



Planejamento Baseado em Capacidades com ArchiMate®

Marc Lankhorst



Introdução

O Planejamento Baseado em Capacidades é uma prática crescente no campo da arquitetura corporativa. Seu sucesso se deve ao fato de que ele fornece valor real para os praticantes e para as organizações que o utilizam. De fato, o Planejamento Baseado em Capacidades ajuda de várias formas, desde fornecer um entendimento claro das capacidades existentes até promover o alinhamento efetivo entre o Negócio e a TI. Considerando estes benefícios, acreditamos que seja útil endereçar esta prática e trazer alguma clareza para o assunto para o benefício daqueles que ainda não possuem uma boa experiência com o assunto.

Para fazer isso, adotaremos uma abordagem prática onde exploramos um cenário hipotético, mas realista, envolvendo a ArchiSurance, a seguradora fictícia usada pelo The Open Group na documentação do padrão ArchiMate¹. Desnecessário dizer, ilustraremos diferentes aspectos do planejamento baseado em capacidades usando a linguagem de modelagem ArchiMate, o padrão de fato para linguagens de modelagem da arquitetura corporativa. Sem mais demora, vamos a isso.

A ArchiSurance está lidando com desafios sérios. Taxas de juros extremamente baixas no mercado financeiro tornam difícil cumprir suas obrigações financeiras para com os segurados, a disrupção digital está ameaçando seus modelos de negócio, e as margens do negócio e sua participação de mercado estão diminuindo. Como a ArchiSurance pode fazer dinheiro suficiente para sobreviver no curto prazo e sustentar o negócio no longo prazo? A companhia realizou uma análise estratégica das principais maneiras pelas quais ela pode melhorar os retornos, mostrada na figura a seguir.

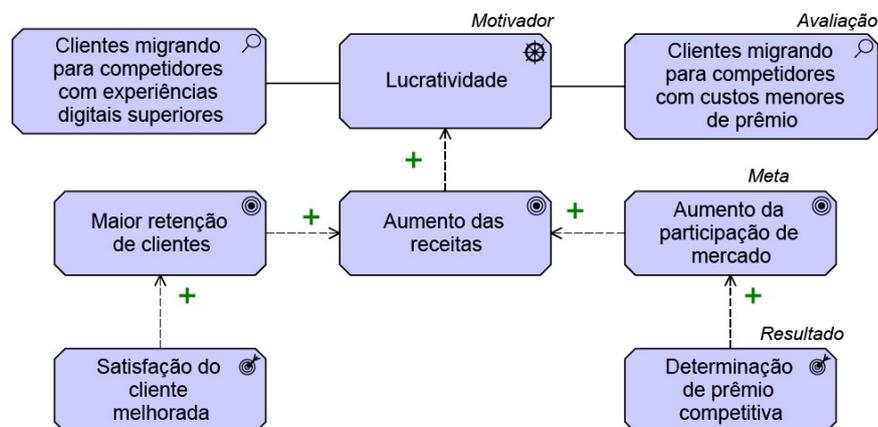


Figura 1: Análise estratégica

¹ <https://publications.opengroup.org/y194br>



Com base nesta análise, a ArchiSurance identifica duas opções estratégicas diferentes para endereçar estes problemas. A primeira opção é maximizar a excelência operacional através do corte de custos, aumento das opções de auto serviço, e simplificar e padronizar seu portfólio de produtos. A ArchiSurance vê a rápida evolução da inovação tecnológica tanto como um desafio quanto como uma oportunidade. Isto faz com que ela identifique uma segunda opção estratégica baseada na 'intimidade digital com o cliente', que emprega uma combinação de big-data e Internet-das-Coisas (IoT). De acordo com esta estratégia, eles pretendem usar dados mais detalhados dos clientes para melhorar a interação com o cliente e a sua satisfação, e determinar prêmios de seguros personalizados.

Junto com esta análise estratégica, é também importante criar um mapa de capacidades da organização para transformar a empresa com sucesso. A figura abaixo dá uma visão geral das capacidades atuais da ArchiSurance, usando o conceito de Capacidade do ArchiMate 3.1.

