

ARTIGO TÉCNICO

Da Estratégia à Execução com Planejamento Baseado em Capacidades

Marc Lankhorst, Sven van Dijk

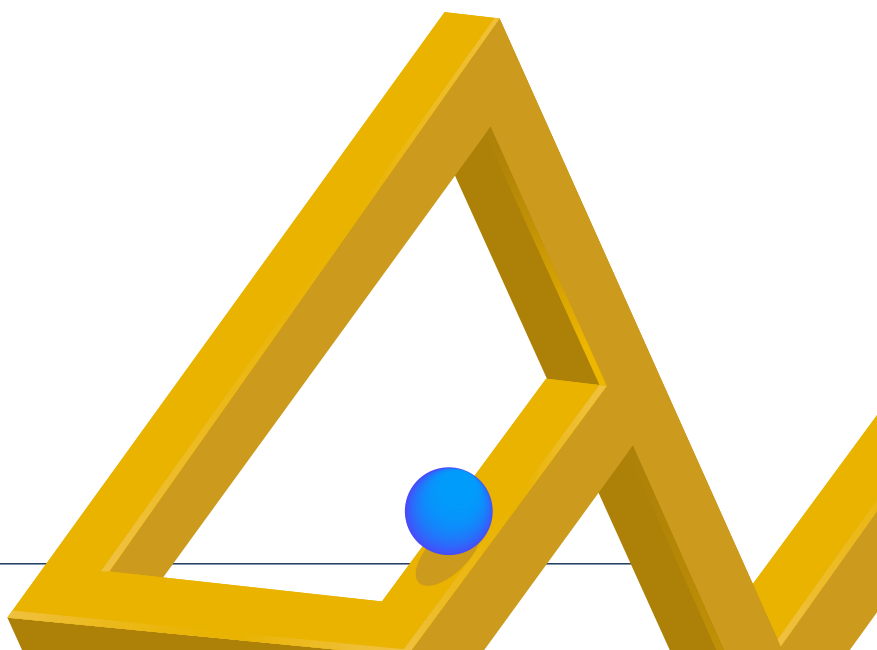


Bizzdesign



Conteúdo

Introdução	3
O Valor Agregado da Arquitetura de Negócio	4
Principais Desafios	5
Como o Planejamento Baseado em Capacidade Ajuda no Gerenciamento da Execução da Estratégia?	6
As Etapas Principais do Planejamento Baseado em Capacidades	8
Planejamento Baseado em Capacidades na Prática	9
01 MAPEAR - Mapeamento de Capacidades	11
02 AVALIAR - Análise das Capacidades	14
03 PLANEJAR – Realização das Capacidades	16
De Capacidades para Funções de Negócio para Organização	16
De Capacidades para Recursos	17
Desenvolvimento da Capacidade Ágil	18
Roteiros Multinível	19
Modelando Roteiros	19
Modelando Incrementos e Versões de Capacidades	20
04 CONTROLAR – Monitorando o Progresso	22
Arquitetura de Negócio de Classe Mundial com Horizon	23



Introdução

A falha na execução da estratégia é o desafio de gerenciamento mais significativo que as organizações públicas e privadas enfrentam no século 21. Na verdade, segundo o economista Michael Porter, mais de 80% das organizações não executam com sucesso suas estratégias de negócio.

Uma estratégia de negócios efetiva precisa de um plano de execução claro. Não apenas prazos e orçamentos, mas um foco claro em quais recursos de negócio precisam mudar e como eles impactam o desempenho. É aqui que os arquitetos de negócio adicionam valor.

O Valor Agregado da Arquitetura de Negócio

A arquitetura de negócio tem várias contribuições importantes para fazer:

- 01** Ela permite que você descreva com precisão o que a organização faz e como ela funciona em termos que criam um entendimento comum entre as várias partes interessadas no negócio e na TI.
- 02** Ela apoia o alinhamento dos objetivos estratégicos e das demandas táticas, garantindo a execução ótima da estratégia.
- 03** Ela orienta e informa o processo de tomada de decisões da gerência sênior e contribui para o sucesso de longo prazo da empresa.

Neste artigo técnico, focaremos no Planejamento Baseado em Capacidades como a técnica central na caixa de ferramentas do arquiteto de negócio. Mas primeiro tentaremos entender por que as organizações lutam para implementar sua estratégia de negócio.

Principais Desafios

Muitas organizações lutam para tomar decisões ótimas, porque não compreendem o 'panorama geral' da sua empresa:

É difícil avaliar o desempenho global, em vez de o desempenho dos negócios e aplicativos locais

Muitas vezes, as organizações acham difícil obter uma perspectiva de toda a empresa sobre o desempenho dos negócios. Uma empresa é composta por pessoas, processos, informações e tecnologia (tanto de TI quanto operacional), mas muitas vezes não está claro como esses ativos contribuem para as metas de negócio. Essa falta de alinhamento dificulta a avaliação do desempenho da organização em relação às metas estratégicas do negócio em nível global.

Orçamentos não são ilimitados, várias iniciativas competem por esses recursos

Priorizar investimentos é uma tarefa complexa. Geralmente, os portfólios estão lotados de iniciativas que competem por orçamentos limitados. Então, como decidir quais iniciativas contribuirão mais para as metas estratégicas? Com demasiada frequência, a gestão dos portfólios é 'orientada pelo grito', onde aqueles com as vozes mais altas terão os seus projetos aprovados.

Os resultados de projetos individuais nem sempre suportam metas de negócio comuns

Muitas iniciativas de mudança ocorrem ao mesmo tempo, muitas vezes executadas usando abordagens ágeis, a maioria de uma forma bastante independente. Como nos certificamos de que essas iniciativas permaneçam alinhadas com as metas da empresa?

