

## **Atividade V**

### **Formando uma função de Inteligência competitiva na Empresa, o caso da IBM**

**Leia o texto, discuta com seu grupo e aguarde a questão para discussão no fórum.**

**Lynn Behnke e Paul Slayton**  
IBM Corporation

#### **Resumo executivo**

*A perda de mais de US\$ 14 bilhões no período de 1991 – 1993, e a chegada do novo CEO, Louis V. Gerstner Jr., mudaram a maneira como a IBM pensava a respeito dos seus clientes e concorrentes. Enquanto a IBM se transformava na década de 1990, sua tradicional ênfase na satisfação do consumidor se ampliou, englobando um novo foco sobre a concorrência. Em 1993, a empresa reviu sua forma de encarar a inteligência competitiva, que anteriormente se encerrava nas unidades de negócios. Este artigo resume as experiências para dar forma a uma operação de inteligência competitiva corporativa em uma grande empresa multinacional. Em um projeto piloto, foram identificados os fornecedores rivais de tecnologia da informação com que os clientes da IBM planejavam fazer mais negócios. Para cada um desses concorrentes, a IBM designou um executivo experiente como responsável por assegurar que as estratégias de toda a empresa tratassem desse concorrente e conduzissem a ações adequadas no mercado. Equipes de IC “virtuais” foram criadas, sendo compostas pelo dito executivo, alguns de seus pares representando várias unidades de negócios da empresa, um pequeno núcleo de profissionais de IC e representantes de áreas funcionais como produção, desenvolvimento, marketing e vendas. Uma pequena equipe corporativa ficou incumbida de gerenciar o conjunto do programa, enquanto a análise competitiva do dia-a-dia era elaborada por equipes disseminadas por toda a empresa. Sistemas alicerçados no Lotus Notes proporcionavam às equipes bases de dados para discussão on-line, e davam a executivos e analistas amplo acesso às bases de dados de IC, atualizando as avaliações de competitividade. As equipes também utilizavam tecnologia de internet da IBM para acessar fontes externas e tecnologia de intranet para fazer atualizações. As lições aprendidas do projeto piloto foram avaliadas e o programa foi refinado, com o que a*

*inteligência competitiva se tornou parte indissociável da cultura corporativa da IBM.\**

Há quatro anos, o principal executivo de um dos maiores concorrentes da IBM afirmava em uma palestra de um encontro de usuários: “*Todas as manhãs acordamos e pensamos em matar a IBM*”. obviamente falava em sentido figurado. Mas as complicações para a IBM agora com o novo CEO Louis V. Gerstner Jr., eram claras: sua base de clientes estava em risco, e vendas perdidas para os concorrentes significavam queda na participação de mercado, menos lucro, menos recursos para investimentos e o declínio da empresa.

A seu modo, Gerstner passava a mesma mensagem para os funcionários de sua empresa: “*Estamos preocupados demais conosco e damos pouca atenção ao mundo lá fora*”. Por “*lá fora*” não se referia apenas a clientes, mas também a concorrentes. A IBM precisava estreitar suas relações com os clientes e focar mais intensamente nos competidores – rápido.

**A IBM precisava estreitar suas relações com os clientes e focar mais intensamente nos competidores – rápido.**

Este artigo resume nossa experiência na estruturação da observação de inteligência competitiva da IBM. Acreditamos que nossas observações sejam úteis para outros colegas de profissão, especialmente aqueles de grandes multinacionais que têm a mesma responsabilidade.

### **Reconhecer um ponto cego**

Depois de ser reconhecida durante anos como líder indiscutível do ramo da tecnologia da informação em todo o mundo, e de um prolongado e minucioso exame antitruste por parte do Departamento de Justiça dos Estados Unidos, sentia-se na empresa um ambiente em que a gerência não via a necessidade de utilizar inteligência competitiva acionável como insumo para a estratégia de negócios, seus planos de produção, seus programas de marketing e sua tática de vendas.