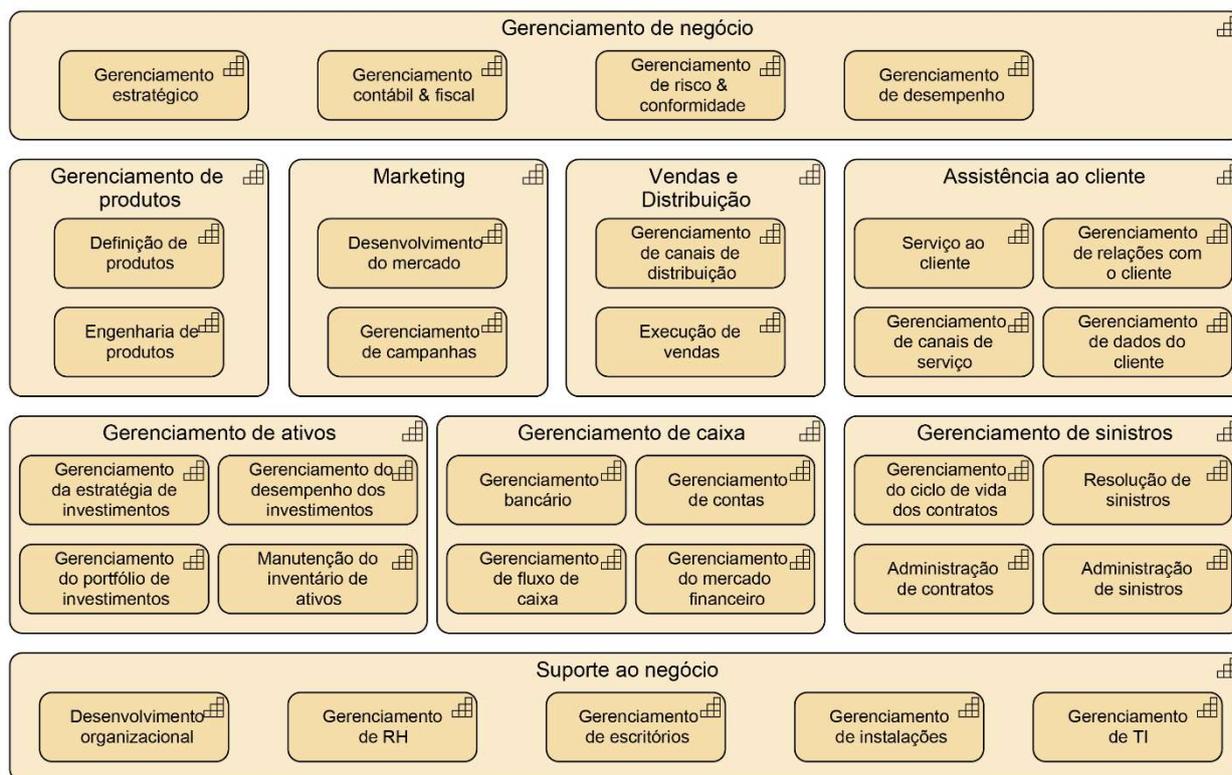


Figura 2: Mapa de Capacidade

Na sua estratégia de intimidade digital com o cliente, a ArchiSurance adota uma abordagem de duas vertentes. Primeiro, ela quer engajar mais intimamente seus clientes através de vários canais de mídia social. Segundo, ela pretende usar vários tipos de dados externos.



Para produtos de seguros vendidos para o mercado consumidor, isto inclui dados de dispositivos inteligentes conectados, tais como rastreadores de exercícios, caixas pretas em veículos, ou dispositivos de automação residencial; nos mercados B2B ela pretende usar dados de fontes como gerenciamento de frotas, redes de energia, dispositivos RFID, ou sensores prediais inteligentes. Ao final, isto pode resultar em produtos de seguro em tempo real, onde o segurado recebe retorno direto das consequências financeiras do seu comportamento, e avisos sobre como ajustar seu comportamento para baixar os prêmios dos seus seguros.

A figura abaixo mostra as principais capacidades necessárias para realizar estas estratégias, como elas se relacionam com as capacidades atuais, e como elas contribuem para os resultados de negócio que a ArchiSurance deseja alcançar. Estes elementos da sua estratégia podem, também, ser ligados com, por exemplo, uma descrição de alto nível do Canvas de Modelo de Negócio, onde as capacidades podem figurar como atividades principais. O BiZZdesign Enterprise Studio suporta completamente esta abordagem integrada.

