

“Marketing de guerra”: um discurso excessivo?

Michel Thiollent

Professor Adjunto da COPPE/
Universidade Federal do Rio de
Janeiro (Área de Organização
Industrial/Política e Gestão em
Ciência e Tecnologia).

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos foram lançados no Brasil várias publicações (livros e artigos) sobre uma “nova” concepção do marketing na área empresarial que é designada como Marketing de Guerra (Ries & Trout, 1986; Taylor, 1986). Vamos examinar aqui alguns de seus princípios e discutir em que medida essa tendência pode ser entendida como mudança ao nível da linguagem em uso na prática econômico-comercial e num amplo leque de estratégias de ação e de propaganda.

Concepção do “Marketing de Guerra”

É uma concepção do marketing cujo principal objetivo consiste em tornar mais “agressivas” as atividades comerciais das empresas. A grande diferença entre o Marketing de Guerra e o marketing tradicional está no fato de que, neste último, a prioridade é atribuída à satisfação do consumidor, ao passo que no Marketing de Guerra a estratégia de concorrência é considerada como aspecto principal. O marketing tradicional é estabelecido a partir de estudos de mercado que abrangem as características sócio-econômicas, psicossociais ou motivacionais dos clientes e consumidores e as imagens dos produtos no público em geral. O Marketing de Guerra tende a considerar a satisfação do consumidor como uma preocupação que, embora necessária, pode ser colocada no segundo plano. O primeiro é ocupado pela definição da capacidade de planejamento estratégico e tático da empresa frente a seus concorren-

tes, tendo em vista o aumento de sua agressividade. Do planejamento estratégico dependem as políticas de produtos ou de atendimento das exigências dos clientes e não o contrário.

A filosofia do Marketing de Guerra parece ser principalmente importada dos EUA. Todavia, seus porta-vozes sempre se referem a uma grande diversidade de fontes de inspiração militar. Há sempre uma referência à concepção da guerra de Carl von Clausewitz (General prussiano, 1780/1831), onde a guerra é definida como “ato de violência destinado a forçar o adversário a submeter-se a nossa vontade” (Clausewitz, 1979). Além disso, são citados no Marketing de Guerra, ensinamentos militares extraídos da história da Antigüidade Grega até a atualidade, passando pelas habilidades de William, o Conquistador, de Napoleon Bonaparte ou do General Patton (Ries & Trout, 1986).

Algumas das idéias estratégicas e táticas de origem militar são transpostas no contexto das atividades empresariais. O mercado e o universo das preferências dos clientes são vistos como um campo de batalha, os concorrentes como adversários, a concorrência como uma guerra, os homens de marketing são designados como “generais de marketing”.

O marketing sempre consistiu numa certa capacidade dos dirigentes acompanharem a evolução do mercado e da concorrência para poderem lançar produtos adequados, fortalecer suas posições e aumentar suas vendas e seus lucros. Na sua versão “guerreira”, o marketing se torna uma atividade norteada pelos princípios do conflito militar e organizada com os mesmos métodos, fora as armas, é claro.

Nesta transposição as armas podem ser os produtos novos, as informações sigilosas, as redes de distribuição diferentes das dos concorrentes etc.

A visão “guerreira” do marketing supõe que a empresa seja dotada de um sistema de informação muito eficaz a respeito das atividades dos concorrentes. Embora isto não esteja explicitado, tal sistema pode incluir até práticas parecidas com a espionagem para conhecer antecipadamente as decisões que serão tomadas quanto ao lançamento de produtos novos ou quanto à tomada de certas decisões estratégicas. De acordo com as exigências do “combate”, é de se prever também recursos informacionais, algumas vezes com aspectos de desinformação, para desviar as contra-ofensivas dos adversários.

É bem conhecido o fato de que existe uma íntima relação entre o marketing — seja qual for sua filosofia — e a propaganda. No caso específico do Marketing de Guerra, a propaganda que lhe corresponde pode adquirir uma dimensão igualmente “guerreira”, isto quer dizer, talvez bastante próxima à chamada “guerra psicológica”, com recursos retóricos e emocionais “calculados” para promoverem reações positivas do público e com estratégias de informação e persuasão destinadas a melhorar a imagem dos produtos e a prejudicar a imagem dos concorrentes.

