

ARQUITETURA CORPORATIVA E A AGILIDADE ORGANIZACIONAL

VIVENDO EM UM MUNDO EM CONSTANTE MUDANÇA

- Motivadores para a Mudança
- Nossa visão para a mudança
- Capacidades importantes para uma Empresa Adaptativa
- Conclusões e recomendações



Volatilidade

- O volume das mudanças e a rapidez com a qual elas têm ocorrido tornam muito difícil prever cenários
- Estar pronto para lidar com o inesperado é mais importante que investir tempo em planejamentos muito detalhados

Incerteza

- Apesar da grande disponibilidade de informações atualmente, elas não necessariamente são úteis para compreender o futuro
- As soluções de hoje em geral não serão aplicáveis aos problemas do futuro

Complexidade

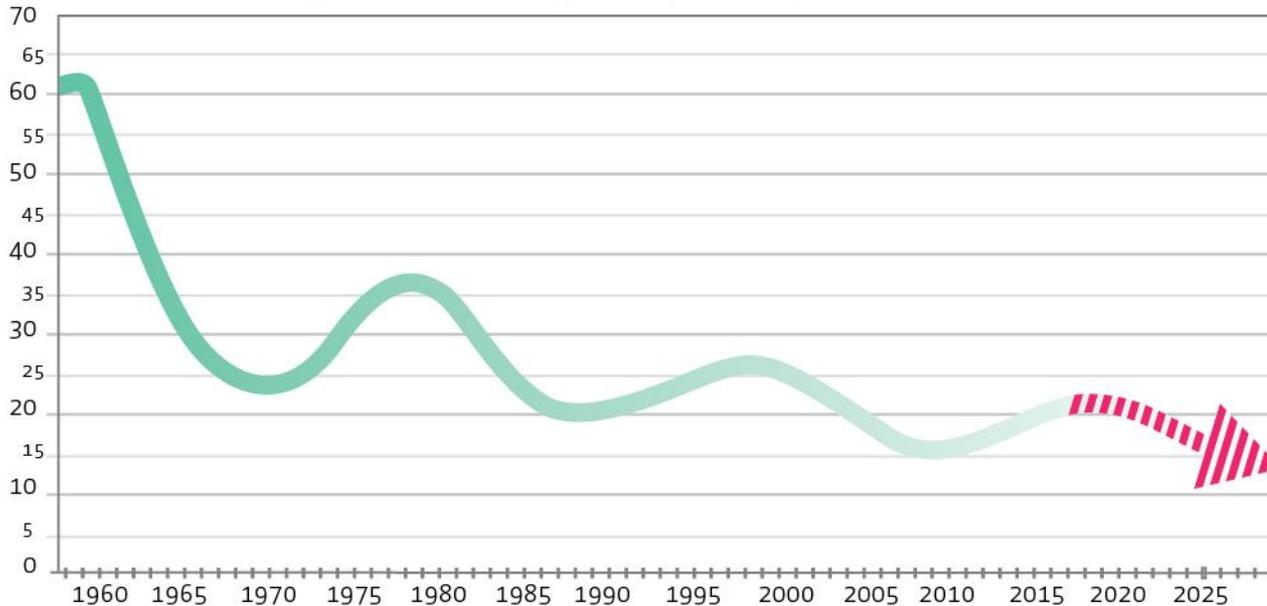
- A conectividade e a interdependência são fatores que ampliam a complexidade
- Os modelos tradicionais de gestão de riscos e tomada de decisão não são suficientes para lidar com o número de variáveis desses contextos interconectados

Ambiguidade

- Existem muitas formas de interpretar e analisar os contextos complexos
- Os impactos de uma transformação disruptiva não podem ser analisados com base no histórico e em experiências anteriores

*VOLATILITY, UNCERTAINTY, COMPLEXITY e AMBIGUITY: Acrônimo criado em 1987 pelo US Army War College para descrever o mundo multilateral percebido após o fim da Guerra Fria

Média do tempo de vida das empresas (em anos)



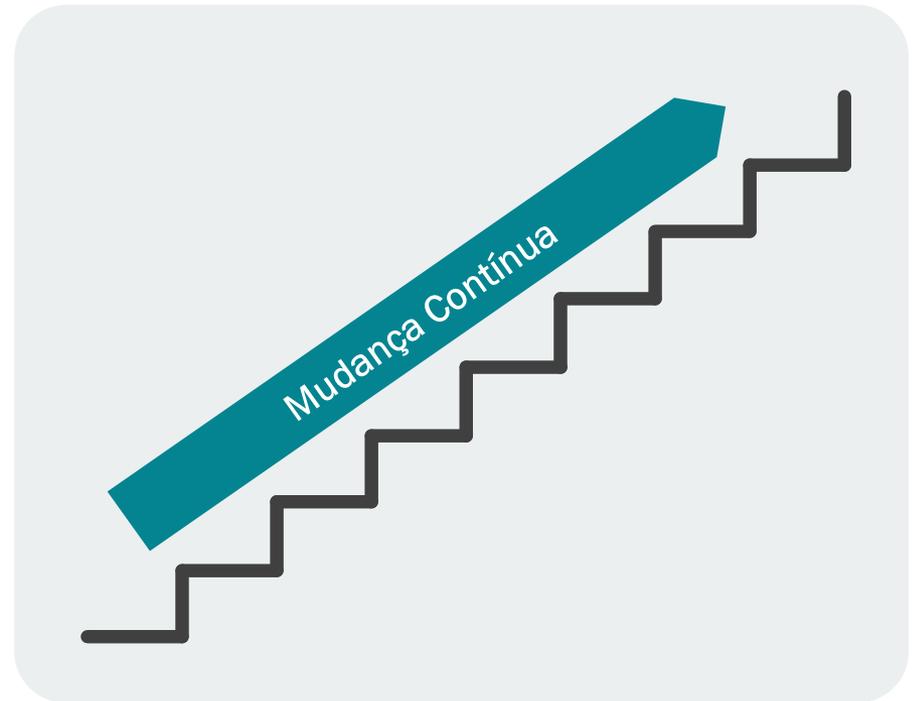
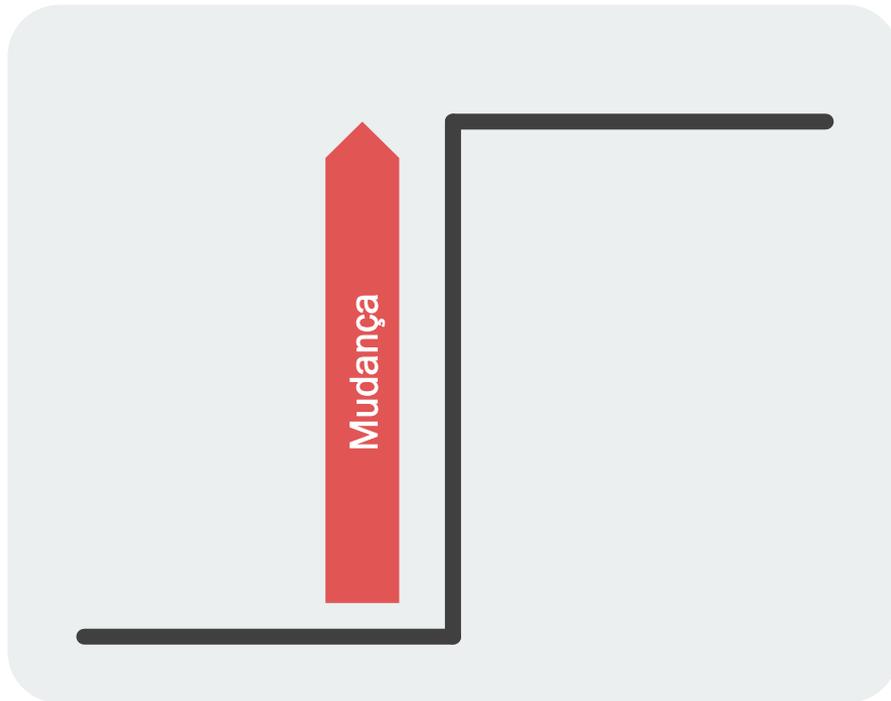
Fonte: INNOSIGHT/Richard N. Foster/Standard & Poor's – Fortune 500 Index

**A mudança está
acontecendo
cada vez mais
rápido....**

**... então, é
melhor você se
tornar muito
bom nisso.**

- Qual o impacto de diferentes **cenários estratégicos**?
- Como está a **experiência dos nossos clientes**?
- Quais os **custos** e **benefícios** esperados das iniciativas de mudança?
- Como os **projetos** se inter-relacionam?
- Como podemos **reduzir a complexidade** e os **custos** da TI?
- Como podemos nos preparar para **mudanças futuras**?
- Qual o orçamento necessário para atingir o **nível de segurança** desejado?
- Qual é o estado corrente dos nossos **dados** (privacidade, sigilo, segurança)?
- Quais as **regulações** que devemos atender, e como está nossa **conformidade**?
- Onde estão nossos maiores **riscos** e **vulnerabilidades**?

