

ARTIGO TÉCNICO

7 Visões Corporativas Importantes para Melhorar a Execução da Estratégia

Marc Lankhorst



Bizzdesign

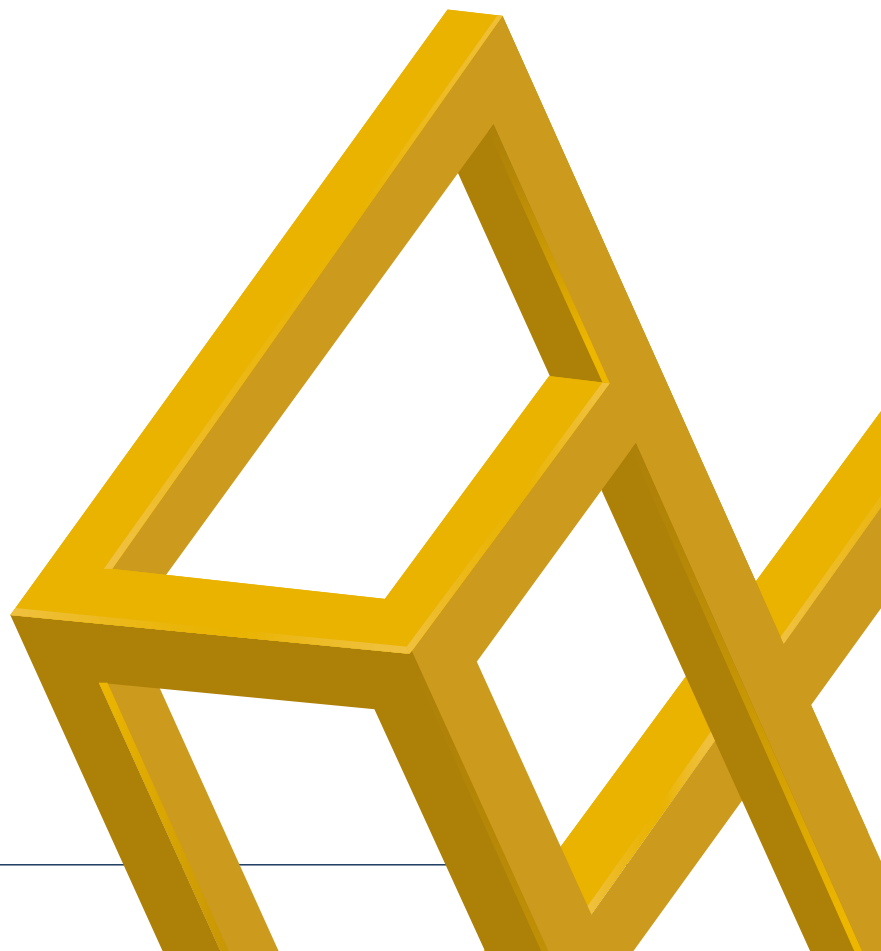


Introdução

Uma **pesquisa** realizada pelo The Open Group em cooperação com a BiZZdesign e outros parceiros descobriu que a maior dificuldade no processo estratégico (para mais da metade dos mais de 500 respondentes) é preencher a lacuna entre o desenvolvimento da estratégia e a sua implementação.

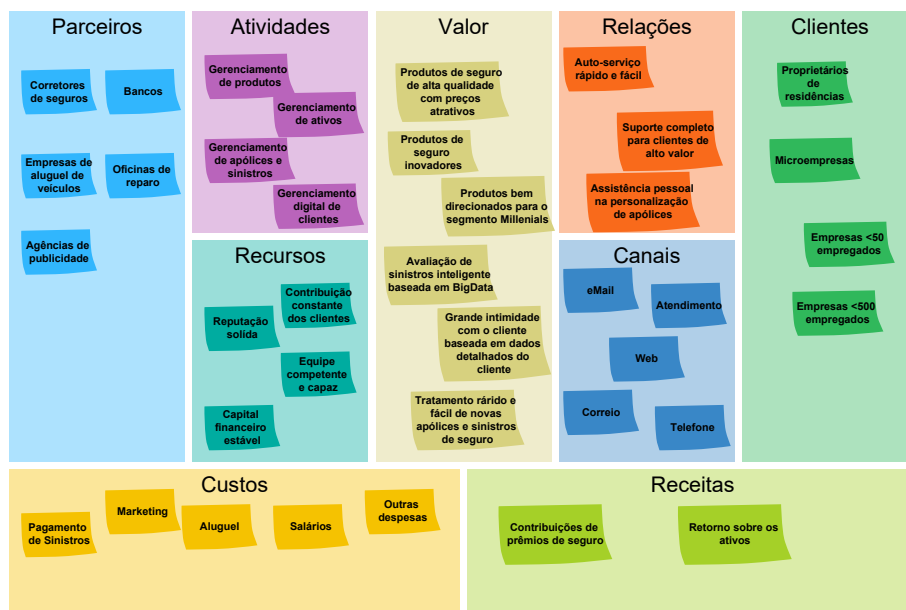
Ao longo dos últimos anos, nós adicionamos com sucesso mais e mais funcionalidades no BiZZdesign para suportar a implementação da estratégia. Em geral, existe um crescente interesse em ferramentas de estratégia e inovação, como mostrado em um roteiro publicado **recentemente** pelo Gartner. Embora o Gartner considere apenas ferramentas que focam especificamente no domínio da estratégia, nós achamos que uma abordagem mais integrada, relacionando a estratégia e a inovação com o restante da arquitetura e do desenho organizacional, traz muito mais benefícios.