Como o Planejamento Baseado em Capacidades Ajuda no Gerenciamento da Execução da Estratégia?

Os arquitetos corporativos e de negócio criam coerência entre as várias partes móveis da empresa. No entanto, grande parte do seu trabalho se concentra em **como** a organização opera, enquanto os líderes de negócio se concentram no **que** uma organização pode fazer e **por que** isso é importante.

Capacidades reduzem esta lacuna ao focar nos resultados de negócio. Elas fornecem uma visão de alto nível das habilidades atuais e desejadas de uma organização em relação à sua estratégia e ao seu ambiente. Elas se relacionam com vários elementos (pessoas, processos etc.) que podem ser descritos, desenhados e realizados usando abordagens de arquitetura corporativa. Dessa forma, as capacidades fornecem uma ponte útil entre a estratégia e a realização. Elas também são um importante ponto focal para decisões sobre de gastos estratégicos e de gerenciamento de portfólios: em quais capacidades você deve investir para realizar sua estratégia?

Capacidades são o único conceito na arquitetura de negócio que liga estratégia, modelo de negócio e modelo operacional. Ter uma visão geral de todas as capacidades de negócio no mapa de capacidades fornece uma perspectiva estável e apolítica de seu negócio. Capacidades definem o que uma organização precisa ser capaz de fazer, independentemente de sua estrutura e tecnologia, para alcançar com sucesso os resultados de negócio desejados.

Potencialmente, uma empresa pode ter capacidades que ela nem mesmo sabe que possui. Para citar o **Framework de Arquitetura da OTAN v4**: “Uma capacidade é a habilidade de alcançar um efeito desejado sob padrões e condições especificados. [...] no NAF, o termo é reservado para a especificação de uma habilidade para alcançar um resultado. Nesse sentido, ela é disposicional – ou seja, recursos podem possuir uma capacidade mesmo que nunca tenham manifestado essa capacidade.”



Figura 1. Capacidades como um Conceito Central

O **Planejamento Baseado em Capacidades** (CBP-Capability-Based Planning) é uma ferramenta poderosa para garantir o alinhamento da transformação do negócio e da TI com a estratégia. Ele fornece um instrumento de comunicação compartilhado que alinha estratégia, metas e prioridades de negócio a investimentos em, por exemplo, mudança organizacional, desenvolvimento de produtos, melhoria de processos de negócio, aplicativos de TI e tecnologia.

Em seu cerne está um mapa de capacidades, normalmente elaborado em linguagem de negócio, para que todas as partes interessadas possam entendê-lo, apoiando discussões e decisões estratégicas. Um mapa de capacidades bem compreendido rapidamente se torna o pano de fundo para muitas discussões diferentes. Projetar informações sobre o mapa usando mapas de calor, por exemplo, facilita para todos obter rapidamente uma visão geral dos problemas e decisões envolvidos de uma maneira que todos possam compreender.

Colocar as capacidades no centro do planejamento da transformação do negócio ajuda a organização a se concentrar em melhorar 'o que fazemos' em vez de entrar diretamente no como e nas soluções específicas. Dessa forma, o Planejamento Baseado em Capacidades ajuda a garantir que não estamos apenas fazendo certo as coisas, mas também se concentra em garantir que estamos fazendo as coisas certas.

As Etapas Principais do Planejamento Baseado em Capacidades

As atividades do planejamento baseado em capacidades podem ser estruturadas em um ciclo. Ele mostra onde começar e quais são os próximos passos que precisamos dar para aumentar gradualmente o impacto sobre a organização.

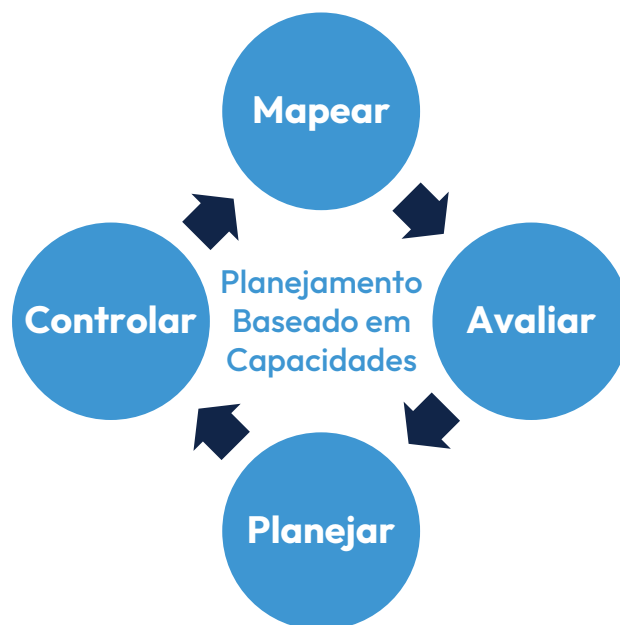


Figura 2. Processo de Planejamento Baseado em Capacidades

- 01 Mapear.** Definir e criar o Mapa de Capacidades que podemos usar para analisar a organização, avaliando o alinhamento estratégico e arquitetural do framework de capacidades.
- 02 Avaliar.** Medir as capacidades com base em sua contribuição para nossa estratégia de negócio, identificando oportunidades para melhorar a maturidade. Em seguida, você pode visualizar isso no seu mapa de capacidades, por exemplo, usando técnicas de mapeamento de calor.
- 03 Planejar.** Criar cenários e roteiros para o fechamento das lacunas. Definir e priorizar investimentos em melhoria de capacidade ou desenvolvimento de novas capacidades.
- 04 Controlar.** Monitorar e direcionar essas melhorias de capacidade com base em KPIs estratégicos. Usar essas informações para voltar ao processo de planejamento, continuando o ciclo de melhoria.