A perda de mais de US\$ 14 bilhões no período de 1991 – 1993, e a chagada no novo CEO de fora dos quadros da empresa alteraram substancialmente a maneira como víamos os clientes, mercados e concorrentes. Quando Gerstner foi conduzido à gerência da IBM, em 1993, seu foco inicial se concentrou em dois tópicos – clientes e concorrentes. Gerstner e o mercado diziam que nossa falta de atenção à concorrência se tornara, para usar uma expressão de Benjamin Gilad, um “*ponto cego empresarial*”.

---

\* Competitive Intelligence Review, vol. 9 (2) 4 – 9 (1998). © 1998 John Wiley & sons, Inc.

Enquanto a IBM se transformava na década de 1990, sua tradicional ênfase na satisfação do consumidor se ampliou lançando um novo foco sobre a concorrência.

### **Por onde começar ?**

A análise dos concorrentes e o uso da inteligência competitiva têm uma história bastante longa na IBM. Já no início da década de 1990, a IBM realizou vários encontros internos sobre inteligência competitiva e convidava notáveis acadêmicos para dar aulas destinadas a auxiliar analistas a desenvolver suas habilidades. Contudo, na maior parte desse período, a inteligência competitiva estava bastante isolada, dentro de algumas unidades de negócios, enquanto as unidades de marketing, desenvolvimento de produtos e finanças tinham suas próprias funções de análise competitiva ou inteligência empresarial.

A nova abordagem era muito simples. Identificamos cerca de uma dúzia de importantes fornecedores de tecnologia da informação. Eram aqueles com que nossos clientes planejavam fazer mais negócios. Designou-se um executivo experiente da IBM para atuar como “especialista” responsável por assegurar que todas as estratégias da empresa levassem em conta o concorrente e conduzissem às ações de mercado adequadas.

Muitos desses executivos estabeleceram verdadeiras equipes “virtuais” de inteligência competitiva para avaliar as ações e as estratégias do concorrente. A equipe virtual ideal era constituída de executivo designado, outros executivos representantes de outras unidades de negócios da IBM, um pequeno núcleo de profissionais de inteligência competitiva e representantes de áreas funcionais como produção, marketing e vendas.

Para gerenciar este programa, foi criada uma pequena equipe corporativa, enquanto que a análise competitiva do dia-a-dia era conduzida pelas equipes distribuídas pela organização. Esperava-se que essas equipes pensassem e agissem tendo em mente os interesses de suas unidades de negócios. Fazer com que os participantes das equipes pensassem na empresa como um todo foi um dos objetivos, quando se designaram executivos experientes como especialistas na concorrência. Em outras palavras, o novo programa de inteligência competitiva não se destinava apenas a melhorar nossa inteligência competitiva, mas também contribuir para uma mudança cultural da empresa.

**Fazer com que os participantes das equipes pensassem na empresa como um todo foi um dos objetivos, quando se designaram executivos experientes como especialistas na concorrência.**

### **Lições do projeto piloto**

Com a estrutura central no lugar e um mandato para agir, a equipe corporativa conduziu um projeto piloto focado em um único concorrente. Com ele aprendemos várias lições importantes:

*Toda equipe virtual precisa de um “líder de inteligência” visível.* – Um líder de inteligência dedicado em tempo integral, proeminente, aumentou a visibilidade do trabalho da equipe piloto e deu uma direção que superou os limites das unidades de negócios.

*Equipes multifuncionais dão certo.* – formações diferentes como desenvolvimento, marketing e serviços na mesma equipe permitiram visões mais completas e minuciosas do concorrente.

*Os quadros de referência e os métodos utilizados pela IBM no passado para avaliar os concorrentes ainda funcionavam, mas a comunicação era o elo fraco.* – descobrimos, por exemplo, que os executivos muitas vezes têm dificuldades em comunicar as perguntas sobre os concorrentes que lhes tiram o sono. Verificamos que era necessário trabalhar de perto com nossos executivos para formular perguntas que valessem a pena ser respondidas, se queríamos alavancar a inteligência competitiva com objetivos estratégicos. Essas perguntas são as que Jan P. Herring chama “Tópicos fundamentais de inteligência”, ou KITs, como mostra a figura 1.