A seguir, apresentamos uma visão geral das técnicas suportadas pela nossa ferramenta e como elas podem ajudá-lo na definição e execução da estratégia da sua organização.



Canvas do Modelo de Negócio (Business Model Canvas)

Nós temos suportado o bastante conhecido Canvas do Modelo de Negócio por vários anos. Sua implementação é completamente baseada nos conceitos da linguagem padrão de modelagem ArchiMate, do The Open Group (embora o exemplo abaixo não use a notação ArchiMate para manter as coisas compreensíveis para uma audiência de negócios).



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

Figura 1: Exemplo de Canvas de Modelo de Negócio de uma seguradora

A motivação para fazer isso foi o grande interesse em conectar o lado estratégico e operacional do negócio, o qual a pesquisa claramente ilustra, mas também nossa própria filosofia e visão – ou seja, se você quer que a sua organização execute sua estratégia com sucesso, você precisa amarrar todas essas diferentes áreas e obter uma visão holística da mudança. Somente então você pode ter a certeza para tomar as decisões que fazem sentido no mundo real e se beneficiar do suporte das partes interessadas.

O Canvas do Modelo de Negócio permite que você conecte os elementos do seu modelo de negócio diretamente com a arquitetura corporativa necessária para realizar aquele modelo de negócio.

Modelo de Ecosistema

O Canvas de Modelo de Negócio foca na sua própria organização e nas suas ligações com o mundo externo através de seus clientes e parceiros, mas ele não endereça seu ambiente mais amplo. No Enterprise Studio, você pode modelar a posição da sua organização no seu ecossistema, mostrando os relacionamentos com e entre os outros parceiros com maiores detalhes.

A figura abaixo mostra em exemplo simples de uma seguradora, com os clientes e intermediários envolvidos, os fluxos de informação e dinheiro e, naturalmente, a entrega do produto de seguro. Este é um exemplo bastante simplificado; modelos de ecossistema mais abrangentes podem incluir também os competidores, reguladores e outras partes que influenciam a sua organização. Isto pode, inclusive, incluir outros participantes do ecossistema, como famílias e amigos que influenciam as decisões de compra dos seus clientes, redes sociais que desempenham um papel, e assim por diante

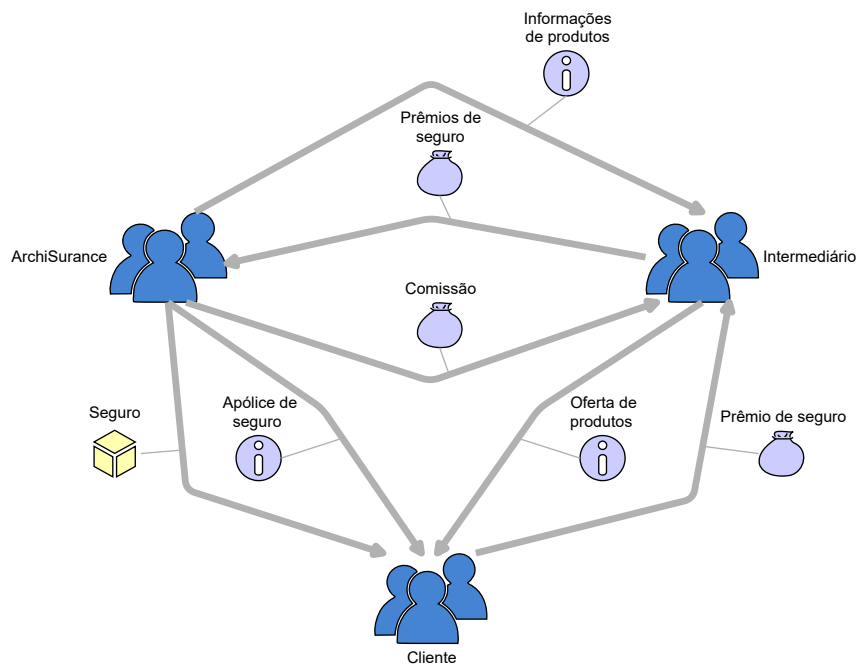


Figura 2: Visão de Ecosistema para uma seguradora

Painel de Avaliação Balanceado (Balanced Scorecard)