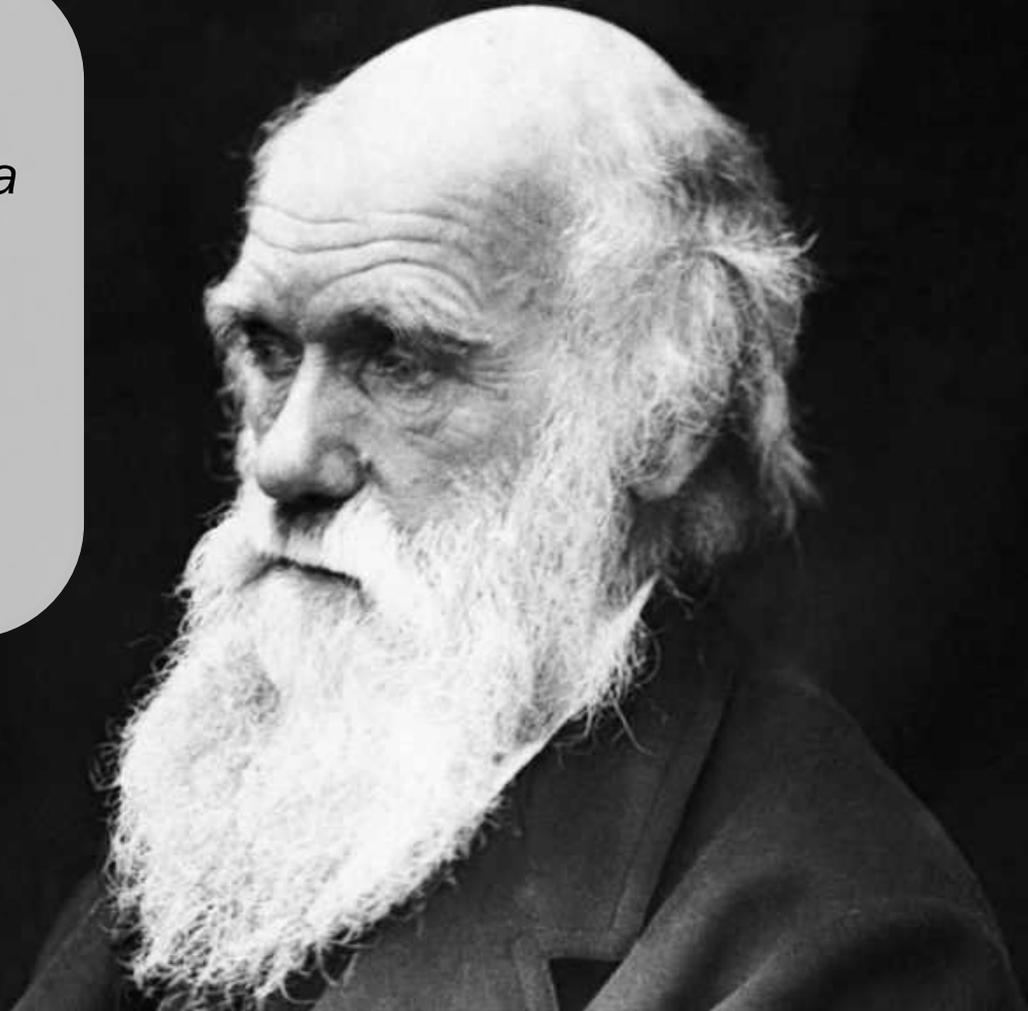
Todas estas questões estão conectadas, e para seguir em frente você precisa das respostas *agora!*

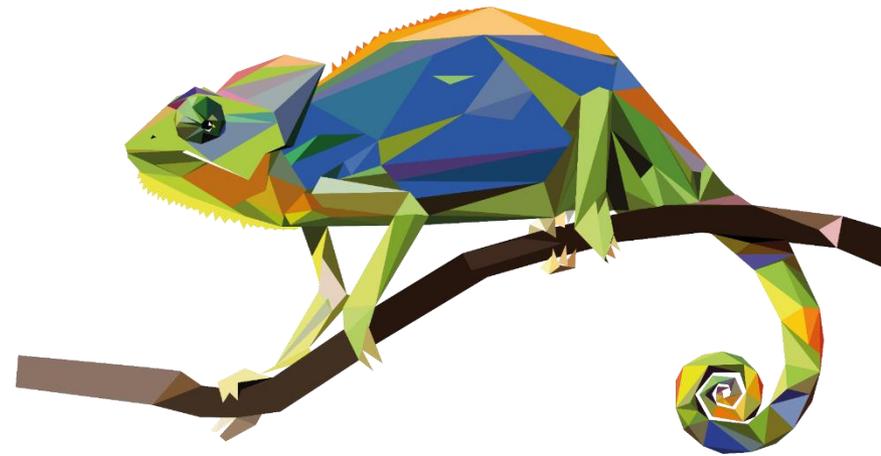
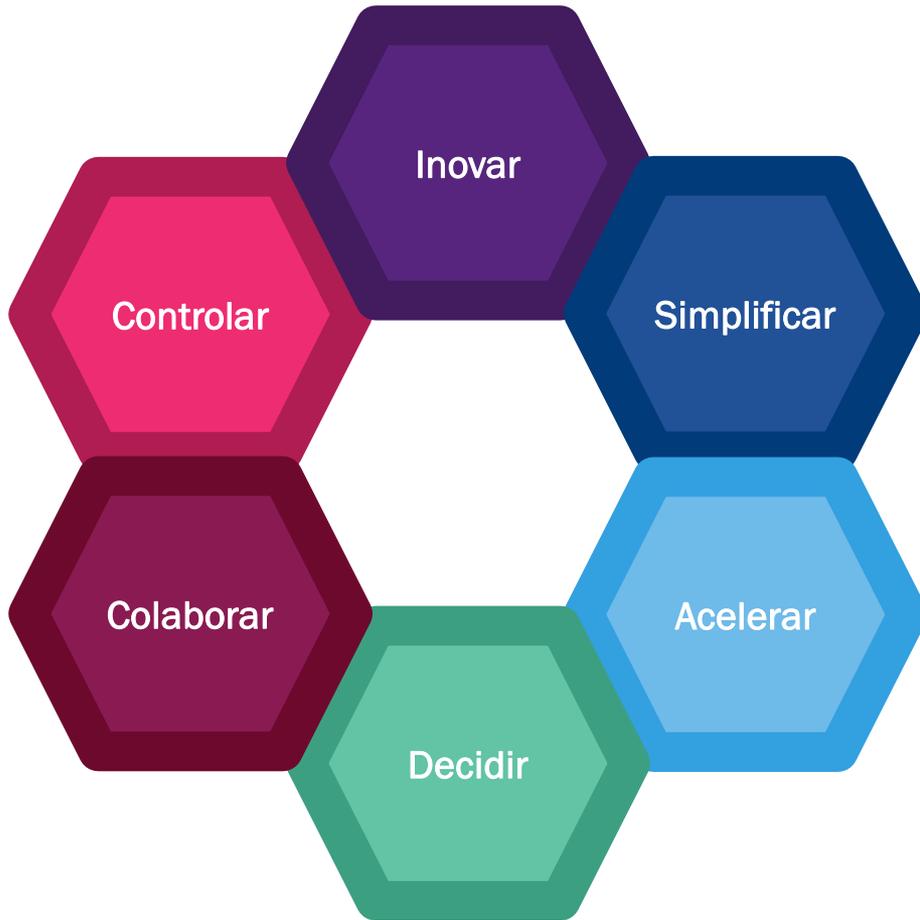


As organizações precisam se tornar mais *adaptáveis*!

“Não é a espécie mais forte que sobrevive, nem a mais inteligente, mas aquela que é mais adaptável à mudança”

Charles Darwin





1. INOVAR

*Você só inova quando
tenta algo novo*



Muitas organizações lutam contra **sistemas legados** e procedimentos burocráticos

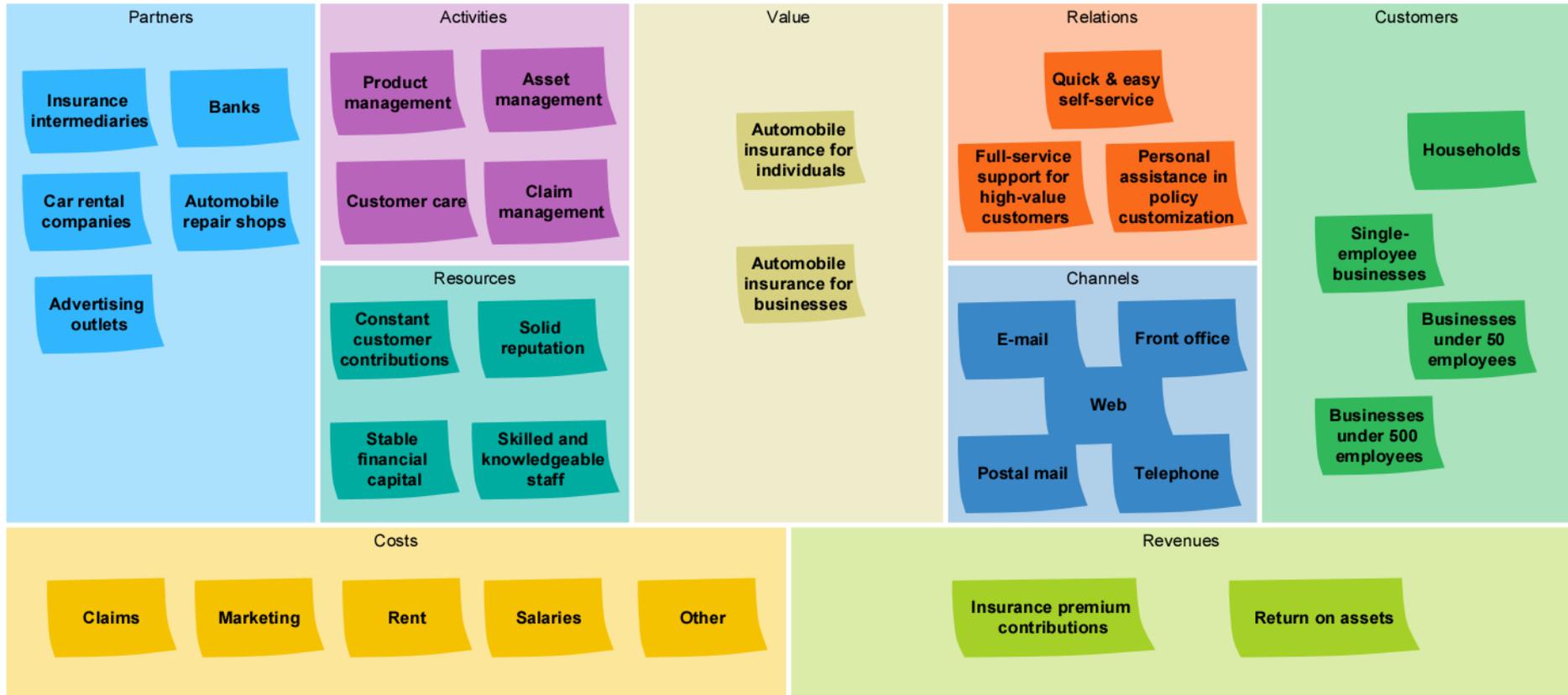
Elas, muitas vezes, sofrem de **restrição inovativa**: a (quase) totalidade do orçamento é consumida pela manutenção das operações atuais

E onde você procura por **oportunidades** para a inovação?