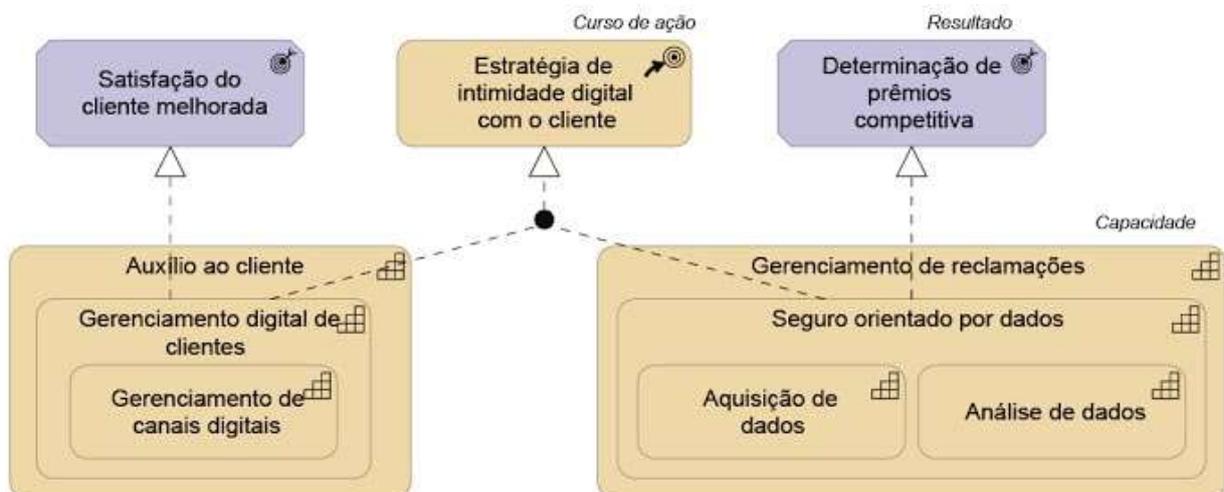


Figura 3 - Estratégia de intimidade digital com o cliente

Mapeamento de Capacidades

Até aqui, nós introduzimos o relacionamento entre a estratégia de negócio e as capacidades de alto nível. Mas nós ainda não apresentamos nenhuma orientação sobre como criar uma boa visão geral das capacidades da sua empresa. Agora, nós vamos ver por que identificar capacidades é importante para as organizações, como você pode defini-las, como classificá-las, e como incluí-las em um mapa de capacidades (como aquele mostrado na Figura 2).



Capacidades definem o que uma organização deve ser capaz de fazer para que possa atingir com sucesso os resultados que são definidos como parte da estratégia corporativa. Elas são os principais blocos de construção do negócio, únicas e independentes umas das outras, e tendem a ser estáveis ao longo do tempo.

Para ajudá-lo a definir capacidades de negócio, as orientações seguintes podem ser úteis:

- Capacidades definem o que o negócio faz ou pode fazer, não como ele faz isso ou quem faz isso. Elas são diferentes de processos, funções e serviços de negócio, unidades organizacionais ou sistemas de TI, embora tudo isto possa contribuir para a capacidade. Uma mesma capacidade pode ser implementada de várias formas, e.g. manualmente, suportada pela TI ou totalmente automatizada.
- Capacidades pertencem ao negócio, e são nomeadas e definidas em termos de negócio. Sua definição deve ser fácil de entender por todos os profissionais de negócio envolvidos. Seus nomes são substantivos (e.g. 'Inovação em Produtos'), ao contrário dos processos de negócio, que são nomeados com verbos (e.g. 'Comprar Materiais').
- Capacidades são únicas e estáveis. Elas são definidas apenas uma vez para toda a empresa, e elas raramente mudam, a não ser, por exemplo, que a empresa crie uma linha de negócios completamente nova, ou deixe de investir em (i.e. venda) parte de seus negócios atuais.
- Capacidades podem ser compostas, consistindo em sub-capacidades. Uma capacidade pode também usar outras capacidades.
- Capacidades podem ser organizadas em um Mapa de Capacidades, que fornece uma visão geral de toda a empresa.
- A maturidade de uma capacidade pode ser avaliada através de várias dimensões, tais como pessoas, processos, tecnologia, ativos ou informação. Isto é a base para o Planejamento Baseado em Capacidades.

Um Mapa de Capacidades é um mapa da empresa que visualiza suas capacidades em um determinado estado, por exemplo, as capacidades atuais e os seus níveis de maturidade atuais, ou as capacidades necessárias em um estado futuro. Cada capacidade principal pode ser melhor especificada através de decomposição. A partir de uma visão de cima para baixo, as capacidades são derivadas da direção estratégica da organização.



A partir de uma perspectiva de baixo para cima, os componentes e ativos (e.g. aplicativos) podem ser ligados com as capacidades que eles suportam, fornecendo uma ligação indireta destes componentes e ativos com a direção estratégica da organização. Desta forma, as capacidades podem ser usadas como um ponto de partida para a definição de um portfólio de ativos.