Para avaliar as escolhas estratégicas, você pode criar o familiar Painel de Avaliação Balanceado, que você pode usar para definir metas de melhoria nas quatro perspectivas que o painel de avaliação endereça: Financeiro, Cliente, Processos Internos e Aprendizado & Crescimento. Isto é modelado usando a linguagem ArchiMate, em particular através do seu conceito de Meta, o qual por sua vez pode ser relacionado com Métricas (KPIs), valores objetivos, resultados reais e as iniciativas de mudança necessárias para melhorar estes resultados.

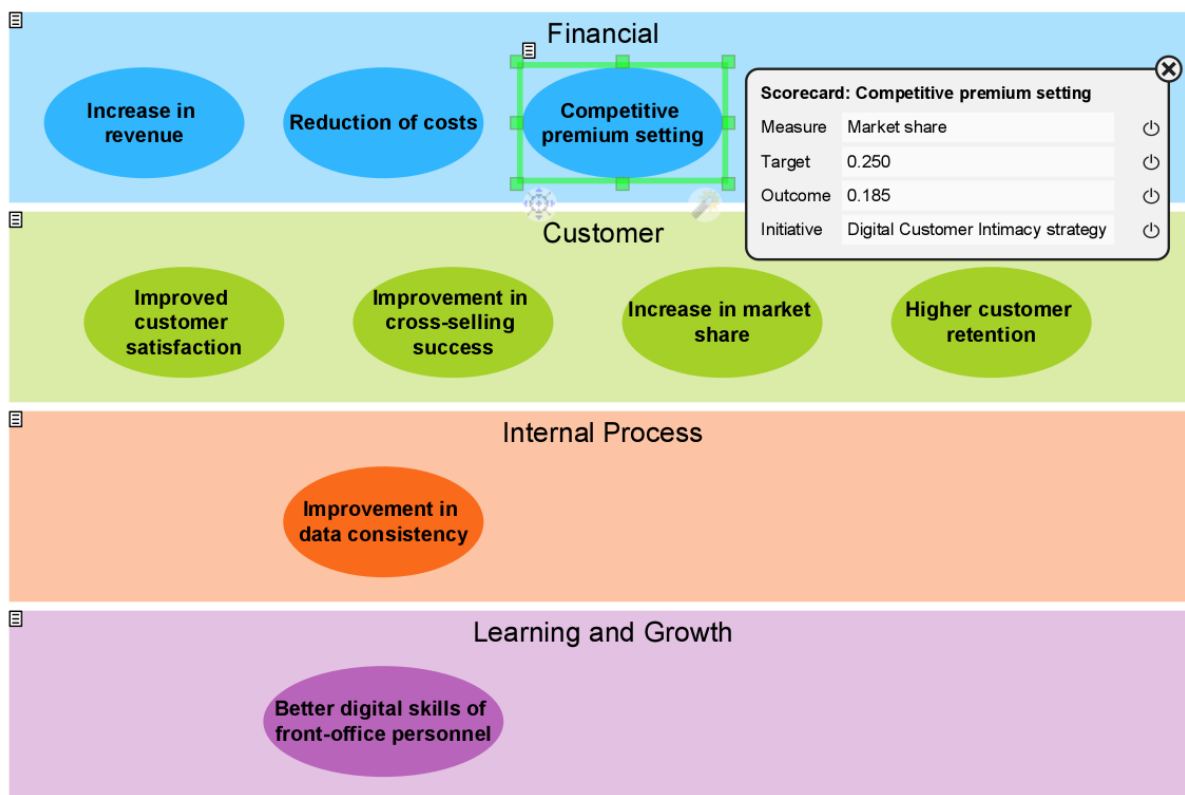


Figura 3: Painel de Avaliação Balanceado (Balanced Scorecard)

Tipos similares de análises para a sua organização incluem SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), PESTEL (Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental, Legal) e Cinco Forças de Porter (mostrado mais abaixo). Todas elas possuem um estilo de apresentação tipo 'painel de avaliação'. Nós oferecemos vários layouts diferentes de painéis de avaliação para diagramar tais elementos no Enterprise Studio.

Um exemplo (vazio) é mostrado abaixo para uma análise SWOT, no qual você pode também mostrar estratégias específicas para agir sobre as combinações de forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças externas. Todos os elementos nestas análises são expressos usando o conceito de Avaliação do ArchiMate, o qual, por sua vez, é ligado a vários aspectos do seu modelo de negócio e arquitetura corporativa.

