

Atividade I

Leia o texto, identifique os pontos essenciais e apresente-os no fórum para discussão.

Inteligência Competitiva na Xerox

*Judith M. Vezmar
Xerox Corporation*

RESUMO EXECUTIVO

A Xerox, renomada pela qualidade de seus produtos e com a fama de inovação tecnológica, se defrontou com desafios competitivos no início da década de 1970. Em resposta a empresa criou uma operação de inteligência competitiva que funciona em níveis global, nacional e local, para auxiliar os tomadores de decisões a se anteciparem e neutralizar os movimentos dos concorrentes. As análises comparativas são uma grande preocupação e incluem líderes do ramo de serviços fora da área de equipamentos de escritório. O Laboratório de Avaliação Competitiva da empresa mantém os engenheiros da Xerox informados a respeito dos produtos desenvolvidos pela concorrência. E a empresa acompanha continuamente clientes atuais e potenciais especialmente no que se refere às forças e fraquezas próprias e de seus concorrentes. Toda esta informação alimenta uma base de dados competitiva, acessível aos laptops da força de vendas.

Na década de 1960, a Xerox Corporation apresentou a primeira máquina copiadora para escritórios, a Xerox 914. Esta mudou o modo como as pessoas faziam negócios e a empresa foi durante mais de uma

década “dona” do mercado. Foi então que os japoneses nos deram uma lição a respeito de inteligência competitiva.

Quando os japoneses colocaram no mercado suas copiadoras, na década de 1970, não ligamos. Afinal, éramos os inventores da tecnologia. Éramos os reis do pedaço. Éramos os donos da bola. Éramos tão arrogantes que não vimos a concorrência chegar no início da década de 1980, nossa participação de mercado caiu rapidamente, o que nos levou a analisar produtos e serviços japoneses. Foi um choque descobrir que eles vendiam máquinas a um preço igual ao nosso custo de produção.

No primeiro momento nos convencemos de que a qualidade de seus produtos era ruim. Mas não era. Passamos à defensiva e dissemos: “Com um preço tão baixo, eles não podem estar lucrando nada.” Mais uma vez, errado. Os japoneses estavam chegando ao mercado em metade do tempo e um terço do preço. De 1976 a 1982, nossa participação de mercado foi reduzida à metade. Quando encerramos o balanço de 1982, nossas receitas tinham caído 50% em um ano.

E isso nos despertou para a concorrência.

Em um esforço para retomar nosso lugar, o então CEO, David Kearns, foi visitar a nossa coligada japonesa a Fuji Xerox. Vendo seu sucesso ele observou os processos de qualidade japoneses e se converteu à qualidade.. Ao voltar aos Estados Unidos, lançou nossa própria estratégia de qualidade, o que contribuiu para que retomássemos nossa fatia de mercado e nos tornássemos líderes do ramo.

Até hoje, o *benchmarking* nos ajuda.

Em 1989, nossa inteligência competitiva mostrou que precisávamos melhorar a satisfação do consumidor e a qualidade. Mas como? Nossa resposta foi uma idéia revolucionária: Garantia de Qualidade Total. Nosso CEO, Paul Allaire, disse para dar aos consumidores uma garantia de devolução do dinheiro. Antes, se um consumidor estava descontente, com uma máquina Xerox, ele podia se queixar durante meses. Finalmente, nós a aceitávamos de volta. E, no intervalo, perdíamos a confiança do cliente. Para decidir como resolver o problema, nosso pessoal de inteligência competitiva recorreu a grupos de foco. E descobriu-se algo interessante: nossos clientes não queriam uma garantia de *devolução* do dinheiro. Queriam simplesmente uma garantia firme de *substituição*. Só queiram que a empresa desse assistência a seu produto.

A inteligência competitiva mostrou que tínhamos que melhorar a satisfação do cliente e a qualidade. Os grupos de foco descobriram que nossos clientes não queriam uma garantia de devolução de dinheiro. Queriam simplesmente uma garantia

firme de substituição. Só queiram que a empresa desse assistência a seu produto.

E novamente fizemos análises comparativas. Mas não estudamos fabricantes de equipamentos de escritório. Fomos à Land's End*, uma empresa conhecida por dar assistência a seus produtos. Formulamos uma garantia que diz, basicamente, que, se a qualquer momento dentro de um período de três anos o cliente não estiver satisfeito com seu equipamento Xerox, a empresa o substituirá sem ônus. Algumas vozes se levantaram para dizer: "Não faça isso! Vão se arrebentar! Os clientes vão querer levar vantagem."