As capacidades podem receber classificações adicionais, por exemplo:

- centrais e não-centrais
- estratégicas, operacionais, de suporte
- voltadas para o cliente ou internas
- inovadoras, diferenciadoras ou comuns

Este tipo de esquema de classificação ajuda nas decisões de investimento e de fontes de suprimento:

- capacidades diferenciadoras, voltadas para o cliente, são centrais, e raramente são terceirizadas
- capacidades estratégicas, inovadoras, são importantes para o futuro a longo prazo da empresa, e geralmente são atribuídas a um orçamento separado, para evitar o 'aperto da inovação', onde as capacidades centrais, operacionais, absorvem todo o orçamento
- capacidades não-centrais, comuns, ou de suporte, são boas candidatas para terceirização através de parceiros que tenham estas capacidades como centrais, diferenciadoras

Vamos dar uma olhada no Mapa de Capacidades da ArchiSurance (na Figura 2). A primeira coisa que notamos é que todas as capacidades nesta Mapa de Capacidades são nomeadas com substantivos (e.g. 'Gerenciamento de Produtos'). Além disso, existem sete capacidades principais (e.g. 'Gerenciamento de Apólices e Sinistros', 'Gerenciamento de Ativos'), que foram decompostas em capacidades mais específicas (e.g. 'Resolução de Sinistros', 'Administração de Contratos' etc.). Mais ainda, este Mapa de Capacidades é estratificado em capacidades Estratégicas, Operacionais e de Suporte.

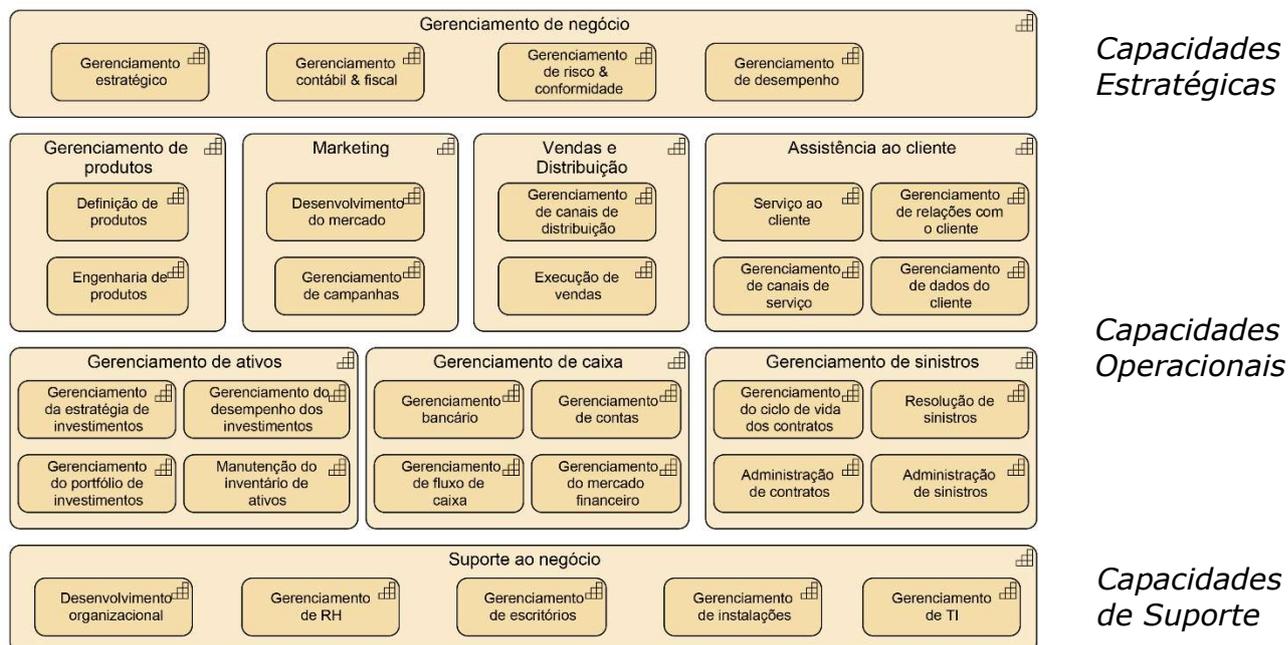


Figura 1. Mapa de Capacidades

O Mapa de Capacidades é um componente essencial que pode ser usado pelas organizações para realizar uma avaliação de desempenho de alto nível. Na sequência, abordaremos a análise de capacidades, usando mapas de calor e gráficos radar, bem como a realização das capacidades.