A **plataforma Horizon da Bizzdesign** suporta estas quatro atividades de forma integral e consistente.

Planejamento Baseado em Capacidades na Prática

Para mostrar as quatro etapas do planejamento baseado em capacidades na prática, detalhamos um exemplo passo a passo usando modelos de arquitetura. Ilustraremos diferentes aspectos do planejamento baseado em capacidades usando a **linguagem de modelagem ArchiMate®**, a linguagem padrão de fato da indústria para a modelagem da arquitetura corporativa. O cenário discorre sobre a ArchiSurance, a companhia de seguros fictícia usada pelo The Open Group na documentação padrão do ArchiMate (consulte também o **estudo de caso da ArchiSurance**).

A ArchiSurance está lidando com sérios desafios. As taxas de juros ultra baixas nos mercados dificultam o cumprimento das obrigações financeiras das seguradoras, a disrupção digital está ameaçando seus modelos de negócio e as margens de lucro, e a participação no mercado também está diminuindo.

Como a ArchiSurance obtém dinheiro suficiente para sobreviver a curto prazo e manter os negócios a longo prazo? A empresa executa uma análise estratégica das principais maneiras pelas quais ela pode melhorar os retornos. Sua análise SWOT, descrita abaixo, leva à identificação de duas opções estratégicas diferentes.

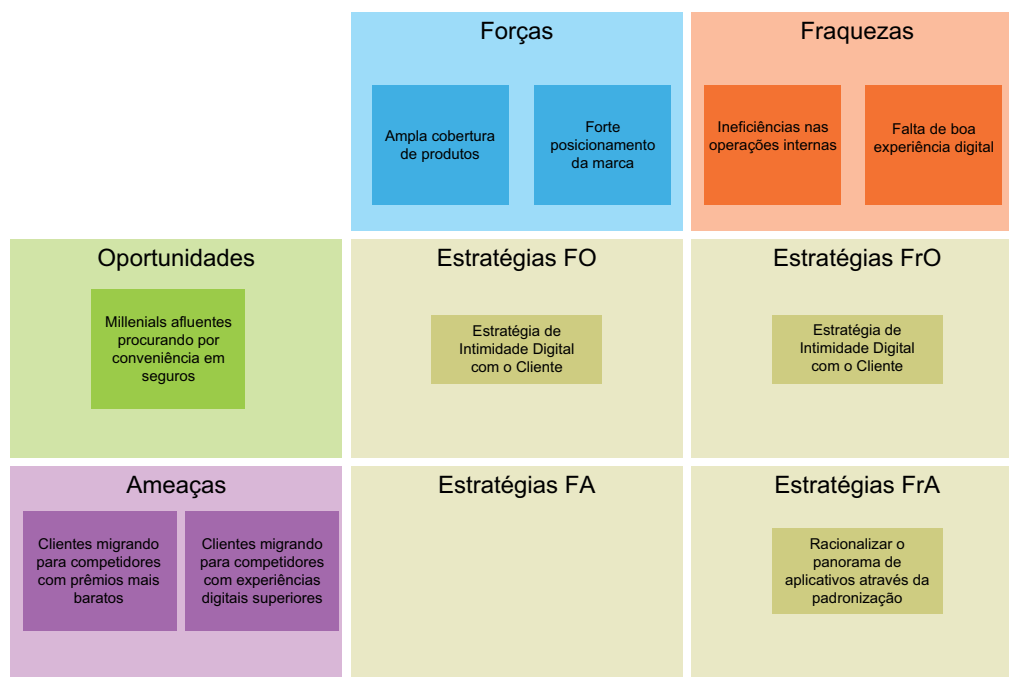


Figura 3. Análise SWOT da ArchiSurance

Primeiro, eles visam maximizar a excelência operacional para mitigar a ineficiência percebida em suas operações internas. Em segundo lugar, a ArchiSurance percebe o ritmo rápido da inovação tecnológica como um desafio e uma oportunidade. Eles identificam uma opção estratégica baseada na 'intimidade digital com o cliente', que emprega uma combinação de big-data e Internet das Coisas (IoT). Isso é mostrado na Figura 4. De acordo com esta estratégia, eles querem usar percepções sobre o comportamento do cliente para melhorar a interação e a satisfação do cliente, e desenvolver prêmios de seguro personalizados.

