

Há quase 20 anos atrás, Venkatraman idealizou e apresentou de forma pioneira e didática cinco níveis de transformação de negócios através da Tecnologia da Informação. No primeiro nível, Básico, as empresas usam TI para atividades primárias como captura das vendas, controle do estoque e custeio.

Logicamente, essas atividades não podem ser consideradas estratégicas. Elas são evolucionárias e facilmente imitadas pelos concorrentes. O diferencial entre as empresas é o poder analítico e a tomada de decisão que, então, podem aprimorar a operação e apoiar mudanças nos processos dos negócios.

No nível seguinte, o da Integração Interna, as empresas passam a automatizar os processos existentes, gerando ganhos de eficiência e melhorando o atendimento ao cliente.

No terceiro nível, a TI apoia a revisão e melhoria dos Processos do Negócio. As empresas passam a ter uma nova lógica organizacional, mais racional e sistêmica que emocional, orientada à geração de valor agregado ao cliente.

Neste nível já se encontra – por exemplo – a troca eletrônica de dados (EDI), que serve de veículo para importantes parcerias com fornecedores. A técnica passa a dominar. Há a expansão da TI e do sistema de informações gerenciais, com a implementação e uso de ERP's.

No quarto nível, a revisão dos processos torna-se revolução e atinge a Rede do Negócio como um todo, tanto interna como externamente. Passa a existir interdependência através de organizações independentes, gerando vantagens competitivas e domínio do segmento/mercado para os parceiros envolvidos.

Esse nível é marcado pela expansão do EDI, da gestão da cadeia de fornecimento, do CRM, do EAD – Ensino À Distância e do E-Commerce.

No último nível, Escopo do Negócio, o total domínio da TI e de todos os processos leva à redefinição do próprio negócio gerando, muitas vezes, como subprodutos, novos negócios. A empresa apresenta processos classificados como as melhores práticas do mercado e a TI torna-se uma vantagem competitiva.

Ao longo desse tempo, presenciamos os esforços de vários varejistas no sentido de evoluir dentro dos cinco níveis citados.

Os melhores chegaram até o quarto nível, sendo que muitos deles estão ainda sofrendo para rentabilizar suas operações de E-Commerce, corrigir os frequentes erros operacionais e fazer a almejada integração na “colcha de retalhos” em que se transformou a TI nos últimos anos, um grande mosaico de soluções onde muitas delas não se conectam entre si.

Parte dos erros é decorrente da ausência de uma estratégia que conte com a TI dentro do objetivo de servir melhor e mais rapidamente aos mais diversos consumidores, através da multicanalidade. Outros provêm de uma arquitetura frágil, que dificulta a integração.

E tudo isso ainda recebe os impactos da mobilidade e da necessidade de mudar os dispêndios em TI, usando novas formas de minimizar os custos operacionais para dedicar maiores verbas para investimentos que ajudem a adquirir novas competências e construir vantagens competitivas. Para tanto, todos estão analisando alternativas do cloud computing e até mesmo do outsourcing.

Dentro do universo varejista, uma empresa merece destaque por ter alcançado o quinto nível: Amazon. Sob a liderança de Jeff Bezos, seu fundador e CEO, a Amazon mudou a indústria de livros e abocanhou uma grande fatia do mercado de eletroeletrônicos.

E continua avançando e criando novos e melhores negócios em vários lugares do mundo, sempre inovando no relacionamento com os consumidores e contemplando o uso da TI. Em suma, está em constante transformação visando o benefício dos consumidores.

Jeff Bezos considera a si mesmo como um explorador e promove internamente três grandes ideias: pensar a longo prazo, obsessão pelo consumidor e desejo pela inovação.

Já foi dito que os gestores em geral têm apenas duas funções básicas: obter resultados através de pessoas felizes e construir o futuro de suas empresas, sem – no entanto – esquecer que não existirá futuro se suas empresas não almoçarem todos os dias, isto é, trabalhar com o paradoxo de preparar o futuro e ao mesmo tempo realizar o presente.

Nesse sentido, como sua empresa está preparando o seu futuro? Em que nível de transformação se encontra? Como está usando a TI? Como pretende aproveitar o momento e promover uma ruptura criativa? O que ela pode aprender com o exemplo da Amazon?

Na procura dessas respostas certamente você colocará sua empresa no caminho de melhores dias e de resultados crescentes e consistentes.

Mãos à obra!

\*Luiz Otavio Nascimento é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial e Sócio da Cadre Soluções. Tem mais de 25 anos de experiência na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

**Luiz Otavio Nascimento**