*Consultores, SCIP e outras fontes externas de conhecimento especializado podem acelerar uma operação de inteligência.* – inicialmente os líderes do programa recorreram a consultores externos para entrevistar executivos da IBM para saber o que realmente desejavam conhecer a respeito da concorrência. Consultores experientes falando com tomadores de decisões, colocados em posições-chave, mostraram-se eficazes para trazer à tona rapidamente importantes perguntas estratégicas. Também aprendemos a usar a SCIP como fonte de idéias e energia para as pessoas da IBM que estavam se iniciando na prática da inteligência competitiva.

*Um código de ética simplifica a vida da equipe.* – As Diretrizes de consulta da empresa, da IBM, são semelhantes ao código de ética da SCIP. No longo prazo, esse código protege a empresa das consequências de condutas antiéticas. No curto prazo, um código contribui para evitar debates relativos ao que seja conduta aceitável ou não, quando se lida com concorrentes. Um trecho relevante das diretrizes de conduta da empresa, da IBM aparece na figura 2.

*“Trata-se de estratégia ou de tática?” É uma pergunta enganosa.* – aprendemos a reconhecer que o público da inteligência competitiva ia de executivos de alto nível a representantes de vendas, com diferentes necessidades de inteligência competitiva. A pergunta das equipes passou de “Trata-se de estratégia ou de tática?” para “Como podemos fazer as duas coisas?” Atualmente o programa de inteligência competitiva contribui para o desenvolvimento da estratégia e também oferece táticas para o curto prazo.

*Inteligência competitiva é um trabalho árduo.* – Inteligência competitiva – a equipe redescobriu – é mais do que apenas formatar a informação em gráficos atraentes. Exige o esforço adicional de elaborar implicações e apresentar situações para que os executivos reflitam e atuem. Como tal, exige um profundo compromisso com o trabalho. A obtenção de resultados mensuráveis em relação à concorrência foi algo que auxiliou e a equipe a fortalecer sua dedicação, e a convicção do valor do trabalho contribuiu para sustentar a equipe quando suas mensagens enfrentavam resistência.

*Em parte a inteligência competitiva é uma questão cultural.* – O projeto piloto demonstrou que a inteligência competitiva bem sucedida exige muitas vezes uma mudança no comportamento das pessoas. Primeiro, os participantes da equipe de inteligência competitiva tiveram de aprender a ver o concorrente do ponto de vista da IBM, e não apenas do ângulo de suas unidades de negócios. Segundo, todos os que elaboravam ou utilizavam a inteligência competitiva tiveram de aprender – ou recordar – como apresentar e avaliar más notícias objetivamente.

