

Atividade IV

Leia o texto, faça um resumo e envie ao professor por e-mail.

Inteligência Competitiva na Procter & Gamble

John E. Pepper

The procter & Gamble Company

RESUMO EXECUTIVO

*Na palestra proferida perante a mesa redonda da SCIP CEO, de abril de 1999 realizada em Montreal, John E. Pepper, presidente da Procter e Gamble Company, falou da evolução da IC em sua empresa e do papel desempenhado pela inteligência nos negócios no momento em que a organização se propunha a fazer o maior programa de mudanças de sua história, reformulando simultaneamente estruturas, processos e cultura. Na Procter & Gamble a IC evoluiu de uma atividade rotineira de geração de relatórios para uma atividade incorporada ao desenvolvimento estratégico. Em termos organizacionais as operações de IC deixaram de ser ou muito centralizadas ou descentralizadas demais para se enquadrar em uma estrutura de “rede radial”. Pepper nos oferece uma série de perspectivas “do Velho Mundo” versus “mundo novo” em relação às atividades de IC.**

Não posso imaginar um momento mais propício para falar de inteligência competitiva do que este, pois não posso pensar em outro período histórico em que competências, habilidades e conhecimentos de homens e mulheres que se dedicam à inteligência competitiva (ou, como chamarei Inteligência Empresarial) sejam mais necessários e relevantes para que uma organização possa elaborar uma estratégia vencedora e pô-la em ação.

Isso é particularmente verdadeiro no caso de nossa empresa, porque estamos passando por uma grande mudança organizacional. E uma reforma estrutural como essa representa uma nova oportunidade de reformular uma nova

* Competitive Intelligence Review, vol. 10(4), 4-9 (1999). © 1999 John Wiley & Sons, Inc.

ligação entre inteligência empresarial e unidades operacionais. Decerto este momento está à nossa frente.

Gostaria de expor algumas das transformações por que passa a Procter & Gamble (P&G) e mostrar como elas exercem um impacto especial sobre a inteligência empresarial e como a exploração bem sucedida dessas mudanças dependerá dela.

Primeiramente vamos falar um pouco de nossa empresa . ela foi fundada em 1837. Até 1890, éramos uma empresa familiar. Até 1932, ninguém esteve à frente dos negócios que não foi um Procter ou um Gamble. Poucas pessoas dirigiram a organização. Digo isso não para defender o valor da antigüidade mas para destacar a importância de um pequeno núcleo de valores fundamentais que pautaram a nossa organização, a começar pelo compromisso com o cliente por meio dos produtos e, agora cada vez mais, pelos serviços oferecidos.

Ao longo do tempo, registramos uma história de crescimento dobrando nosso faturamento a cada dez anos nestes últimos 50 anos. Nossa capitalização de mercado se fortaleceu consideravelmente nos últimos 12 anos. Nosso sucesso se alicerça em nossas marcas, incluindo as que pusemos no mercado para criar categorias inteiramente novas: Pampers, foram as primeiras fraldas descartáveis com preço acessíveis, Crest, a primeira pasta dental com flúor; e assim por diante. Esses produtos renovaram ou reconfiguraram categorias quando não as criaram da estaca zero. Também tivemos sucesso na aquisição e no desenvolvimento de marcas.

O fundamento dessa excelência foi nossa tecnologia. Somos uma empresa alicerçada na ciência com o compromisso de conhecer o consumidor – e digo isso porque será relevante para o que estamos agora fazendo com a inteligência empresarial.

Por que mudar?

Com toda essa força, embarcamos agora, como muitas empresas, no que é sem dúvida o maior programa de mudança de nossa história. Isso é muito mais do que evolução. Embora não percamos nossas raízes, princípios, propósitos, compromissos e valores de forma alguma, tudo o mais está na mesa. A razão: nosso crescimento é demasiado lento (metade da taxa que precisamos realmente) e nossa complexidade demasiada (com uma estrutura organizacional que evoluiu ao longo do tempo na medida em que nos tornávamos uma empresa global).

Como muitas outras empresas, certamente as dedicadas aos bens de consumo, nosso início se deu nos Estados Unidos. Então tendemos a criar “mini-Estados Unidos” nas organizações que desenvolvemos ao avançar pela Europa, América Latina e, depois, Ásia. Em 1986, nossa empresa atingia apenas um bilhão de consumidores nas economias e regimes políticos que o permitiam; hoje já alcançamos 4,5 bilhões.