Pelo contrário, inspirados pela garantia, 80 mil clientes procuraram produtos e serviços Xerox. E substituímos muito poucas máquinas. Nossos clientes estavam novamente felizes. Pode-se aprender muito com empresas que são as melhores em seu ramo. Valor e qualidade transcendem as demarcações setoriais.

Quando a Southwest Airlines quis reduzir seu período de abastecimento e revisão, ela não procurou seus concorrentes. O que fez foi procurar os líderes da eficiência no abastecimento e revisão – as equipes de corrida da Fórmula Indy.

A Southwest Airlines foi outra empresa que se beneficiou das análises comparativas. Segundo Price Prichett, consultor de gestão que fez uma palestra no Simpósio Mundial de Obsessão de empregados da Xerox, no ano passado, quando a empresa aérea quis reduzir seus custos com abastecimento e revisão, ela não procurou as concorrentes do ramo. Não se voltou para a America Airlines, ou mesmo para a United, a maior do ramo. O que fez foi procurar os líderes da eficiência no abastecimento e revisão – as equipes de corrida da Fórmula Indy.

Em consequência, a Southwest cortou pela metade seu tempo de "pit stop". Eles sabiam que melhorar a eficiência era a forma de agradar aos clientes. E esse é também o nosso foco: a satisfação do cliente é o fator mais importante. É o único caminho para sucesso. A melhor defesa é uma boa ofensiva.

Mas também sabemos que precisamos *estar atentos* para mantermos nossa dianteira. E assim fazemos inteligência competitiva em três níveis:

Globalmente, nossas Divisões de Negócios Xerox desenvolvem produtos e serviços para um segmento específico de clientes. Eles ouvem e observam, em busca de informações que possam afetar nossos planos de longo prazo ou estratégicos.

* Empresa de material para esportes náuticos.

Nacionalmente, nossas operações de clientes nos Estados Unidos coletam e utilizam inteligência competitiva.

Localmente, temos 37 Unidades de Negócios com Clientes espalhadas pelo país. Elas coletam e interpretam dados locais por meio de seus gerentes de mercado, que entendem as estratégias de preços dos distribuidores da área. Mas eles não se preocupam com as possíveis implicações de uma nova oferta da Canon. Essa informação é coletada pelas Divisões de Negócios.

Vemos a inteligência competitiva como um ciclo com quatro fases. Coletamos, organizamos e analisamos a informação e a pomos em ação. Quase todas as informações que coletamos são de domínio público. Na Xerox, temos analistas que surfam na Internet, recorremos a serviços de busca on-line, participamos de feiras de negócios, lemos *press releases* dos concorrentes e estamos atentos às palestras e declarações de seus executivos.

Nossos analistas também utilizam informações bibliográficas e encomendam pesquisas de fontes secundárias especializadas no setor. Quando obtemos informações, a catalogamos em quatro categorias principais: empresas, produtos, canais e mercado.

Todas as quatro oferecem um panorama daquilo que a concorrência fez no dia-a-dia dos negócios. Perguntamos: "O que é que nossos concorrentes estão preparando? Quais as patentes que estão registrando? Em que fusões e alianças estratégicas estão envolvidos?"

As decisões jurídicas também influenciam nossa forma de concorrer. E os anúncios de preços podem ser um bom indicador da atividade do mercado. Também observamos nossos indicadores "tradicionalis", como produtos e serviços concorrentes, participação no mercado e satisfação dos clientes. Fazemos isso semanalmente. Ordenamos as informações e vemos se as peças se encaixam.

Às vezes, até usamos as informações coletadas para fazer organogramas dos concorrentes. É possível descobrir a que uma empresa está dando mais atenção, pela sua proximidade da presidência.

Às vezes até usamos as informações coletadas para fazer organogramas dos concorrentes. É possível descobrir a que uma empresa está dando mais atenção, pela sua proximidade da presidência.