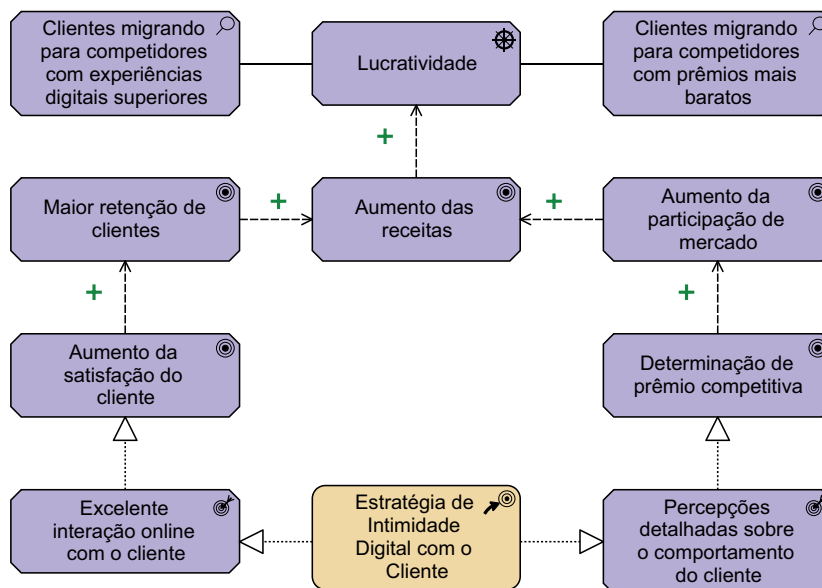
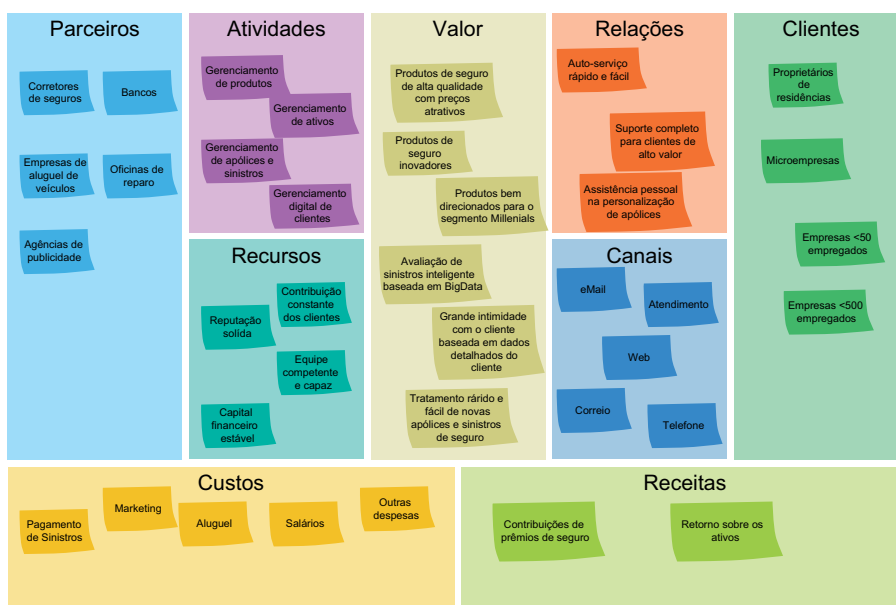


Figura 4. Análise Estratégica

Em sua estratégia de Intimidade Digital com o Cliente, a ArchiSurance adota uma abordagem de duas pontas. Em primeiro lugar, ela quer se envolver mais intimamente com seus clientes por meio de vários canais de mídia social. Em segundo lugar, o objetivo é usar dados externos em tempo real, por exemplo, de monitores de exercício, para personalizar seus produtos de seguro.

Outro artefato útil para expressar a estratégia e o modelo de negócio da ArchiSurance é um Canvas do Modelo de Negócio, como mostra a Figura 5. Mais tarde, veremos como isso se relaciona com as capacidades.



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

Figura 5. Canvas do Modelo de Negócio da ArchiSurance

Após essa análise estratégica, podemos agora começar a **criar um mapa de capacidades da organização para transformar com sucesso a empresa.**

01

MAPEAR – Mapeamento de Capacidades

Com os relacionamentos entre a estratégia de negócio e as capacidades mapeados no nível superior, como você cria uma boa visão geral de suas capacidades? Por que é importante para sua organização identificar as capacidades? Como defini-las? Como você as classifica? E como elas podem ser incluídas em seu mapa de capacidades?

Capacidades definem o que a sua organização deve ser capaz de fazer para atingir com sucesso suas metas estratégicas. Elas são os principais blocos de construção de seu negócio, únicas e existentes independentemente umas das outras, tendendo a ser estáveis ao longo do tempo.

Estas diretrizes gerais o ajudarão a definir as capacidades da sua empresa:

- Capacidades definem o que sua empresa faz ou pode fazer, não como ela faz ou quem está fazendo isso. Elas são diferentes dos processos, funções e serviços de negócio das unidades organizacionais ou dos sistemas de TI, embora todos eles possam contribuir para uma capacidade. Uma mesma capacidade pode ser implementada de várias maneiras, por exemplo, manualmente, com suporte de TI ou totalmente automatizada
- Capacidades são possuídas pela sua empresa e são nomeadas e definidas em termos de negócio, por especialistas no assunto (não pelo departamento de TI). Sua definição deve ser facilmente compreensível para todas as partes interessadas.
- Geralmente, elas são nomeadas usando substantivos (por exemplo 'Inovação de produtos') ao contrário dos processos de negócio ou fluxos de valor, que são nomeados com verbos (por exemplo 'Comprar materiais').
- Capacidades são exclusivas e estáveis. Elas são definidas apenas uma vez para toda a empresa e não mudam com muita frequência, a menos que, por exemplo, sua organização desenvolva uma nova linha de negócios ou se desfaça de algumas de suas operações atuais.
- Juntas, essas capacidades devem ser mutuamente exclusivas e coletivamente exaustivas: não deve haver sobreposições ou lacunas entre elas.
- Capacidades podem ser compostas, consistindo em sub-capacidades. Capacidades também podem usar outras capacidades.
- Capacidades podem ser organizadas em um mapa de capacidades, que fornece uma visão geral de toda a sua empresa.
- A maturidade de uma capacidade pode ser avaliada de acordo com diferentes dimensões, como pessoas, processos, tecnologia, ativos ou informações. Estas são as bases para o planejamento baseado em capacidades.

Capacidades são focadas em sua habilidade para alcançar determinados resultados, em vez de em como esses resultados são alcançados. Um fluxo de valor ou processo define o ‘negócio em movimento’, sequenciando atividades para criar uma perspectiva dinâmica sobre o comportamento do negócio. Capacidades definem o comportamento potencial de uma empresa, as habilidades latentes do seu ‘negócio em repouso’. Isso ajuda você a se distanciar das especificidades de como (por exemplo, em qual ordem) determinadas atividades são realizadas e a se concentrar no que essas atividades realmente são.