Este aspecto de “guerra psicológica” aparece nitidamente na obra de Ries & Trout (1986). Os autores consideram que as batalhas de marketing não se desenrolam apenas no mercado de produtos materiais. O “local” principal da batalha estaria situado na “mente” dos clientes. Trata-se de combater a presença dos “inimigos” na mente dos clientes com uma política que leve em conta os seus pontos fortes e fracos. Quando o principal concorrente ocupa uma posição de domínio absoluto, a estratégia recomendada pode ser a “guerrilha”, isto é, uma série de ataques sem choque frontal, já que este seria inevitavelmente prejudicial, devido à desfavorável relação de forças.

Crítica da analogia entre “guerra” e “mercado”

A partir deste rápido exame (sem dúvida incompleto) da filosofia do Marketing de Guerra, poderemos agora iniciar uma discussão de caráter bastante crítico.

Não é nova a aparente analogia existente entre guerra e concorrência comercial. Há muitas décadas que homens de negócios planejam as atividades de suas empresas a partir de princípios inspirados na “arte” militar. Além disso, a um nível mais fundamental, a concorrência comercial e as guerras são fenômenos sociais que têm sido frequentemente associados em diversas situações históricas, sobretudo quando situados em escala internacional. A transposição dos princípios da guerra para a conquista de mercados corresponde, no fundo, a uma velha prática. A atual proposta de Marketing de Guerra não parece conter muita inovação, mesmo no plano de teoria militar, onde o maior autor citado permanece sendo Clausewitz, cuja obra principal é de 1832. A analogia que se pode estabelecer entre conflito militar e concorrência econômica, embora imperfeita, foi por ele sugerida nos seguintes termos:

“A guerra é uma forma de relações humanas. Afirmamos, pois, que a guerra não pertence ao domínio das artes e das ciências, mas sim ao da existência social. Ela constitui um conflito de grandes interesses, solucionado através do sangue, e é só por isso que difere dos outros conflitos. Seria melhor compará-la, mais que a qualquer arte, ao co-

mércio, que também é um conflito de interesses e de atividades humanas; assemelha-se mais ainda à política, a qual, por sua vez, pode ser considerada, pelo menos em parte, como uma espécie de comércio em grande escala. Além disso, a política é a matriz na qual se desenvolve (. . .)”.

Esta analogia que Clausewitz sugere entre guerra, comércio e esfera política tem sido comentada positivamente até por Engels e outros autores marxistas (Naville, 1955) e foi bastante explorada no contexto da argumentação polêmica (Kotarbinski, 1986).

No entanto, é bom salientar que se trata de uma analogia muito imperfeita. A guerra supõe “sangue” e tem um alcance destrutivo que o comércio não possui, mesmo quando a exacerbação da concorrência redunde em falências e desemprego. Este último ponto é explicitamente desenvolvido por Naville (1977), que observa:

“É por abuso de linguagem que assemelham-se uma “batalha” econômica a uma “batalha” militar, a “vitória” ou a “derrota” de dois concorrentes no mercado aos mesmos desfechos num campo de guerra. É verdade que em ambos os casos trata-se da conseqüência de um confronto. Mas será que podemos assimilar os resultados alcançados por um plano econômico e os que são alcançado como objetivos de um combate armado? Ai, mais uma vez, o esquema estratégico induz ao erro, o que não o impede de ser amplamente divulgado. A analogia parece justificada devido à existência de oposições em ambos os casos. Todavia, isto é apenas uma analogia que não conta as particularidades que estão em jogo. Se não é duvidoso integrar a economia militar, enquanto produção de meios de guerra, no quadro orgânico das funções econômicas gerais (pela mediação do Estado e das coalizões de Estados), é muito mais arriscado querer integrar nelas a finalidade imediata desta atividade econômica, por que esta tem como objetivo a destruição (. . .) e não a produção destinada a satisfazer as necessidades produtivas”.

A analogia entre guerra e concorrência pode levar a certos exageros. Ao nível conceitual notamos que “guerra” é o estado máximo de um conflito que pode existir sob diversas formas e com vários graus de intensidade. Por sua vez, “conflito” não caracteriza todos os tipos de competição ou de concorrência. De acordo com a clássica distinção de Boulding (1963), a competição não se confunde com o conflito. Tanto na competição como no conflito há interesses incompatíveis, mas só no conflito os adversários têm a consciência de lutar um contra o outro, a intenção deliberada ou a vontade de fazer sofrer perdas ao adversário, eventualmente, até a derrota. A nosso ver, com a noção de “guerra”, situação-limite do conflito, há risco de obscurecer uma grande diversidade de situações que, no fundo, são apenas da ordem da competição. O uso da noção de “guerra” no contexto de marketing pode desempenhar uma função mais próxima a um efeito de “dramatização” do que de uma adequada conceituação das situações de concorrência que deveria ser objeto de maior diferenciação.