Isso fornece rastreabilidade desde as decisões estratégicas até a implementação desta estratégia. Da mesma forma, você pode usar isso para avaliar a influência de melhorias emergentes, de baixo para cima, nas metas de mais alto nível da organização. Isto facilita a tomada de decisão mais rápida sobre inovações localizadas, especialmente se você visualiza seu impacto usando, por exemplo, mapas de calor.

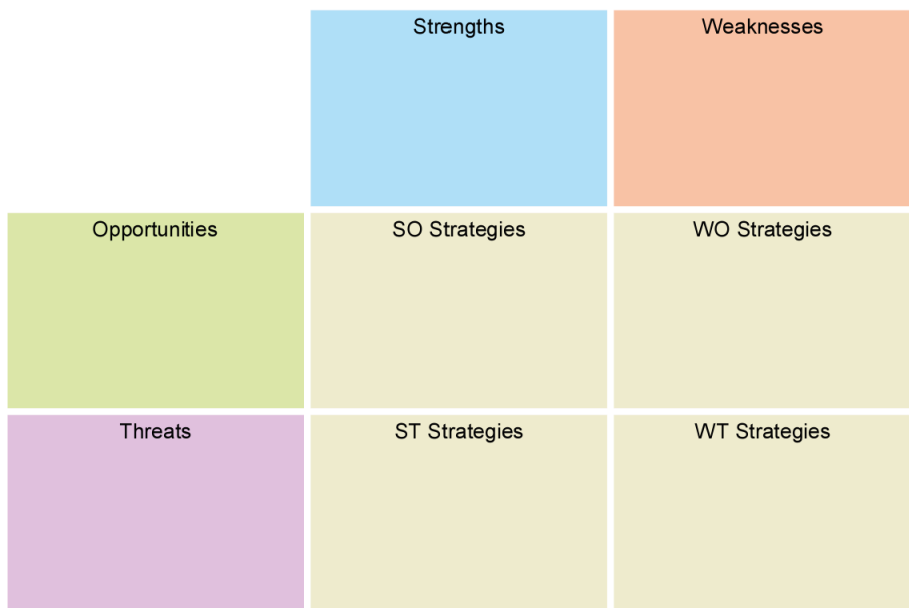


Figura 4: Modelo de análise SWOT

Mapas de Calor

Você pode melhorar suas análises ligando KPIs a cada um destes elementos. Você pode definir suas próprias métricas para isso, com base em custos, receita, risco, satisfação do cliente, ou qualquer outro parâmetro relevante. Isso também pode ser visualizado graficamente; o exemplo abaixo mostra um mapa de calor onde as cores dos elementos de uma análise PESTEL são baseadas no seu impacto esperado na organização (alto = vermelho, médio = amarelo, baixo = verde).

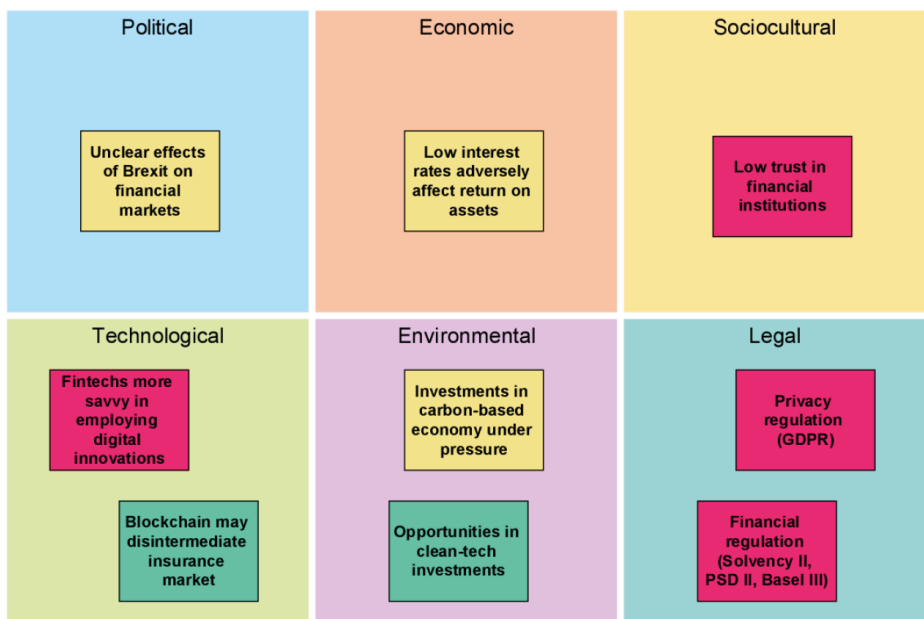


Figura 5: Análise PESTEL com cores indicando o impacto esperado na organização

Análises de Cenários

Para avaliar a robustez dos seus modelos de negócio contra as incertezas futuras, as análises mencionadas anteriormente podem ser combinadas com uma abordagem de teste de stress do modelo de negócio. Por exemplo, você pode basear estes cenários nas dimensões da análise PESTEL, onde você analisa tendências, desenvolvimentos e incertezas políticas, econômicas, socioculturais, tecnológicas, ambientais e legais.