Uma capacidade não apenas descreve o que a empresa já faz, como uma função de negócio, mas também seu potencial. Isso é muito útil a partir de uma perspectiva estratégica, pois fornece à gerência percepções sobre as opções futuras. Descrever esse potencial é extremamente valioso quando você deseja explorar suas habilidades existentes para oferecer novos modelos de negócio ou outras inovações que se desviam do funcionamento atual da empresa. É isso que torna as capacidades um conceito tão relevante estrategicamente.

Um mapa de capacidades ilustra as capacidades de sua empresa em algum estado, por exemplo, as capacidades atuais e seu nível de maturidade, ou as capacidades necessárias para alcançar um estado futuro. Cada capacidade pode se tornar mais específica por meio de decomposição. A partir de uma perspectiva de cima para baixo, as capacidades são derivadas da direção estratégica da organização. A Figura 6 mostra um mapa de capacidades da ArchiSurance, usando o conceito de Capacidade na linguagem de modelagem ArchiMate.

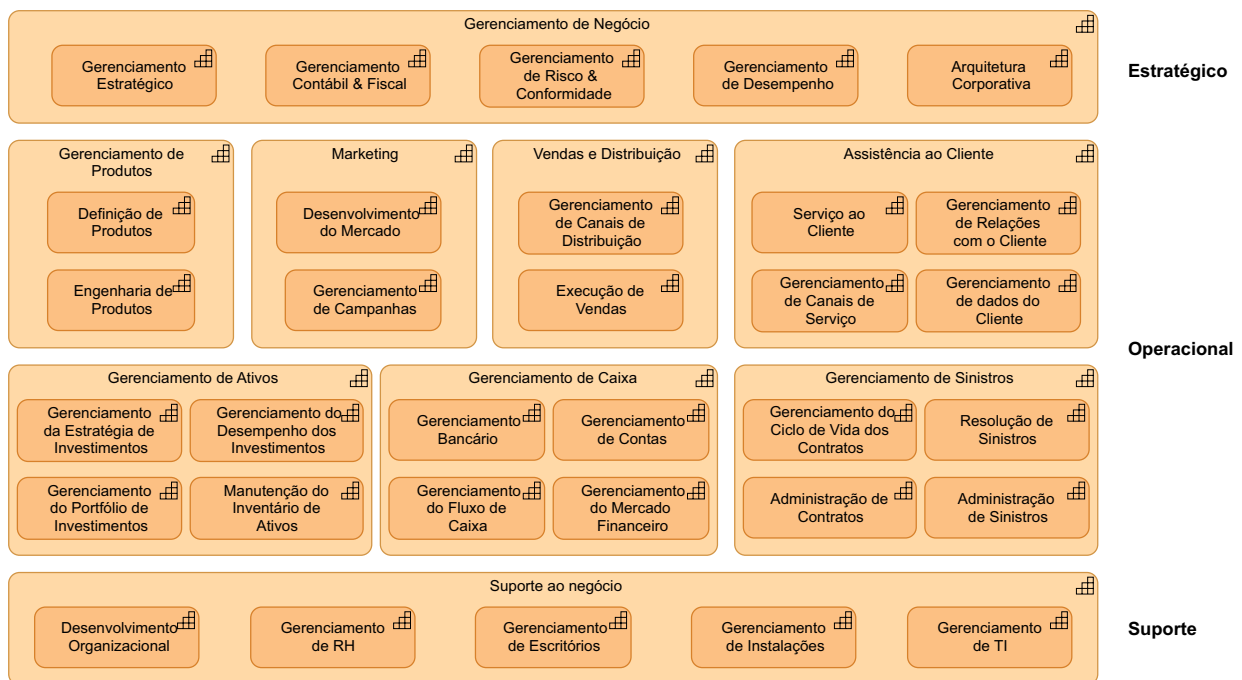


Figura 6. Mapa de Capacidades da ArchiSurance

Essas capacidades também podem ser ligadas, por exemplo, a uma descrição de nível mais alto em um Canvas do Modelo de Negócio, como a da Figura 5, onde suas capacidades podem ser representadas como atividades-chave. O Horizon oferece suporte total para essa abordagem integrada.

A partir de uma perspectiva de baixo para cima, os componentes e ativos (por exemplo, aplicativos, dados, ativos físicos, conhecimento e habilidades) podem ser ligados às capacidades que eles suportam. Isso cria uma ligação indireta entre componentes e ativos e a direção estratégica. Você pode usar capacidades como ponto de partida para a definição de portfólios de ativos.

Capacidades podem ser classificadas de várias maneiras, por exemplo, em:

- Estratégico vs. Operacional vs. Suporte, como usado no mapa de capacidades da ArchiSurance na fig. 6
- Central vs. Não central
- Voltada para o cliente vs. Interna
- Inovadora vs. Diferenciadora vs. Genérica

Tais esquemas de classificação podem destacar fatos interessantes sobre as decisões de investimento e suprimento:

- **Diferenciadoras:** capacidades voltadas para o cliente que são essenciais e raramente terceirizadas.
- **Estratégicas:** capacidades que são importantes para o futuro a longo prazo da sua empresa e são frequentemente atribuídas a um orçamento separado para evitar o 'estrangulamento da inovação', evitando que as capacidades centrais e operacionais consumam todo o orçamento ao custo das capacidades inovadoras.
- **Suporte:** Capacidades genéricas ou de suporte que não são essenciais são boas candidatas para terceirização para parceiros especialistas.

02

AVALIAR – Análise das Capacidades

Anteriormente, descrevemos brevemente as duas metas estratégicas que nossa empresa de exemplo, a ArchiSurance, está buscando: melhorar a excelência operacional e aumentar a intimidade digital com o cliente. A avaliação da situação atual em relação a essas duas metas é a primeira etapa na análise de lacunas entre a situação atual e a desejada e na priorização das mudanças necessárias para preencher essas lacunas.