Análise de Capacidades

Anteriormente apresentamos uma breve visão geral das duas opções estratégicas que nossa seguradora exemplo ArchiSurance está explorando. Analisando a estratégia de excelência operacional, eles compararam sua eficiência contra a média da indústria: as capacidades que estão equiparadas à média são mostradas em azul, as capacidades acima da média em verde, e as capacidades abaixo da média em vermelho (ver Figura 5). As capacidades que estão mostradas em vermelho são onde a ArchiSurance espera encontrar espaço para melhorias no contexto da estratégia de excelência operacional.

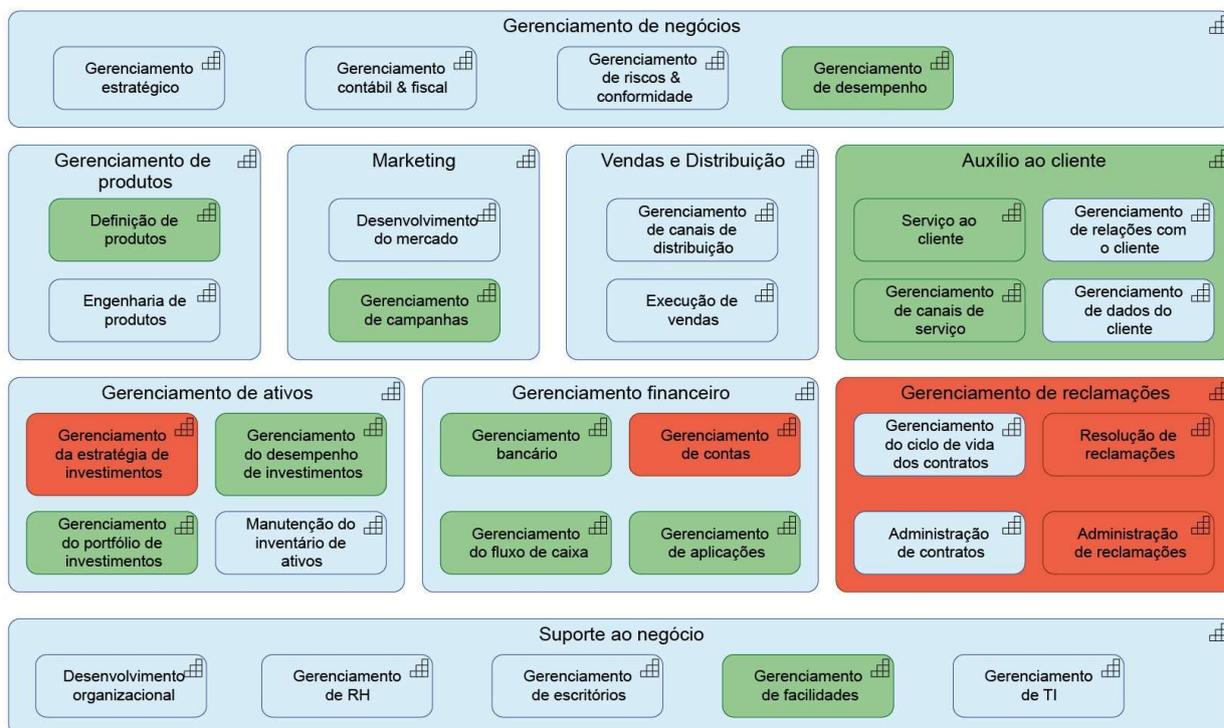


Figura 5. Mapa de calor das capacidades

O exemplo abaixo mostra como você pode usar um gráfico de radar para para visualizar sua análise de capacidades com mais detalhes. Cada gráfico mostra o desempenho de uma capacidade atual e o desejado ao longo de diferentes eixos. O exemplo nesta página mostra esta noção de desenvolvimento incremental de uma capacidade. Para a capacidade de "Gerenciamento de reclamações", são definidas seis dimensões. A análise de linha de base para esta capacidade mostra valores para as diferentes dimensões, que são ligadas usando a linha vermelha. A maturidade necessária, quebrada em valores para as dimensões individuais, é indicada com a linha verde.

Para as diferentes dimensões da análise de capacidades, definimos um conceito de Métrica como uma especialização de Motivador, usando o mecanismo de personalização do ArchiMate. Métricas podem ser compostas, como mostrado na figura à direita, acima: a dimensão Processo da análise de capacidade consiste na média ponderada da Adaptabilidade, Maturidade, Desempenho e Variância do processo. Naturalmente, você pode definir suas próprias métricas de forma que elas suportem a direção estratégica da organização.