Investigue **novos modelos de negócio**, com base nas suas capacidades atuais e futuras: o **Canvas de Modelo de Negócio** pode ajudá-lo a definir isto

Crie um **balanço** adequado entre diferentes categorias de investimento para dar lugar para a inovação: use o **Gerenciamento de Portfólios** para avaliar os investimentos

Conheça suas **forças**: em quais capacidades sua empresa realmente se destaca? Use análises como SWOT, PESTEL, Cinco Forças, para avaliar sua organização e seu ambiente de negócios



Source: Strategyzer.com. License: Creative Commons (CC BY-SA 3.0).

		Cognitive systems	
		Human helpdesk prevailing	Conversational agents prevailing
Business Model Canvas	Cost is higher in this scenario, and defending the current market share may be difficult	Lower cost due to automation, but there are substantial uncertainties	
	<div style="background-color: yellow; text-align: center; padding: 5px;">Cost</div> <div style="background-color: orange; text-align: center; padding: 5px;">Risk</div>	<div style="background-color: green; text-align: center; padding: 5px;">Cost</div> <div style="background-color: orange; text-align: center; padding: 5px;">Risk</div>	
Partners	Advice by intermediaries remains as important as it is now	Automated advice on insurance products leads to disruptive disintermediation	
	<div style="background-color: orange; text-align: center; padding: 5px;">Cost</div> <div style="background-color: lightgreen; text-align: center; padding: 5px;">Risk</div>	<div style="background-color: green; text-align: center; padding: 5px;">Cost</div> <div style="background-color: orange; text-align: center; padding: 5px;">Risk</div>	

2. COLABORAR

*Trabalhar juntos nas suas
metas compartilhadas*



Organizações são entidades **sociais**

A mudança envolve **muitas disciplinas** e **pessoas**

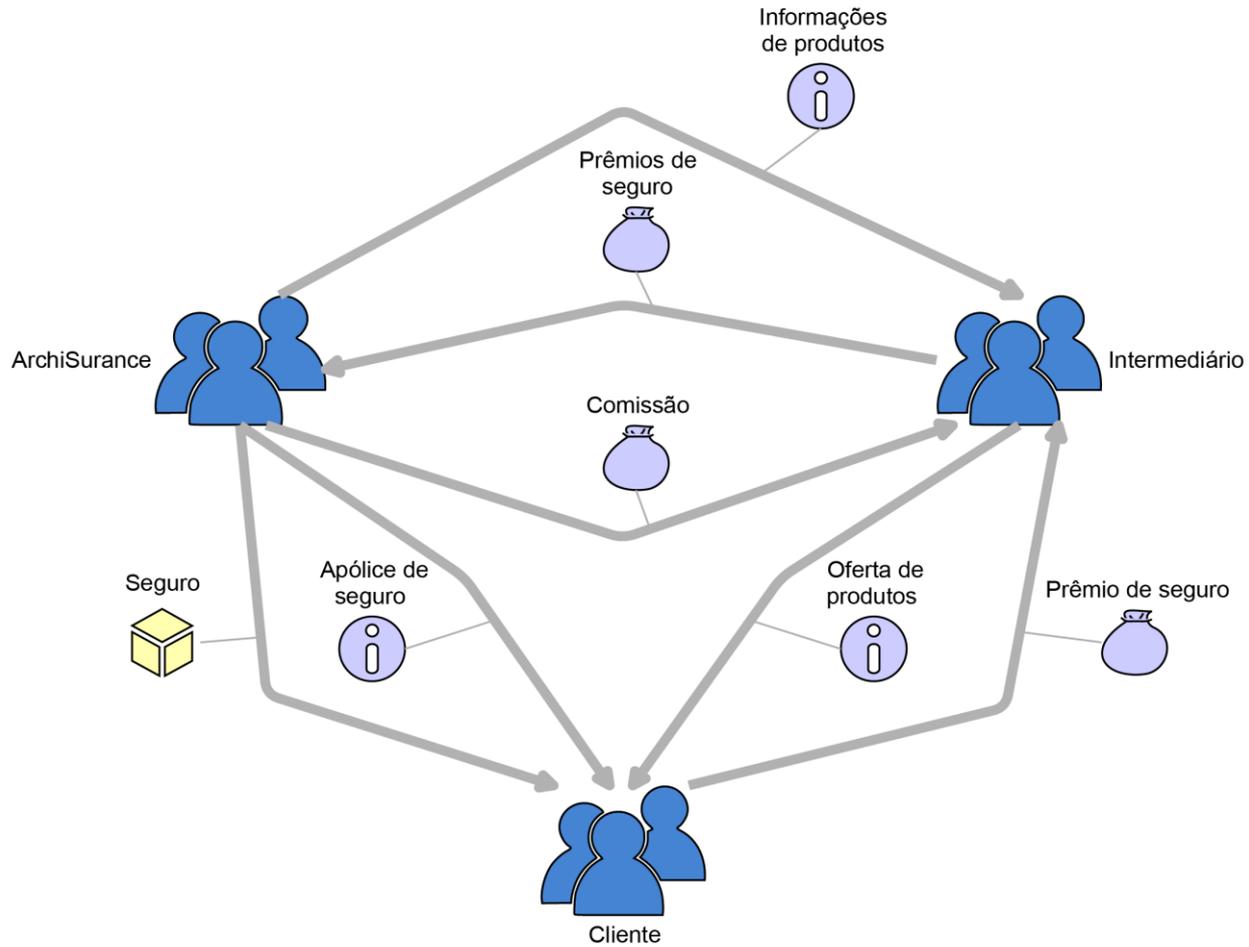
A mudança não pode mais ser desenhada e gerenciada verticalmente, **de cima para baixo**: é muito lento, inefetivo, e geralmente faltam informações acuradas e no tempo certo

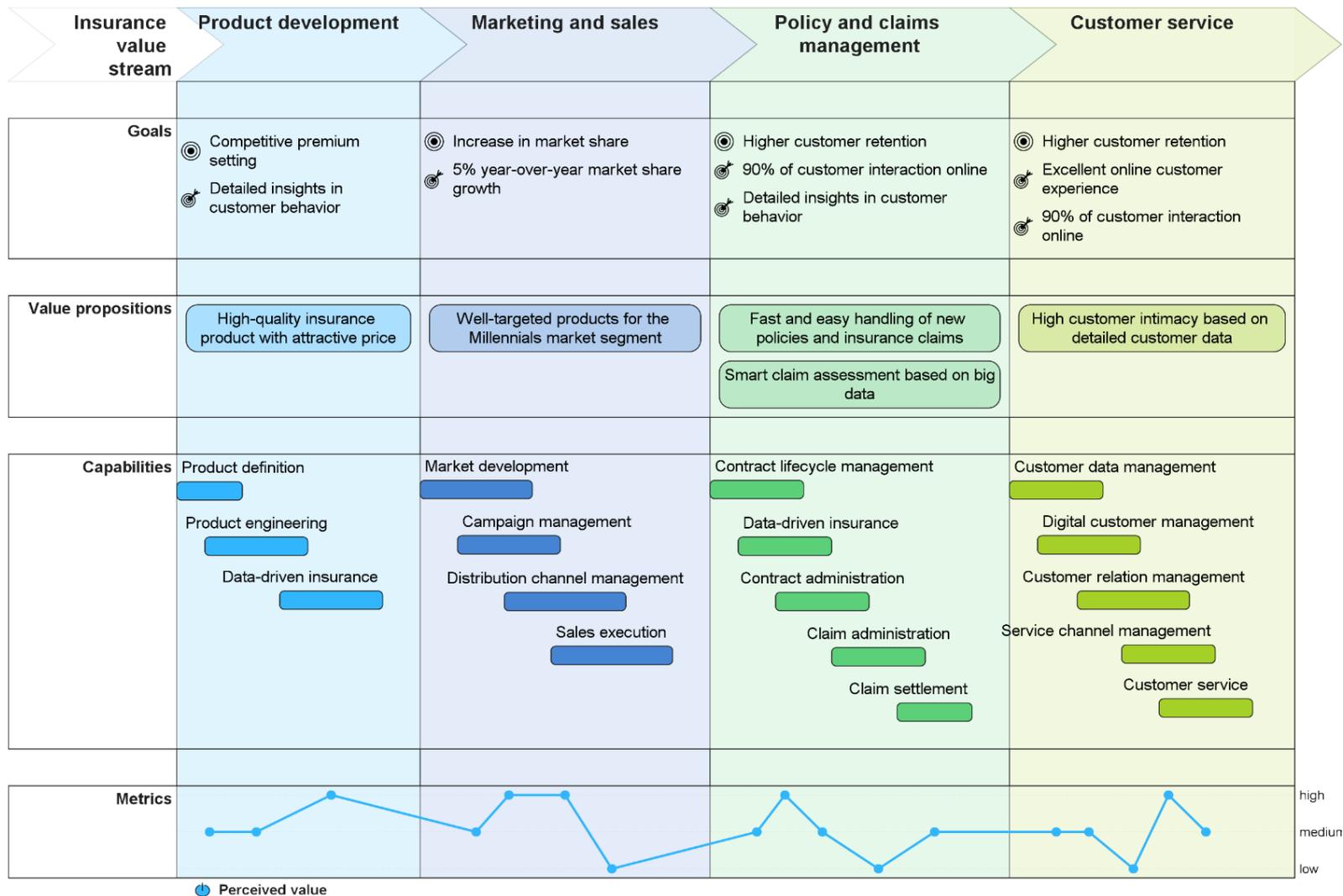
É necessário a **cooperação horizontal**, dentro e através das fronteiras da sua empresa