Análises de cenário clássicas selecionam os dois temas com maior incerteza e impacto potencial, o que lhe fornece quatro quadrantes, mas você pode fazer isso com qualquer número de dimensões. Se o seu modelo de negócio se sustenta considerando cada um destes possíveis resultados, ele é robusto, mas se ele se desintegra caso um destes possíveis cenários venha a se materializar, você pode estar correndo riscos substanciais.

Na nossa visão de análise de cenários, você pode diagramar os elementos do seu modelo de negócio como expresso no Canvas de Modelo de Negócio que mostramos anteriormente. Estes elementos podem, então, ser analisados junto com os temas e cenários que você considere que possam afetá-los, e você pode escolher dois extremos em cada tema para avaliar.

Usando este modelo, você pode ver como os diferentes elementos do seu modelo de negócio se sustentam contra estes futuros conflitantes possíveis em termos dos seus efeitos nos custos, risco e outros impactos de negócio relevantes. No exemplo ao lado, mostramos o impacto do uso de sistemas cognitivos para a interação com o cliente. Os dois extremos deste tema são mostrados: Interação humana prevalece versus Agentes conversacionais prevalecem.

O impacto no custo e no risco para os vários elementos do modelo de negócio são, assim, avaliados. Na parte de cima da figura, você pode ver como estes valores são agregados através de todo o modelo de negócio. Naturalmente, você não pode prever o futuro, mas uma análise de cenário como esta ajuda você a reduzir o risco da implementação de um modelo de negócio.

Se você descobre que algumas partes dele irão quebrar facilmente em certos cenários, por exemplo porque são muito caros para serem implementados ou para se conformar com regulações legais, você pode decidir que este modelo de negócio é muito perigoso

		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	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Partners	Advice by intermediaries remains as important as it is now	Automated advice on insurance products leads to disruptive disintermediation	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Activities	Same old, same old	Advisory activities are automated, requiring more straight-through processing	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Value	Current value proposition not affected	Lower price may lead to more attractive value proposition	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Relations	Customer relationship can be made more personal	Lower level of perceived customer intimacy	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Customers	Digitally savvy millennials may defect to more 'modern' competitors	Some customer segments may not want or be able to use conversation agent.	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Resources	Same resources needed	Reduction in front-office resources	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Channels	Low impact on existing channels	Major impact on channels that rely on human interaction	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Costs	Human interaction is substantially more expensive	Automation of this interaction may lead to substantial cost savings	
	Cost	Cost	
	Risk	Risk	
Revenues	Loss of some customers possible due to price-sensitivity	Lower price may lead to increase in market share	

Figura 6: Análise de cenário do modelo de negócio

Painéis de Controle de Portfólios

Uma parte importante do seu modelo de negócio e da sua estratégia é, naturalmente, o seu conjunto de proposições de negócio. Você pode usar a funcionalidade de gerenciamento de portfólio do Enterprise Studio para gerenciar seu portfólio de produtos e serviços, criando uma matriz crescimento-participação (conhecida como Matriz BCG) como mostrado no exemplo abaixo.