Como vimos acima, a empresa percebe que suas operações são ineficientes em vários aspectos. Para analisar melhor isso, eles compararam a eficiência de suas capacidades com a média do setor. O resultado dessa análise é usado para criar um mapa de calor das capacidades: as capacidades medianas são mostradas em amarelo claro, capacidades acima da média em verde e abaixo da média em laranja (Figura 7).

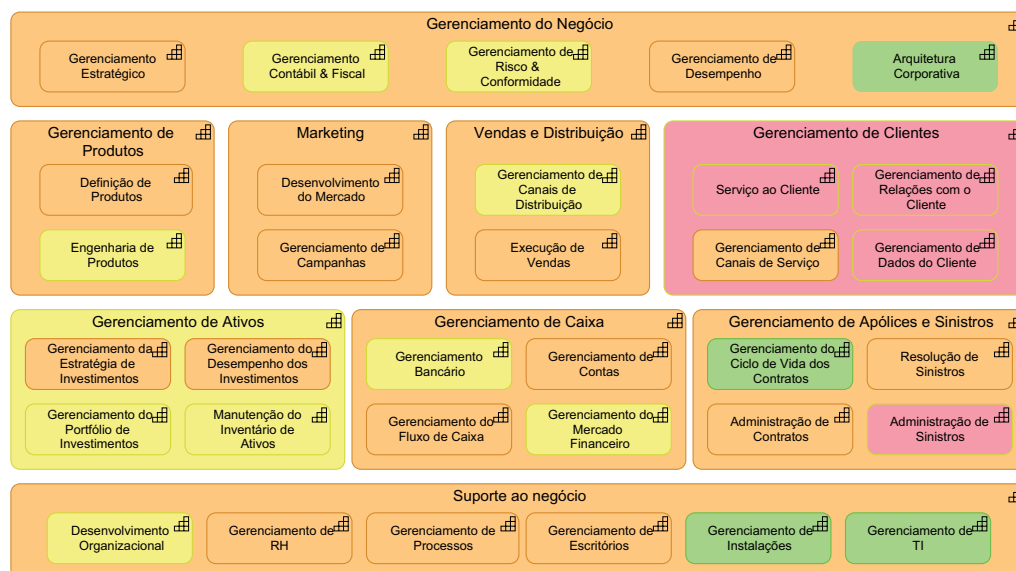


Figura 7. Mapa de Calor de Capacidades

As capacidades mostradas em rosa são onde a ArchiSurance espera encontrar espaço para melhoria no contexto da estratégia de excelência operacional. Como você pode ver, a capacidade de Gerenciamento de Clientes e suas sub-capacidades parecem ser um ponto de atenção neste diagrama.

A Figura 8 mostra como você pode usar gráficos de aranha para visualizar sua análise de capacidade com mais detalhes. O gráfico mostra o desempenho atual e desejado de uma capacidade ao longo de diferentes eixos. Isso nos permite ver o desenvolvimento incremental de uma capacidade. Para o Gerenciamento de Clientes definimos seis dimensões. A análise de linha de base para essa capacidade resulta em valores para as diferentes dimensões, mostrados em azul. A maturidade desejada, dividida em valores para as dimensões individuais, é mostrada em laranja.

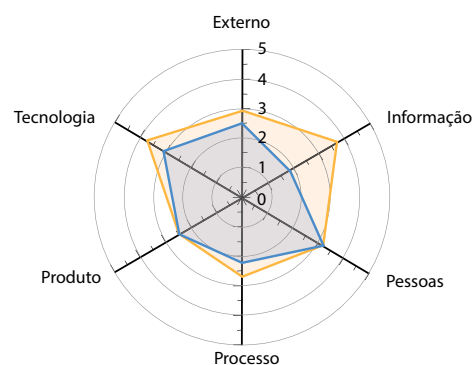


Figura 8 Análise de Capacidade

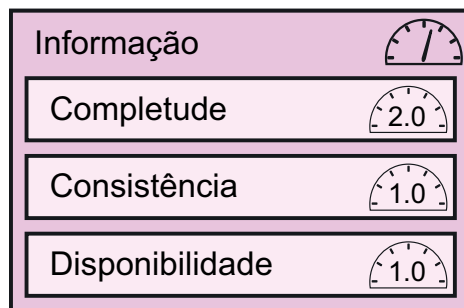


Figura 9. Definição da Métrica

No modelo ArchiMate subjacente, especificamos métricas para cada uma das diferentes dimensões. Esse conceito é definido como uma especialização de Motivador, usando o mecanismo de personalização da linguagem ArchiMate. As métricas podem ser agregadas, conforme mostrado na Figura 9: a dimensão de Informações da capacidade de análise consiste em uma média ponderada de completude, consistência e disponibilidade. Uma análise mais aprofundada leva a ArchiSurance à conclusão de que, em particular, a disponibilidade de informações sobre os clientes em toda a empresa é muito baixa, o que, por sua vez, leva a

inconsistências e incompletude nos dados. Essa análise forma a base para definir e priorizar iniciativas para fechar essas lacunas de capacidade.

Em um sentido mais geral, as capacidades são um bom ponto de partida para alocação de capital alinhada à estratégia da organização. As análises de capacidade podem ajudá-lo a elaborar planos de investimento, alocando mais orçamento para as capacidades que precisam de uma melhoria substancial em uma ou mais dimensões. Essa melhor visibilidade oferece uma maneira coerente de abordar e alcançar resultados específicos. A funcionalidade de gerenciamento de portfólios do Horizon é ideal para dar suporte a esse tipo de tomada de decisão.