Fortaleça as pessoas para que elas usem seu 'conhecimento profundo' da organização e possam colaborar para criar a mudança

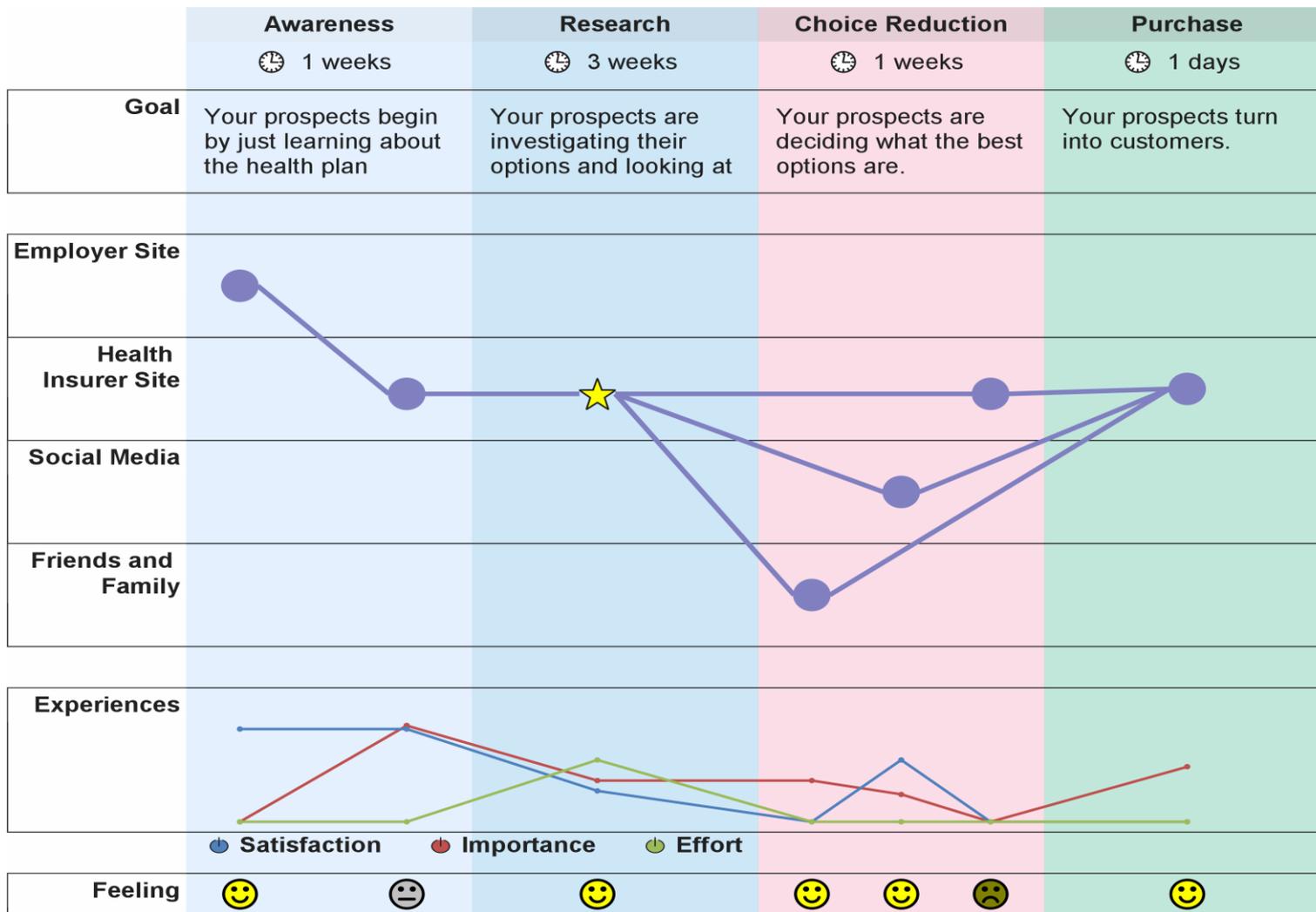
Colabore tanto dentro como fora da sua organização: entenda o seu **ecossistema** e desenhe **Jornadas do cliente** através da sua cadeia de valor completa

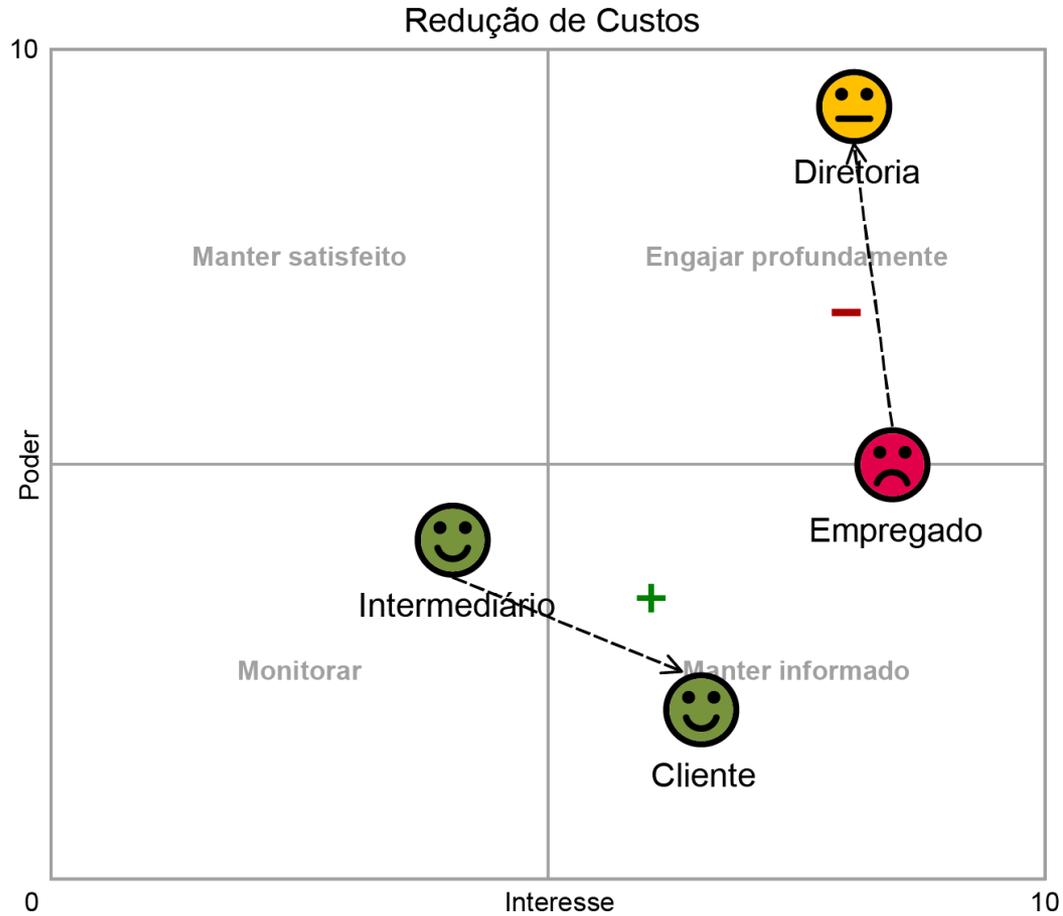
Facilite para que as pessoas **trabalhem juntas** através de uma **plataforma colaborativa**





MAPA DA JORNADA DO CLIENTE





3. SIMPLIFICAR

*As coisas mais
simples sobrevivem
mais tempo*



A complexidade é inimiga da mudança, porque ela causa incertezas e efeitos colaterais indesejáveis

- ✓ Simplificar sua organização
- ✓ Simplificar suas políticas
- ✓ Simplificar sua TI