Capability analysis



Process	
Process adaptability	2.0
Process maturity	1.0
Process performance	2.0
Process variance	1.0

Figura 6. Análise de Capacidades

No BiZZdesign Enterprise Studio, você pode facilmente definir tais métricas. Elas podem ser baseadas em dados externos importados, bem como na análise dos seus modelos. Por exemplo, você pode traçar a importância dos aplicativos para a sua estratégia através dos processos que eles suportam, os quais contribuem para as capacidades necessárias para entregar os resultados de negócios almejados.

Em um sentido mais geral, capacidades se provam ser um bom ponto de partida para a alocação de capital alinhada com a estratégia da sua organização. Análises de capacidades podem ajudá-lo a estabelecer planos de investimento, por exemplo, para alocar mais orçamento para aquelas capacidades que precisam de uma melhoria substancial em mais de uma dimensão. Elas fornecem uma parte coerente do negócio que endereça resultados específicos. A funcionalidade de gerenciamento de portfólios do Enterprise Studio é perfeitamente adequada para suportar tais tomadas de decisão.



Realização das Capacidades

O próximo passo na implementação da estratégia da ArchiSurance é a realização destas capacidades e níveis de capacidade desejados. A empresa quer estabelecer várias novas capacidades para suportar sua estratégia de 'Intimidade Digital com o Cliente', tais como Gerenciamento de Clientes Digitais, Seguros Orientados para Dados, Aquisição de Dados, e Análise de Dados. Posicionando isto no contexto das capacidades atuais leva à figura abaixo, onde usamos a função 'destaque' do BiZZdesign Enterprise Studio para enfatizar estes novos elementos:

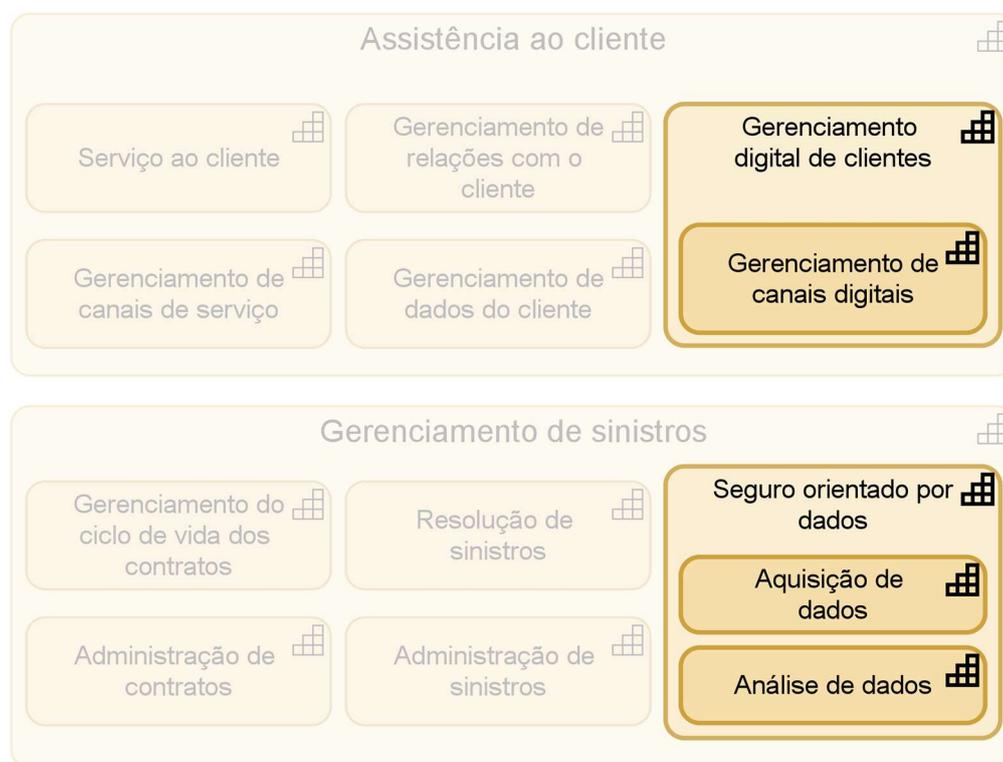


Figura 7. Novas capacidades para a Intimidade Digital com o Cliente

Observe que funções de negócio são diferentes de capacidades. Capacidades representam as habilidades atuais ou desejadas de uma organização, realizadas por suas pessoas, processos, informações e tecnologia. Elas são focadas em resultados de negócio específicos, e são usadas para propósitos de planejamento estratégico. Em contraste, funções de negócio descrevem o trabalho que é realizado atualmente pela organização; elas são, em geral, gerenciadas de forma explícita, e estão alinhadas mais diretamente com a estrutura da organização, geralmente atribuindo a responsabilidade de certas funções de negócio para departamentos específicos.