Temos regiões, funções, e cada vez mais, categorias globais – uma matriz tríplice. Alguns diriam quádrupla, ao incluir como quarto elemento, a alta gerência. É algo excessivamente complexo em termos de estrutura.

Nossos objetivos na presente mudança são os de criar, melhor do que antes, marcas globais – esse é o nosso negócio; capitalizar o conhecimento, a capacidade e o compromisso de nosso pessoal, superando o que já alcançamos. Tentamos fazer isso por meio de uma simplificação de nossa estrutura organizacional e de certos processos, alavancando a tecnologia e as mudanças em nossa cultura. Embora surgida de nosso propósito fundamental e dos princípios e valores da empresa, essa é uma mudança radical. Envolve mudanças simultâneas em estrutura, processo e cultura.

Não serão os grandes que vão devorar os pequenos; serão os rápidos que abocanharão os lentos.

Operamos sob o estandarte da expansão, da inovação e da velocidade. A expansão é uma disposição mental que vai do incremental para o salto qualitativo (voltarei a isto mais adiante). Sem dúvida que a inovação alicerçada no conhecimento foi a base de nossa empresa, mas reconhecemos que precisamos levar a inovação ainda mais longe. Quanto à velocidade, nem precisamos nos alongar. Em termos de nossa estrutura e nossa cultura, precisamos de melhorias na ordem de 3 e 4 para 1 na velocidade de chegada ao mercado. Se há dez anos podíamos levar seis anos para difundir globalmente um produto, agora precisamos fazê-lo em 18 ou 24 meses – e achamos até que esse prazo ainda é longo.

Lembro-me que a pessoa que dirigia a nossa unidade de produtos de cuidados infantis, na Europa, Michael Allan, que dizia que não serão os grandes que vão devorar os pequenos; mas os rápidos que vão abocanharão os lentos. Contudo, hoje, a velocidade ainda é mais importante.

É neste contexto que eu gostaria de discutir a inteligência empresarial. Começarei por uma breve revisão do papel que esta assumiu ao longo do tempo na P&G, inicialmente, e depois em marketing. Em 1988, fizemos nossa primeira análise multissetorial global. Desde então, sob a liderança de Susan Steinhardt, nossa diretoria de análise competitiva corporativa, fizemos muito em termos de análise comparativa, o que era fundamental para saber se nosso trabalho gerencial era excessivamente pesado. Isso incluiu análises comparativas em termos de rapidez de entrada no mercado e da estrutura de nossa organização.

Ao considerar como deveríamos evoluir tínhamos em mente três premissas fundamentais quanto ao que nossa atividade de inteligência empresarial deveria focar:

1. Como gerar maiores inovações para atingir nossos objetivos ?
2. Como reconhecer nosso pessoal, seu conhecimento e suas idéias e transformar isso em ação ?
3. Como capitalizar da melhor forma possível as tecnologias emergentes na área de comunicações, tanto externa quanto internamente, a fim de realizar o máximo com esse conhecimento ?

Em seu livro, *Business at the speed of thought* *, Bill Gates escreve: “A melhor maneira de diferenciar sua empresa da concorrência, de distanciar você da multidão é fazer um bom trabalho com a informação. A forma com que se coleta, gerência e usa a informação é que determinará se você ganha ou perde. O fluxo de informação é o sangue de sua empresa, por que lhe permite fazer o máximo com o seu pessoal e aprender com seus clientes”. Mesmo admitindo que a afirmação contenha um certo auto-interesse, penso que muitos de nós concordamos com ela. Decerto eu concordo.

Velho mundo *versus* mundo novo

Apresentarei uma comparação entre o velho e o novo mundo da inteligência empresarial na Procter & Gamble, para esclarecer algumas das mudanças que fizemos e apresentar a nossa visão quanto a mudanças que deveríamos empreender (ver tabela 1).

Tabela 1 IC na Procter & Gamble

<i>“Velho Mundo”</i>	<i>“Mundo Novo”</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Análise competitiva estática • Geração rotineira de relatórios • Responsável pela análise de IC • Muito centralizada e muito descentralizada • Impulsionada pessoal e funcionalmente • “Reservada” • Apoio limitado e esporádico da alta gerência 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem da resposta competitiva dinâmica • IC embutida no desenvolvimento da estratégia e da análise de opções • Responsabilidade de todos • “Rede radial” • esforço de equipe • “Compartilhada” • Alta gerência profundamente envolvida

Nesta comparação podemos ver algumas verdades básicas. A seguir discutirei como elas se relacionam com cinco questões envolvidas na inteligência empresarial na Procter & Gamble:

1. Razão de ser.
2. Estrutura.
3. Acesso à informação / papel da tecnologia.
4. Uso do conhecimento.
5. Cultura.

Razão de ser

* Traduzido para o português, *A Empresa na Velocidade do Pensamento*, Companhia das Letras, 1999 (N. T.)

