. O conhecimento do terreno de combate também é uma arma bastante usada nestas acções.

Esta visão é partilhada por Levinson (2004, p. 11) ao afirmar que a grande tática por trás de uma guerrilha é a acção psicológica, que se impõe sobre as forças militares, fazendo com que os adversários considerados mais fortes sejam vencidos.

Para o autor a guerrilha, cujas táticas, em geral, são usadas por uma parte mais fraca contra uma mais forte, busca a vitória por meio da infiltração discreta de seus militantes no meio dos inimigos, conseguindo simpatizantes para sua causa e informações estratégicas sobre seus segredos e acções táticas, para, neutralizá-los.

O uso das ferramentas de marketing de guerrilha tem, originalmente, como objectivo o combate aos grandes competidores ou simplesmente a sobrevivência das pequenas empresas.

Toda a essência da expressão criada por Levinson em 1982 foi baseada em um artigo publicado pela Harvard Business Review, escrito por Welsh e White em 1981, que afirmava que pequenos negócios não são versões menores de grandes negócios e que, por causa da falta de recursos, precisam se valer de diferentes tipos de estratégias e táticas de marketing.

Para isto, Levinson (1989, p. 50), afirma que o marketing de guerrilha é composto por quatro componentes: Seleccionar as armas; Planear a estratégia; Criar um calendário de marketing e Lembrar o credo de sete palavras para a vitória: comprometimento, investimento, perseverança, confiança, paciência, sortimento e sequência.

Para Levinson (1989, p.50), “guerrilheiros de marketing devem memorizar essas palavras. Ainda mais importante, devem acreditar nelas com uma intensidade de sentimento que faça de cada palavra uma natureza”.

É preciso que confiem suficientemente em cada ideia expressa pela palavra, para permitir que ela oriente suas decisões e, conseqüentemente, supere seus concorrentes em todas as oportunidades tendo uma base sólida em todas as situações. À medida que o volume de propagandas aumentou as mensagens publicitárias tornaram-se um ‘papel de parede’. (Levinson, 2004, p. 8).

Os anúncios nos cercam desde bem cedo pela manhã até tarde da noite. Não é apenas o volume de propagandas que vai contra sua eficácia, é também o número de diferentes mensagens às quais um indivíduo é exposto. (Ries e Ries, 2002, p. 30).

Portanto, as empresas que quiserem deixar a sua marca gravada na mente e no coração dos consumidores vão ter que buscar alternativas para as *mídias* convencionais. “Mantenha sempre suas forças concentradas e na melhor forma possível. Essa é a ideia principal. Antecipe-se a todo o quanto mais puder”, aconselha, (Ries e Trout, 1986, p. 8).

Após esta contextualização, pode-se definir marketing de guerrilha como sendo uma das muitas variantes do marketing tradicional, que trabalha normalmente as quatro variáveis do marketing, diferenciando-se no aspecto promoção pelo uso de ações aparentemente inusitadas e mais baratas, que visam posicionar produtos, serviços, ideias e organizações no dia-a-dia e na mente do consumidor.

No entendimento de Correia (2014, p. 32), o marketing de guerrilha é, portanto, uma estratégia que utiliza meios e ações imagináveis, com a finalidade de alcançar o resultado pretendido. o autor descreve como uma estratégia capaz de “atingir metas convencionais, tais como lucros e alegria, com métodos não convencionais, como investir na energia em vez de dinheiro”.

Ao adaptar os conceitos e práticas de guerrilha nos negócios, o autor demonstra que pequenas empresas podem adotar táticas alternativas de marketing para conseguirem sobreviver aos mercados actuais. Rodrigues, em (2010), citado por Correia (2014, p. 17) afirma que o marketing de guerrilha nasceu, nesse sentido, como um “arsenal de conceitos, proposições e ideias de como sobreviver e vencer num mercado totalmente desigual”.

Segundo o autor, as empresas remodelam as suas estratégias, em busca de maior visibilidade e posicionamento no mercado, considerando sempre a melhor vantagem em relação à proporção: Custo vs Benefício, já que os recursos financeiros das PME's nem sempre são suficientes para os grandes investimentos nos meios tradicionais. É uma alternativa de marketing para as empresas pequenas, pois propõe uma ideologia criativa e sem grandes investimentos.

Há uma forte tendência de se utilizar como sinónimos os termos marketing de guerrilha e propaganda de guerrilha. A propaganda de guerrilha está no acto de “comunicar de modo

diferenciado, captando criativamente a atenção do público, porém com meios surpreendentemente adequados ao produto ou serviço anunciado,” (Correia, 2014, p. 32-33).

Mas as grandes empresas também integram já este género nos seus planeamentos, utilizando com uma estratégia complementar às campanhas publicitárias, procuram estabelecer mais contacto e interactividade com os consumidores, promovendo assim, uma mídia espontânea, invisível ou buzz marketing.

2.3 Estratégias e Acções do Marketing de Guerrilha

As estratégias de marketing de guerrilha são utilizadas por empresas menores com o objectivo de combater os seus grandes concorrentes ou simplesmente pelo simples facto de sobreviverem aos mercados actuais. Levinson, citado por Correia (2014, p. 14) como já foi referido anteriormente, considera que são empresas que se utilizam maneiras não convencionais para executar actividades de marketing com orçamentos menores.

O autor afirma também, que apesar de a actual sociedade estar saturada da comunicação e publicidade, as pequenas e grandes empresas terão no futuro que começar a utilizar “à força” o marketing de guerrilha no seu mix de comunicação, para poderem atingir os corações e as mentes dos seus consumidores e trazerem a certa atitude para as suas marcas. No item que se segue apresentou-se as estratégias de marketing de guerrilha.

2.3.1 Propaganda de Guerrilha

É importante, face à confusão que esta ideia pode gerar que se estabeleça a diferença clara entre marketing de guerrilha e propaganda de guerrilha. Afirmar que as definições são sinónimos remete a um grande erro conceitual, (Dantas, 2009, p. 23).

Antes de mais, não se pode esquecer que marketing é uma função empresarial e que a propaganda, por sua vez, é apenas uma ferramenta de comunicação utilizada pelo marketing para informar aos consumidores acerca dos produtos e serviços que estão disponíveis.

Propaganda é todo e qualquer espaço em publicações impressas ou tempo de rádio e televisão comprados ou usados para transmitir uma mensagem do anunciante, (Ries e Trout, 1986, p. 6).

É o melhor método aumentar um negócio ainda não plenamente desenvolvido. O processo é dividido basicamente em cinco etapas: determinar a reacção esperada do mercado; determinar a melhor mensagem a ser divulgada para se obter a reacção esperada; determinar o melhor veículo para transmitir a mensagem; produzir e transmitir a mensagem; e avaliar o impacto em termos de reacção esperada, (Dantas, 2009, p. 6).

No princípio do século XVIII, nos Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha, já havia surgido a primeira publicidade.

A partir de 1825, o acendedor de segurança Phoénix era anunciado na França por meio de cartazes. Em 1831 aparecem em publicidade a lâmpada de gás L'Etoile. A água de Botot fez-se conhecer em 1840. La Revue Blanche foi anunciada em 1894, em um famoso cartaz de Pierre Bonard e, em 1897, o papel Job, em um cartaz de outro artista: Aphonse Mucha. O famoso cartaz de Anis Del Mono, de Ramon Casa, é de 1898, época em que acabava de nascer o anúncio redigido. (Costa, 2008. p. 66).

A propaganda de guerrilha é uma nova alternativa para posicionar marcas e para persuadir aos consumidores quanto à escolha de tais produtos e serviços, (Ries e Trout, 1986, p. 4).

Sabe-se que o marketing actua directamente sobre quatro variáveis, denominadas “quatro Ps”, as quais devem ser entendidas como composto de produto, composto de preço, composto de comunicação mercadológica e composto de distribuição, (Dantas, 2009, p. 7).

Cada uma dessas grandes variáveis merece atenção específica do marketing, uma vez que formam partes imprescindíveis de seu processo. No que concerne aos compostos de produto, preço e distribuição, provavelmente haja pouca ou nenhuma diferença entre as actividades tradicionais de marketing e as actividades do marketing de guerrilha, (Dantas, 2009, p. 8).

A diferença primordial entre o marketing de guerrilha e o marketing tradicional reside especificamente na comunicação, já que se vale de formas “inusitadas” de comunicação de marketing para posicionar produtos, serviços e marcas, (Ries e Trout, 1986, p. 12).

A propaganda de guerrilha é justamente uma forma “inusitada” da comunicação. No início, a propaganda de guerrilha era utilizada maioritariamente por pequenas empresas com orçamentos apertados, estas empresas precisam utilizar alternativas para executar suas actividades de marketing essa é a principal vantagem desse *approach* de marketing: baixos

custos com propaganda e um total conhecimento da parte do mercado que o empresário busca, (Dantas, 2009, p. 9).

Apenas com a propaganda “boca-a-boca” amplificada as pessoas conseguem encontrar o que querem nesta superabundância de variedades. Furar o congestionamento do mercado, onde milhares de produtos gritam por atenção e posicionar as marcas ali, na rua, lado a lado com o seu consumidor é essencial, e para vencer esta guerra, são utilizadas como armas de guerrilha a agilidade, ousadia e surpresa, (Dantas, 2009, p. 10).

O conhecimento do terreno de combate também é uma arma bastante usada na guerra de guerrilhas. Para Wheeler (2008, p. 148), propaganda é influência, informação, persuasão, comunicação e dramatização. É também uma arte, uma ciência, determinando novas maneiras de criar um relacionamento entre o consumidor e o produto.

Como o sucesso de uma campanha de guerrilha depende de ideias originais, as iniciativas devem ser muito bem pensadas e realizadas com cuidado para passar sempre uma imagem positiva, fixando sua marca de maneira simpática e original, (Dantas, 2009, p. 11).

As intervenções urbanas, da propaganda de guerrilha, se dão no dia-a-dia, em uma politização do quotidiano, do espaço público, que marca um distanciamento da política institucional para enfatizar a cultura e a reprodução social como terreno de combate.

Além disso, as intervenções urbanas destacam a acção directa em contraposição à fomentação de visões utópicas, na busca por produzir novas maneiras de ver, sentir, perceber, ser e estar no mundo, (Rodriguez Citado por Mazetti, 2006, p. 3).

2.3.2 Marketing de Emboscada

Marketing de Emboscada, originou-se na década de 80, quando a marca Kodak, em plenos Jogos Olímpicos, transmitiu as competições em que as equipas e atletas americanos participavam.

Discutiu-se muito a legalidade desta acção, uma vez que as empresas patrocinadoras consideraram-se prejudicadas, como o caso da Fugi, principal concorrente da Kodak. As mesmas, realizaram um forte investimento e perderam a exclusividade do evento, (Correia, 2014, p. 12).

2.3.3 Arte Urbana

Acção também chamada de marketing de rua ou intervenções urbanas, segundo Coutinho (2011, p. 17), deu-se através de artistas de bairro, que utilizavam o grafite, as esculturas, as instalações e cartazes, para difusão de uma expressão e talento relacionados com as cidades e a vida nos grandes centros urbanos.

2.3.4 Eventos e Patrocínios

Para autores como Coutinho (2011, p. 12) e Correia (2014, p. 23), os eventos e os patrocínios são exemplos de mídias tradicionais utilizadas pelo Marketing de Guerrilha. Os eventos são promovidos pelas empresas, com o intuito de despertar sensações no público participante, tenta-se “traduzir na acção o posicionamento da marca”.

Os patrocínios possuem o mesmo objectivo, mas neste caso, a empresa investe financeiramente ou com a cessão dos seus principais produtos e serviços em eventos que a empresa considera relevantes associar-se a si mesma.

2.3.5 Marketing Invisível

Geralmente utilizado no lançamento de produtos, no sentido de prever a reacção do nosso público-alvo. Esta estratégia permite-nos que uma ideia seja repassada entre as pessoas, sem que elas se apercebam da exposição da mensagem e da persuasão a qual estão submetidas, (Correia, 2014, p. 14).

2.3.6 Marketing Viral

É uma forma de disseminação da mensagem visando um aumento exponencial do conhecimento e visibilidade da marca, acção que utiliza as Redes Sociais na Internet e o seu efeito é comparado a um vírus.

A relação estaria, ligada ao movimento de expansão e multiplicação da mensagem e vírus num espaço e tempo definidos pelo anunciante.

A base de planeamento para esta estratégia deve conferir um sentimento, um desejo de partilhar uma mensagem com outras pessoas, para que se efective essa ideia de disseminação e partilha do conteúdo naturalmente. (Correia, 2014, p. 14).

2.3.7 Vantagens e Desvantagens do Marketing de Guerrilha

O Marketing de Guerrilha como todos os outros tipos de marketing apresenta vantagens e desvantagens, neste ponto serão analisadas ao pormenor todos os aspectos das mesmas.

De acordo com Correia (2014, p. 15) a sociedade nem sempre está preparada para receber maior número de publicidades, que vêm em todos os momentos e por todos os meios. A publicidade encontra-se nos autocarros, na TV, na rádio, em revistas, nos emails, muitas vezes já nem percebemos que estamos a sofrer a influência de algumas.

Para o autor, o grande diferencial do Marketing de Guerrilha é que o acto que emerge, não pode parecer numa publicidade, mas sim, ter o objectivo de intrigar, deixando as pessoas perguntarem-se a si mesmas, o que está acontecer e se aquele acontecimento é real. Um dos princípios básicos do marketing de guerrilha é precisamente abandonar os meios tradicionais e conseguir criar novas formas de comunicar.

Neste tipo de marketing, a comunicação é originada por diversos profissionais multidisciplinares, nas agências de comunicação, há a integração de vários profissionais como relações públicas, jornalistas, etc.

Vantagens: Aproximam-se do público-alvo; Interactividade; Aprovação dos consumidores à própria comunicação; Inesquecível se for boa; Baixo custo; Geram um forte impacto na sociedade; Geram *buzz* não só ao público-alvo, bem como ao público em geral; Forte adaptação a outros tipos de marketing; Criam e envolvem experiências positivas no consumidor; Criativa e Original; Inesperada; Personalização e emoção da mensagem, (Correia, 2014, p. 37).

Desvantagens: Podem gerar confusão na mente dos consumidores; Por vezes, podem gerar algum desconforto nos consumidores participantes; Por vezes as marcas, sem ter nenhuma explicação plausível, associam-se a estas acções sem qualquer sentido; Os consumidores associarem marcas rivais, devido à ausência do *namimg* da acção, (Correia, 2014, p. 37).