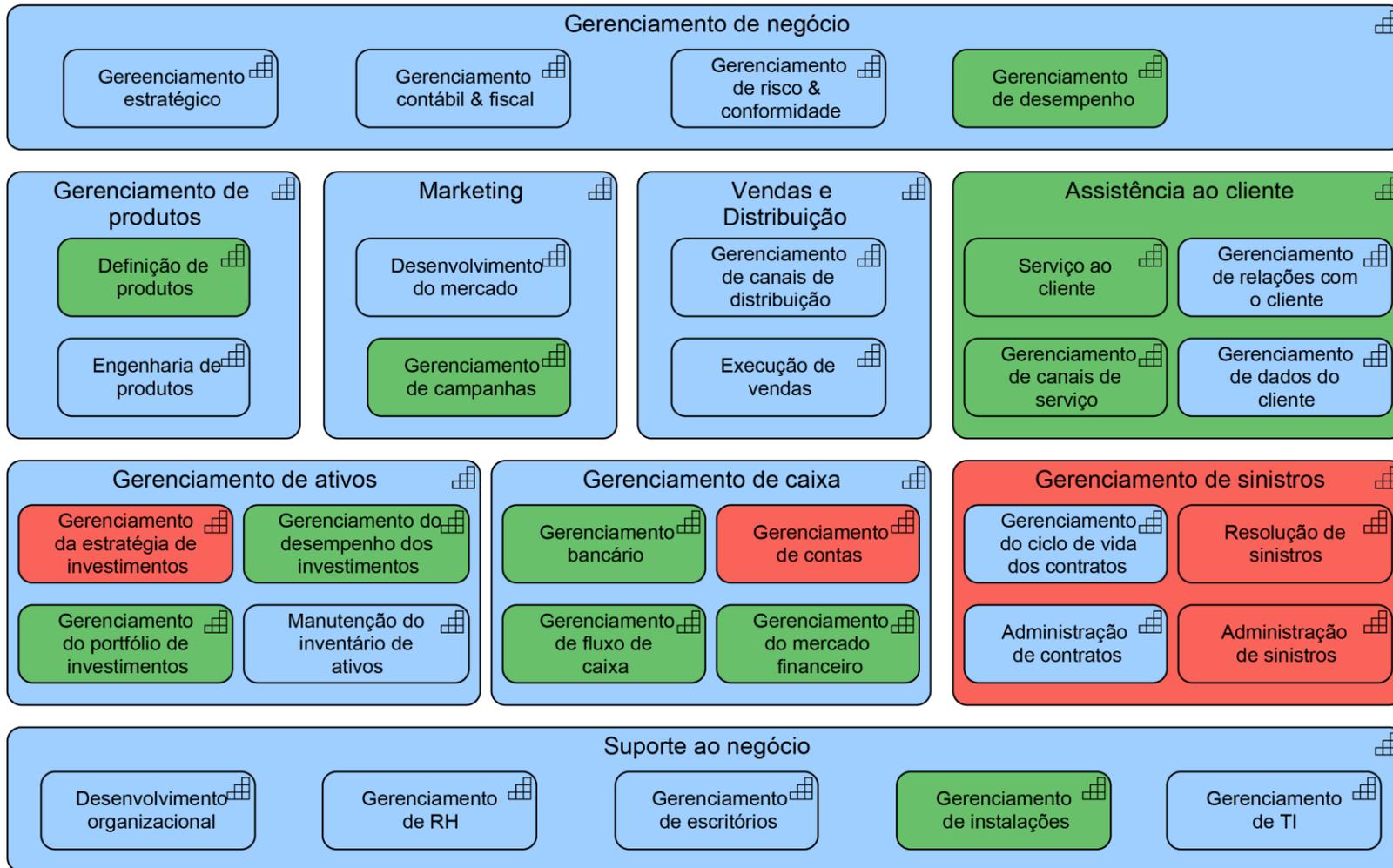
Primeiro, você precisa **entender** esta complexidade

Modelos criam transparência, coerência e clareza

Reduza as **dependências** que causam a complexidade

Crie **capacidades de negócio bem definidas** que possam evoluir de forma independente

Veja também: Roger Sessions, *Simple Architectures for Complex Enterprises*



Legend

Eficiência

- High (Green)
- Low (Red)
- Medium (Blue)

Digital Customer Intimacy

Capability analysis



Capability analysis



Capability analysis



Operational Excellence

Capability analysis

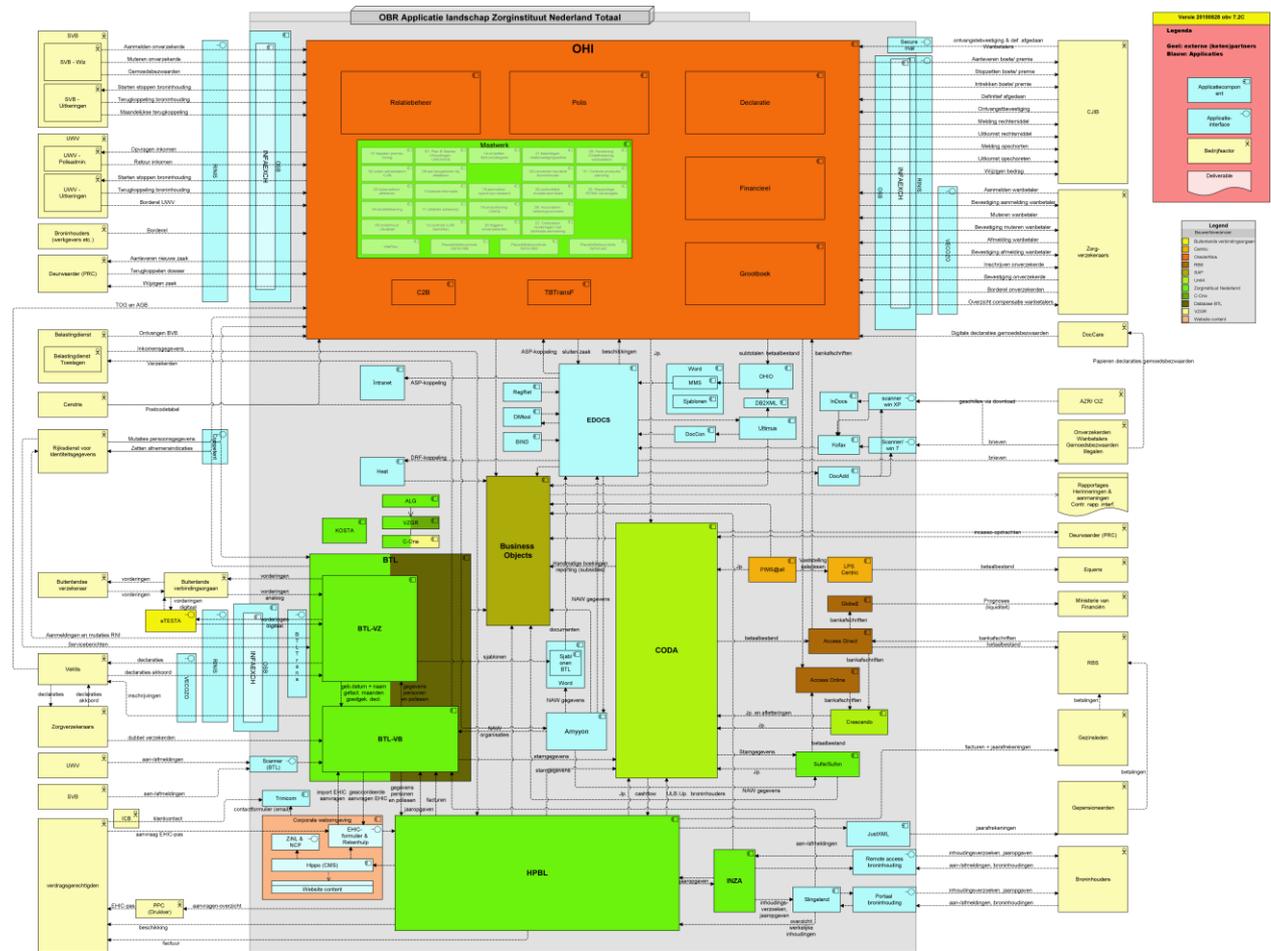


Capability analysis



Analisar e planejar a evolução das capacidades ao longo de várias dimensões

Modelos de arquitetura fornecem transparência e percepções



4. ACELERAR

*A mudança nunca será
tão lenta novamente
como ela é hoje*



Seu ambiente muda cada vez **mais rápido**,
e você tem que acompanhar o ritmo

Você precisa **mudar a forma como você muda**

Uma mentalidade de **'falhar rápido'** é essencial

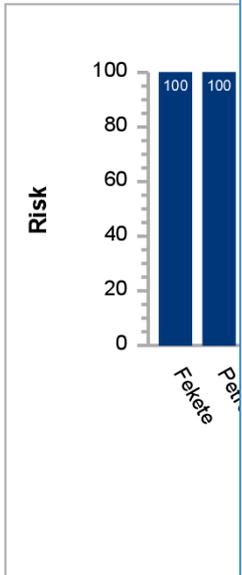
Mas algumas vezes você não pode correr riscos:
como **equilibrar velocidade com controle?**

Use **modelos** do seu negócio para **analisar cenários** e avaliar o impacto das mudanças e tomar decisões melhores, evitando retrabalho custoso

Use **modelos executáveis** para alimentar, por exemplo, motores de processos e de regras de negócio: sem o custo da codificação manual

Desenhe, implemente, teste e adapte em processos de **ciclo curto** que envolvam **todos os níveis** da organização: processos em cascata, de cima para baixo, são coisas do passado

Risk overview



Generate View for... [X]