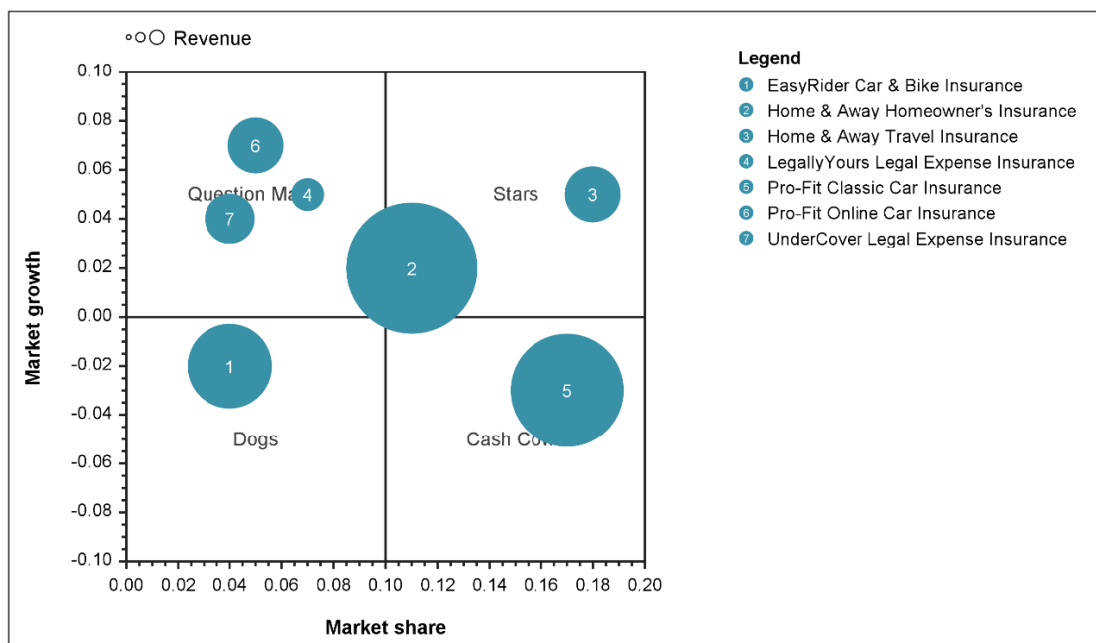


Figura 7: Matriz crescimento-participação

Você pode ver a receita, a participação de mercado e o crescimento de mercado para vários produtos de seguro, e suas classificações como 'estrela', 'cachorro', 'vaca leiteira' e 'interrogação'. Isto ajuda você a identificar oportunidades para investimentos estratégicos, produtos importantes que precisam ser reforçados para proteger a participação de mercado, produtos de baixo desempenho que podem, talvez, ser descontinuados, e por aí vai... Você pode combinar isso com a análise de cenário para avaliar o impacto de diferentes cenários futuros no seu portfólio de produtos.

Mapas de Jornada

Como tudo isso é baseado em um conjunto integrado de modelos, você pode facilmente navegar da análise estratégica para os modelos de negócio correspondentes, e se aprofundar nos seus processos e recursos de negócio. Por exemplo, você pode procurar sinergias potenciais para melhorar a eficiência operacional, endereçar o impacto de novas demandas regulatórias nas suas operações de negócio, encontrar novas fontes de receita, analisar riscos operacionais ou endereçar a qualidade da sua experiência do cliente.

Mapas da Jornada do Cliente

Mapas da Jornada do Cliente representam uma técnica cada vez mais popular para encontrar formas de melhorar a experiência do cliente para orientar o crescimento de participação no mercado. Ele foca nos pontos de contato que caracterizam as interações dos clientes com os serviços da organização e ajuda você a otimizar esta experiência. Conceitos do ArchiMate podem facilmente ser usados em mapas da jornada do cliente.

A espinha dorsal de um mapa da jornada do cliente é, naturalmente, o processo de negócio, com os estágios modelados como sub-processos. Os pontos de contato com o cliente são modelados como serviços de negócio e interfaces de negócio, para modelar tanto o comportamento da organização como os canais que ela usa no contato com o cliente. Mapas da jornada do cliente diferentes para o mesmo processo podem ser especificados para várias personas, que são, tipicamente, modeladas como papéis de negócio.

Informações obtidas através de pesquisas com os clientes e outras avaliações da experiência do cliente (e.g. dados dos websites ou call centers, NPS-Net Promoter Score) são adicionadas aos passos do processo, usando o mecanismo de perfil (profile) do ArchiMate para especificar os atributos relevantes. Alternativamente, você pode definir Métrica como especializações do conceito de Motivação, como descrito na Seção 15.2.5 do padrão ArchiMate 3.0.

Diferentes métricas para diferentes aspectos da jornada do cliente podem ser associados com os passos na jornada. Esta informação deve ser avaliada, o que pode ser modelado através do conceito de Avaliação, e melhorias apropriadas para a experiência do cliente podem ser especificados como Requisitos. Não existe um vocabulário padronizado e fixo para os mapas da jornada do cliente. A tabela abaixo mostra vários termos comuns e seu mapeamento para os conceitos apropriados do ArchiMate.

Mapa da Jornada do Cliente	ArchiMate
Persona	Papel de Negócio
Jornada do Cliente, Processo, Cenário	Processo de Negócio
Estágio	Processo de Negócio
Ponto de Contato	Serviço de Negócio
Canal	Interface de Negócio
Experiência, Sentimento	Métrica (especialização de Motivador), ou atributo de perfil
Avaliação	Avaliação
Oportunidade, Melhoria	Requisito

Figura 8: Tabela de mapeamento entre termos da Jornada do Cliente e do ArchiMate

Mapas da jornada do cliente são, geralmente, mostrados em um gráfico que mostra os pontos de contato no processo no eixo horizontal e a qualidade da experiência a partir do ponto de vista do cliente (e.g. em termos de atender ou exceder as expectativas) no eixo vertical. Em torno disso, outros tipos de informação podem ser mostrados de várias formas, por exemplo, usando raias para mostrar os canais usados, e "carinhas" para mostrar como os clientes se sentem em relação a certos pontos de contato, como mostrado na figura abaixo.