2.4 Posicionamento

De entre as várias ferramentas do denominado marketing estratégico, o posicionamento de uma dada empresa surge como uma das mais importantes aplicações desta disciplina (Kotler, 2000, p. 225).

De acordo com Andias (2015, p. 22) o conceito de posicionamento surge na década de 70 do século passado, num contexto de uma crescente concorrência entre as empresas e uma consequente necessidade das mesmas se diferenciarem aos olhos dos potenciais clientes.

Com efeito, tanto Ries e Trout (1986) como Ries e Ries (1998) defendem que o posicionamento surgiu para dar resposta a uma sociedade inundada pelo excesso de comunicações, onde seria necessário criar um determinado posicionamento na mente do consumidor, tendo em consideração as forças e fraquezas da empresa assim como as dos próprios competidores.

O termo posicionamento teve origem no artigo “Positioning is a game people play in today’s me-too Marketplace”, que foi publicado na revista *Journal of Marketing*, em 1969, por Trout. Desde essa data a literatura de marketing está enriquecida com trabalhos que abordam a questão do posicionamento e é possível encontrar várias versões do conceito. (Andias, 2015).

Segundo os autores proponentes, anteriormente referidos, “O posicionamento começa com o produto. Uma peça de “merchandising”, um serviço, uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Talvez você mesmo.

Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspetiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial.” (Ries e Trout, 2002, p. 2).

Após a sua introdução, o conceito de posicionamento, como seria de esperar, foi ganhando mais consistência e outros autores vieram explicitar melhor o que era pretendido e acrescentar elementos de forma a ser mais operacional para as empresas. E é assim que diferentes definições oscilam entre abordagens que enfatizam mais o aspeto de mercado, e as que dão maior preponderância ao elemento psicológico.

Segundo a opinião de Kotler (2000, p. 225) o “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupe um lugar distinto e valorizado nas mentes

dos consumidores-alvo. Isso exige que a empresa decida quantas diferenças e qual delas irá promover junto a esses consumidores.

De maneira geral, vale a pena estabelecer uma diferença na medida que satisfaça critérios de importância, distinção, superioridade, comunicabilidade, previsibilidade, disponibilidade e rentabilidade”.

2.4.1 Estratégias de posicionamento e posicionamento

De acordo com Andias (2015) o principal objectivo de uma estratégia de posicionamento é o desenvolvimento do negócio, tendo em linha de conta, a análise do meio envolvente, a análise da concorrência, a análise do mercado e da própria empresa, visando a fundamentação das opções táticas de marketing.

A vantagem de estabelecer uma estratégia de posicionamento é de que serve de orientação para os diferentes departamentos da empresa, definindo quais os objectivos e as acções de marketing a prosseguir; Identifica as oportunidades e ameaças do mercado; Identifica os pontos fortes e fracos da empresa; Permite estruturar as opções de marketing em áreas estratégicas; Permite a avaliação da implementação da estratégia de marketing. (Andias, 2015, p. 21).

Para Lima e Nascimento (2001) a estratégia de posicionamento deverá garantir que a empresa atinja os objectivos estruturados no plano de marketing. Uma estratégia de posicionamento pode ser elaborada em qualquer um dos diferentes estágios do ciclo de vida do produto/serviço (introdução, crescimento, maturidade ou declínio).

O processo de elaboração da estratégia de posicionamento não cabe só ao responsável de marketing, embora seja deste a responsabilidade da elaboração do mesmo. Assim, no processo de elaboração da estratégia de posicionamento deverão participar os responsáveis pelas áreas de Investigação e Desenvolvimento, Produção, Comercial, Financeira, etc. As estratégias de posicionamento devem ter como elementos de orientação a estratégia da empresa e as definições da mesma ao nível de políticas, objectivos e metas. (Lima e Nascimento, 2001).

Na concepção de Ries e Trout (2002) as ferramentas para a definição de uma estratégia de posicionamento visam introduzir uma lógica de organização e planeamento que nem sempre são usados nas PME's. O processo de construção de uma estratégia de posicionamento e a operacionalização da mesma através de planos de marketing permitirá à empresa analisar e

avaliar a sua estratégia e a partir desta análise definir os rumos a percorrer, que permitam atingir os objectivos a que se propõe.

De entre as várias ferramentas do denominado marketing estratégico, o posicionamento de uma dada empresa surge como uma das mais importantes aplicações desta disciplina (Kotler, 2000).

2.4.2 O processo de posicionamento

O processo de posicionamento desenvolve-se após a identificação dos segmentos de mercado e avaliação e selecção dos segmentos de mercado. Nas duas fases estão inseridas actividades que farão parte do processo de posicionamento.

A identificação de oportunidades é efectuada a partir do processo de segmentação de mercado, com a identificação de grupos de consumidores no mercado com características comuns entre si e distintas das de outros segmentos.

Kotler (2000) afirma que as empresas têm vindo a desenvolver um marketing de mercado alvo para identificar de uma forma eficaz as oportunidades de mercado e de desenvolver acções mais ajustadas às necessidades e perfis dos consumidores.

Nos dias de hoje assistiu-se à diminuição dos mercados de massas. Com efeito, estes estão a dar lugar a centenas de empresas de pequena dimensão, com características muito diversas entre si, quer ao nível dos produtos quer ao nível dos canais de distribuição. Esta diminuição é também resultado da evolução do ambiente competitivo e da proliferação dos meios de publicidade e canais de distribuição.

A adoção de marketing de mercados-alvo exige três etapas (Kotler, 2000). A primeira etapa é a segmentação do mercado (acto de identificar e agrupar diferentes grupos de compradores em função dos produtos que podem adquirir ou compostos de marketing diferentes).

A escolha do mercado-alvo é a etapa que se segue, na qual são escolhidos um ou mais segmentos de mercado que se vai perseguir. A terceira etapa consiste na definição do posicionamento do mercado, que é o acto de estabelecer e comunicar os principais benefícios do produto ao mercado.

O processo de posicionamento de mercado (desde a segmentação, escolha do alvo, até posicionamento propriamente dito) inicia-se com a identificação e selecção de um mercado ou

segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possam ser identificados os competidores e para o qual possa ser elaborada uma estratégia de competição, através da identificação das necessidades do mercado, das forças e fraquezas da empresa e dos seus competidores, e a partir do cruzamento destes fatores desenvolver habilidades para que seja possível dar uma resposta com um nível superior ao das empresas concorrentes.

Desse modo, adoptou-se, como referência de posicionamento, a estrutura proposta por Fleury e Fleury (2001) para o grupo de estratégias de distinção da essência do negócio. Para os autores, analisar esse grupo de estratégias é consequência da localização do negócio na indústria à qual ele pertença.

De acordo com Lima e Nascimento (2001, p 25- 28) as estratégias operacionais, como o próprio nome diz, estão ligadas às operações e áreas funcionais da empresa. Os conjuntos de estratégias que compõem essa família são designados da seguinte forma:

- a) **Estratégias de fontes:** ligadas a compras, recrutamento e seleção de RH, finanças, etc.
- b) **Estratégias de processamento:** ligadas a desenvolvimento de processos, operações, fabricação, montagem, etc.
- c) **Estratégias de Design:** formadas para sustentar as estratégias de processamento, estão diretamente ligadas a pesquisa de produtos, desenvolvimento de produtos e desenho industrial.
- d) **Estratégias de entrega:** são estratégias de saída da empresa, ou seja, são estratégias de canais de distribuição, marketing, precificação, promoção, serviço, vendas, etc.

Enquanto as estratégias descritas anteriormente estão ligadas à combinação básica de recursos tangíveis, o segundo conjunto de estratégias tem a ver com a combinação de capacidades empresariais e recursos tangíveis.

O primeiro grupo, do segundo conjunto de estratégias diz respeito a Estratégias de Diferenciação que identificam as características (recursos e competências) fundamentalmente distintas da empresa no mercado, do ponto de vista da demanda. (Fleury e Fleury, 2001, p. 27 - 29).

O segundo conjunto são as estratégias de escopo, que indicam em qual(is) mercado(s) a empresa irá actuar, de acordo com sua percepção. Essas estratégias estão definidas a seguir:

a) Estratégia de diferenciação de preço ou baixo custo: é a maneira mais primária de se diferenciar um produto. Consiste em cobrar menos por um produto, tentando, assim, conquistar consumidores que não estão motivados a gastar mais com qualidade, design ou suporte. É uma estratégia de fácil imitabilidade pelo concorrente. (Fleury e Fleury, 2001, p. 27).

b) Estratégia de diferenciação de imagem: é a estratégia que usa maciçamente ferramentas de marketing, para diferenciar produtos similares, ou substitutos próximos. É criada a imagem para o produto, bem como diferenças cosméticas, de modo que ele se pareça com algo diferente no mercado. (Fleury e Fleury, 2001, p. 27).

c) Estratégia de diferenciação de suporte: é uma estratégia que não tem nenhuma influência sobre o produto em si, mas que o diferencia pela adição de um pacote de atributos, que é a base do suporte. Essa estratégia necessita, de recursos e competências bem articulados, já que estamos falando basicamente de serviços agregados. (Idem, p. 28).

d) Estratégia de diferenciação de qualidade: como ficou conhecida na década de 80, a qualidade é um recurso para cuja construção consistente é necessária a mudança na filosofia organizacional. Isso implica interferir, de certo modo, na dependência da trajetória histórica da empresa. Mas, para sobreviver à competitividade crescente, muitas empresas superaram o desafio de ter um produto diferenciado a partir de um desempenho inicial mais confiável, maior durabilidade e desempenho. (Idem, p. 28).

e) Estratégia de diferenciação de design: este último é um recurso para a diferenciação que, para garantir sua inimitabilidade, precisa estar inserido na cadeia produtiva da empresa, como é o exemplo do design italiano, ou o círculo de moda francês/italiano, onde toda uma gama de empresas está envolvida no mesmo processo e praticamente com mesmos objetivos. (Idem, p. 29).

Essa diferenciação tem a ver, além de com a moda, com a funcionabilidade do produto e inovação radical. Esses pontos funcionam para a diferenciação, como mecanismos de isolamento, garantindo a sustentabilidade da vantagem competitiva.

2.5 Pequenas e Médias Empresas em Moçambique

2.5.1 Definição das PME's na Legislação Moçambicana

De acordo com Manuel (2020, p. 17) embora o termo PME's seja utilizado indistintamente em quase todo o mundo, não existe uma definição unânime do mesmo. “O posicionamento geográfico, bem como legislação específica de cada país influenciam as inúmeras definições de PME's”.

As PMEs são definidas de maneira diferente de país para país, dependendo da legislação em vigor (Daniel, 2019, p. 42).

Em Moçambique, o Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas define-as de acordo como número de trabalhadores e volume de negócios anual, sendo que o volume de negócios é o factor prevalecte na classificação. A distinção é feita da seguinte forma:

- Micro empresa: Empresa com menos de 4 trabalhadores ou com volume de negócio anual inferior a 1.2 milhões de meticais;
- Pequena empresa: Empresa com o número de trabalhadores compreendido entre 5 e 49 e volume de negócios entre 1.2 e 14.7 milhões de meticais;
- Média empresa: Empresa com o número de trabalhadores compreendido entre 50 e 100 e o volume de negócios superior a 14.7 e inferior a 29.97 milhões de meticais;
- Grande empresa: Empresa com o número de trabalhadores superior a 100 e volume e negócios superior a 29.97 milhões de meticais.

As PME's constituem um bloco empresarial muito importante para a economia do país sendo que 98,6% do mercado é constituído por este tipo de empresas. Assim, o crescimento económico do país, a criação de emprego e a redução da pobreza está altamente dependente do sucesso das PME's. (Daniel, 2019, p. 43).

Foi notado que as PME's, apesar da sua dimensão e do seu volume de negócios reduzido, absorvem mais força de trabalho nacional do que as grandes empresas, devido à fraca automatização de processos produtivos (Moçambique, Ministério da Indústria e Comércio, 2007 citado por Daniel, 2019, p. 43).

Devido ao facto de estas estarem dispersas pelo país, mesmo em locais rurais, oferecem oportunidade de trabalho não centradas na capital do país e em zonas industriais, vantagem em

relação às grandes empresas. Pelo mesmo motivo, estas assumem o papel de re-distribuidoras do rendimento por todo o país, reduzindo então as disparidades de rendimento entre zonas rurais e urbanas, (Speed, 2014, p. 14).

Segundo o autor por outro lado, o facto de existir um elevado número de empresas a competir no mesmo sector e com capacidades financeiras limitadas, estas focam-se em criar factores de diferenciação em relação à concorrência, gerando um ambiente de negócios saudável e criando oportunidades de inovação e de diversificação de produtos/serviços oferecidos, o que beneficia principalmente o mercado e os consumidores finais.

Conforme explica Daniel (2019, p. 44) Moçambique continua a sofrer os efeitos da crise da dívida oculta de 2016. O crescimento real do produto interno bruto (PIB) desacelerou para 3,7% em 2017, inferior aos 3,8% em 2016 e bem inferior à taxa de crescimento de 7% do PIB alcançada em média entre 2011 e 2015. As PME's tiveram um recuo e a sua capacidade de gerar empregos foi ainda mais reduzida. Prevê-se que o crescimento permaneça relativamente estável em torno de 3% a médio prazo.

Dentre as causas desse cenário, estão incluídas as quedas dos preços internacionais de matérias-primas, a adopção de políticas fiscais mais restritas, um período de seca que prejudicou a produção agrícola e o abrandamento económico de alguns dos principais parceiros comerciais de Moçambique. Por outro lado, o país é alvo de grandes expectativas de crescimento, principalmente para a primeira metade da década de 2020, por causa do enorme potencial do sector do Gás Natural. (Daniel, 2019, p. 44).

No contexto do presente estudo, refere-se PME's moçambicanas/locais, aquelas legalmente registadas em Moçambique e detidas por moçambicanos ou/e participação estrangeira, desde que a totalidade da participação moçambicana na sociedade não seja inferior a 51%.

2.5.2 Classificação das PME's

Segundo o Estatuto Geral das Pequenas e Médias Empresas, as PME's em Moçambique classificam-se em:

Tabela 1: Classificação das PME's em Moçambique

Tipo de empresa	Volume de negócios (Meticais)	Nº de trabalhadores
Microempresa	Inferior a 1.2 milhões	Menos de 4
Pequena empresa	Entre 1.2 e 14.7 milhões	Entre 5 a 49
Média empresa	Superior a 14.7 e inferior a 29.97 milhões	Entre 50 a 100
Grande empresa	29.97 milhões	Superiores a 100

Fonte: Manuel (2020, p. 18).