View Type

Types

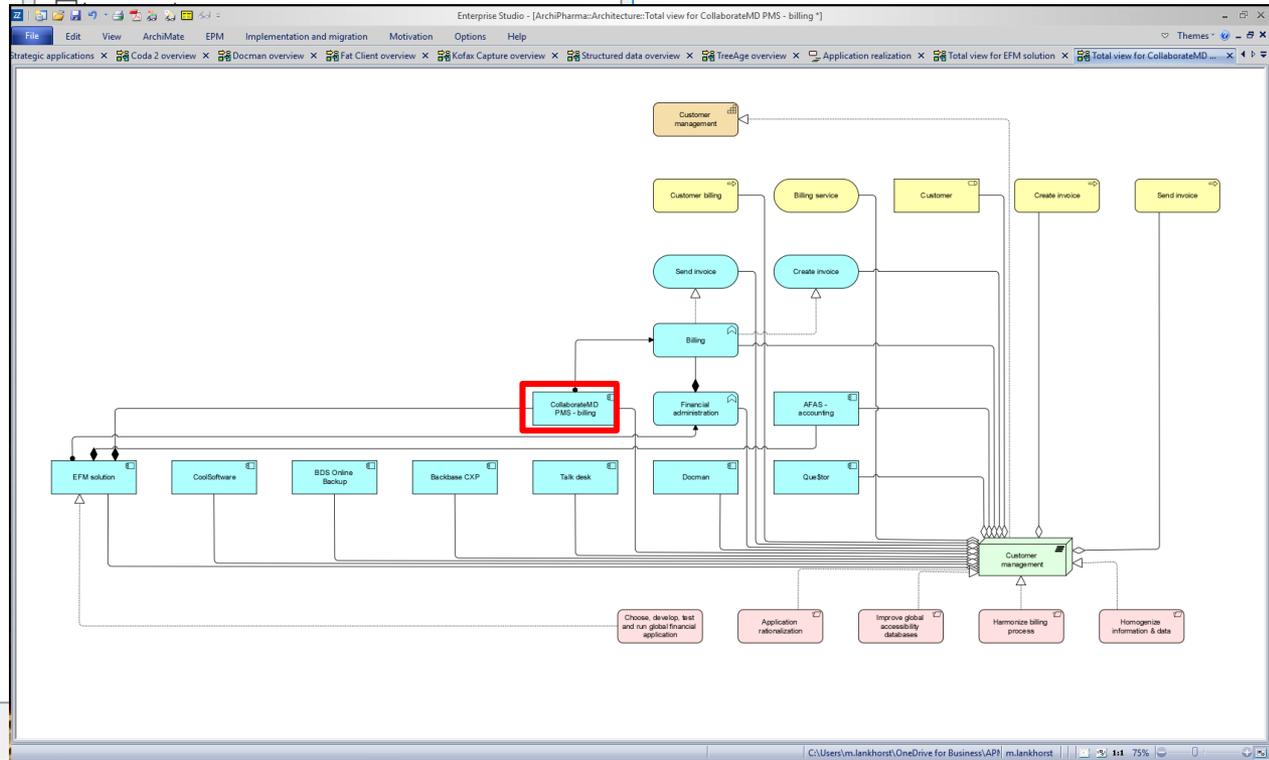
Relation Types

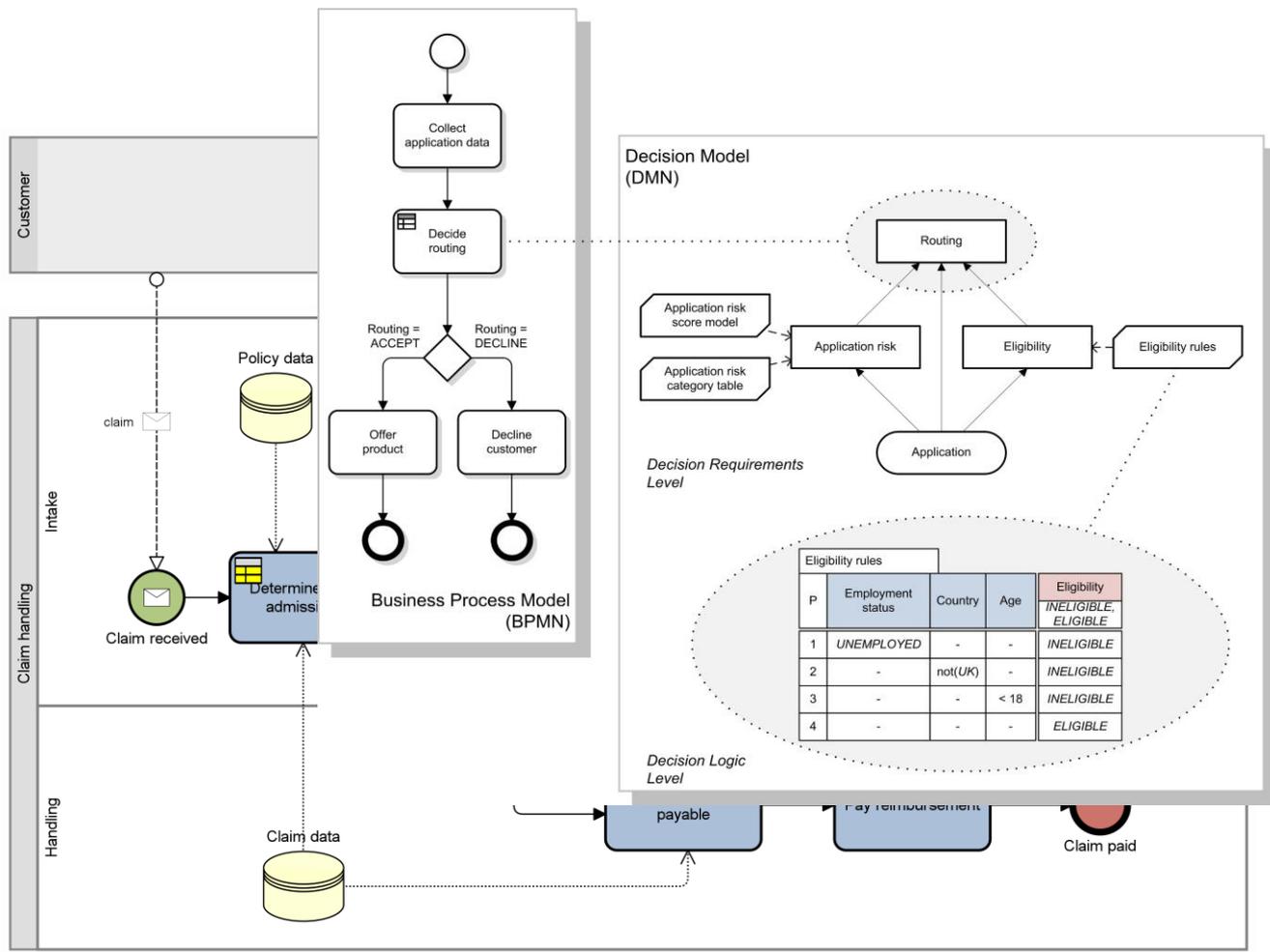
Model Scope

View Plateau

Generate for the following objects and their children

CollaborateMD PMS - billing [Change selection...]





Use padrões como BPMN, DMN e ArchiMate para garantir suporte amplo e evitar a dependência de soluções proprietárias

5. DECIDIR

*Tomar decisões
inteligentes em todos os
níveis da organização*



Em muitas organizações, a direção se sente **insegura** em relação à mudança: quais serão os seus efeitos?

As decisões precisam ser feitas em **todos os níveis** da organização, você não pode ficar esperando pelas 'ordens de cima'

As decisões estratégicas de longo prazo precisam estar **alinhadas** com as decisões locais no dia-a-dia de curto prazo

Decida mais rápido conhecendo os fatos: crie uma **única fonte da verdade**

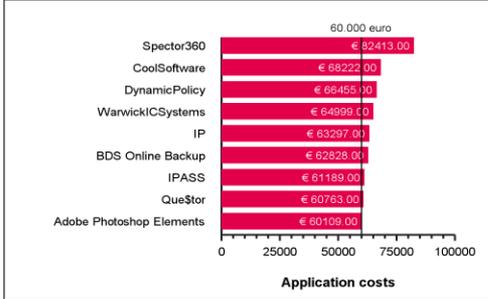
Delegue autoridade fornecendo as informações acuradas e oportunas que as pessoas precisam para tomar as decisões

Crie **painéis de controle** personalizados que fornecem para todos as informações que eles precisam

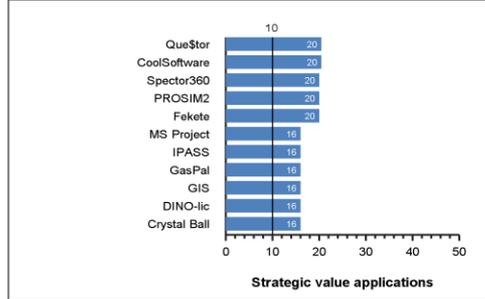
Use **modelos** para facilitar o alinhamento entre as decisões

PAINEL DE CONTROLE DE PORTFÓLIO DE APLICATIVOS

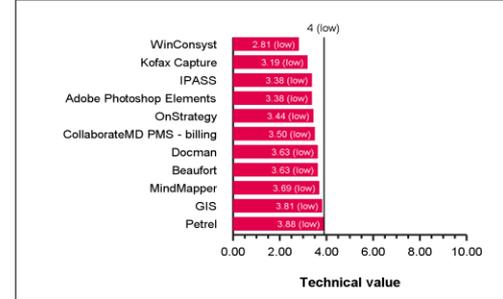
Applications with the highest costs



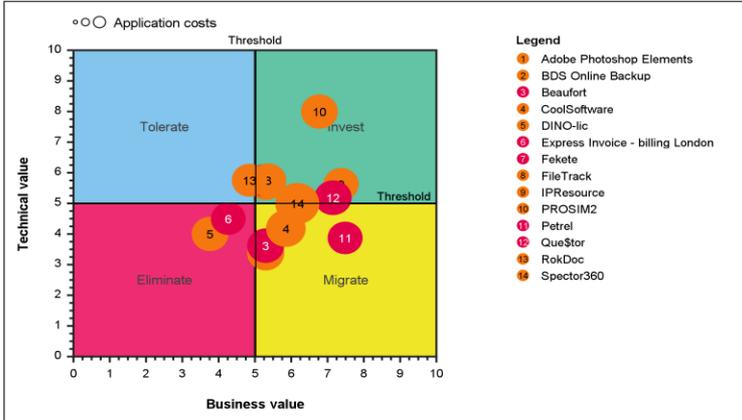
Applications with the highest strategic value