Sempre temos presente que pode ser muito fácil para a Procter & Gamble se tornar complacente com o que a concorrência faz e com sua reação a nossas iniciativas. Mas é importante pensar nisso de forma mais ampla em termos de inteligência empresarial e de mercado – não apenas nas forças e fraquezas da concorrência e de suas reações, mas também nos novos modelos de negócios que desenvolvem em nossas categorias ou em outras nas quais pretendamos entrar.

Nunca vi outra época em que tantas atividades tenham mudado bem à nossa vista, redefinindo o que constitui o sucesso. A tecnologia da Internet, para mencionar somente um dos desenvolvimentos transformadores, mudou não apenas a forma como você chega aos consumidores em termos de canais comerciais, mas também no modo de projetar e testar produtos e comunicar-se com os consumidores para saber que eles desejam.

Nesse ambiente, a inteligência empresarial deve coletar, analisar e disseminar conhecimentos e informações de forma a ajudar as empresas a adquirir e utilizar as informações e os conhecimentos necessários para criar estratégias vencedoras.

Nunca vi outra época em que tantas atividades tenham mudado bem à nossa vista, redefinindo o que constitui o sucesso.

Estrutura

No passado, tendíamos à grande centralização ou à grande descentralização. Em algumas atividades, a centralização era quase total, mas nos faltava especialização ou não chegávamos às unidades de negócios. Ou, então, a descentralização predominava, como em P&D, uma operação completamente competente mas bem descentralizada. Agora estamos passando para um tipo de “rede radial” que se enquadra em nossa estrutura organizacional. Deslocamos recursos e pessoas com conhecimentos para projetos na medida das necessidades, em lugar de alocá-los em lugares pré determinados. Estamos deixando de ser uma organização com centros de informação em vários países para ser uma empresa na qual prevalece uma estrutura verdadeiramente unificada de unificação global. Naturalmente, a tecnologia nos proporciona os meios materiais para isto.

Temos agora sete “unidades de negócios globais” além disso temos organizações de desenvolvimento de mercado que poderiam ser consideradas como regiões, mais uma organização de serviços de negócios globais que reúne todos os serviços. Temos representantes e conexões entre nossa central corporativa de inteligência empresarial que se comunicam com essas unidades, e estamos procurando tirar partido do que está no centro e do que está nos raios.



Figura 1 “Rede Dial”

O centro é importante para auferir os benefícios de escala nas aquisições, para manter uma missão comum por toda a organização, para padronizar processos e assim por diante. Os raios são de fundamental importância para que as unidades de negócios individuais possam obter conhecimentos específicos e flexíveis e, ao mesmo tempo, possam ser donas de suas atividades. Essa estrutura se mostrará importante para a diversidade de idéias e de abordagens que virão de nossas operações espalhadas pelo mundo.

Informação / tecnologia

No Velho Mundo, “informação” e “tecnologia” tendiam a estar situadas de forma independente, o que muitas vezes resultava em redundância de pessoas com atribuições semelhantes e pouca interação entre elas. Agora estamos passando para o que chamamos de Rede Global de Conhecimento, que estará disponível a todos em meio eletrônico. É um modo de coletar dados, difundir opiniões e disseminar análises. Todo o conteúdo da intranet está registrado, a maior parte é aberta e acessível a todos na empresa; isso para nós é uma grande mudança. A publicação eletrônica é fácil. Não exige habilidades especiais e permite que as pessoas se conectem, o que trará grandes benefícios em termos de promover a inovação.

Uso do conhecimento

No Velho Mundo havia muita geração de relatórios rotineiros e muitos pedidos que não se transformavam em ação. Era algo reativo demais e muito afastado da estratégia central e das atividades de planejamento fundamentais. Ao passar para uma nova estrutura organizacional, estamos fazendo um esforço para fazer a coisa certa desde o início, embutindo a atividade de inteligência empresarial no desenvolvimento da estratégia.