De acordo com Manuel (2020, p. 18), as diferenças entre as grandes empresas e PME's vão para além do volume de negócios e número de trabalhadores que compõe cada tipo de empresa. A seguir, é apresentada uma tabela com as principais diferenças entre os dois tipos de empresas.

Tabela 2: Distribuição das PME's segundo a dimensão

Tipo de empresas	Total de Unidades		Total Trabalhadores	
	No.	%	No.	%
Micro	20.312	40	43.819	7.5
Pequenas	27.426	53	167.537	28.7
Médias	1.996	4	59.046	10.1
Total PME's	49.734	97,1	270.402	46,4
Grande	1.503	2,9	312.381	53.6
Total	51237	100.0	582.783	100

Fonte: INE (2017).

A tabela 2, mostra que a maior parte das PME's em Moçambique é composta por PME's. Por sua vez, em micro, pequenas e médias empresas, é possível notar que as pequenas dominam a maioria das empresas, assim como em número de trabalhadores, seguidas das micro-empresas, embora apenas pelo número de empresas desta dimensão, pois, pelo número de trabalhadores, as médias empresas apresentam-se em segundo lugar, depois das pequenas.

As PME's superam, em número, às grandes empresas. Contudo, as grandes empresas suplantam a globalidade das PME's no que tange ao número de trabalhadores, o mesmo que dizer que apesar de no país as PME's serem a maioria, a contratação de recursos humanos é superior nas grandes empresas.

Desta forma, as oportunidades de investimento em concreto para o crescimento das PME's, traduzem-se na ligação da indústria de hidrocarbonetos à economia local, para que as PME's por sua vez também se estabeleçam como os principais veículos de transmissão, com efeitos multiplicadores para os demais agentes económicos.

De acordo com Kaufmann e Braun (2016), citados por Manuel (2020, p. 19) ao longo das últimas décadas, o sector das PME's tem sido um dos principais vectores do crescimento em Moçambique, constituindo assim um contributo importante para o desenvolvimento económico esocial.

Em Moçambique, onde se registam grandes oportunidades geradas pelo sector de petróleo e gás, é sem dúvida uma das melhores ocasiões para que muitas PME's se possam firmar e consolidar como fornecedoras de bens e serviços por excelência.

O crescimento das PME's poderá ser uma das vias na redução da pobreza no país. Apesar das PME's constituírem a maioria do bloco empresarial moçambicano, carecem ainda de meios que visam garantir a sua inserção em projectos que possam gerar maior valor, como em projectos de petróleo e gás.

2.5.3 Importância das PME's em Moçambique

Segundo Manuel (2020), as PME's em Moçambique desempenham o seguinte papel para a economia:

- a)** Promoção do crescimento económico;
- b)** Criação de emprego, tanto nas zonas rurais como nas urbanas;
- c)** Redistribuidoras do rendimento por todo o país;
- d)** Mitigação de pobreza;
- e)** Diversificação da economia;
- f)** Alargamento da base tributária;

g) Mobilização de recursos sociais e económicos;

h) Fomentam a inovação e o empreendedorismo.

Mais do que a priorização da mão-de-obra local nos projectos das multinacionais de petróleo e gás, tal como prevê a Lei Moçambicana do Petróleo 21/2014, de 18 de Agosto, é essencial que sejam as PME's locais a serem priorizadas no fornecimento de bens ou serviços, pois estas têm a possibilidade de transmitir os benefícios ao resto da economia.

2.5.4 Desafios das PME's em Moçambique

Abbas e Bruna (2016) citados por Manuel (2020, p. 21) indicam que “o ambiente de negócios de um país englobam um conjunto de factores sociais, legais, económicos, políticos e institucionais, que afectam a abertura, o funcionamento e o encerramento de uma empresa”.

De acordo com Mandlate, (2015), citado por Manuel (2020, p. 22) “as fracas capacidades das empresas nacionais são apontadas como principal impedimento para o desenvolvimento de Conteúdo local nos mega projectos”.

Este posicionamento constitui ainda tema de debate em vários fóruns, chegando mesmo a haver divergências entre as PME's e empresas multinacionais.

Esta pesquisa considera como alguns desafios de PME's os seguintes abaixo listados:

a) Mão-de-Obra pouco qualificada

O problema da fraca qualificação da mão-de-obra no mercado nacional é uma fragilidade da população moçambicana, resultante do baixo nível de escolaridade (Davies *et al*, 2016 citado por Manuel, 2020, p. 20).

A qualidade da mão-de-obra está estritamente ligada aos meios que são usados para se desenvolver determinadas competências. Em Moçambique prevalecem ainda muitos desafios na área de educação, o que concorre, para a fraca qualidade de ensino.

A inserção das PME's passa por “uma política educativa e o mercado de emprego, que consistiria no desenvolvimento do capital humano que acompanhe o desenvolvimento a longo prazo” (Kaufmann e Braun, 2016, citados por Manuel, 2020, p. 20).

As PME's são prejudicadas pela falta de mão-de-obra qualificada. Olhando para os mais de 270.402 trabalhadores das PME's em Moçambique (INE, 2017), parte significativa deste número representa uma força laboral pouco competente.

Daí ser necessário garantir que haja não apenas esforços de enquadramento das PME's na cadeia de fornecimento de bens e serviços às multinacionais, mas também uma estratégia à volta da Educação, ou seja, formação de força laboral.

Para a melhoria da qualidade da mão-de-obra local, as instituições de formação, sobretudo, os Institutos Técnicos Médios profissionais, assim como as Universidades, são chamadas a ter um papel mais activo.

b) Acessos aos serviços financeiros

Algumas empresas apontam “a falta de fundos como entrave para crescerem e expandirem as suas actividades, resultando numa fraca capacidade de investimento e um modelo de funcionamento centrado no curto prazo (Manuel, 2020, p. 21).

Constitui uma das atribuições do IPEME, segundo o Decreto 47/2008, que cria esta instituição, facilitar o acesso ao financiamento bancário, criando mecanismos para capitalizar as PME's, e acesso ao crédito.

Em Moçambique, “as PME's encontram constrangimentos, não só de natureza financeira, mas também não financeira, que as excluem do sistema ou pelo menos encarecem o acesso ao capital” (Manuel, 2021, p. 23).

O acesso aos serviços financeiros para as PME's é proibitiva dada as altas taxas de juros praticadas na banca nacional, mas, por um lado, tem também a ver com a organização, ou seja, a estrutura de algumas PME's que não possuem informações relevantes para se qualificarem aos requisitos exigidos pelos bancos.

c) Gestão financeira ineficiente

A base de uma gestão financeira eficiente é a existência de contabilidade organizada na empresa, de tal forma que sejam tomadas todas decisões com base em informações credíveis (Davies *et al*, 2016, citados por Manuel, 2020, p. 22).

Quando não há uma contabilidade organizada, a empresa perde a possibilidade de conhecer a sua real vida financeira. A contabilidade organizada permite que sejam melhor planificados os caminhos que a empresa deverá seguir.

Quando a contabilidade não é devidamente organizada, como é o caso do que acontece em algumas PME's, há outro risco, que leva a confundir-se as receitas com lucro.

Para que isso não aconteça (Manuel, 2020, p. 22) diz ser necessário “formalizar o processo de transacções financeiras, conhecer a origem de cada fluxo, terá capacidade de avaliar em que períodos existem uma escassez ou uma abundância de fundos”.

Uma gestão financeira ineficiente coloca toda empresa em risco, na medida que será quase que impossível saber se sobre o “estado de saúde” da empresa e muito menos ter informação financeira relevante para tomada de decisões úteis em prol da empresa.

É fundamental que as PME's adoptem boas práticas na área de gestão financeira, passando por alocar pessoal qualificado nas áreas chaves dos negócios.

2.6 Resumo Teórico

Para a presente pesquisa usou-se a Teoria de Marketing, visto que nos dias de hoje nota-se que marketing é um conceito que pode abranger todas as organizações porque atinge clientes e produtores.

Oliveira; Mourad e Mello (2016, p. 4) afirmam que o marketing é uma área que tem a capacidade de mudar seu foco, técnicas e objectivos, de acordo com as mudanças nas exigências da sociedade. Os autores demonstram preocupação ao falar que a principal fraqueza do conceito altamente abrangente do marketing não é que ele foi longe demais, e sim, que ele não chegou suficientemente longe.

Kotler² (1973) citado por Oliveira; Mourad e Mello (2016, p. 4) contribui com o enfoque disciplinar de marketing, expondo o conceito central do marketing que é a transacção. Eles explicam o sentido da transacção, no que diz respeito especialmente à forma como as transacções são criadas, simuladas, facilitadas e valorizadas.

² KOTLER, P. **A generic concept of marketing.** In **BROWN; FISK.**(Orgs.).Marketing Theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, p. 89-99, 1973.

Em Kotler (1972, 1973) citado pelos autores Oliveira; Mourad e Mello (2016, p. 5) são apresentadas algumas características que podem ser expressas sob a forma de quatro axiomas, aqui demonstrados:

Axioma 1: Marketing envolve de duas ou mais unidades sociais, cada uma consistindo de um ou mais actores humanos;

Axioma 2: Pelo menos uma das unidades sociais que procuram é uma resposta específica de uma ou várias outras unidades sobre algum objecto social;

Axioma 3: A probabilidade de resposta do mercado não é fixa;

Axioma 4: Marketing é a tentativa de produzir a resposta desejada, criando valores a oferecer ao mercado.

Por meio destes axiomas, percebe-se que a preocupação central do marketing é o de produzir as respostas desejadas em indivíduos livres pela criação criteriosa de oferta e procura de valores.

Nessa premissa estabelece-se a necessidade do profissional de marketing em estudar e entender o mercado e o homem em suas necessidades e desejos dentro do seu espaço social em uma relação interactiva, a fim de ser eficaz e ético na criação de valor. Verifica-se que o conceito de promessas apresentado pelos autores é visto como parte integrante do marketing e importante, pois faz criar um conjunto de relações de cliente como o conceito de troca e de um relacionamento mútuo entre as partes.

Quanto ao marketing de relacionamentos, Gronroos (2001, p. 15) ressalta que o relacionamento ao longo prazo com o cliente são considerados como a pedra angular do marketing. Em seu artigo, ele apresenta o conceito de marketing como uma filosofia, onde a empresa deve basear-se todas as suas actividades nas necessidades de desejos dos clientes em mercados-alvo seleccionados.

Este conceito surgiu dentro dos domínios do marketing de serviços e marketing industrial, pois esta abordagem de marketing baseia-se em estabelecer e manter relações entre vendedores e compradores e de outras partes no mercado, (Gronroos, 2002, p. 10).

Logo percebe-se que as reflexões com abordagens acerca da necessidade de uma teoria de marketing que possa conduzir os agentes de marketing para melhor iniciar e dirigir suas investigações. Sob as dimensões objectiva/subjectiva e harmonia/conflito são classificados quatro paradigmas, denominados e caracterizados por:

- Paradigma empiricista lógico: uma certificação mensurável e intersubjectiva;

- Paradigma sócio-político; baseado na suposição de um mundo real e quantificável dos fenómenos de marketing e uniformidades no comportamento previsível de comercialização;
- Paradigma mundial; subjectivo rejeita a existência de uma realidade social sob qualquer senso concreto, verificável;
- Paradigma libertador: possui uma perspectiva construcionista social sobre o estatuto ontológico da realidade.

Destaca-se um amadurecimento temporal para o interesse na teoria do marketing, onde existe um núcleo central deste interesse em uma nova abordagem teórica composta por duas partes principais.

A primeira é a convicção difundida e geralmente justifica que os estudantes de marketing têm absorvido notavelmente poucas coisas de forma precisa, abrangente e significativa. A segunda é uma evidência entre alguns observadores que os estudantes de marketing têm conseguido pouco na definição de problemas fundamentais e importantes.

Com o objectivo de explorar sistematicamente algumas das metodologias básicas no que diz respeito à pesquisa em marketing, Oliveira; Mourad e Mello (2016, p. 6) tentam fundamentar a compreensão da natureza das leis e teorias do marketing, propondo entender e apreciar sua utilidade em explicar e prever os fenómenos do marketing.

Os autores partem da premissa de uma explanação que contrapõe pesquisa em marketing e pesquisa de mercado, enfatizando que a importância da pesquisa em marketing é a abordagem académica com viés académico voltado para a disciplina, pois na academia a preocupação é com a formulação do problema em seguida atribuí à pesquisa de mercado como a solução do problema.

Verifica-se que contextualiza o que se produziu a respeito do marketing em períodos cronológicos e todos os desenvolvimentos relacionados com o pensamento de marketing e discutidos em conjunto, com o objectivo delimitado do campo teórico do marketing, o fenómeno marketing e a evolução histórica.

Assim, analisando as controvérsias apresentadas, os autores criam um olhar otimizador e agregador na perspectiva de abrir oportunidades para gerar futuras ideias inovadoras no conhecimento profundo do marketing.

É natural pensar que, o resultado de tudo isso, é que o novo marketing vai transformar-se em um processo de aprendizado contínuo por meio do qual a empresa ganha conhecimento ao interagir com os clientes e o mercado, e dessa maneira consegue adaptar-se e competir à altura.

É importante ressaltar que este trabalho utilizou a Teoria de Marketing para alicerçar o tema pois esta se enquadra nos objectivos que pretende-se alcançar com a pesquisa de forma a compreender a viabilidade das estratégias de Marketing de Guerrilha utilizadas pelas PME's que possuem restrições de recursos para investimentos a construírem bons posicionamentos em Moçambique.

Em termos de conceitos temos os seguintes: As PME's são definidas de maneira diferente de país para país dependendo da legislação em vigor, em Moçambique, o Estatuto Geral das PME's define-as de acordo com o número de trabalhadores e volume de negócios anual, sendo que o volume de negócios é o factor prevalecente na classificação.

Marketing é o resultado de troca de produtos ou valores, que representa a forma de como os indivíduos obtém aquilo que desejam, como consequência de um processo social ou de gestão, no entanto, nota-se que o marketing sempre foi associado à ideia de vendas, como se fosse esse seu principal objectivo. De facto, a maior parte das empresas vê nele um aliado na busca pelo sucesso. Porém nem sempre esse sucesso inclui "vendas" ou "lucro".