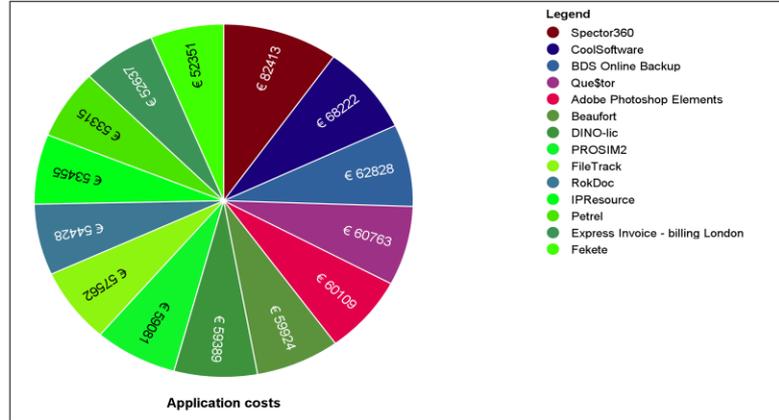
Applications with the least technical value



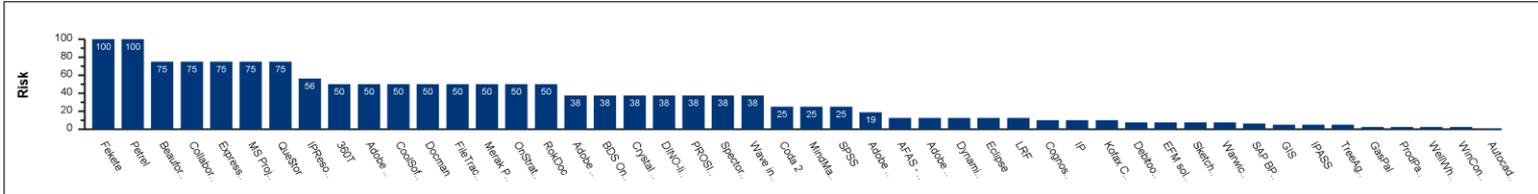
TIME analysis



Cost overview

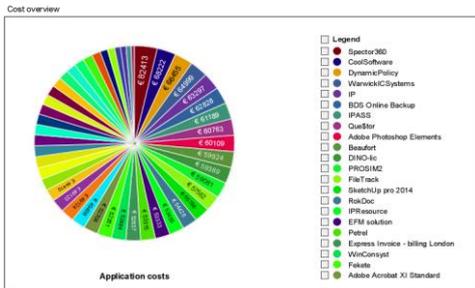


Risk overview

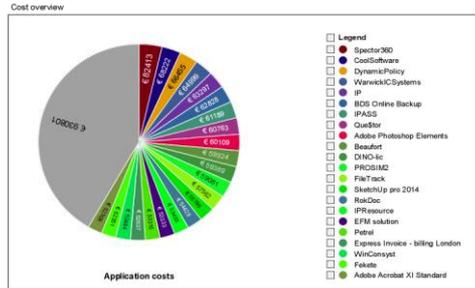
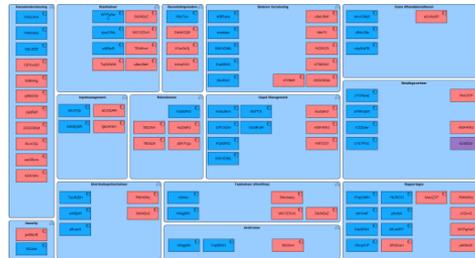




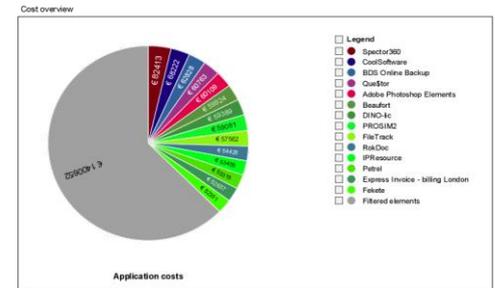
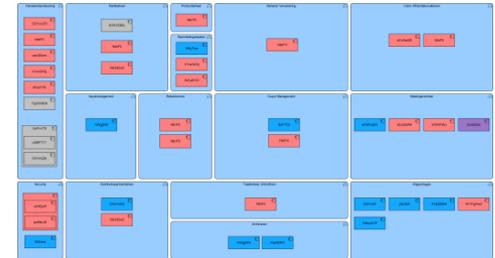
2013



2015



2018



Redução de custos

6. CONTROLAR

*Mantenha a atenção
sobre as mudanças na
sua organização*

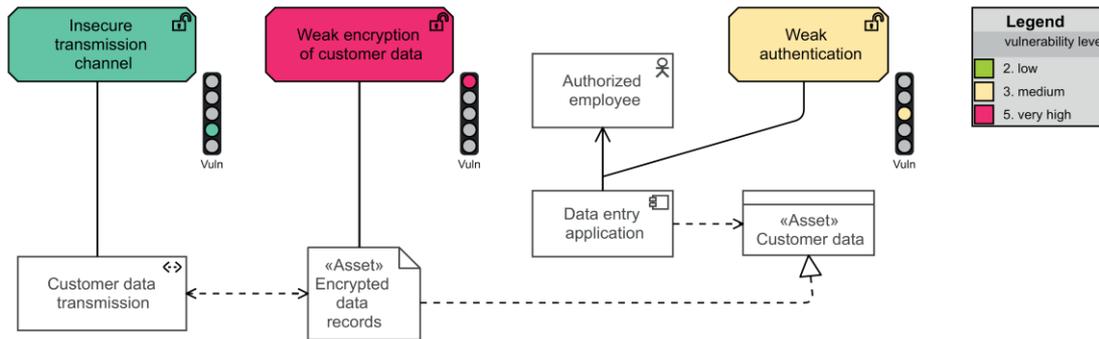


A **conformidade regulatória** é, em geral, um grande motivador nas áreas financeira, saúde e governo

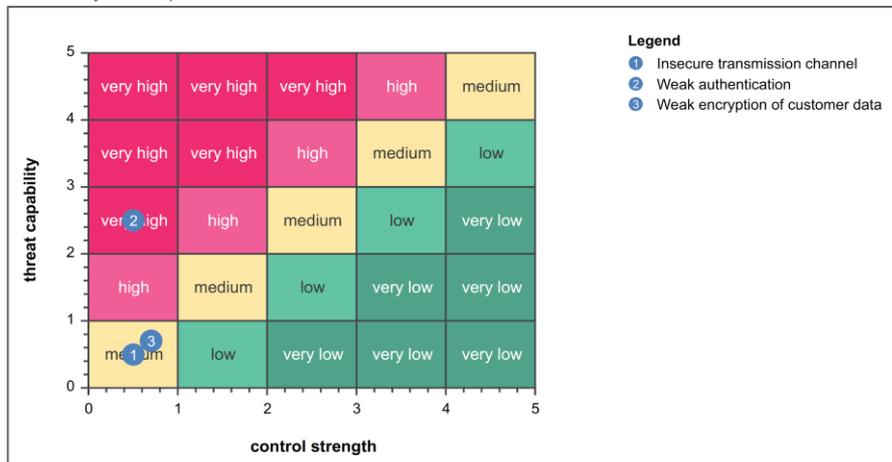
Transparência é essencial para demonstrar a conformidade

Você precisa saber os **riscos** que você está correndo

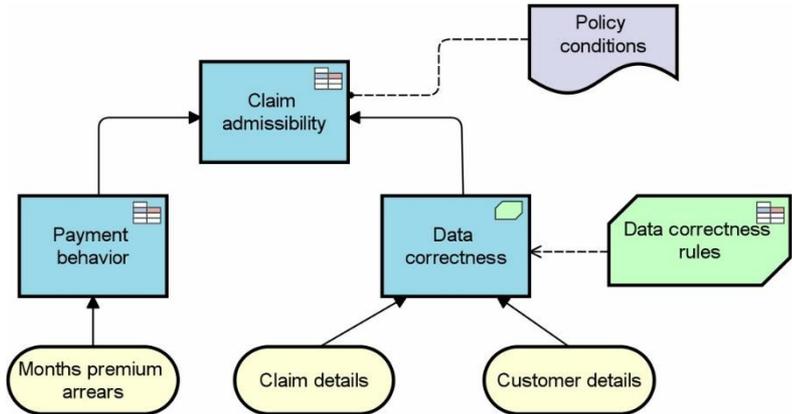
Use **modelos** para criar transparência, verificar a conformidade e analisar os riscos, através de toda a empresa



Vulnerability Heat Map



Identifique vulnerabilidades e ameaças, e defina medidas mitigadoras para controlar os riscos



Claim admissibility

U	Payment behavior	Data correctness	Claim admissibility
1	is good	is yes	yes
2	is good	is no	provisional
3	is bad	-	no