Além de melhorar as capacidades existentes, conforme descrito acima, a segunda ponta da estratégia da ArchiSurance, a Intimidade Digital com o Cliente, também requer novas capacidades. A Figura 10 abaixo mostra as principais **novas capacidades necessárias para realizar a estratégia** detalhada na Figura 4, como elas se relacionam com as capacidades atuais e como elas contribuem para os resultados de negócios desejados da ArchiSurance

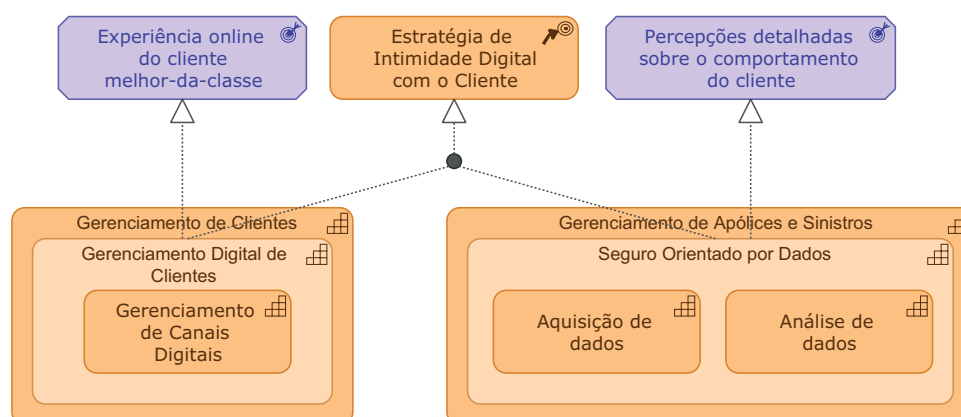


Figura 10. Estratégia de Intimidade Digital com o Cliente

A ArchiSurance identificou duas lacunas de alta prioridade:

- Melhorar a capacidade de Gerenciamento de Clientes compartilhando dados de clientes por toda a empresa
- Adicionar novas capacidades para dar suporte à estratégia de intimidade com o cliente digital, dentro das capacidades existentes de Gerenciamento de Clientes e Gerenciamento de Apólices e Sinistros

03

PLANEJAR – Realização das Capacidades

O próximo passo na implementação da estratégia da ArchiSurance é planejar a realização dessas capacidades desejadas e das melhorias de capacidade. A empresa deseja estabelecer várias novas capacidades para apoiar sua estratégia de Intimidade Digital com o Cliente, como Gerenciamento Digital de Clientes, Seguro Orientado por Dados, Aquisição de Dados e Análise de Dados. Além disso, ela quer melhorar as capacidades pontuadas abaixo do par de acordo com sua análise, conforme resumido no mapa de calor da Figura 7 e no gráfico de radar da Figura 9.

De Capacidades para Funções de Negócio para Organização

Onde as capacidades representam as habilidades atuais ou desejadas de uma organização, as funções de negócio descrevem o trabalho realmente realizado pela sua organização. Elas são, muitas vezes, explicitamente geridas e mais alinhadas com a estrutura da organização, atribuindo, por exemplo, a responsabilidade por determinadas funções de negócio a departamentos específicos. Naturalmente, se você faz o trabalho, você necessitará a habilidade para fazê-lo. Portanto, pode haver uma sobreposição entre as duas noções.

Infelizmente, a maneira como capacidades são geralmente utilizadas na arquitetura de negócio, hoje, perdeu alguns dos benefícios da noção original, porque elas são focadas apenas nas operações do dia a dia. Elas não mais representam o potencial da organização, ou seja, as habilidades que ela tem mas não emprega diretamente. Isso tem aumentado a confusão entre os arquitetos que costumavam criar mapas de funções do negócio mas que agora são confrontados com mapas de capacidades que se parecem idênticos.

Isso, obviamente, não é o ideal. Em vez disso, você deve mapear as capacidades de acordo com a sua intenção inicial: descrever o que a empresa faz ou é capaz de fazer. É isso que dá relevância estratégica ao seu mapa de capacidades. As funções de negócio desempenhadas pela organização podem contribuir para a realização dessas capacidades.

Quando você desenha um mapa das capacidades atuais da organização, suas funções de negócio muitas vezes ficarão em destaque – o que você faz hoje é obviamente algo que você também é capaz de fazer. Você também descobrirá que várias funções de negócio podem (juntamente com outros elementos) contribuir para a realização de uma capacidade.

A Figura 11 mostra alguns desses relacionamentos entre várias capacidades primárias da ArchiSurance, suas funções de negócio atuais e os departamentos responsáveis por essas funções de negócio. As novas sub-capacidades da figura anterior fazem parte das duas capacidades verdes nesta figura. Elas podem ser realizadas melhorando as funções de negócio existentes (e os processos dentro delas), mas também podem precisar de novas funções e recursos.

Por exemplo, a capacidade de Seguro Orientado por Dados e suas sub-capacidades podem precisar que uma parte totalmente nova da organização seja configurada, com experiência avançada em inteligência de negócios e suporte ferramentas que a ArchiSurance não possui atualmente. As funções de negócio Atuarial, Sinistros e Subscrição podem ser modificadas substancialmente para aproveitar os novos dados sobre o comportamento do cliente que estarão disponíveis.