Ao descrever a arquitetura de linha de base do negócio, o valor do mapa de capacidade reside principalmente na análise dos níveis de capacidade atuais vs. o desejado, e na descoberta de capacidades que a organização já possui, mas não reconhece de maneira explícita. Capacidades, e níveis de capacidade, em uma arquitetura alvo do negócio proporcionam uma direção de alto nível para a mudança. Isto é o coração do planejamento baseado em capacidades.

Naturalmente, quando você desenha um mapa das capacidades atuais da organização, as funções de negócio atuais irão geralmente aparecer de forma proeminente, uma vez que o que você faz hoje deve, por definição, ser algo que você também é capaz de fazer. E várias funções de negócio (junto com outros elementos) contribuem para a realização de uma capacidade.

A figura abaixo mostra alguns dos relacionamentos entre várias capacidades primárias da ArchiSurance, mostradas na figura anterior, e as funções de negócio atuais. As novas sub-capacidades são parte das duas capacidades verdes nesta figura. Elas podem ser realizadas através da expansão das funções de negócio existentes (e seus processos relacionados), mas também podem precisar de novas funções e recursos.

Por exemplo, a capacidade de 'Seguros Orientados por Dados', e suas sub-capacidades, podem requerer a criação de uma parte completamente nova da organização, e as funções de negócio Atuarial, Reclamações e Subscrição podem ser modificadas substancialmente.

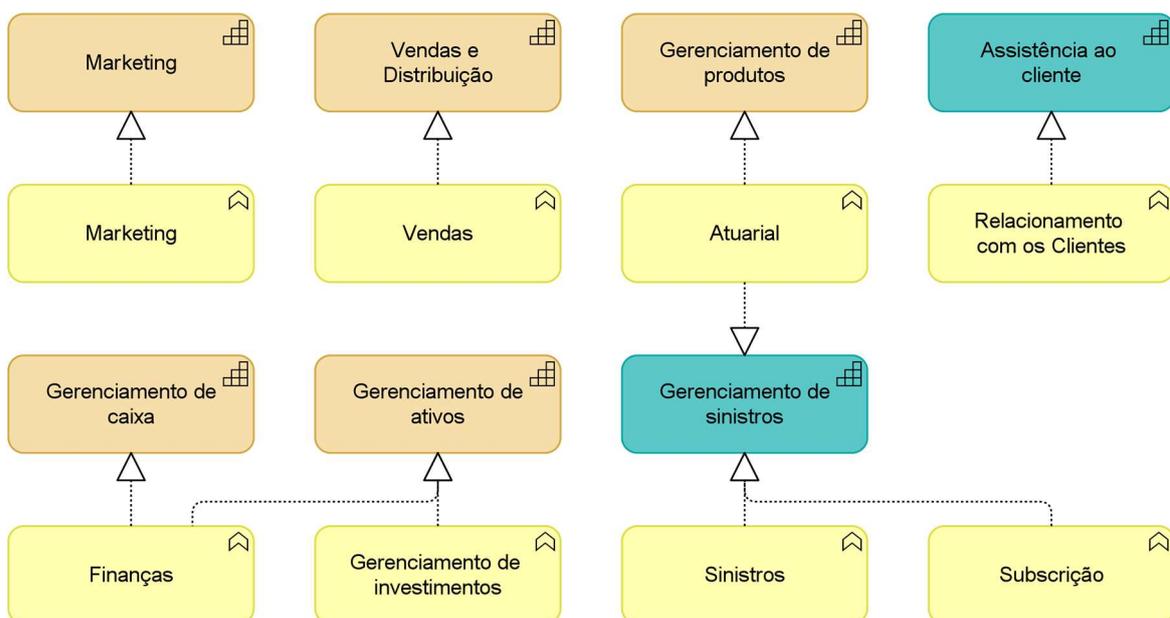


Figura 8. Realização das capacidades



Estas capacidades precisam ser suportadas pelos recursos corretos, incluindo pessoal com o conhecimento e competência adequados para a nova era digital, dispositivos inteligentes para a aquisição de dados, e os próprios dados dos clientes.