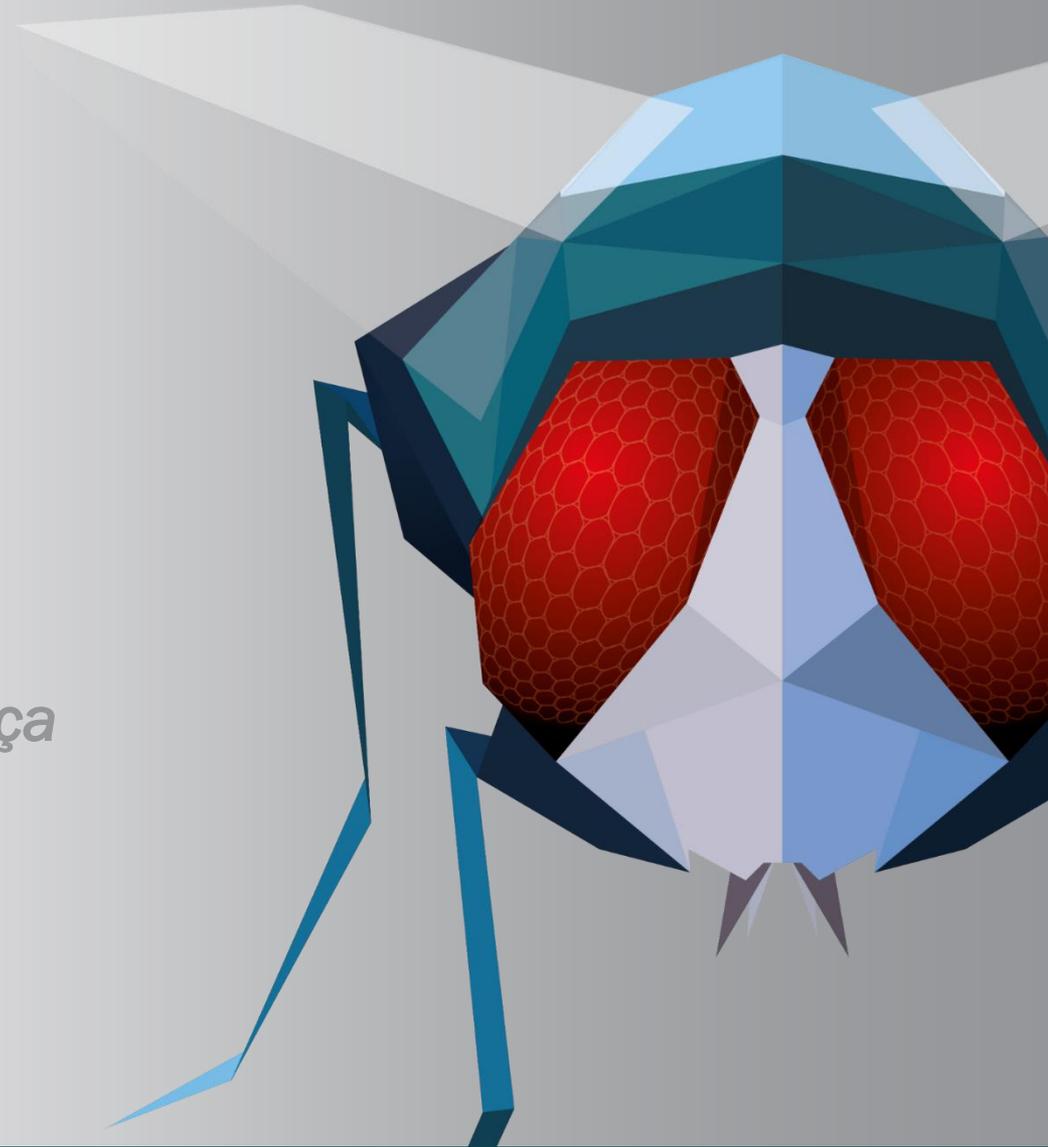
Separe o ‘porque’ do ‘como’ para aumentar a transparência e facilitar a mudança

Glossary admissibility

Information item	Current value	Domain	Description	Entity type	Entity attribute
Data correctness rules		text			
Claim admissibility		yes, no, provisional	Can the claim be accepted for further	Claim	admissibility
Payment behavior		good, bad	Has the customer paid the insurance premium	Policy	payment_beh
Months premium arrears		[0; 100]	Number of months arrears in premium	Policy	months_arrears
Data correctness		boolean	Is the claim data correct?	Claim	correctness
Claim details		boolean	Is the required customer information	Claim	customer_info
Damage details present		boolean	Are all the required damage details	Claim	damage_details
Customer details		integer	A unique identifier that should consist of six	Policy	number

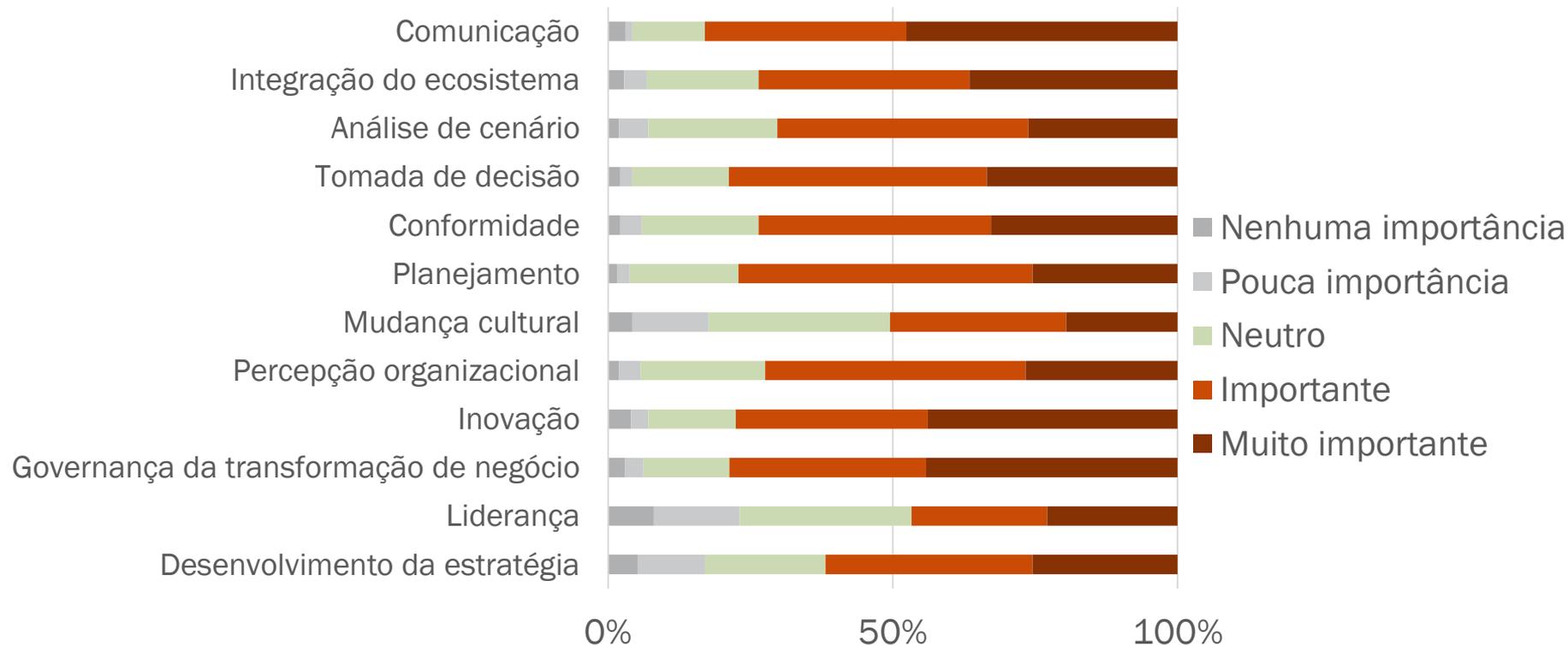
DIGITALIZAR!

Veja todas as facetas da mudança a partir de uma única fonte da verdade, através da digitalização da sua capacidade de mudança





Abril 2016
N=554



84% dos respondentes esperam que as ferramentas se tornem muito importantes para suportar a transformação de negócio



Uma plataforma de software pode suportar sua empresa para:

- ✓ **Alinhar** estratégia, pessoas, processos e tecnologia
- ✓ Lidar com enormes quantidades de **dados**
- ✓ Realizar **análises** poderosas
- ✓ Visualizar e **comunicar** a informação
- ✓ Suportar a **tomada de decisão** baseada em fatos

Suporta a **mudança contínua**

- Incentiva o crescimento e a inovação
- Equilibra velocidade e controle
- Simplifica!

Colabora através das disciplinas

- Compartilha e comunica a informação
- Habilita a tomada de decisão rápida

Utiliza ferramentas para suportar a mudança:

Digitalize sua capacidade de mudança!



Consultor nas áreas de gerenciamento de decisões, gerenciamento de processos, arquitetura corporativa, análise de negócios e gestão de mudanças

Experiência como CIO em diversas empresas nacionais e internacionais

Mais de 40 anos de experiência na formulação de estratégias de negócio, projetos de gestão de conhecimento, tecnologia de informação, arquitetura corporativa, desenvolvimento de produtos, análise de organizações, sistemas e processos

Professor de Marketing pela FGV, Gestão de Processos pela PUC-MG, Análise de Negócios pelo IETEC

Participante do Grupo de Trabalho que desenvolveu o FACIN, Framework de Arquitetura Corporativa para Interoperabilidade, do Governo Federal

Certificado TOGAF 9 e ArchiMate 3, membro do ArchiMate Forum do The Open Group

E-BOOK A EMPRESA ADAPTATIVA

[HTTP://BIZZDESIGN.CENTUS.COM.BR/BIBLIOTECA/EBOOKS/EMPRESA ADAPTATIVA](http://bizzdesign.centus.com.br/biblioteca/ebooks/empresa_adaptativa)

BLOG COMUNIDADE, DA CENTUS CONSULTORIA

[HTTP://COMUNIDADE.CENTUS.COM.BR/](http://comunidade.centus.com.br/)

Obrigado!