À luz do exposto, podemos considerar que a grande novidade do Marketing de Guerra parece se limitar a uma mudança de discurso na esfera das idéias em matéria de marketing e administração. Esta mudança de discurso é marcada pelo uso de palavras mais agressivas. Sem dúvida com tal linguagem, os homens de negócio e, especialmente, os “generais de marketing”, podem adquirir uma nova “mística”, um sentimento de força a ser reconquistado após um longo predomínio de discursos “pacíficos” sobre o

atendimento das necessidades ou as motivações dos consumidores.

É interessante notar que os próprios militares vêm com desconfiança a aplicação de suas idéias fora de seu contexto de origem. Por exemplo, o General O.P. Costa (1986) observa que esta transposição não é uma idéia nova, já foi utilizada em outras áreas (jogos, esportes e outras atividades civis), sobretudo após a Segunda Guerra mundial. Entrevistado por uma revista de administração, o General declara que: "É fora de dúvida que isso trouxe significativas contribuições a todos os campos do conhecimento. A prova disso é a afirmação da mentalidade de planejamento. Direi, porém, (...) que hoje a tendência é precisamente contrária em um desses movimentos pendulares da cultura universal, pois agora se procura levar mais os ensinamentos das ciências sociais ao trato das questões militares". Além disso, o General acha que a rígida cultura e os esquemáticos modos de pensar que são próprios aos militares são pouco adequados à formação dos homens de marketing que precisariam de maior flexibilidade.

Uma questão de linguagem ?

A adoção de uma linguagem de guerra na área de marketing pode ser interpretada dentro da atual conjuntura econômica e ideológica. Talvez, a linguagem da guerra e as metáforas dela derivadas encontrem maior receptividade numa conjuntura de exacerbação da concorrência em certos setores econômicos. Por exemplo, nos EUA, nos setores de computação, automóveis, refrigerantes etc. No plano ideológico, os últimos anos foram marcados, nos EUA, pelo fortalecimento das idéias conservadoras e de apelo à força para vencer qualquer tipo de desafio.

No caso do Brasil, os propagadores das idéias de Marketing de Guerra podem pensar que as condições impostas pela recente reforma econômica, em particular aquelas que limitam as facilidades de certas operações financeiras de natureza especulativa, são favoráveis à revalorização da concorrência. O que exige reafirmação do espírito de competitividade ou até mesmo de "agressividade". Paradoxalmente, assiste-se, de um lado, a um movimento de relativa "desmilitarização" dos espíritos em muitas instituições onde se pretende desenvolver a "participação" ou a "negociação" e, por outro lado, detectamos algumas tentativas de "militarizar" a linguagem da prática econômica e gerencial, em particular ao nível de marketing.

Nesse contexto, algumas empresas de consultoria ou agências promotoras em marketing encontram no Marketing de Guerra um discurso diferente, que pode ser oferecido às empresas que procuram aumentar sua capacidade de competição no mercado e sua influência sobre a "mente" dos clientes. Podemos ver nisso um fato passageiro, a tentativa de lançamento de uma nova "moda" no mercado das idéias gerenciais e mercadológicas.

As idéias teóricas e práticas desenvolvidas por diferentes escolas de organização e gerenciais seguem as regras da moda. Sempre precisam aparecer como novidades. Para isso, algumas vezes, essas idéias devem "chocar", utilizando uma linguagem diferente das outras e de fácil identificação por causa de sua "ousadia" ou aparente "radicalismo". O Marketing de Guerra parece ser enquadrável nessa situação. Como em qualquer tipo de marketing, ele é antes de tudo um discurso relacionado com um modo de encarar a atividade comercial e as influên-

cias que podem ser exercidas sobre o mercado no sentido favorável a uma empresa determinada. A particularidade dessa linguagem está no efeito de "dramatização" e de apelo a soluções de força. O vocabulário e o modo autoritário de encarar a decisão ou a ação são herdados do discurso militar, que entra em contradição com o estilo da linguagem "participativa" das escolas de pensamento gerencial dos anos anteriores.