Também estamos atentos à localização física e às atividades de nossos concorrentes. Acompanhamos todos os negócios feitos por Alco ou Danka. Mas embora seja importante saber o que dizem os nossos concorrentes, o que não dizem tem a mesma importância. Recentemente, o presidente da Kodak, George Fisher, disse que sua visão para o futuro da empresa era a câmara digital - uma conexão

gráfica com o computador pessoal. As possíveis aplicações para a câmara são numerosas e pensamos que a Kodak seja a líder do segmento. Mas George não falou sobre o papel das copiadoras Kodak na estratégia geral de sua empresa. Portanto, quando posteriormente foi anunciado que a empresa poderia vir a vender sua divisão de copiadoras, isso não foi surpresa, já estávamos desconfiados.

Os concorrentes são também um meio fantástico para nos ajudar a entender melhor nossos clientes e suas exigências. Às vezes, os concorrentes podem detectar tendências e fenômenos de mercado com os quais podemos vir a nos deparar.

Nosso laboratório de inteligência competitiva examina atentamente produtos concorrentes. Os compramos, os desmanchamos e emitimos relatórios para a comunidade de nossos engenheiros. Tentamos entender todos os pontos fortes e fracos, um por um.

Temos um Laboratório de Avaliação Competitiva para descobrir tudo o que for possível sobre os concorrentes. É lá que examinamos minuciosamente produtos concorrentes. Os compramos, os desmanchamos e emitimos relatórios para a comunidade de nossos engenheiros. Tentamos entender cada parte, todos os pontos fortes e fracos, um por um.

Mas que pensar que desmontar copiadoras é difícil, tente um avião. Quando a Boeing lançou o jato 707 em 1958, a Air France comprou um. O levou para Toulouse, França, e lá o desmontou peça por peça. Não era para copiar a tecnologia, mas para entendê-la.

E, hoje, coletamos informações sobre os concorrentes e suas inovações, não para imitá-las mas para aprender com elas e liderar o mercado.

Não posso deixar de ressaltar mais uma vez a importância de se conhecer os concorrentes. A toda hora, novos atores chegam a nosso mercado. Empresas que há poucos anos não eram concorrentes, hoje ocupam posição destacada, enquanto alguns de nossos antigos concorrentes desapareceram.

Em nosso início, víamos a IBM como uma grande ameaça. Depois, a Kodak avançou para o ramo das copiadoras por que também tinham a ver com imagem.

Alguns exemplos: em nosso início víamos a IBM como uma grande ameaça. Depois, a kodak avançou para o ramo das copiadoras por que também tinham a ver com imagem.

Anos atrás, não considerávamos a Hewlett Packard, uma empresa de equipamentos para computadores, uma ameaça. Agora é um concorrente formidável. Felizmente, estamos focando melhores neste jogo e aprendemos a olhar para o quadro geral, em lugar de atentar apenas para as peças do quebra-cabeça. No horizonte, há um gigante dos softwares que pensamos possa se tornar o nosso próximo grande concorrente, já que desempenha um papel destacado na criação e gestão de documentos. Estamos de olho na Microsoft!

É claro que não são apenas os gigantes do software que nos preocupam. Também estamos atentos aos distribuidores locais de equipamentos de escritório que oferecem resposta rápida a preços flexíveis. Temos de acompanhá-los de perto.

É possível estar à frente das tendências? Procure os especialistas, as pessoas que sabem mais do que todos sobre seu mercado – seus representantes de venda e seus clientes.

Pense no quanto o mercado está mudado. Nossa forma de fazer negócios evolui. Quem sairia da loja com um computador há apenas 15 anos? Era preciso ligar para a IBM e marca rumava reunião com alguém que conhecesse equipamentos e programas. Hoje é possível entrar na Office-Max pegar uma caixa na prateleira, voltar para casa e ligar na tomada.

Como ficar à frente das tendências? Procure os especialistas, as pessoas que sabem mais do que todos sobre seu mercado – seus representantes de venda e seus clientes.

Na Xerox, temos a Linha Direta Competitiva, que permite a nossa pessoal de vendas ligar e passar informações competitivas. Recorremos à nossa força de vendas para identificar onde a nossa concorrência se localiza, onde estão nossos potenciais clientes, em que ramos estão, que aplicativos utilizam e até se compram dos concorrentes.

Vejamos a importância desses “olhos e ouvidos”. No início do ano passado recebi uma informação competitiva indicando que um concorrente planejava, pela primeira vez, oferecer assistência para produtos Xerox. Um dos representantes de serviços disse para um de nossos técnicos que estava sendo treinado para dar assistência técnica a nossos produtos. Nosso técnico passou a informação a seu gerente, e este, por sua vez, a repassou ao grupo de inteligência competitiva.

