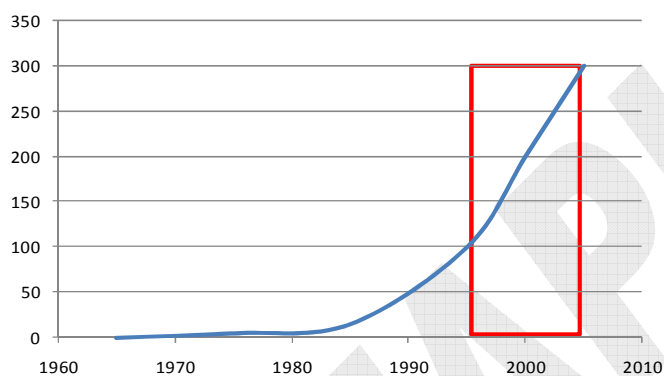


Processos de Negócio, TI e Estratégias

Recentemente, durante treinamento que conduzia para determinada empresa, um dos participantes revelou seu desconforto em relação às freqüentes revisões dos processos de negócio, principalmente, dizia ele, porque “não consigo perceber o que se pretende atingir com toda esta agitação”. No que foi logo secundado por um colega externando a sensação de estar à mercê de constantes idas e vindas, “sem rumo”.

Revisão e re-desenho de processos (em especial daqueles diretamente relacionados à proposição de valor aos clientes) é parte da incessante busca das empresas por eficácia operacional. O crescimento exponencial dos investimentos em Tecnologia da Informação da Informação que o diga (figura)! Segundo Andrew McAfee e Erik Brynjolfsson (“*Investing in the IT That Makes a Competitive Difference – Harvard Business Review July-August 2008*”) a TI não somente habilita a implementação de processos de negócio inovadores, também os impulsiona e enfatiza a adoção consistente dos mesmos por toda a empresa (inclusive a nível global), em prazos muito curtos.

Gastos com TI – hw e sw – comparados a 1995 (*)



(*) Fonte: U.S. Bureau of Economic Analysis

Comparado a 1995, o gasto com TI triplicou em uma década. Pela interpretação dos autores, o ano de 1995 marca a descontinuidade da dinâmica competitiva e o início de um período de inovação da TI corporativa, quando a internet e os softwares aplicativos do tipo *enterprise* - CRM, ERP, ECM, ... – tornaram-se ferramentas práticas para os negócios. No mesmo período, o crescimento anual da produtividade nos EUA duplicou em relação aos 1,4% registrados nos 20 anos anteriores.

E, na medida em que novos conceitos e tecnologias, como SOA (*Service Oriented Architecture*) e SaaS (*Software as a Service*), forem se difundindo, mais empresas estarão buscando beneficiar-se do acesso à TI, experimentando novas abordagens e em contrapartida, arriscando expor de modo contundente suas falhas. Por conseqüência, estarão “jogando mais lenha na fogueira” e elevando, ainda mais, a temperatura do ambiente competitivo.

O desafio ao entendimento, entretanto, ultrapassa a interpretação das mudanças que a TI, por si mesma, está sempre habilitando. Deve ser buscado nas conseqüências de sua adoção sem propósito claramente comunicado ou compreendido, ao contrário do que o nome do artigo citado sugere.

Ninguém está negando a necessidade das empresas desenvolverem e aprimorarem a capacidade de prontamente responder às ameaças e oportunidades que vêm do ambiente competitivo. O problema é quando uma proporção desmedida de esforços se restringe a respostas aos movimentos alheios. Neste caso, trata-se de um sinal perturbador de que a empresa provavelmente está sendo refém das estratégias dos outros, ao invés de estabelecer seu próprio caminho.

Se a estratégia está equivocada ou não, é algo fora das considerações deste editorial. Porém, empresas devem ter propósito e formular estratégias para persegui-lo. À alta gerência cabe a responsabilidade de as re-avaliar e re-validar sistematicamente, pois o julgamento final quanto aos acertos ou erros de suas escolhas e ações pertence ao mercado.

Quando há consistência de posicionamento, processos alinham-se às estratégias e modelam a maneira como a empresa se propõe a atuar e criar valor. Mudanças em processos são, em geral, correções de rumo, face aos desafios que se apresentam no caminho que vai ao encontro dos objetivos a que se propôs. Contudo, os ajustes tendem se tornar mais freqüentes, na medida em que a infra-estrutura de TI que os suporta for sendo disponibilizada com recursos que lhe possibilita ser cada vez mais poderosa e flexível. É o que vimos assistindo em escala que contraria a tudo o que já se observou quanto à evolução de outras tecnologias. Mas isto é tema para outro editorial.

Metaphor – Clientes e Projetos

Brainstorm
 Casa & Vídeo
 Sun
 Livraria e Editora Rúbio
 Unisys
 PROATIVA
 LOCUS
 Bio-Rad
 Sybase
 Banco do Estado do Maranhão
 DATAMEC
 CHESF
 Instituto Cohen
 SESCON-RJ

Redesenho de Processos

Planejamento Estratégico

Previsão de Demanda

Pesquisa de Satisfação de Clientes

Venda Consultiva

Programa de Conscientização Estratégica

Gerência de Relacionamento com o Cliente

Planejamento de Marketing

Gestão de Mudança

Avaliação de Projetos de T.I.

Integração de Marketing

Avaliação Estratégica de Parceria entre Empresas

Desenvolvimento de Produtos

Identidade Visual e Corporativa

Editorial **Metaphor** – Artigos Publicados

- O Permanente Desafio de Fidelizar Clientes
- Fidelização de Clientes – Reavaliando Algumas Verdades
- Mensurando o Valor do Relacionamento com o Cliente
- Investindo em Fidelização de Clientes – Uma Abordagem
- Fidelizando o Cliente Certo
- Implementando a Fidelização de Clientes
- Deserção Progressiva, Latente, ... Despercebida
- Fidelizando Clientes, Fidelizando Intermediários
- Fidelização e o Relacionamento Produtor-Comerciante
- Venda Consultiva e Colaboração
- Tecnologia e Criação de Valor
- Fidelização de Clientes e Modelo de Negócio
- A Morte do Marketing?
- Tecnologia e Valor Estratégico
- De Crises e Mudanças
- O Mundo de 2020
- As Novas Regras da Gerência de T.I.
- O Futuro e os Fornecedores de T.I.
- “De Volta ao Básico”
- O Básico do Crescimento
- Parcerias e Outras Intenções
- Surpreender, Encantar, ... o Cliente
- Ouvindo Certo
- O Processo de Marketing
- Desenvolvimento de Produtos em Empresas de Serviços
- Selecionando Ferramentas de Gerenciamento
- Realizar as Estratégias – O Desafio da Liderança
- Processos de Negócio, TI e Estratégias