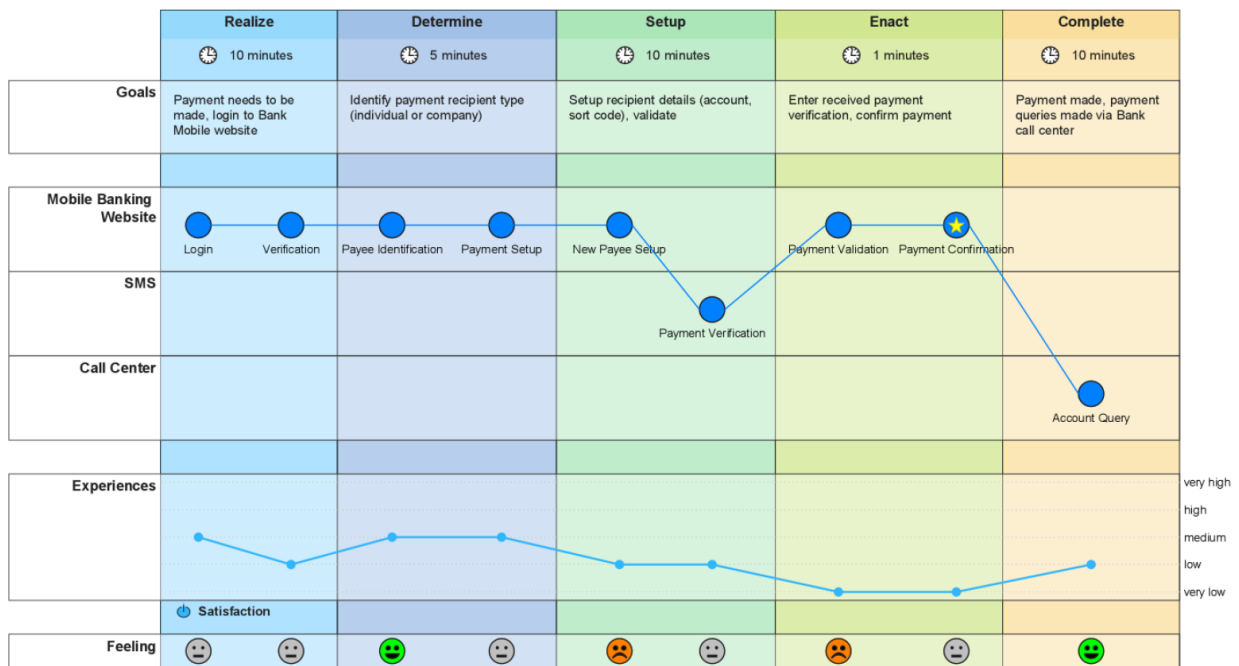


Figura 9: Mapa da Jornada do Cliente

Mapa da Jornada do Resultado de Negócio

Este tipo de visualização é muito útil para os arquitetos de negócio. Ela mostra em uma única visão geral vários aspectos importantes de negócio que a gerência pode facilmente compreender, sem a necessidade de entrar na complexidade subjacente da arquitetura. Ao combinar técnicas úteis como mapas de capacidade, mapas de jornada e mapeamento cruzado de capacidades/fluxos de valor, ele ajuda você a focar nos aspectos relevantes da criação de valor de sua empresa.

Você também pode combinar isto com várias outras análises, tais como mapas de calor de capacidades, enriquecendo ainda mais esta visão geral. Na figura na página seguinte, você vê um mapa de calor simples mostrando o nível de custos das capacidades. Na parte de baixo da figura, vemos também a métrica com o valor percebido (a partir da perspectiva da parte interessada) através dos vários estágios da jornada.

Desta forma, você pode criar uma imagem muito rica e informativa da criação de valor da sua empresa. Por exemplo, esta análise mostra que a capacidade "Gerenciamento do Canal de Distribuição" tem um alto custo, mas seu valor percebido também é alto, de forma que ele vale o quanto custa. "Execução de Vendas", outra capacidade de alto custo, é avaliada como tendo baixo valor, o que poderia requerer a atenção da gerência para reduzir o seu custo e/ou aumentar o valor que esta capacidade entrega

Um mapa da jornada do resultado de negócio como este não precisa ficar limitado aos limites da sua própria empresa. Você poderia, também, incorporar parceiros externos, se eles são participantes nos seus fluxos de valor.