Verificamos a informação com três outras dicas adicionais, uma das quais bastante óbvia – um anúncio que o competidor publicara nos classificados procurando pessoal com experiência em produtos da Xerox. Isto nos permitiu anunciar uma contra-estratégia, no momento em que

o concorrente estava a ponto de anunciar sua nova estratégia de serviços.

Mas não são apenas nossos funcionários que nos fornecem valiosas informações. Dependemos grandemente dos clientes. Pesquisamos cerca de 5 milhões de estabelecimentos nos Estados Unidos – todos clientes efetivos e potenciais – e lhes perguntamos o que acham de nossos atuais concorrentes, quais são os nossos pontos fortes e fracos. Esta informação é inserida em uma base de dados à qual têm acesso nossos representantes de vendas em todo o país. Se um cliente cancela um contrato de um de nossos equipamentos, lhe perguntamos o motivo. Este é codificado e mantido junto com o registro da máquina. É surpreendente a franqueza com que os clientes se dispõem a falar.

Temos milhares de unidades competitivas em nossa base de dados competitivos. Como todos estes dados estão em um banco de dados nacional, podemos selecionar qualquer região do país e verificar se a Canon tem ali participação de mercado, ou se Ricoh é mais forte em outra região. Quando um de nossos quatro concorrentes lança um produto, o cadastramos em nossa base de dados nossos representantes de vendas podem ter acesso à informação sobre esse produto e suas características por meio de seus laptops. Eles podem até pesquisar entre o conjunto dos seus clientes quais seriam vulneráveis à nova oferta do concorrente. Podemos informar a nossos representantes qual a taxa de conhecimento espontâneo de nossa marca em dado mercado; qual a nossa participação relativa no mercado face aos concorrentes e a predisposição particular de um cliente a comprar, ou *não*, nossos produtos. Podemos até dizer a nossos representantes de vendas quais os clientes que tendem a ser pioneiros na adoção da tecnologia.

Como todos estes dados estão em um banco de dados nacional, podemos selecionar qualquer região do país e verificar se a Canon tem ali participação de mercado, ou se Ricoh é mais forte em outra região. Quando um de nossos quatro concorrentes lança um produto, o cadastramos em nossa base de dados. Nossos representantes de vendas podem ter acesso à informação sobre esse produto e suas características por meio de seus laptops.

Munidos dessa informação, nossos gerentes de marketing podem desenvolver estratégias locais, e os representantes de vendas podem prever as necessidades de seus clientes.

A Xerox e outras empresas americanas que quiserem se manter no mercado devem tornar a inteligência competitiva parte integrante de suas atividades diárias. Acredito que isso deve ser uma diretiva vinda do topo. Como Jan Herring previu no início da década de

1970: "Até que os altos executivos passem a se interessar e se envolver mais no uso da inteligência empresarial, a competitividade das empresas americanas será limitada por sua incapacidade de entender e superar os concorrentes globais." (Herring, 1992).

Nos Estados Unidos, os executivos estão progredindo mais faculdades de administração estão oferecendo cursos formais de inteligência competitiva – e há até um curso na Universidade de Pittsburgh que é oferecido pela Internet.

Minha recomendação: torne a inteligência competitiva parte de sua função de marketing. Ligue-a a cada operação de sua empresa que possa ser afetada por ações competitivas. Uma vez tendo a informação em suas mãos, use-a. Assegure-se de que os dados certos chegam às pessoas certas no tempo certo. Acima de tudo, descubra formas de agregar valor para seus clientes; essa ainda é a melhor maneira de se distinguir dos concorrentes e garantir o sucesso.

Referências Bibliográficas

Herring, Jan P. (março/abril) de 1992. Business Intelligence in Japan and Sweden: Lessons for the US, *The Journal of Business Strategy*.

A Autora

Judith M. Veznar foi vice-presidente e diretora-geral de Long Island Metro Customer Business Unit of Xerox Corporation's US Customer Operations. Antes de ingressar na Xerox, em 1979, exerceu diversos cargos nas áreas de vendas, marketing e gerência, em Chicago, Rochester e na cidade de Nova York.