A Figura 9 mostra uma pequena parte daquilo que pode resultar disso. Observe que não são mostrados todos os elementos necessários para realizar estes recursos, mas somente uma pequena amostra representativa. Na prática, visões separadas são normalmente criadas para mostrar como cada capacidade e recurso individual é realizado.

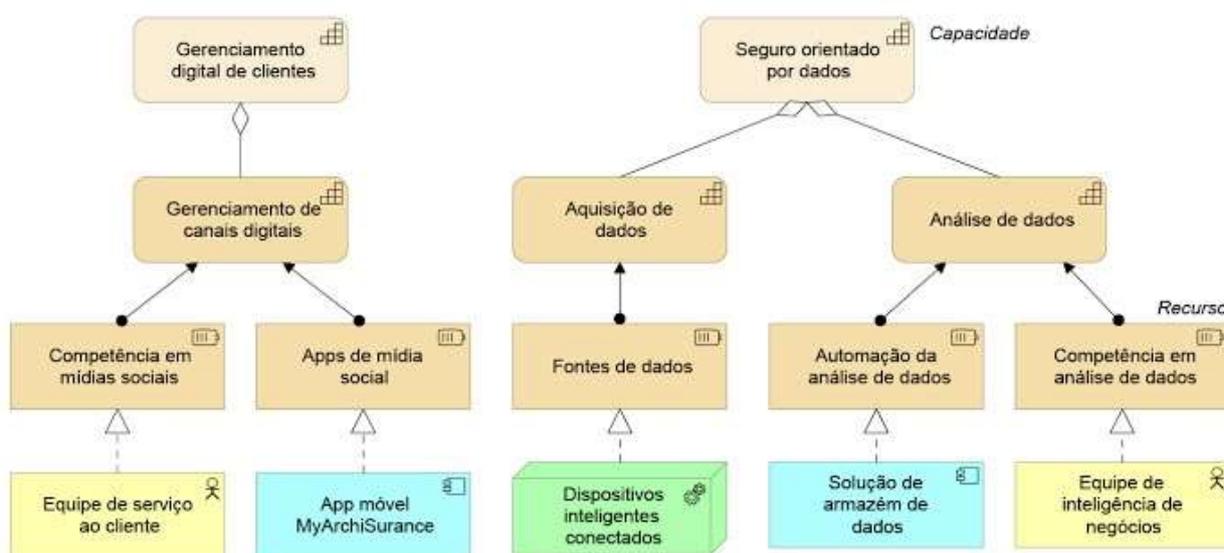


Figura 9. Recursos atribuídos às capacidades

Colocando tudo junto, isto fornece uma linha de visão desde os seus diferentes ativos para cima, até as capacidades que eles suportam e até as estratégias, metas e resultados, como mostrado acima. Você pode, inclusive, ir além, conectando modelos mais detalhados como, por exemplo, seus processos em BPMN, ou seus dados em UML, ao seu modelo de arquitetura no ArchiMate, simplesmente ligando estes modelos juntos no BiZZdesign Enterprise Studio.

Desta forma, você obtém percepções dos efeitos das decisões estratégicas, e vice-versa, descobre novas opções e inovações proporcionadas pelos recursos que você emprega. Planejar, executar e controlar a mudança através da sua organização nunca foi tão fácil!

Quer saber mais sobre o planejamento baseado em capacidades e como você pode usar nossa plataforma para implementar isso com sucesso? Entre em contato conosco e marque uma demonstração do BiZZdesign Enterprise Studio.



Sobre a BiZZdesign

A BiZZdesign é uma fornecedora líder de software e serviços de transformação empresarial baseada na Holanda. Fundada em 2000, como uma cisão comercial de um instituto de P&D, hoje a empresa possui presença global é reconhecida pelos analistas de mercado como um líder de mercado. O principal produto da BiZZdesign, o Enterprise Studio, é utilizado pelas maiores empresas mundiais e organizações governamentais através dos cinco continentes, onde ele desempenha um papel fundamental na habilitação exitosa da mudança dos negócios.

Sobre a Centus

A Centus é uma empresa de consultoria de negócios e transformação empresarial baseada em Belo Horizonte. Fundada em 2013, a empresa é focada na disseminação de conhecimentos sobre arquitetura corporativa, gerenciamento de decisões, transformação de negócios e a linguagem ArchiMate. Nossos principais produtos são plataformas de gerenciamento de decisões e de modelagem e repositório de arquitetura corporativa, contando com a parceria e o apoio de empresas líderes nos seus mercados, como a BiZZdesign.

Para mais informações, por favor visite bizzdesign.centus.com.br ou www.bizzdesign.com.