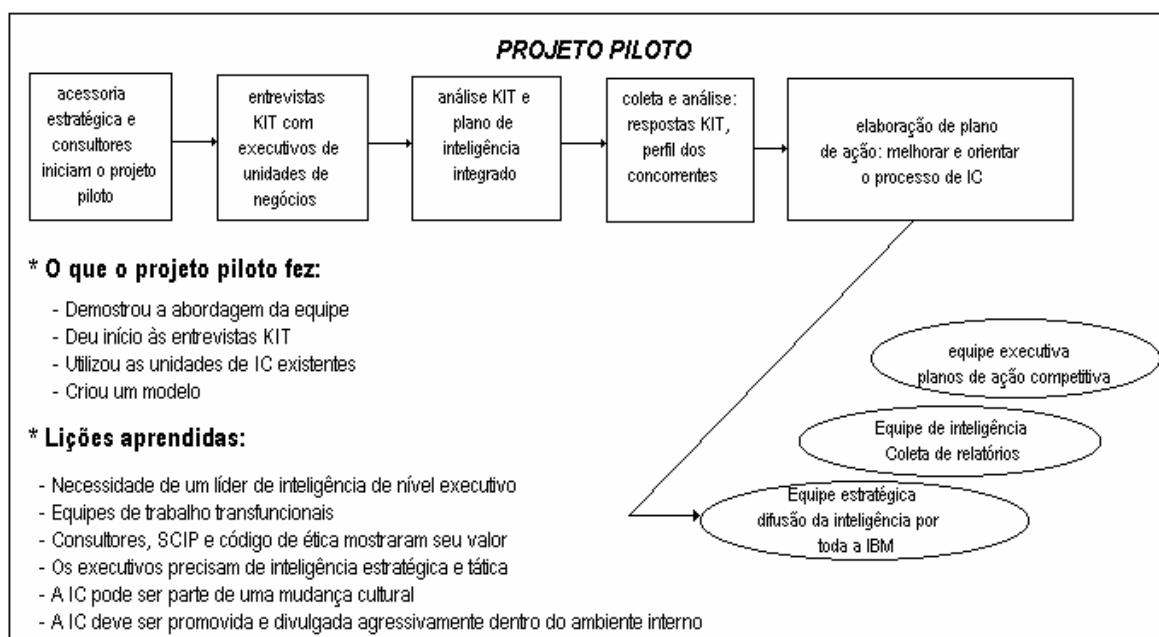


FIGURA 1 – Visão Geral do Projeto Piloto

*O estabelecimento de um programa de inteligência competitiva exige um esforço de venda e marketing interno.* – Verificamos que, como a inteligência competitiva exigia algumas mudanças na cultura da IBM, o programa precisava de um diretor capaz de “vender” o programa a toda a empresa. Em outras palavras, o programa de inteligência competitiva precisava de um “catequizador”. Quando o programa estava em seu início o diretor de inteligência passava apenas 20% com a equipe, e o resto do tempo com outras pessoas da empresa, demonstrando o valor da inteligência competitiva para a IBM.

### Transcendendo o projeto piloto

No início de 1995, foi implementada uma operação de inteligência competitiva de amplo alcance para relacionar a inteligência competitiva à estratégia, o grupo de Estratégia Corporativa começou a conduzir o programa, fornecendo um quadro de referência, metodologia e ferramentas para cada uma das equipes virtuais de inteligência. Isso contribuiu para manter a visibilidade da

inteligência competitiva junto aos executivos, enquanto estes elaboravam a estratégia da empresa.

Atualmente as equipes virtuais de inteligência se concentram em cerca de uma dúzia de concorrentes corporativos. Além disso as equipes de unidades de negócios individuais avaliam seus concorrentes específicos bem como tecnologias emergentes. A figura 3 ilustra os aspectos essenciais do programa de inteligência competitiva.

**Atualmente as equipes virtuais de inteligência se concentram em cerca de uma dúzia de concorrentes corporativos. Além disso as equipes de unidades de negócios individuais avaliam seus concorrentes específicos bem como tecnologias emergentes.**

### **IBM e ética da Inteligência Competitiva**

***Coleta e uso de informações sobre terceiros***

No curso normal dos negócios, não é raro obter informações sobre muitas outras organizações, incluindo as concorrentes. Fazê-lo é uma atividade normal nos negócios e não é em si mesma, falta de ética. De fato, a IBM coleta esse tipo de informações com propósitos como concessão de créditos e avaliação de fornecedores, a empresa coleta também informações sobre concorrentes extraídas de fontes legítimas para avaliar os méritos relativos de seus próprios produtos, serviços e métodos de marketing. Essa atividade é correta e necessária em um sistema competitivo.

Contudo, há limites quanto às formas de obtenção e uso, especialmente no caso de informações sobre concorrentes. Nenhuma empresa deveria recorrer a métodos pouco éticos para adquirir segredos comerciais ou informações sigilosas de seus concorrentes. Práticas ilegais, como invasão, arrombamento, escutas clandestinas, propinas e roubo, são sem dúvida erradas; como o são a contratação de funcionários do concorrente, solicitação de dados confidenciais de concorrentes ou clientes da IBM. A empresa não tolerará qualquer forma de obtenção de inteligência por meios questionáveis.