De acordo com esse modo de ver, o aspecto militar da proposta fica ao nível do uso de uma linguagem particular fora de seu contexto de origem e podemos ver nisso o risco momentâneo de uma certa superficialidade. Em nome dos grandes princípios de estratégia militar comprovados em muitas batalhas históricas, certos especialistas em Marketing de Guerra incorrem no risco de uma simples repetição de frases de efeito ou de chavões, como por exemplo: "A melhor defesa é o ataque!" ou "Vamos lançar a ofensiva primeiro nos pontos fracos do líder do mercado!". Outros argumentos do mesmo tipo podem ter uma eficácia ao nível de certos gerentes e não da companhia como um todo. Por exemplo, o chamado imperativo de "unidade de comando" pode se tornar um argumento fácil para um gerente resolver, em função de seus interesses pessoais, eventuais divergências no seio da esfera executiva.

Muitas concepções gerenciais já se sucederam no mercado das idéias. Independentemente da "moda" do Marketing de Guerra, ou quando esse movimento estiver declinando, certamente ainda existirá espaço para concepções semelhantes dentro de uma problemática mais abrangente do planejamento estratégico em situação de concorrência, inclusive, com o auxílio da teoria dos jogos. O que tem muitas implicações nas áreas de Pesquisa Operacional e Informática, pelo fato de requerer modelos de simulação de competição, conflitos e coalizões. Tais recursos não existem atualmente no mercado.

Os teóricos do Marketing de Guerra são favoráveis à economia de "livre" iniciativa e à volta aos tempos em que a concorrência era muito aguda, com pouco controle por parte do Estado. Hoje em dia, as relações entre empresas não se caracterizam pela concorrência desenfreada. Existem muitas coalizões de interesses e diversas regulamentações. Em certos casos, há também vontade de encontrar saídas negociadas aos conflitos de interesses, com menor irracionalidade em termos de consequências sociais mais abrangentes (desemprego, excesso ou escassez de produtos etc.). (Sobre a relação entre estratégias de conflito e negociação, com os aspectos de argumentação e persuasão que lhes são associados, veja Zajdsznajder, 1985).

Além disso, não se deve esquecer que os empresários não são os únicos atores da vida econômica. Os trabalhadores, seus sindicatos e diversas associações de defesa de consumidores também podem recorrer a estratégias e táticas de combate.

CONCLUSÃO

As nossas anotações sobre Marketing de Guerra são apenas um início de discussão acerca de uma filosofia gerencial que, embora não seja nova nos seus princípios, está atualmente em fase de divulgação no meio empresarial. Além de apontar os riscos de certos exageros da lingua-

gem, em particular da linguagem "autoritária", o estudo crítico dessa "filosofia" poderá nos permitir afinar a análise da imperfeita analogia existente entre a guerra no plano

político-militar e a concorrência comercial no plano da atividade empresarial. Vimos também as limitações desta analogia e os riscos de linguagem que lhes são associados.

BIBLIOGRAFIA

BOULDING, K.E. — *Conflict and defense: a general theory*. New York, Harper, 1963.

CLAUSEWITZ, C. von — *Da guerra*. São Paulo/Brasília, Martins Fontes/Editora da UnB, 1979.

COSTA, O.P. — Guerra, Marketing e Vida — *ADM. Administração e Marketing*, 3(21): 32, jul., 1986.

KOTARBINSKI, T. — Erística: caso particular da teoria da luta. In: M. Thiollent (Org.). *Opinião pública e debates políticos: subsídios metodológicos*. São Paulo, Polis, 1986.

NAVILLE, P. — Carl von Clausewitz et la théorie de la guerre. In: C. von Clausewitz, *De la guerra*. Paris, Minuit, 1955.

NAVILLE, P. — *La guerra de tous contre tous*. Paris, Galilée, 1977.

RIES, A. & TROUT, J. — *Marketing de guerra*. São Paulo. McGraw-Hill, 1986.

TAYLOR, D.W. — Guerra é guerra. *ADM. Administração e Marketing*, 3(21): 27-31, jul. 1986.

ZAJDSZNAJDER, L. — *Teoria e prática da negociação*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1985.