Ao passo que Marketing de Guerrilha é uma estratégia que utiliza meios e acções imagináveis, com a finalidade de alcançar o resultado pretendido. o autor descreve como uma estratégia capaz de “atingir metas convencionais, tais como lucros e satisfação, com métodos não convencionais, como investir na energia em vez de dinheiro”.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

A metodologia, segundo Deslandes e Gomes (2009, p. 24) é a fase que compreende a explicação detalhada de como se irá proceder com o estudo. É o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, ou seja, a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade).

Segundo Gil (1994, p. 94) “a metodologia científica é extremamente importante para os estudos universitários. Etimologicamente, a palavra metodologia vem do grego *mete*, que significa *ao largo, odos*, significando caminho e *logos*, significando discurso, estudo”. Metodologia examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a colecta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas de investigação.

O mesmo autor defende ainda que, a metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade nos diversos âmbitos da sociedade. (Gil, 2002, p. 97).

Pedron (2001, p. 135), define metodologia como sendo “o conjunto de métodos e técnicas utilizados para a realização de uma pesquisa”. Vergara (2005, p. 123), entende que “se torna oportuno analisar os conceitos que adoptamos na prossecução da investigação”. Referem ainda que se deve relembrar o que o pesquisador entende pelo fenómeno a que se propõe analisar.

O objectivo central deste trabalho consistiu em identificar as estratégias de marketing de guerrilha utilizadas pelas PME's que possuem restrições de recursos para investimentos a construírem bons posicionamentos no mercado.

3.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. Conforme afirma Castilho *et. al.* (2011, p. 10), “a pesquisa aplicada visa aplicações práticas, com o objectivo de solucionar problemas que surgem no dia-a-dia, que resultam na descoberta de princípios científicos que promovem o avanço do conhecimento nas diferentes áreas”.

Ela se empenha em desenvolver, testar e avaliar produtos e processos, encontrando fundamentos nos princípios estabelecidos pela pesquisa básica e desenvolvendo uma tecnologia de natureza utilitária e finalidade imediata.

Para este trabalho procurou-se obter conhecimentos sobre estratégias de Marketing de Guerrilha utilizadas pelas PME's que possuem restrições de recursos para investimentos a construírem bons posicionamentos no mercado e para promoção de produtos e serviços prestados ao cliente, tendo como caso de estudo uma organização, (Clean África e MozFacilityService).

O estudo de caso permitiu conciliar a prática com a teoria aprendida na sala de aulas durante o período da nossa formação académica.

3.2 Quanto aos objectivos

Do ponto de vista dos objectivos é uma pesquisa de carácter descritiva, a mesma procurou gerar conhecimentos novos em relação a temática em discussão. A pesquisa descritiva segundo Castilho *et. al.* (2011, p. 11), “é aquela que promove estudo, análise, registo e interpretação dos factos do mundo físico, sem a interferência do pesquisador. Geralmente os dados são colectados pela aplicação de entrevista, questionário e observação”.

Procurou-se neste trabalho descrever o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços prestados pelas empresas Clean África e MozFacilityService.

3.3 Quanto à abordagem

Quanto à abordagem optou-se por uma abordagem, quantitativa, por ser a mais adequada para compreender o objecto de estudo. Pesquisa quantitativa por sua vez caracteriza-se pelo uso de dados estatísticos como centro de processo de análise de um problema e, é frequentemente usada no desenvolvimento de pesquisas descritivas. (Oliveira, 2001)

Segundo Rodrigues (2007: p.15) esta forma traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas. Utilizam-se técnicas estatísticas.

Nesse contexto, realizou-se este estudo no sentido de identificar as actividades e estratégias de Marketing de Guerrilha desenvolvidas pela Clean África e MozFacilityService para promoção de produtos e serviços oferecidos ao cliente e, analisar a viabilidade das estratégias de Marketing de Guerrilha nas PME's da Cidade de Maputo.

Para este trabalho, o método quantitativo tornou-se indispensável no processo de recolha e análise de dados, onde em parte, privilegiou-se o questionário e as demonstrações estatísticas das percentagens das percepções dos clientes.

A razão da escolha do método quantitativo deve-se ao facto de ter possibilitado obter precisão no tratamento dos dados, nomeadamente, os que dizem respeito as entrevistas e questionário para aferir a percepção dos gestores e, o nível de satisfação dos clientes no que diz respeito aos produtos e serviços prestados pelas empresas de limpeza Clean África e MozFacilityServices.

3.4 Instrumentos de colecta de dados

O instrumento de colecta dos dados foi a pesquisa bibliográfica, observação directa, entrevista semi-estruturada e o questionário. A pesquisa bibliográfica que segundo Gil (1994, p. 207) “é aquela que é elaborada a partir do material já publicado, com livros, artigos, periódicos, internet, etc.”.

Este procedimento permitiu discutir a revisão da literatura de acordo com estudos feitos por autores que já estudaram a temática em análise. A etapa seguinte, foi estudo de caso, "Clean África e MozFacilityServices", instituições na qual foi realizada a pesquisa.

A observação directa, por sua vez, permitiu ao pesquisador a identificação de características importantes não mencionadas na entrevista.

Gil (2009, p. 100) define observação directa como “[...] uma técnica de colecta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Ou seja, é uma técnica que auxilia o pesquisador a sentir aspectos relevantes, mas que de outra forma poderiam não ser mencionados. A observação directa atende o objectivo de perceber aspectos relevantes não previstos pelo pesquisador, sem a influência de terceiros.

Segundo Gil, 2009, p. 101) “[...] por observação directa entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os factos que aí ocorrem.”

Este método ajudou a observar de perto o nível de satisfação dos clientes da Clean África e MozFacilityServices em relação aos produtos e serviços prestados e perceber dos gestores a sua opinião em relação as estratégias de marketing de guerrilha desenvolvidas nestas organizações.

Entrevista “é o encontro de duas pessoas com o objectivo de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa natural ou programada de forma profissional. A conversa é efectuada frente a frente entre entrevistador e entrevistado, de forma sistemática e metódica, possibilitando, assim, obter informações necessárias do entrevistado para a realização do trabalho”. (Lakatos e Marconi, 2003, p. 45).

De acordo com Gil (2008, p. 112), numa entrevista “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 48), “o uso da entrevista semi-estruturada como instrumento de colecta de dados tem como vantagens proporcionar ao pesquisador uma boa flexibilidade e precisão”.

Ao passo que questionário: “é uma técnica de recolha de dados através de uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do entrevistador. As perguntas são encaminhadas aos informantes em formulários próprios contendo em anexo uma carta explícita, com o objectivo, a natureza e a importância da pesquisa. Quanto à forma, o questionário poderá ter perguntas nas categorias abertas e fechadas”. (Lakatos e Marconi, 2003, p. 50).

Para o presente estudo, a entrevista semi-estruturada foi concebida aos gestores e funcionários e o questionário aos clientes da Clean África e MozFacilityServices.

Tabela 03: Técnicas de Colecta de Dados

Técnica de Colecta	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Garante o anonimato - Questões objectivas de fácil pontuação; - Questões padronizadas garantem uniformidade - Deixa em aberto o tempo para as pessoas pensarem sobre as respostas; - Facilidade de conversão dos dados para arquivos de computador; - Custo razoável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa taxa de respostas para questionários enviados pelo correio; - Inviabilidade de comprovar respostas ou esclarecê-las; - Difícil pontuar questões abertas; - Dá margem a respostas influenciadas pelo “<i>desejo de nivelamento social</i>”; - Restrito a pessoas aptas à leitura; - Pode ter itens polarizados/ambíguos.
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade na aplicação; - Facilidade de adaptação de protocolo; - Viabiliza a comprovação e esclarecimento de respostas; - Taxa de resposta elevada; - Pode ser aplicada a pessoas não aptas à leitura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo elevado; - Consome tempo na aplicação; - Sujeita a polarização do entrevistador; - Não garante o anonimato; - Sensível aos efeitos do entrevistado; - Características do entrevistador e do entrevistado; - Requer treinamento especializado; - Questões que direcciona a resposta.
Observação Directa	<ul style="list-style-type: none"> - Capaz de captar o comportamento natural das pessoas; - Minimiza influência do “<i>desejo de nivelamento social</i>”; - Nível de intromissão relativamente baixo; - Confiável para observações com baixo nível de inferência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Polarizada pelo observador; - Requer treinamento especializado; - Efeitos do observador nas pessoas; - Pouco confiável para observações com inferências complexas; - Não garante anonimato; - Observações de interpretação difícil; - Não comprova/esclarece o observado; número restrito de variáveis.

Fonte: Baseado em Lakatos e Marconi (2003, p. 167).

3.5 Técnica de tratamento de dados

Segundo Gomes (2008, p.49), toda pesquisa científica implica a recolha de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas utilizadas.

No presente trabalho os instrumentos utilizados para a recolha de dados apresentam-se divididos em dois grandes grupos que são: documentação indirecta e a documentação directa.

Segundo Hill e Hill (2000) citados por Gomes (2008, p.49) a documentação indirecta que abrange a pesquisa documental e bibliográfica, ao passo que a documentação directa consiste em questionários e entrevista aplicados à população alvo.

Após colectados os dados, as entrevistas gravadas foram transcritas e os dados foram analisados tendo em conta a literatura discutida, as entrevistas e objectivos específicos. Para garantir anonimato, conforme regem as regras nas pesquisas científicas, não foram citados nomes dos respondentes.

3.6 População e amostra

Para Vergara (2005, p. 53), população de pesquisa “são as pessoas que fornecem os dados que o pesquisador necessita”. Desta feita, a presente pesquisa usou como população os gestores, os funcionários e os clientes das empresas Clean África e MozFacilityServices sediadas em Maputo.

Devido a extensão da população, extraiu-se uma amostra constituída por 58 indivíduos, das empresas Clean África e MozFacilityServices de entre os quais: 2 gestores (1 para cada empresa), 6 funcionários (3 para cada empresa) e a 50 clientes (25 para cada empresa).

Para tal recorreu-se a amostragens não probabilísticas. Elas dão resultados indicativos e não conclusivos, dando espaço para discussões e debates em torno da problemática em análise no estudo em causa.

Amostragem não probabilística é “aquela onde as amostras são seleccionadas por critérios subjectivos do pesquisador, de acordo com sua experiência ou com os objectivos da pesquisa. Portanto, não existe uma probabilidade conhecida de um determinado elemento ser seleccionado”. (Cervo e Bervian, 2005, p. 67).

A escolha deste tipo de amostragem foi motivada como o próprio nome infere, de acordo com a nossa conveniência, ou seja, elas foram constituídas por pessoas que estiveram ao alcance do pesquisador e que se mostraram disponíveis em responder as questões, e ainda por terem facilitado a obtenção dos dados e informações, limitações de ordem financeira, de economia de tempo e ser também o mais recomendado para pesquisas de mercado na actualidade.

3.7 Questões éticas

De acordo com Bogdan e Biklen (1994, p. 75), ética pode ser entendida como sendo normas relativas aos procedimentos considerados correctos e incorrectos por determinado grupo.

Partindo desta premissa, para a materialização desta dissertação, o pesquisador consultou a disponibilidade dos pesquisados aos questionados e, com uma certa antecedência, informou aos inqueridos sobre os propósitos de investigação, esclareceu a razão da sua eleição, deu a conhecer a pertinência e a relevância da sua contribuição para a pesquisa e pediu permissão para o uso da informação, particularmente, na utilização do nome da sua instituição (Clean África e MozFacilityServices) e da garantia de sigilo, quanto a parte da sua identificação.

Assim sendo, nos resultados deste trabalho foi garantido o anonimato e confidencialidade dos dados pessoais e institucionais conforme regem as normas éticas que norteiam as pesquisas científicas.

3.8 Limitações

É importante ressaltar que ao longo da realização da pesquisa tivemos algumas limitações que influenciaram o período da conclusão da mesma. Dentre elas, destacam-se as restrições impostas pela COVID-19, a demora da resposta dos responsáveis das empresas Clean África e MozFacilityServices em autorizar a realização da pesquisa; a indisponibilidade dos funcionários que faziam parte da nossa amostra para serem entrevistados e a inexperiência na execução de pesquisas desta natureza por parte do pesquisador.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa que consistem na descrição e interpretação dos dados colectados na pesquisa de campo por meio de um estudo de caso. Sendo que o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características significativas dos acontecimentos da vida real, como processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais, entre outros. Conta com técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta a observação directa dos acontecimentos estudados e possível entrevista das pessoas neles envolvidas.

Os estudos de caso podem ser conduzidos e escritos por muitos motivos diferentes, incluindo a simples apresentação de casos individuais ou o desejo de chegar a generalizações amplas baseadas em evidências. A pesquisa de estudo de caso inclui tanto a pesquisa de caso único quanto a de casos múltiplos. (Yin, 2005).

O estudo de caso, contribuiu conciliar a prática com a teoria apreendida na sala de aulas durante o período da formação o que de certa forma, permitiu relacionar o conteúdo académico à prática profissional, desenvolver a capacidade de formular questões adequadas assim como identificar as actividades e estratégias de Marketing de Guerrilha desenvolvidas pela Clean África e MozFacilityServices para promoção de produtos e serviços oferecidos ao cliente e conhecer essas mesmas empresas e o contexto na qual foram criadas e em ramo de actividades operam no mercado moçambicano.

4.1 MozFacilityServices

A empresa MozFacilityServices, que constitui um dos objectos de estudo, foi fundada em 2009. É uma empresa cem por cento moçambicana e encontra-se sediada na Cidade de Maputo, no bairro da Malhangalene, na Avenida Emília Dausse n°234.

É uma empresa que oferece serviços profissionais de higiene e limpeza de interiores, exterior e em escritórios, residências, condomínios, mobiliários móveis, instalações industriais e minerais.

Os serviços da empresa permitem desenvolver um serviço personalizado e de apoio em áreas tais como: Jardinagem, fumigação, desratização, decoração, recolha de resíduos sólidos, logística e outros serviços.

Com recurso a tecnologias modernas e inovadoras, a equipa de profissionais desta empresa está treinada e capacitada para oferecer serviços com qualidade imbatível no mercado. O *know-how* inclui: formação profissional, fornecimento de produtos e equipamentos.