Por exemplo, nossa equipe de estratégia empresarial teve grande importância na melhoria da qualidade de nossa análise de opções. Somos gente que deseja chegar rapidamente a uma solução. Se pudermos evitar o gasto excessivo de tempo pensando em uma série de opções diferentes, isso nos agrada. Então, é bom ter alguém com os pés no chão que diz: “vamos devagar e ponderemos as opções que se apresentam”, o que contribui para chegar a uma estratégia realmente sólida, viável do ponto de vista competitivo. Isso tem sido uma grande contribuição.

Estamos também progredindo no sentido de envolver a alta gerência – e isso era uma necessidade clara. Também estamos mais concentrados em estabelecer nossa própria estratégia vencedora no contexto das forças competitivas. Estamos saindo de uma análise competitiva estática para outra focada na ação, o que inclui modelagem de respostas competitivas com o uso de equipes multifuncionais e planejamento de cenários que nos permitam uma melhor preparação para a resposta competitiva.

Cultura

As mudanças organizacionais só podem ser profundas quando mexem nas estruturas. É possível simplificar e tornar mais claras as funções e responsabilidades, mas isso tem a ver com a forma com que as pessoas interagem e ao tipo de conversações que estão ocorrendo entre pessoas e grupos. Embora tenhamos uma cultura fortíssima – não teríamos chegado aonde chegamos sem ela – estamos tentando fortalecer e mudar alguns elementos.

Geralmente as coisas que precisam ser melhoradas, áreas relativamente fracas são na verdade o reverso das áreas fortes. Tínhamos uma tendência ao perfeccionismo excessivo e aversão ao risco, agora queremos promover a aceitação do risco, definindo vitória como “expansão dos objetivos” e incentivando a que seja tentado tudo o que vale a pena tentar, em lugar de nos restringir ao que sabemos fazer ou que temos 90% de certeza de que poderemos fazer. O pessoal da P&G é rigoroso e está comprometido com fazer as coisas certas. Mas, repetimos, isso pode ser levado a extremos e limitar a inovação.

Outra mudança cultural é um foco maior no treinamento pessoal e na comunicação, promovendo a colaboração, a transparência, a confiança e a confrontação construtiva. Já ouviu falar da jibóia sobre a mesa? Descreve a situação de que o pessoal de uma empresa costuma ir às reuniões e falar das coisas fáceis, que não dão margem a nenhuma discussão. E, certo dia, quando o pessoal entra na sala, há uma jibóia enorme bem no meio da mesa, e, de acordo com os antigos hábitos eles olham para a cobra por todos os lados e ninguém lembra de dizer “tem uma jibóia imensa em cima da mesa e é melhor fazer alguma coisa ou ela dá o bote e morde alguém”.

Estamos pondo de lado o conceito de informar de acordo com a necessidade de saber e pressupondo uma necessidade de divulgar.

Agora recorremos a essa metáfora quando alguma coisa está acontecendo na empresa e achamos que o ponto central da questão não está sendo atacado – alguma área de conflito que ainda não foi tratada abertamente para ser resolvida – dizemos apenas “Tem uma jibóia na mesa” e, assim, descontraímos o ambiente para que possamos analisar o problema.

No mesmo espírito, há mudanças culturais que estamos aplicando a nossa área de inteligência empresarial. Queremos acabar com a idéia de que a inteligência empresarial é responsabilidade exclusiva de especialistas ou analistas e deixar claro que é responsabilidade de todos. Estamos nos afastando do conceito de informar só para os que precisam saber e pressupondo que há uma necessidade de divulgar de modo mais amplo. O treinamento de IC, que antes era feito de modo seletivo, agora está disponível para todos os que podem se beneficiar do planejamento de cenários e de uma melhor análise estratégica. E, em vez de conduzir a atividade individual ou funcional, estamos levando-a para programas de equipe e obtendo grandes benefícios da formação de equipes multifuncionais para planejamento de cenários e para elaboração de cenários de reação competitiva.

E, não esqueçamos, estamos abandonando o apoio esporádico e limitado da alta gerência ao trabalho de inteligência empresarial e partindo para incorporá-la ao processo estratégico e de planejamento.

Oportunidades

Gostaria de concluir com algumas palavras sobre o que considero oportunidade para a inteligência empresarial, pelo menos do ponto de vista da Procter & Gamble.

Deixe as pessoas saberem o que você pode fazer

Não tem havido na Procter & Gamble suficiente reconhecimento de todos os recursos e as capacidades existentes. Fomos buscar lá fora muitos relatórios e levantamentos, em lugar de recorrer aos recursos internos. Então, temos de fazer algo mais do que apenas divulgar quais são as capacidades e isto tem de atingir toda a empresa.