Fonte: *Diretrizes de Conduta da Empresa*, da IBM, versão de maio de 1995

Figura 2 – Orientações para a coleta de inteligência competitiva na IBM

Os integrantes das equipes agora se comunicam e colaboram por meio de tecnologia da própria IBM. Sistemas alicerçados no Lotus Note lhes proporcionam bases de dados para discussões on-line, bem como oferecem aos executivos e analistas acesso global a várias bases de dados de inteligência competitiva e avaliações recém-concluídas. Os fornecedores de informações que estão fora da IBM apresentam seu material em formato Lotus Notes para que as equipes tenham rápido acesso.

As equipes recorrem à tecnologia de Internet para ter acesso a fontes de fora da IBM e sua tecnologia de intranet para fazer atualizações dentro da IBM.

Uma das equipes desenvolveu um conjunto de aplicativos de intranet ajustado a suas necessidades e, em seguida, os conectou ao conjunto mais amplo de aplicativos embasados nos Notes. Ao fazer isso, em lugar de comprar aplicativos prontos, as equipes podem contar com aplicativos mais adequados às suas necessidades.

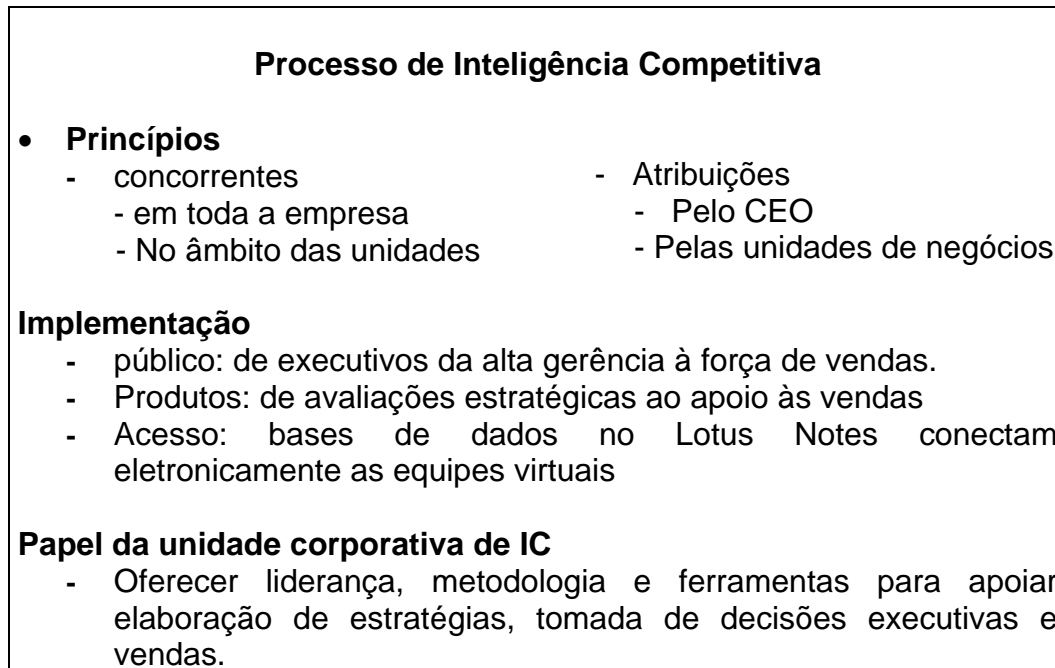


Figura 3 – Visão Geral do programa atual

As equipes de inteligência competitiva começaram a integrar sistematicamente um tesouro de informações internas e externas que anteriormente estava espalhado entre relatórios de pesquisa de mercado e de análise competitiva, recortes de jornais, observações feitas quando de visitas a feiras comerciais, pesquisas com clientes e estudos de consultores. As equipes também captavam o conhecimento pessoal que os executivos da IBM tinham de seus concorrentes. Ao reunir um amplo leque de recursos e concentrar a informação dos executivos, estávamos lutando para tornar a empresa mais próativa no mercado e mais eficaz em situações específicas.

Alcançamos estes avanços em um ambiente preocupado com custos e um orçamento que só possibilitava uma pequena equipe central. O programa foi capaz de alavancar os recursos existentes, ao se voltar para os programas de inteligência competitiva sobre os principais concorrentes e as ameaças e ao oferecer ferramentas para aumentar o nível de colaboração entre equipes de inteligência competitiva.