A existência da empresa foi precedida de uma associação de jovens empreendedores, que trabalhavam separadamente. Uma vez que actuavam de forma separada, tinham pouco rendimento, os serviços prestados eram limitados, por falta de fundos necessários ao alargamento de serviços. Foi daí que surgiu a ideia de se criar uma associação, com o fim de enriquecer o trabalho prestado.

É uma organização que tem como objectivo a prestação de serviços de qualidade, contribuir para o desenvolvimento do país e lutar pela superação das expectativas do mercado.

Dado que, por um lado, as PME's realizam um importante papel no desenvolvimento económico e social das nações: geram riquezas, empregos e produzem inovação, e, por outro, sendo a motivação um elemento indispensável ao bom desempenho dos funcionários, ela constitui a primeira causa da satisfação dos trabalhadores.

Considerando estes factos, é imprescindível que qualquer superior hierárquico se preocupe, acima de tudo, com a gestão da motivação, pois uma gestão eficaz da motivação dos trabalhadores conduzirá, com maior probabilidade, a altos níveis de satisfação e de desempenho das funções por parte dos trabalhadores de qualquer que seja a actividade no mercado.

4.1.1 Missão

- A MozFacilityServices pretende promover os seus serviços de limpeza e a criação de novos mercados para venda dos seus produtos e serviços.

4.1.2 Visão

- Tornar-se numa empresa referência no continente africano nas áreas de limpeza e venda de material de limpeza;

4.1.3 Valores

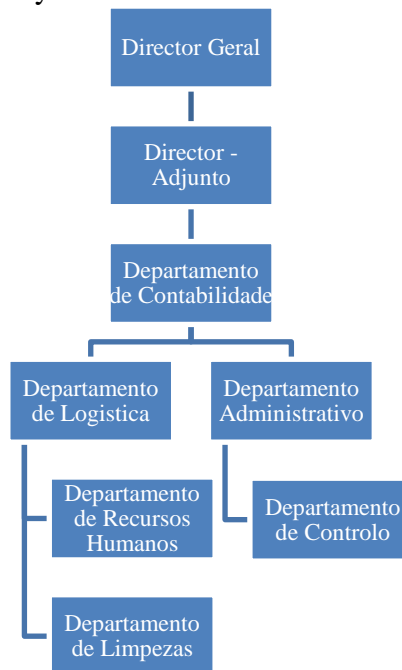
- Proporcionar um ambiente de bem-estar aos nossos clientes, preservando o meio ambiente provendo serviços/produtos que satisfaçam os nossos clientes.

4.1.4 Objectivos

- Trabalhar com perfeccionismo, lealdade e comprometimento;
- Disponibilizar serviços e produtos com qualidade desejada a todos os seus clientes;
- Concorrer no mercado com as outras empresas do ramo de limpeza;

4.1.5 Estrutura organizacional da MozFacilityService

Fig 02: Organograma MozFacilityService



Fonte: O Autor

O corpo administrativo da empresa é composto pelo administrador da empresa e pelo supervisor. Presta todo tipo de serviço de limpeza, em todo tipo de organizações.

Os departamentos que compõem a empresa são: Departamento de Contabilidade, Departamento de Logística, Departamento Administrativo, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Limpezas e Departamento de controlo.

4.1.6 Análise SWOT da Mozfacilityservices

Tabela 04: Análise SWOT da Mozfacilityservices

Oportunidades	Ameaças
Mercado de imobiliária em desenvolvimento em Moçambique	Mercado bastante concorrido
Maior consciencialização do povo sobre limpeza doméstica e profissional por conta da Covid-19	Desenvolvimento rápido da tecnologia na área de higiene e limpeza
Emancipação do género no mercado profissional	Empresas já estabilizadas na área de Limpezas
Políticas acessíveis para esta área de actuação	Crise económica no país como consequência da Covid-19
Investimento na promoção dos serviços usando ferramentas guerrilheiras de Marketing e experiência do cliente	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Pessoal Especializado com recurso a equipamentos de equipamentos e tecnologia	Fraca publicidade e propaganda dos produtos/ serviços
Excelentes níveis de produtividade	Fraca capacidade de inovação
Qualidade de produtos/serviços	Não tem um historial explícito e nem página nas redes sociais.
Orientação empreendedora	Pouca publicidade e propaganda dos produtos/ serviços
	Falta de Plano de acção (operacional, tático, estratégico)..

Fonte: O Autor

4.2 Clean África

A Clean África foi fundada em 2004 e serve desde então as mais conceituadas empresas e instituições moçambicanas, tanto como clientes particulares, com serviços de limpeza e lavandaria de alta qualidade.

É uma empresa cem por cento moçambicana e encontra-se sediada na Cidade de Maputo, no Bairro Central, na Avenida Agostinho Neto n°1135.

Clean África é uma empresa certificada orgulhosamente moçambicana, utilizando tecnologias de ponta e máquinas avançadas. Possui uma equipa formada e especializada que garante cobertura a 4 províncias do país e tem à sua disposição 3 balcões em Maputo, sendo um na Polana, na Costa do Sol e, na Cidade da Matola.

A Clean África dispõe de uma equipa de centenas de pessoas, com equipamento sofisticado, treinos contínuos e dedicação total cuidam da limpeza de espaços públicos e áreas exteriores de locais como: Aeroportos, Estádios, Centros Comerciais, empresas, Bancos, etc.

As suas equipas estão posicionadas no local do cliente ou móveis, dependendo do tipo de trabalho.

A limpeza dentro de casa, de empresa ou instituições é um dos trabalhos mais importantes para o bem-estar das pessoas nestes locais, à família, clientes e visitantes. Com dedicação máxima a empresa assegura todos os dias limpeza nas maiores empresas e instituições públicas do país, garantindo um ambiente saudável e produtivo.

A Clean África com a suas equipas móveis oferecem aos seus clientes limpezas de viaturas, interior e/ ou exterior. Possui equipamento de última geração, detergentes próprios, equipas formadas que com muita dedicação garantem as viaturas das empresas na qual prestam serviços estejam sempre em estado impecável, limpo e representativo.

A Clean África dispõe de vários equipamentos de última geração para garantir todos os serviços de limpeza. Exemplos destes equipamentos são: Máquina de limpeza de pisos, gruas, polidores, aspiradores de espaços públicos, etc.

As equipas da Clean África garantem limpeza de vários clientes distintos em Moçambique, desde de Centros comerciais até Aeroportos em todo o país. Desde as vivendas de embaixadores até empresas de telefonia móvel. Seja a limpeza de uma pequena casa tipo 1 ou a limpeza de um prédio de 10 andares.

A Clean África oferece a todos os seus clientes o devido apoio. as equipas maiores são geridos pelos próprios supervisores e são mantidos no local do cliente para garantir maior flexibilidade.

A equipa da Clean África é formada por profissionais experientes em detectar o tipo de limpeza, o detergente apropriado assegurando assim, cada dia uma lavandaria de altíssima qualidade.

As roupas lavadas na Lavandaria da Clean África são entregues ao cliente passadas com ferro. A mesma dispõe de vários Workstations de passagem, cada uma com um operador formado e experiente.

Os serviços de apoio ao cliente estão ao dispor dos seus clientes em cada balcão da Clean África. Possui também equipas móveis de apoio, para os clientes que não estejam perto dos clientes institucionais e particulares, onde prestam serviços de limpeza.

As grandes equipas de limpeza têm sempre supervisores, para garantir uma rápida resposta aos anseios dos seus clientes.

4.2.1 Missão

- Atender a todos os clientes de forma a transformar todos os seus desejos em realidade, através de serviços com qualidade e a preços competitivos, adequando-se exactamente as suas necessidades.

4.2.2 Visão

- Ser a Empresa líder na região da África Austral na modalidade de limpeza de todo tipo até ao ano de 2030, destacando-se pela Qualidade, Agilidade, Segurança e Pontualidade.

4.2.3 Valores

- Qualidade e segurança nos serviços prestados;
- Profissionalismo e integridade;

4.2.4 Objectivos

- Promover a imagem da empresa com os seus diferentes públicos;
- Garantir comodidade aos clientes ;

4.2.5 Estrutura organizacional da Clean África

Fig 03: Estrutura Organizacional Clean África



Fonte:O Autor

A estrutura orgânica da Clean África é composta pelo Director Geral, Gestor dos Recursos Humanos, um Departamento de Comunicação e Marketing, um Assistente Administrativo e Funcionários da empresa.

4.2.6 Análise SWOT da Clean África

Tabela 05 : Análise SWOT Clean África

Oportunidades	Ameaças
Mercado de imobiliária em desenvolvimento em Moçambique	Mercado bastante concorrido
Maior consciencialização do povo sobre limpeza doméstica e profissional por conta da Covid-19	Desenvolvimento rápido da tecnologia na área de higiene e limpeza
Emancipação do género no mercado profissional	Empresas já estabilizadas na área de Limpezas
Políticas acessíveis para esta área de actuação	Crise económica no país como consequência da Covid-19
Introdução de políticas de retenção e fidelização de clientes	Alterações no governo e políticas do mercado e ou aumento das taxas
Expansão dos serviços para os mais pontos do país	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Empresa 100% moçambicana	Raio de actuação limitado, apenas apresenta na na Cidade de província de Maputo
Pessoal capacitado e equipado com tecnologia de ponta para servir os clientes	Limitações de recursos financeiros para novos investimentos
Boa presença de Marketing no mercado, através de propagandas de tv.	Pouco uso de ferramentas de marketing de Guerrilha
Vencedor do Prémio melhor PME's em 2018.	
Para além de serviços de Lavandaria oferece serviços de fumigação, jardinagem, equipas móveis, equipas posicionadas nas instalações dos clientes e limpeza de viaturas	

Fonte: O Autor

4.3. Análise dos Resultados

Nesta parte são apresentadas as questões utilizadas no guião de entrevista, referentes ao posicionamento do Marketing Tradicional e Marketing de Guerrilha.

Para a realização da colecta de dados foram realizadas entrevistas, baseadas no questionário contendo perguntas abertas, envolvendo questões sobre o marketing tradicional e o de guerrilha. Tais perguntas foram elaboradas pelo autor com base em estudos sobre marketing de guerrilha.

A colecta de dados ocorreu em 2020 e foi analisado o período 2015 a 2020. Algumas entrevistas foram gravadas com autorização dos pesquisados e todos os participantes autorizaram divulgar os nomes das empresas Clean África e MozFacilityServices.

Após colectados os dados, as entrevistas gravadas foram transcritas e os dados foram analisados basicamente com procedimentos de análise de conteúdo, que tem por objectivo descrever uma situação com profundidade, buscando ilustrar e dar realismo a ela, pela maior quantidade de dados e informações colectadas.

Para garantir anonimato, conforme regem as regras nas pesquisas científicas, não foram citados nomes dos entrevistados, apenas atribuiu-se a categorização de: Funcionário 1, (**F1**); Funcionário 2 (**F2**); Funcionário 3 (**F3**); Funcionário 4 (**F4**); Funcionário 5 (**F5**) Funcionário 6 (**F6**); Funcionário 7 (**F7**) e Funcionário 8 (**F8**). Conforme a tabela abaixo:

Tabela 06: Perfil dos Funcionários Entrevistados das Empresas

Nome	Cargo / Função	Género	Nome da Empresa	Anos de serviço
F1	Supervisor	Masculino	Clean África	9 Anos
F2	Funcionário	Femenino	MozFacilityService	5 Anos
F3	Gestor	Masculino	Clean África	13 Anos
F4	Director	Masculino	MozFacilityService	10 Anos
F5	Funcionário	Femenino	Clean África	4 Anos
F6	Supervisor	Masculino	MozFacilityService	7 Anos
F7	Gestor	Masculino	MozFacilityService	9 Anos
F8	Funcionário	Masculino	Clean África	11 Anos

Fonte: O Autor

Antes de questionar os pesquisados sobre marketing de guerrilha, considerou-se apropriado verificar se os pesquisados tinham conhecimento sobre o marketing.

Uma das questões que colocadas procurou analisar se os entrevistados compreendiam o que seria o Marketing, bem como sua importância dentro da empresa.

Para isso, elaboraram-se as perguntas que se seguem:

Pergunta 1: Já ouviu falar de Marketing e sua Importância nas Organizações?

- Dos seis entrevistados, dois não souberam responder o que seria o marketing tradicional. Os demais responderam de forma imprecisa, mostrando incerteza quanto à definição do termo. Um deles considerava o marketing apenas como moda. Não tinha um conhecimento definido do termo.
- A resposta mais estruturada foi a do F3 que disse: “O marketing é a base da Clean África”.
- E também, a do F5, que afirmou que conhecia o termo marketing e que era fundamental para a Moz Facility Services: “É importante, pois passa para o cliente o que está acontecendo na empresa, como: promoções, serviços, produtos, etc.”
- Percebe-se, na fala da entrevistada F5, que a definição do marketing está interligada as estratégias de promoção, serviços e produtos. Constatou-se que dos seis entrevistados, apenas dois afirmaram saber o que realmente é o marketing e porque é tão importante para a empresa.

Todavia, os resultados sugerem que os respondentes ainda confundem a funcionalidade do marketing dentro da empresa. Verificou-se que a maioria considera que marketing é somente propaganda ou consiste apenas em design. Portanto, é necessário esclarecer essa confusão.

O composto de marketing compreende preço, produto, praça e promoção e, a partir do momento que se limita o marketing a apenas um desses factores, o gestor prejudica a empresa, impedindo-a de se desenvolver.

Na concepção de Santos (2009, p. 14) o sucesso de uma técnica de marketing depende, não só, de se considerarem os quatro elementos referidos produto, preço, praça e promoção, mas também da forma como estes se relacionam entre si.

A questão-chave do marketing está em identificar as necessidades dos clientes e satisfazê-las. E, para identificar essas necessidades é imprescindível que se tenha um conhecimento do marketing em sua essência, ou seja, buscar equilibrar esforços em preço, produto, distribuição e promoção de modo a melhorar o relacionamento entre o cliente empresa (Santos, 2009, p. 14).

A outra questão buscou verificar se as empresas estavam organizadas quanto a área de marketing. Assim, foi realizada a seguinte questão.

Pergunta 2: A empresa possui um Departamento de Marketing ou uma pessoa responsável pela área de Marketing?