Saiba quem são seus clientes e conecte-se a eles

Mais uma vez é uma questão de relacionamento. E, se sua empresa está passando por uma mudança organizacional – e é difícil imaginar alguma em que isto não esteja acontecendo – um ponto fundamental é saber quem são os seus clientes na nova organização e estabelecer com eles conexões e relações, determinando como a informação fluirá e como se envolver no planejamento estratégico.

Tenha uma lista clara das prioridades-chave e dos indicadores do sucesso em alcançá-las

Verifique quais são os principais tópicos que os executivos querem ver tratados. Não é apenas uma questão de ver mais dados. Por exemplo, como a internet irá mudar a forma de se fazer negócios na área de cuidados infantis ? ou no que se refere a mulheres interessadas em saúde e nutrição.

Esteja preparado para dizer “não” a um serviço passado, a fim de dizer “sim” a uma grande prioridade futura

É um esforço muito grande limpar a mesa, mas isto é necessário ou não iremos adiante. Ajude seus clientes externos a lidar com as informações. Distinga a geração de relatórios da inteligência acionável. Quando sei que é algo sentido, isso me ajuda e posso tirar daí conclusões do que acredito.

O objetivo é ser capaz de chegar e apresentar um ponto de vista, como fez nosso grupo de inteligência empresarial, quando no outono se reuniu com os 30 integrantes do comitê executivo e falou do futuro. Eles apresentaram cenários relativos ao que aconteceria com nossos clientes em 2010, quais seriam nossos canais de vendas como seriam nossos funcionários e quais as tendências relativas ao nossos consumidores. Aquele dia mudou a maneira como operamos não teríamos sido capazes de chegar a essas conclusões, se não tivéssemos feito uma apresentação tão competente. Houve vídeos em que líderes do pensamento falavam desses temas, despertando nossa atenção e graças à qualidade do trabalho pudemos ver de forma empolgante muitos dos assuntos que precisávamos abordar.

Fique aí

Quaisquer dessas mudanças não ocorrem do dia para a noite. Ao começar, as pessoas podem não gostar muito nem entender tudo de uma vez. E, contudo, é importante. É preciso voltar atrás, pode ser um esforço de dois ou três anos e deve começar pelo CEO ou pelo chefe da unidade de negócios. Pode exigir conversas duras, francas. Reconheça que é um esforço que atinge toda a empresa e não algo individual.

Uma vez estava numa agência de publicidade, uma das maiores e que cuida dos anúncios de nosso café Folger. Perguntei: “Como é que vocês conseguem manter essa companhia?” Porque é uma ótima campanha que já dura anos. “Bem”, disseram, “estamos sempre nos mexendo”. Adorei. Ficar sempre atentos e verificando quais serão as tendências principais e como levá-las até a empresa. É uma função especialmente importante que você desempenha na área da inteligência empresarial.

Liderança pessoal

Finalmente, duas palavras sobre a necessidade de relações pessoais. Tudo o que tenho visto se fazer de grande, ocorreu por que alguém sentiu que tinha de

ser feito e foi capaz de convencer outros disso e, então superou os obstáculos até chegar a uma solução. Em nossos dias a área de inteligência empresarial está repleta de oportunidades em decorrência do papel do conhecimento, da importância da velocidade e do mundo competitivo em que vivemos. Ter os sistemas certos, as conexões adequadas e as relações com as pessoas certas na empresa, estar com a mente aberta, reconhecer a necessidade de conhecimento externo, tudo isso exigirá uma forte liderança pessoal para alcançar os resultados de que todos necessitamos e desejamos.

Leitura Recomendada

“CI of ‘singular importance’ says Procter & Gamble, Chairman”. (1999, julho – setembro) *Competitive Intelligence Magazine*, 2(3), 5 – 7.

“Face to face with: John Pepper and Susan Steinhardt”. (1999, outubro – dezembro). *Competitive Intelligence Magazine*, 2(4), 35 – 38.

O autor

Depois de presidir durante nove anos a Procter & Gamble, John E. Pepper foi eleito nono presidente do conselho diretor e principal executivo em 1995. Após deixar sua função de CEO em 1999, continuou à frente do conselho até setembro, quando se tornou presidente do comitê executivo do conselho. Em julho de 2000, voltou de sua aposentadoria para presidir novamente o conselho diretor. Pepper participa também dos conselhos administrativos da Motorola e da Xerox.