## AUTO-AVALIAÇÃO

Os resultados de nossos esforços coletivos foram positivos. Ao longo dos últimos dois anos, temos dado a nós mesmos boas notas por reunir os recursos globais da IBM tornando-a mais eficaz em relação aos concorrentes. Até a imprensa especializada já notou a nova IBM mais competitiva. Estamos reposicionando recursos de vendas para atacar fraquezas dos concorrentes e mobilizando várias partes da empresa para dar um tratamento mais centrado a ameaças competitivas específicas. A inteligência competitiva está agora mais integrada aos processos de desenvolvimento de produto da IBM.

**Estamos reposicionando recursos de vendas para atacar fraquezas dos concorrentes e mobilizando várias partes da empresa para dar um tratamento mais centrado a ameaças competitivas específicas.**

Contudo, ainda não chegamos ao fim da jornada. Entre os aspectos do programa que continuamos a aperfeiçoar estão:

- Manutenção de redes de inteligência humana, dentro e fora de IBM.
- “Profissionalização” da inteligência competitiva dentro da IBM, por meio de treinamentos e formulação de planos de carreira para aqueles dedicados à inteligência competitiva.
- Reforço das ligações com o marketing competitivo e o desenvolvimento de estratégias.
- Gerenciamento de exigências que vão de identificação de intenções estratégicas de longo prazo à avaliação dos eventos de toda manhã.
- Repasse de inteligência acionável.

## **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

Cinco fatores foram fundamentais para o sucesso alcançado pela IBM no aumento da eficácia de nossa função corporativa de inteligência competitiva:

1. Um novo CEO que veio com um MANDATO e conduziu a participação dos executivos. O patrocínio do CEO ajudou a acelerar a trajetória do programa.
2. O declínio da condição financeira da empresa junto com a chegada de um novo CEO contribuiu para que todos se CONCENTRASSEM na concorrência.
3. Procuramos a ORIENTAÇÃO de especialistas e consultores externos para complementar as melhores práticas da própria IBM. Não tínhamos tempo para agüentar a síndrome do “isso não foi inventado aqui”.
4. As EQUIPES VIRTUAIS se uniram para enfrentar os desafios competitivos à empresa. A reunião de pessoas de várias unidades de negócios nas equipes e a variedade de habilidades e quadros de referências contribuíram para propiciar um intercâmbio de informações, percepções e energia.



5. Ao repassar atualizações oportunas, análises objetivas e recomendações ponderadas, as equipes de inteligência ganharam CREDIBILIDADE junto à alta gerência.

### **E DAÍ ?**

A inteligência acionável é o objetivo de nossa operação de inteligência competitiva. Aprendemos que para repassar inteligência acionável, usuários e desenvolvedores devem perguntar continuamente: “E agora?” a pergunta revela que a informação e a análise são inertes, mas que inteligência focada pode levar à ação – ação que conduz à vantagem competitiva.

E daí? A operação de inteligência competitiva oferece à IBM uma vantagem na batalha diária para atender d melhor modo possível nossos clientes de todo o mundo.

É isso aí.

### **Os autores**

Lynn Behnke é analista competitiva da IBM Corporation e participa de uma equipe cuja missão é aumentar a eficácia da IC em toda a empresa. Foi co-autor de um relatório da IBM sobre IC, lecionou várias matéria relativas a IC na IBM e contribuiu para a definição dos imperativos estratégicos da IBM. Lynn Behnke tornou-se especialista competitivo após longa carreira na área de publicações, cujas funções incluíam redação técnica, planejamento de publicações e gerência.

Paul Slyton é diretor de programas da IBM Corporation, onde trabalha com IC e projetos de análise de mercado em âmbito mundial. Atuou na área de IC nos níveis de divisão e corporativo e é membro da SPIC desde 1993. Antes disso, ocupou vários cargos nas áreas de engenharia, marketing e gestão em várias divisões da IBM. É mestre em gestão da tecnologia e engenharia de computadores.