- Dos dois entrevistados, da Moz Facility Services disseram que não havia um departamento específico e que a responsabilidade por esta área era de todos os funcionários. Não havia ninguém trabalhando especificamente neste sector.
- Os outros quatro funcionários da Clean África afirmaram que havia um supervisor responsável pela área de marketing.
- O F1 da Clean África afirmou que “o departamento de marketing se dá através da gestão na internet e mídia e redes sociais”, sendo que o realizador dessa gestão é o gestor da empresa.
- Para tal o Departamento de Comunicação e Marketing utiliza a técnica do endomarketing para dotar os profissionais de conhecimentos sólidos, o que faz com que todos eles estejam envolvidos no planeamento e na gestão da organização.
- Existe ainda neste departamento um canal de relacionamento que facilita a comunicação entre a organização e os clientes que é feito através de email, telefone fixo, celular e uma caixa de sugestões na qual recebem críticas, sugestões e elogios. Isto mostra que a Clean África também utiliza a técnica do marketing mix que segundo Ottoni (1995) é a técnica de marketing que utiliza como instrumento o email para promover os serviços e produtos oferecidos pela empresa.

De acordo com Kotler e Armstrong (2006, p. 6) “[...] os dois principais objectivos do marketing são: atrair novos clientes prometendo-lhes valor superior e manter clientes actuais, propiciando-lhes satisfação”.

- Contudo, dos funcionários da Clean África e MozFacilityServices entrevistados, nota-se certa concordância sobre a importância do marketing, sua eficácia e utilização destas ferramentas para atrair e manter clientes, por serem instruídos e com formação na área em que actuam, alguns destes preocupam-se em conhecer e utilizar estratégias de marketing que podem ser aplicadas nas organizações.

Pergunta 3: A empresa investe no Marketing para o posicionamento da sua marca e provocação dos seus produtos e serviços?

- Em relação a essa questão, os gestores da Clean África afirmaram que sim, ao passo que os da MozFacilityServices, disseram que tem limitações de fundos para desenvolverem acções de marketing.

Pergunta 4: A empresa conhece o termo Marketing de Guerrilha? Se sim, comente o que sabe sobre o assunto?

Essa questão era fundamental para verificar se as empresas conheciam o Marketing de Guerrilha, bem como suas ferramentas.

- Se a resposta fosse positiva, seria viável analisar a forma como as mesmas utilizavam as ferramentas de guerrilha. Entretanto, nenhum dos pesquisados conhecia este tipo de marketing.

Contudo, mesmo não conhecendo o termo, constatou-se que a Clean África utilizava a ferramenta de guerrilha denominada Ambush ou Emboscada e a estratégia de propaganda de guerrilha de forma inconsciente. Como mencionado anteriormente, guerrilha de emboscada tem como objectivo infiltrar-se em um evento de outra empresa, a fim de divulgar seus produtos. Ou seja, a empresa utiliza esta ferramenta como forma de promover seu produto durante o evento que outra realiza. E a propaganda de guerrilha tem como objectivo captar a atenção dos consumidores através de publicidades criativas e marcantes para posicionar marcas e para persuadir aos consumidores quanto à escolha de tais produtos e serviços

- O entrevistado F3 afirmou que, quando vai para eventos organizados por outras empresas, leva brindes com adesivos da empresa e distribui para as pessoas. Ao ser informado que essa acção era uma ferramenta de guerrilheira, o pesquisado ficou bastante entusiasmado com este tipo de marketing.
- Após apresentar o Marketing de Guerrilha, bem como suas ferramentas, os entrevistados mostraram-se bastante interessados na sua utilização e afirmaram estar dispostos a utilizar essa estratégia de promoção como um diferencial para suas empresas.

CAPÍTULO V: DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA

O presente capítulo foi reservado para a discussão dos dados colectados na pesquisa de campo. Por se tratar de uma pesquisa de carácter quantitativa, a interpretação dos resultados, teve seu conteúdo analisado e exposto por meio da descrição dos conteúdos.

5.1 Discussão dos Resultados da Entrevista

De uma forma geral, os resultados sugerem que, apesar de utilizarem estratégias de comunicação, algumas empresas ainda não possuem uma real preocupação pelo sector de marketing.

Há também uma visão aprofundada por parte desses funcionários apesar de ser uma instituição com fins lucrativos é um "comércio" onde a informação é o produto a ser oferecido e que o retorno desse produto é a satisfação de quem necessita dessa informação, visando sempre satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Com isso, percebe-se que algumas das PME's em Moçambique necessitam ser mais estruturadas, principalmente nas acções de marketing, uma vez que a maioria dessas acções é realizada pelos próprios proprietários. Designar um profissional qualificado, com um amplo entendimento sobre o composto do marketing, é essencial para garantir a satisfação dos clientes.

Considerando que a maioria dos pesquisados acredita que marketing se resume a promoção, uma das questões procurou saber quais eram os meios utilizados pelas empresas para se comunicar com seus clientes.

De forma geral, os meios que utilizavam eram bastante parecidos. As actividades mais citadas foram: rádio, televisão, internet, redes sociais, email, dentre outras. Trata-se de estratégias de promoção mais baratas e comuns nas cidades moçambicanas.

Além disso, nenhuma empresa pesquisada afirmou conhecer o Marketing de Guerrilha, apesar da Clean África utilizar uma ferramenta guerrilheira (emboscada). Por isso, é preciso que as PME's moçambicanas venham estruturar o sector de marketing para posteriormente utilizar efectivamente o Marketing de Guerrilha.

É importante compreender que o marketing está além da comunicação das acções e produtos da empresa, ou seja, também envolve reflexões e decisões acerca do produto, preço e distribuição.

Após conhecerem este tipo de marketing, todos os entrevistados demonstraram interesse e motivação para utilizar as estratégias guerrilheiras. Ressalta-se que a empresa que aderir a este marketing inovador e criativo, provavelmente estará um passo à frente dos seus concorrentes.

Ressalta-se que o conhecimento teórico sobre marketing tradicional, Marketing de Guerrilha e ferramentas de guerrilha torna-se fundamental para que haja maior solidez e eficácia no processo de elaboração de estratégias de marketing, diminuindo a probabilidade de erros.

No entanto, ao término das entrevistas, os respondentes mostravam satisfação em relação a importância do Marketing de Guerrilha, principalmente para as PME's, com o intuito de incentivar a utilização das ferramentas guerrilheiras.

Os funcionários das duas empresas sentem-se preparados para a promoção dos produtos e serviços prestados com vista a atrair e manter seus clientes e reconhecem o esforço dos gestores dessa instituição no apoio prestado e no auxílio das solicitações feitas por eles em termos de recursos materiais e humanos disponibilizados para o aprimoramento de suas actividades.

5.2 Análise e Discussão dos Resultados do Questionário

Nesta parte identificou-se o feedback dos clientes face aos produtos e serviços prestados pela Clean África e MozFacilityServices.

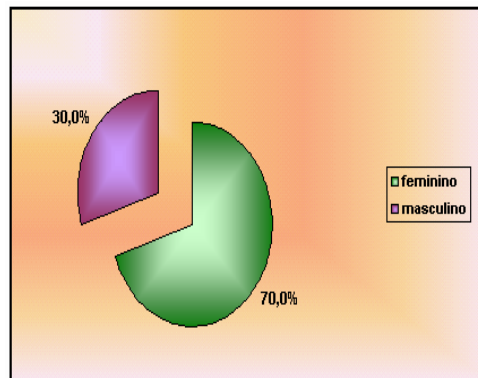
Realizou-se uma estatística descritiva das principais respostas obtidas através do questionário de recolha de dados que foi direccionado a 50 clientes das duas empresas, sendo 25 para cada uma delas. Com base nesse levantamento, fez-se uma classificação das respostas segundo a frequência simples de suas ocorrências.

Conforme a metodologia da pesquisa descrita no capítulo anterior, distribuíram-se 60 questionários tendo sido respondidos apenas 50 que fizeram parte da nossa amostra.

Durante todo o processo de pesquisa e recolha dos dados empíricos, a pesquisa bibliográfica intermediou as compreensões primárias acerca do tema. Através desta intermediação foi possível compor uma conclusão que tornasse viável a relação teoria versus empírica.

A apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa de campo foi estruturada de forma didáctica e específica. Nela, cita-se as perguntas do questionário, seguidas de seus respectivos resultados, apresentados graficamente.

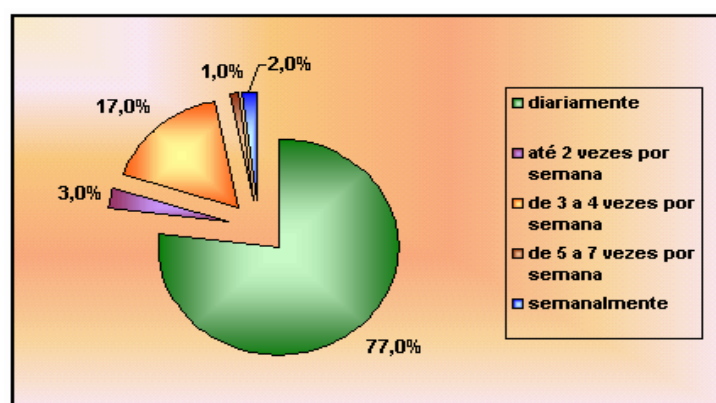
Gráfico 01: Género



Fonte: O Autor

De acordo com o gráfico acima, observa-se que dos respondentes 70% são do sexo feminino e 30% do sexo masculino. Embora tenha se demonstrado menos relevante do que a percentagem das mulheres observa-se que é um género a ser explorado, devido ao bom índice em solicitar os serviços e produtos das empresas.

Gráfico 02: Frequência dos clientes na solicitação dos produtos e serviços

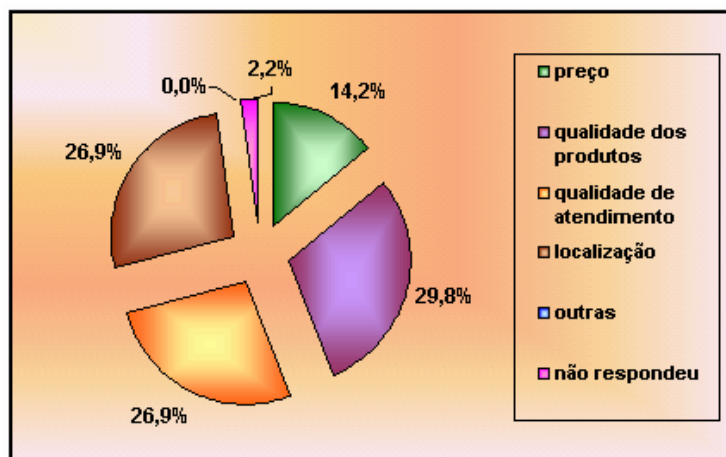


Fonte: O Autor

A frequência de 77% dos clientes da Clean África e MozFacilityServices demonstra a existência de um bom fluxo de clientes, diariamente. Constatou-se ainda, que 17% dos respondentes comentaram que frequentam as empresas de 3 a 4 vezes por semana. Para as

peças que frequentam até 2 vezes por semana a percentagem é de 3%, de 5 a 7 vezes 1% e os que frequentam semanalmente correspondem a 2%.

Gráfico 03: Motivos que levam os clientes a solicitarem os produtos



Fonte: O Autor

Depois de conhecida a frequência com que os clientes vão as empresas foi questionado o motivo pelo qual eles preferem os produtos da Clean África e MozFacilityServices. Diante desta questão, ficou claro que a qualidade dos produtos oferecidos pelas empresas é o principal motivo para 29,8% dos clientes preferirem as empresas.

Isto é interessante, pois demonstra que as empresas possuem produtos que os clientes gostam sendo que as mesmas podem explorar esta potencialidade, enquanto ponto forte a ser trabalhado para aumentar o índice de satisfação dos seus clientes.

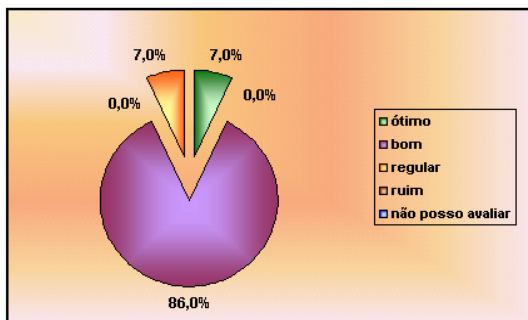
Os clientes têm que estar no topo do organograma da empresa, pois desta forma, os funcionários conseguem assimilar a importância do mesmo para a permanência da organização no mercado.

Em segundo lugar ficou a qualidade no atendimento com 26,9% e a localização com 26,9% das respostas para cada uma das alternativas.

Assim, além das empresas possuírem produtos de qualidade os clientes avaliaram que possui um atendimento de qualidade satisfazendo seus clientes, e uma localização com 2,2% o que de certa forma facilita a solicitação dos seus serviços.

Dentre os respondentes apenas 14.2% afirmaram que preferem os produtos das empresas por causa do preço e 0,0% não responderam. Neste contexto, observa-se que os clientes não são influenciados pelo preço dos serviços, mas sim pela sua qualidade e também pelo atendimento oferecido.

Gráfico 04: Avaliação na prestação de serviços

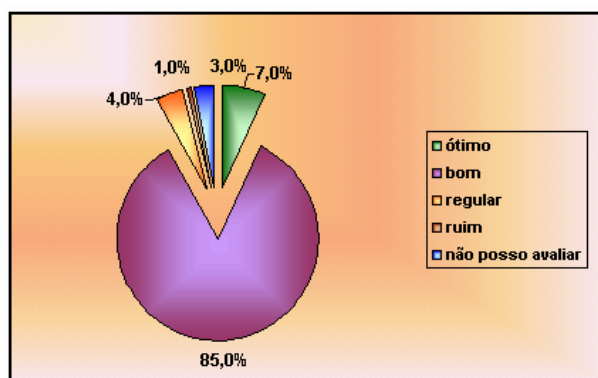


Fonte: O Autor

Para prosseguir com a pesquisa foi questionado sobre a avaliação na prestação de serviços. Os clientes da Clean África e MozFacilityServices avaliam positivamente os serviços prestados como esclarece 86% dos respondentes. Para os que acreditam que os serviços são ótimos a percentagem é de 7%. Assim, considera-se que 93% dos clientes estão satisfeitos, sendo que apenas 7% não estão satisfeitos.

Os serviços prestados ao cliente é o ponto de partida para o sucesso da empresa, portanto, as empresas precisam reverter os cerca dos 7% dos respondentes que avaliam como regular, pois caso não altere essa percentagem poderão perder estes clientes. É importante citar que as empresas devem sempre buscar a percentagem máxima de satisfação, ou seja, 100%, fortalecendo-se no mercado perante a concorrência.