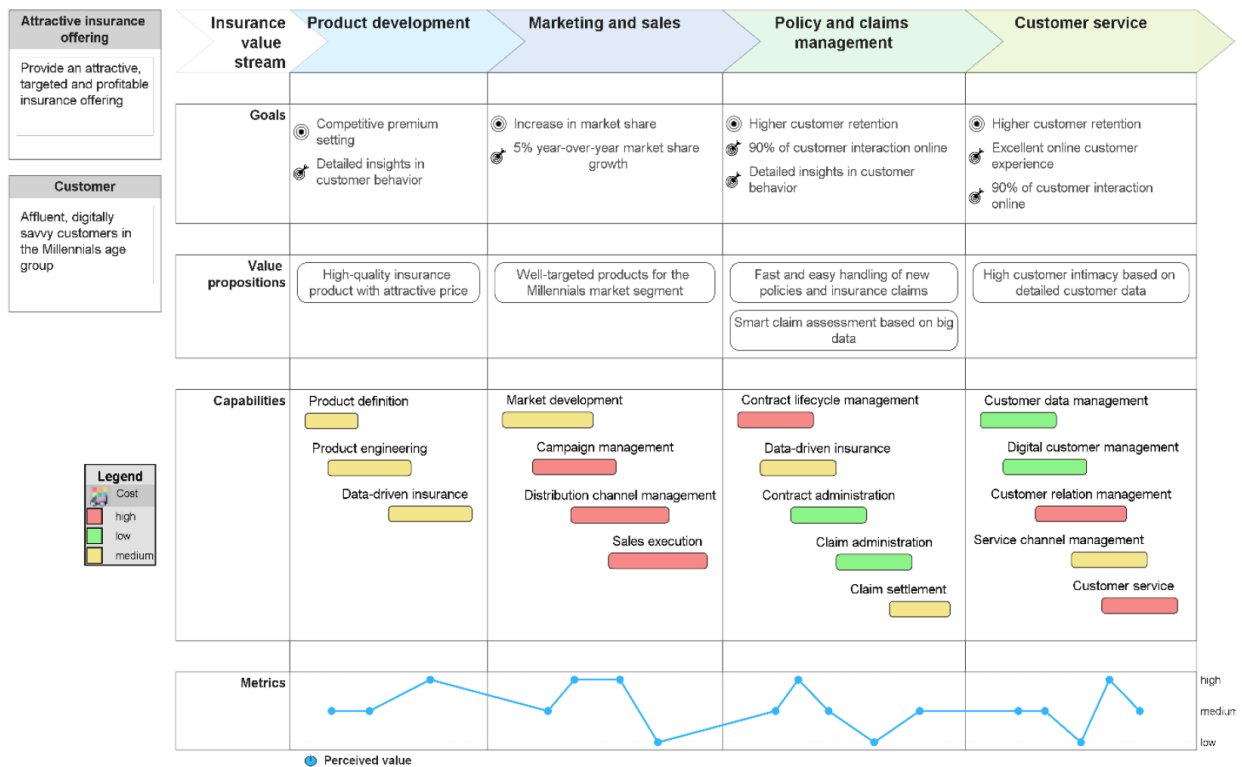


Figura 10: Mapa da Jornada de Resultado de Negócio com Mapa de Calor das Capacidades

Estes dois tipos de mapas de jornada podem, naturalmente, ser ligados com as avaliações e metas mencionadas acima, e com o modelo de negócio como um todo como expressado em um Canvas do Modelo de Negócio. Desta forma, você tem uma visão geral completa do(s) modelo(s) de negócio e modelo(s) operacional(nais) da sua empresa.

Rumo à implementação

Para ajudar você a decidir quais iniciativas precisam ser financiadas e priorizadas para agir na direção estratégica que você escolheu, você pode relacionar todas as descrições da estratégia anteriormente mencionadas com seus portfólios de programas e projetos de mudança. A implementação destas iniciativas em termos de valor dos novos fluxos de valor, melhoria de capacidades, mudanças organizacionais, processos de negócio novos ou melhorados, e sistemas de TI, podem ser, naturalmente, planejadas com maiores detalhes usando nossa funcionalidade de roteirização e ciclo de vida.

Quer saber mais sobre como elaborar, analisar, decidir e implementar sua estratégia de negócio com sucesso? Entre em contato conosco e [agende uma demonstração](#) do BiZZdesign Enterprise Studio.

Sobre a Bizzdesign

Fundada em 2000, a Bizzdesign é uma plataforma SaaS global e confiável de Arquitetura Corporativa reconhecida como um líder pelas principais empresas de análise de mercado. Nós ajudamos organizações públicas e privadas líderes mundiais para garantir o sucesso da priorização de investimentos, iniciativas de transformação e gerenciamento de riscos. A Bizzdesign ajuda os arquitetos e executivos a ver uma figura completa multidimensional, encontrar e desenhar o caminho certo, e executar com confiança para o seu futuro almejado. O sucesso não deveria ser uma questão de esperança. Ele deveria ser por desenho. Para mais informações, acesse bizzdesign.centus.com.br ou www.bizzdesign.com.

Parceira no Brasil



info@centus.com.br
fone: +55 31 99279-0290
www.centus.com.br