Gráfico 05: Satisfação em relação aos produtos/serviços

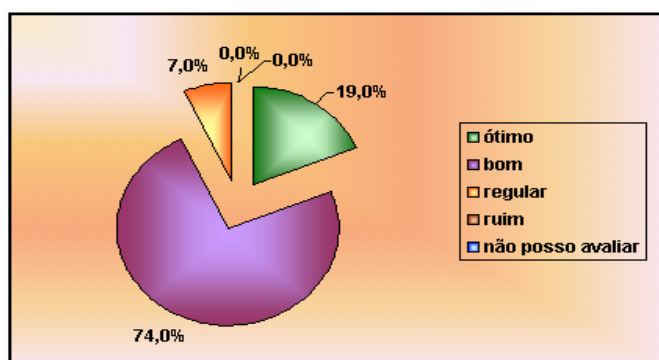


Fonte: O Autor

A questão seguinte consistiu em perceber como os clientes avaliam os produtos/serviços. Para 85% dos clientes o ambiente das empresas está bom, sendo que apenas 7% consideram como ótimo. Diante do resultado fica claro que os gestores das empresas precisam melhorar este índice já que a percentagem de avaliação como ótimo é baixa.

Os clientes que avaliaram como regular correspondem a 4% dos respondentes e como ruim o índice é de apenas 1% e 3% não puderam avaliar, assim com essas percentagens baixas fica mais fácil de os gestores das empresas reverter esses números, oferecendo um atendimento ainda mais qualificado, além de oferecer novos produtos e serviços que possam diferenciar as empresas de seus concorrentes, fortalecendo-as no mercado.

Gráfico 06: Satisfação em relação ao atendimento

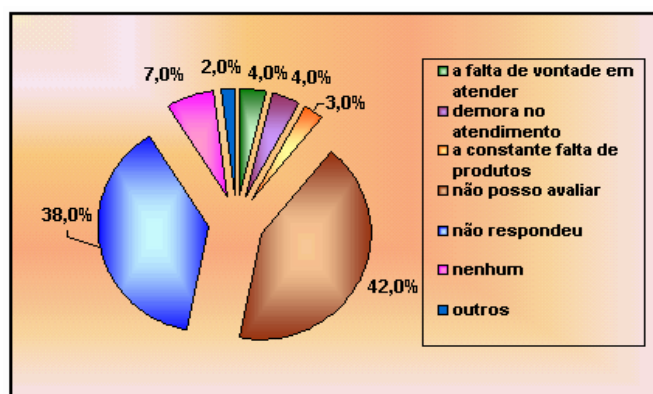


Fonte: O Autor

A maioria dos clientes considera bom o atendimento oferecido pelas empresas com um percentual de 74% das respostas, mas o índice de clientes que avaliam como óptimo é de 19%, sendo assim 93% dos clientes estão no geral satisfeitos com o atendimento oferecido pelas empresas.

Observa-se ainda que 7% dos clientes não estão satisfeitos com o atendimento, pois avaliam como regular, dessa maneira é importante que as empresas invistam em acções de marketing para modificar a opinião destes clientes.

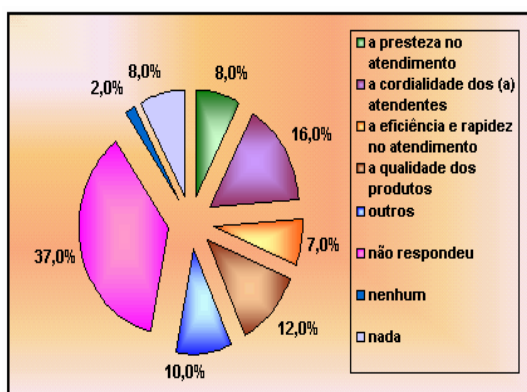
Gráfico 07: Motivos de insatisfação dos clientes



Fonte: O Autor

Depois de questionados sobre os factores que deixam o cliente satisfeito com os produtos/serviços das empresas, foram perguntados sobre os factores que lhes deixam insatisfeitos. Os respondentes na sua maioria responderam que não poderiam avaliar com uma percentagem de 42% , outros 38% preferiram não responder, 7% afirmaram não encontrar nenhum motivo de insatisfação, 2% alegou outros motivos, 4% falta de vontade em atender, 4% demora no atendimento e 3% disseram a constante falta de produtos.

Gráfico 08: Melhoria nos produtos/serviços oferecidos

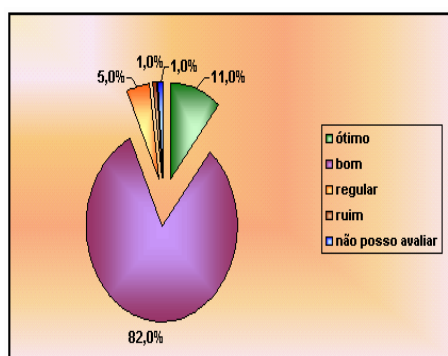


Fonte: O Autor

Para prosseguir com a pesquisa questionou-se o que os respondentes gostariam que melhorasse nas empresas. 8% destes afirmaram que nada. A opinião do cliente em relação ao que poderia ser melhorado nas empresas, um total de 37% dos pesquisados não respondeu, o que pode ser considerado que "nada precisa ser mudado". Assim, apenas 16% dos pesquisados acreditam que a cordialidade dos funcionários precisa melhorar.

A percentagem dos sujeitos pesquisados que acreditam que deve melhorar os produtos/serviços é de 12%, já para a flexibilidade no atendimento isso equivale a 8%, enquanto a eficiência, 10% outros, 2% nenhum e a eficiência e rapidez no atendimento foi de 7% das respostas.

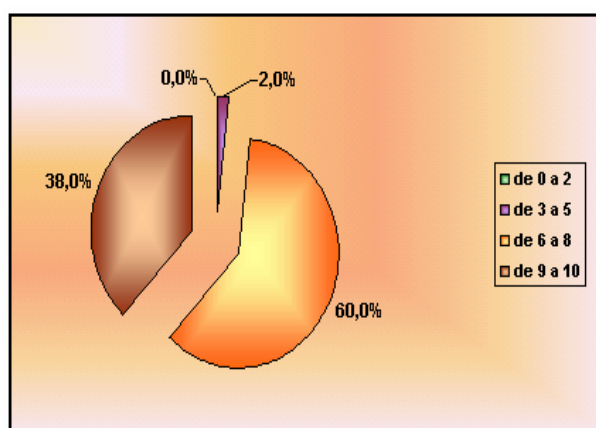
Gráfico 09: Variedade dos produtos/serviços prestados



Fonte: O Autor

A penúltima questão foi para avaliar a variedade de produtos/serviços que as empresas oferecem aos clientes: 82% dos respondentes consideram os produtos/serviços bons, 11% ótimos, 5% regular, 1% ruim e os outros 1% não avaliaram.

Gráfico 10: Nota atribuída as empresas



Fonte: O Autor

Tabela 07: Nota atribuída as empresas

Nº de respondentes	Escala	%
0	0 – 2	0
1	3 – 5	2
19	6 – 8	38
30	9 - 10	60

Fonte: O Autor

Para terminar a pesquisa foi proposto aos respondentes que atribuíssem uma nota para as empresas inquiridas numa escala de 0 a 10: Para essa questão nenhum dos respondentes atribuiu nota na escala de 0 a 2, sendo que 2% atribuíram notas na escala de 3 a 5, 38% avaliam de 6 a 8, o que significa como uma avaliação de bom e os demais 60 % consideram a gestão das empresas como ótima com notas de 9 a 10.

Dentre os principais comentários dos respondentes está o desejo de novos produtos/serviços. Um dado importante a comentar foi a boa participação dos clientes, sendo que ao iniciar a pesquisa temia-se que os mesmos não se disponibilizassem a responder os questionários, facto este que não ocorreu considerando a simpatia com que os clientes responderam a pesquisa.

Observou-se ainda que os respondentes sentem-se valorizados quando a sua opinião é solicitada. Este aspecto demonstra que as pesquisas de marketing para identificar satisfação e qualidade no atendimento, produtos/serviços, são ferramentas que a gestão das empresas deve utilizar no seu dia-a-dia, principalmente, tendo em consideração os efeitos macro-económicos influenciados pela pandemia da COVID-19 e de sobrevivência das PME's que assolam Moçambique.

CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO

Neste capítulo foi dedicado a apresentação e discussão das conclusões relativas a questão abordada pela pesquisa, de acordo com os objectivos geral e específicos da pesquisa, e tece recomendações consideradas pertinentes para a mesma.

6.1 Conclusões

De uma forma geral, os resultados demonstram que das empresas inquiridas apenas a Clean África possui uma real preocupação pelo sector de marketing e a MozFacilityServices continuam muito limitados e sem foco na área, tanto que na sua estrutura organizacional não inclui um departamento de marketing ou nenhum responsável pela estratégia de comunicação (promoção). Vale relembrar que o alinhamento dos quatro pilares do composto de marketing, produto, preço, praça e promoção é essencial para o sucesso dos empreendimentos das PMEs.

O objectivo principal desta pesquisa foi de compreender a viabilidade das estratégias de Marketing de Guerrilha utilizadas pelas PME na estratégia de posicionamento na Cidade de Maputo. Assim sendo, o presente estudo concluiu o seguinte:

- O uso de Marketing de Guerrilha, é viável tendo em consideração que são estratégias utilizadas por empresas menores com o objectivo de combater os seus grandes concorrentes ou simplesmente pelo simples facto de sobreviverem aos mercados actuais. A Clean África que é uma das empresas de referência no sector de limpezas no mercado moçambicano conquistou a simpatia dos consumidores da cidade de Maputo através das suas excelentes propagandas e presença digital garantindo assim uma maior proximidade dos clientes.

O primeiro objectivo específico foi analisar as actividades e estratégias de Marketing de Guerrilha desenvolvidas pela Clean África e MozFacilityServices. Assim sendo, o presente estudo concluiu o seguinte:

- Apesar da Clean África usar o marketing de emboscada de forma inconsciente, nenhuma das empresas analisadas conhecia este tipo de marketing, e, conseqüentemente, o uso de ferramentas guerrilheiras é quase inexistente. Porém, isto não faz com que a pesquisa se torne irrelevante. Pelo contrário, as empresas agora conhecerão esta ferramenta e poderão aplicar no seu dia-a-dia de forma mais recorrente.

O segundo objectivo específico consistiu em investigar o impacto do Marketing de Guerrilha como ferramenta tática de Marketing ao nível da Clean África e MozFacilityServices. Para este objectivo a conclusão foi a seguinte:

- Os gestores das empresas Clean África e MozfacilityServices conhecem as funcionalidades ou seja, as estratégias de marketing que podem ser aplicadas nas organizações. Para além de conhecerem tais técnicas, os mesmos sabem aplica-lás e isso se justifica o investimento que a Clean África tem feito na promoção dos seus serviços. A MozFacilityServices apesar de conhecer, continua limitado no boca-a-boca. É notório o interesse dos gestores destas empresas em especializar e capacitar os seus profissionais na área.

O terceiro e último, objectivo foi avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos/serviços prestados pelas empresas Clean África e MozFacilityServices. Assim sendo, o presente estudo concluiu o seguinte:

- Os clientes das duas empresas estão satisfeitos com os produtos/serviços prestados. Isso é sustentado pela nota atribuída pelos clientes para os gestores das empresas revela que as mesmas vêm desempenhando um trabalho voltado para a satisfação de seu público-alvo, todavia, percebe-se a necessidade de alguns reajustes.

De entre às limitações que tivemos ao longo da realização desta pesquisa destacam-se: demora da resposta dos gestores das empresas Clean África e MozFacilityServices em autorizar a realização da pesquisa; falta de tempo dos gestores que faziam parte da nossa amostra para serem entrevistados e inexperiência de pesquisas desta natureza da parte do pesquisador.

Como pesquisador, acredita-se que esta monografia poderá servir como base para futuras pesquisas na área da comunicação, pois ainda são poucos os estudos realizados, que analisam a questão das estratégias de Marketing de Guerrilha para o posicionamento das PME's promoção de produtos/serviços prestados ao cliente, bem como este primeiro passo na pesquisa poderá auxiliar em futuras carreiras profissionais.

6.2 Recomendações:

As recomendações que se podem fazer aos profissionais de marketing gestores das empresas é que procurem melhorar no seguinte:

- Aprofundamento e utilização de Marketing de Guerrilha e de ferramentas guerrilheiras por parte das duas empresas, em particular para a MozFacilityServices que pode optar por explorar activações de rua, distribuição de panfletos e vendas porta á porta para promoção dos seus serviços;
- Introduzir o Marketing de Guerrilha nas PME's explorando as oportunidades que advém do desenvolvimento das tecnologias de informação (Marketing Digital); A MozFaciltyService que não possui presença em Redes Sociais deve aproveitar esta ferramenta de baixo custo para criar e alastrar a divulgação da sua marca;
- Valorizar o relacionamento com os clientes e investir em programas de fidelização com objectivo de conquistar relacionamentos duradouros, privilegiando o crescimento de receitas a médio e longo prazo.

6.3 Estudos futuros

O Marketing é sem dúvidas uma das bases para desenvolvimento das organizações e por isso deve continuar a ser um tema pertinente de debate e construção de conhecimento. No contexto moçambicano torna-se ainda mais relevante por conta da oportunidade que as PME's geram para o mercado e por outro lado devido a fraca disponibilidades de estudos aprofundados sobre o marketing local. Assim constintuem os principais tópicos para estudos futuros:

- Marketing como estratégia de desenvolvimento das PME's.
- Aprofundamento de estudos sobre estratégias guerrilheiras, visto que existem poucos estudos focalizados em Moçambique;

CAPÍTULO VII: REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, M. L. de. (2007). **A produção científica dos alunos concluintes do curso de graduação em Biblioteconomia sobre marketing e endomarketing no período 2004 a 2006.** Monografia. UFPB/CCSAD. João Pessoa.

Andias, A. R. C. (2015). **Posicionamento estratégico produto Lodo.** (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Coimbra, Lisboa.

Bogdan, R.; Biklen, S. (1994). **Investigação Qualitativa em Educação.** Porto: Porto Editora.

Castilho, A. P. *et al.*(2011). **Manual de Metodologia Científica.** Do ILES Itumbiara/GO (Org.). Itumbiara: ILES/ULBRA, pp. 10 – 15.

Cavalcante, C. (2012). **Manual do Marketing de guerrilha: Soluções inteligentes e eficazes para vencer a concorrência.** São Paulo: Senac.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. (2005). **Metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, pp. 67 – 76.

Coral, K. S. (2012). **O marketing dando visibilidade à biblioteca escolar: um estudo de casos,** Porto Alegre.

Correia, R. A. L. S. da. (2014). **Será O Marketing de Guerrilha, uma Estratégia Influyente no Futuro da Comunicação Desportiva?** (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa.

Coutinho, F. (2011). **Marketing de Guerrilha.** Expressão de Arte Urbana. Brasil: São Paulo.

Daniel, L. Z. J. (2019). **Análise das Estratégias de Gestão adoptadas pelas PME's face a Situação de Crise em Moçambique: Estudo de caso Lucas Investments, Lda (2016 -2018).** (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica de Moçambique (UCM) Beira.

Dantas, E. B. (2009). **A propaganda de guerrilha: uma nova alternativa para posicionar marca.** Bocc.

Day, G. S. (2001). **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman.

Deslandes, S. F.; Gomes, R. (2009). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28^a. ed. Petrópolis: Vozes.

Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2^a ed. São Paulo. Atlas.

Franco, A. de. (2000). Por que precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável? **Separata da Revista Século XXI**. No. 3, Millenium, Instituto de Política, Brasília.

Gil, A. C. (1994). **Metodologia e técnicas de pesquisa social**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, pp. 94 – 100.

Gil, A. C. (2009). **Como elaborar projectos de pesquisa**. 5^a ed. São Paulo: Atlas.

Gronroos, C. (2001). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. **European Journal of Marketing**. v. 23, n. 1, p.52-60.

Gronroos, C. (2002). Quo Vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Marketing Review**, n. 3, p. 129-146.

Guia de acesso ao financiamento para pequenas e médias empresas em Moçambique, building markets (2016).

Kotler, P. (1998). **Administração de Marketing**: análise, planeamento, implementação e controle. 5^a ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (1998). **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil Ltda.

Kotler, P. (2000). **Marketing para o século XXI**. 6^a ed. Lisboa: Editorial Presença.

Kotler, P. (2003). **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, P. Armstrong, G. (2006). **Princípios de marketing**. 9^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. (200). **Introdução ao marketing**. 4^a ed. Rio de Janeiro; LTC.

Kotler, P., Fox, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

- Kotler, P.; Armstrong, G. (2007). **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P.; Fox, K. F.(1998). **A. Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. (2003). **Princípios de marketing**. 9ª.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A de. (2003).**Fundamentos de metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, pp. 45 – 198.
- Las Casa, A. L. (2009). **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Levinson, J. C. (1989). **Marketing de Guerrilha**. Lisboa: Difusão Cultural.
- Levinson, J. C. (2004). **Criatividade de Guerrilha**. São Paulo: Mauad.
- Levinson, J. C. (2010). **Guerrilha Marketing Concept**. USA: Colorado University.
- Lima, E. C.; Nascimento, J. C. (2001). Caracterização das micro e pequenas empresas de Alagoas. **SEBRAE/AL**. Maceió.
- Machado, C. M. N. *et al.* (2012). Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul. **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia IX SEGET**.
- Madruga, R. P. (2006). **Administração de marketing**: no mundo contemporâneo. 3ª. Rio de Janeiro: FGV.
- Manuel, O. E. (2020). **O Conteúdo Local e os Grandes Projectos - Um Caso de Estudo sobre as PME's no sector do Petróleo e Gás em Moçambique**. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Administração e Educação. Maputo.
- Oliveira, E. R. de.; Mourad, A. I.; Mello, J. L. (2016). Reflexão sobre os fundamentos da teoria do marketing e tendências contemporâneas. **Revista Pensamento e Realidade**.

- Oliveira, S. M. de. (1985). **Marketing e sua aplicação em bibliotecas: uma abordagem preliminar**. Campinas: Ciência da Informação., v. 14, n.2.
- Pedron, A. J. (2001). **Metodologia científica: auxiliar de estudo, da leitura e da escrita**. 3ª ed. Brasília: [s.l.], pp. 135 – 140.
- Ries, A.L.; Ries, L. (2002). **A queda da propaganda**. Da mídia paga à mídia espontânea. Rio de Janeiro: Campus.
- Ries, Al e Trout, J. (2002). **Posicionamento: a batalha por sua mente**. 20ª ed. São Paulo: Makron Books.
- Ries, Al. Trout, J. (1986). **Marketing de Guerra**. Tradução: Auripebo Berrance Simões. Revisão Técnica: Francisco Alberto Madia de Souza. São Paulo. McGrawHill.
- Roesch, S. M. A. (2009). **Projecto de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas.
- Santos, L. L. (2010). **O marketing de guerrilha como ferramenta de posicionamento da marca**. (Monografia). Universidade de Taubaté – UNITAU.
- Santos. G. F. (2009). **Como utilizar as técnicas de merchandising**. Faculdade de Informação e Comunicação. Lins – SP.
- Santos. G. F. (2009). **Como utilizar as técnicas de merchandising**. Faculdade de Informação e Comunicação. Lins – SP.
- Speed. (2014). **PME's em Moçambique**.
- Steffen, R. A. (2009). **A influência do Mix de Marketing e dos factores comportamentais nas decisões do consumidor: O caso SAYURI Produtos Orientais**. Trabalho de Conclusão de Estágio para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Vergara, S. C. (2005). **Projectos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, pp. 53 – 123.
- Yin, R. (2005). **Estudo de caso: planeamento e métodos**. 3ª ed. São Paulo: Bookman.
- Zenaro, A. B. (2013). **As técnicas de merchandising como apoio fundamentais as estratégias mercadológicas**. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Curso de Administração. LINS – SP.

Consultas à Internet

<http://www.bocc.uff.br/pag/dantas-edmundo-a-propaganda-de-guerrilha.pdf>, acessado 28/08/2020, 14:37

<https://docplayer.com.br/1464636-Marketing-de-guerrilha-estrategia-para-pequenas-empresas.html>, acessado 28/06/2020, 19:55

<https://foroalfa.org/pt/artigos/nascimento-e-evolucao-da-marca-em-7-passos>, acessado, 28/08/2020, 15:44

<https://neilpatel.com/br/blog/marketing-de-guerrilha/>, acessado 29/09/2020, 15:05

<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-de-guerrilha/>, acessado 03/07/2020, 23:04

Nayaradou, (2006). Maximilien. Publicidade e crescimento económico - Tese de Doutorado em Economia. Síntese e principais conclusões do autor. Dauphine, Paris: Advertising and economic growth – UDA. Disponível em http://ovalordapublicidade.apan.pt/pdf/The-value-of-advertising_1-page-summary.pdf . Acesso em: 30/05/2020: 00:12.

Apêndice “A” – Guião da Entrevista

Guião da Entrevista Direcção aos Funcionários da Clean África e MozFacilityServices

Prezado Funcionário

No âmbito da elaboração do Trabalho Final do Curso de Publicidade e Marketing, pela Escola Superior Aberta da Universidade Politécnica – A Politécnica, venho por este meio solicitar o preenchimento deste questionário para obter dados, cujo tema é: "**Marketing de Guerrilha como Estratégia de Posicionamento das PME's em Moçambique: O Caso de Estudo na Clean África e Moz Facility Services**". Desde já asseguramos manter inteira confidencialidade dos dados pessoais e institucionais de acordo com as normas éticas que norteiam as pesquisas académicas. Agradecemos antecipadamente, a atenção da sua disponibilidade e colaboração.

Maputo, Fevereiro de 2021.

I DADOS DA PESQUISA

1. A quanto tempo trabalha na Clean Africa / Moz Facility Services?
2. Qual é a sua área de actuação? _____
3. Quais são os produtos e serviços que a Clean África / Moz Facility Services oferece aos seus clientes?
4. Já ouviu falar de marketing e sua importância nas organizações?
 - a). () Sim
 - b). () Não

5. A empresa possui um Departamento de Marketing ou uma pessoa responsável pela área de Marketing?

6. Quais os meios utilizados por sua empresa para se comunicar com seus clientes? (Rádios; jornais; anúncios publicitários; sites da internet, Redes Sociais, outros).

7. A empresa investe no Marketing para o posicionamento da sua marca e provocação dos seus produtos e serviços?

8. A empresa conhece o termo Marketing de Guerrilha? Se sim, comente o que sabe sobre o assunto _____

9. Já utilizou alguma ferramenta do Marketing de Guerrilha (Acção Ambiente, Emboscada, Arte Urbana...)? Se sim, quais e como é feito?

10. Quais os principais benefícios que você encontrou ao utilizar as estratégias de Marketing de Guerrilha?

11. Deseja utilizar o Marketing de Guerrilha na sua empresa?

12. Na sua opinião o que deveria ser feito para melhorar a questão da promoção e divulgação dos produtos e serviços na sua empresa?

Apêndice “B” Questionário aos clientes

Questionário direccionado aos clientes da Clean África e Moz Facility Services

Prezado Cliente

No âmbito da elaboração do Trabalho Final do Curso de Publicidade e Marketing, pela Escola Superior Aberta da Universidade Politécnica – A Politécnica, venho por este meio solicitar o preenchimento deste questionário para obter dados, cujo tema é: "**Marketing de Guerrilha como Estratégia de Posicionamento das PME's em Moçambique: O Caso de Estudo na Clean África e Moz Facility Services**". Desde já asseguramos manter inteira confidencialidade dos dados pessoais e institucionais de acordo com as normas éticas que norteiam as pesquisas académicas. Agradecemos antecipadamente, a atenção da sua disponibilidade e colaboração.

Maputo, Fevereiro de 2021.

1) Dados Pessoais

a) Sexo

Feminino

Masculino

2) Dados da Pesquisa

1. Com que frequência solicita os produtos e serviços da Clean África / Moz Facility Services?

Diariamente

Até 2 vezes por semana

De 3 a 4 vezes por semana

De 5 a 7 vezes por semana

Semanalmente

2. Quais são os motivos que lhe levam a solicitar os produtos e serviços da Clean Africa / Moz Facility Services?

- Preço
- Qualidade dos produtos e serviços
- Qualidade de atendimento
- Localização
- Outros. Quais? _____

3. Como avalia a prestação de serviços da Clean África / MozFacilityServices?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não posso avaliar

4. Quais os factores lhe deixam satisfeitos nos serviços prestados pela Clean África / MozFacilityServices?

- A rapidez no atendimento
- A cordialidade dos (as) funcionários
- A eficiência e rapidez nos serviços
- Não posso avaliar
- Outros. Quais? _____

5. Quais factores lhe deixam insatisfeitos com os serviços e produtos disponibilizados pela Clean África / MozFacilityServices?

- A falta de vontade em trabalhar
- Demora na entrega dos trabalhos
- A constante falta de produtos e serviços
- Não posso avaliar
- Outros. Quais? _____

6. O que acha que poderia melhorar nos produtos e serviços prestados pela Clean África / MozFacilityServices:

- A presa na prestação e entrega de produtos e serviços.

- A cordialidade dos (as) funcionários.
- A eficiência e rapidez no atendimento.
- A qualidade dos produtos e serviços.
- Outros. Quais?_____

7. Como avalia a variedade dos produtos e serviços da Clean Africa / MozFacilityServices?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Não posso avaliar

8. Qual a sua nota para a Clean África / MozFacilityServices pela prestação dos seus serviços de uma forma geral?

- de 0 a 2
- de 3 a 5
- de 6 a 8
- de 9 a 10

Apêndice “C” Tabelas de Tratamento de Dados

1. Gênero

Sexo	Respondentes	Percentagem (%)
Masculino	15	30
Feminino	35	70
Total:	50	100

2. Frequência dos clientes na solicitação dos produtos e serviços

Frequência	Respondentes	Percentagem (%)
Diariamente	38	77
Até 2 vezes por semana	3	3
De 3 a 4 vezes por semana	6	17
De 5 a 7 vezes por semana	1	1
Semanalmente	2	2
Total	50	100

3. Motivos que levam os clientes a solicitarem os produtos

Motivos da solicitação dos produtos	Respondentes	Percentagem (%)
Preço	7	14
Qualidade dos produtos	15	29,8
Qualidade de atendimento	2	2,2
Localização	13	26,9
Outras	13	26,9
Não respondeu	0	0,0
Total:	50	100

4. Avaliação na prestação de serviços

Avaliação na prestação de serviços	Respondentes	Percentagem (%)
Ótimo	4	7
Bom	42	86
Regular	4	7
Ruim	0	0,0
Não posso avaliar	0	0,0
Total	50	100

5. Satisfação em relação aos produtos/serviços

Satisfação em relação aos produtos/serviços	Respondentes	Porcentagem (%)
Ótimo	4	7
Bom	40	85
Regular	3	4
Ruim	1	1
Não posso avaliar	2	3
Total	50	100

6. Satisfação em relação ao atendimento

Satisfação em relação ao atendimento	Respondentes	Porcentagem (%)
Ótimo	4	7
Bom	37	74
Regular	9	19
Ruim	0	0,0
Não posso avaliar	0	0,0
Total	50	100

7. Motivos de insatisfação dos clientes

Motivos de insatisfação dos clientes	Respondentes	Porcentagem (%)
A falta de vontade em atender	2	4
Demora no atendimento	2	4
A constante falta de produtos	21	42
Não posso avaliar	1	2
Não respondeu	2	3
Nenhum	3	7
Outros	19	38
Total	50	100

8. Melhoria nos produtos/serviços oferecidos

Melhoria nos produtos/serviços oferecidos	Respondentes	Porcentagem (%)
A presteza no atendimento	4	8
A cordialidade dos (a) atendentes	18	37
A eficácia e rapidez no atendimento	3	7
A qualidade dos produtos	6	12
Outros	5	10
Não respondeu	8	16
Nenhum	2	2
Nada	4	8
Total	50	100

9. Variedade dos produtos/serviços prestados

Variedade dos produtos/serviços prestados	Respondentes	Percentagem (%)
Ótimo	5	11
Bom	41	82
Regular	2	5
Ruim	1	1
Não posso avaliar	1	1
Total	50	100

10. Nota atribuída as empresas

Nº de respondentes	Escala	Percentagem (%)
0	0 – 2	0
1	3 – 5	2
19	6 – 8	38
30	9 - 10	60