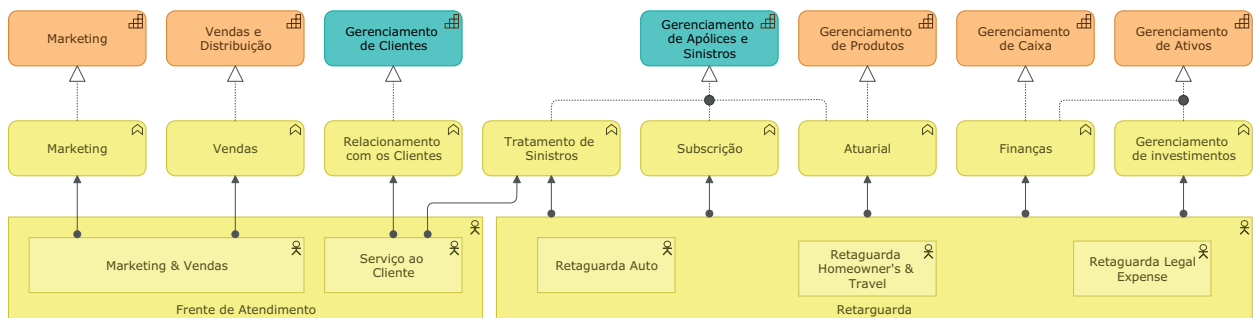


Figura 11. Realização das Capacidades

De Capacidades para Recursos

As novas capacidades identificadas acima precisam dos recursos certos – pessoas, conhecimento, habilidades, dispositivos inteligentes para aquisição de dados e os próprios dados do cliente. Esses recursos são realizados pelo núcleo da arquitetura corporativa.

A Figura 12 mostra uma pequena parte do que isso pode resultar. Observe que isso não representa todos os elementos necessários para realizar esses recursos, apenas uma amostra representativa. Na prática, visões separadas muitas vezes serão criadas para mostrar como capacidades e recursos individuais são realizados.

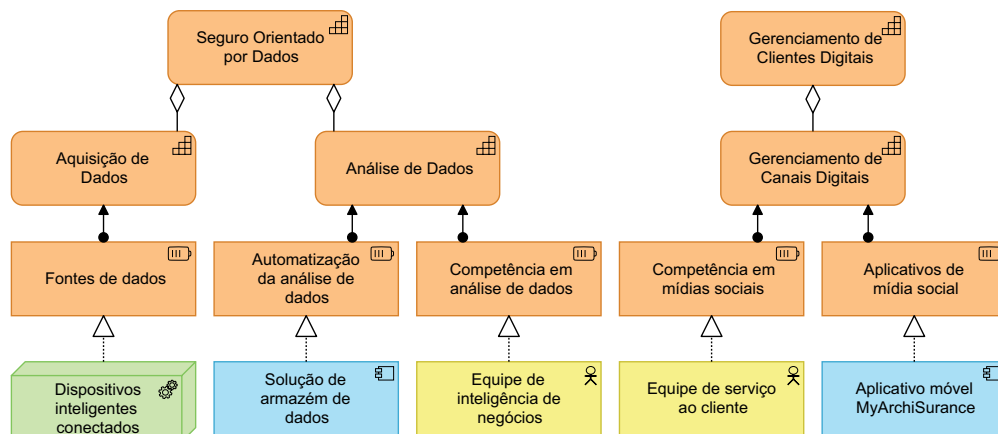


Figura 12. Recursos Atribuídos às Capacidades

Ao reunir tudo isso, você obtém uma linha de visão de seus diferentes ativos para cima, para as capacidades que eles suportam e para as estratégias, metas e resultados que ficam acima delas. O HoriZZon permite que você vá ainda mais longe – você pode vincular modelos detalhados de seus processos no BPMN ou seus dados no UML ao seu modelo de arquitetura no ArchiMate, por exemplo.

Você pode obter percepções sobre os efeitos das decisões estratégicas e vice-versa, descobrindo novas opções e inovações fornecidas pelos recursos que você já emprega. Planejar, executar e controlar mudanças em toda a sua empresa nunca foi tão fácil!

Desenvolvimento da Capacidade Ágil

É claro que essa transformação é um grande esforço, e os recursos necessários precisam ser estabelecidos iterativamente, para permitir um curto ciclo de aprendizado e experimentar novas ideias e produtos em um modo de ‘falha rápida’. O ArchiSurance optou, portanto, por usar um processo de implementação leve e ágil, sem perder de vista suas metas de longo prazo. Os incrementos individuais de capacidade são fornecidos passando rapidamente por um ciclo de liberação várias vezes. As capacidades serão desenvolvidas e aprimoradas em estreita coordenação por equipes paralelas e multifuncionais que incorporam profissionais de marketing, desenvolvedores de produtos, arquitetos de negócio e de TI, desenvolvedores de software, especialistas financeiros e outros, conforme necessário. Essas equipes trabalharão em uma cadência sincronizada, oferecendo um incremento das ‘suas’ capacidades a cada (digamos) quatro semanas.

Essa cadência já determina um plano de migração de alto nível, com platôs de (digamos) oito semanas. O conteúdo detalhado e a arquitetura de cada platô, para um dado incremento de capacidade, são determinados nas duas primeiras semanas de seu desenvolvimento, em conjunto com a arquitetura e o planejamento dos incrementos de outras capacidades, para garantir que as peças do quebra-cabeça se encaixem. Dessa forma, esses incrementos podem ser fornecidos ao mesmo tempo de maneira integrada. Após essa etapa inicial de planejamento e arquitetura de duas semanas, o incremento de capacidade em si é realizado, testado e implantado em três iterações de duas semanas. Cada incremento está relacionado a resultados de negócio concretos que devem ser alcançados.

A Figura 13 mostra um roteiro de alto nível em que as sub-capacidades da capacidade de Gerenciamento de Clientes são gradualmente aprimoradas por diferentes iniciativas de mudança. No modelo ArchiMate subjacente, essas iniciativas de mudança são modeladas como pacotes de trabalho. Por exemplo, primeiro vemos uma iniciativa Modelo de Dados Mestre Consistente e a seguinte para Compartilhamento Aprimorado de Informações. Cada iniciativa contribui para melhorias nas métricas de capacidade que definimos e avaliamos antes (consulte a Figura 9 e a Figura 10).

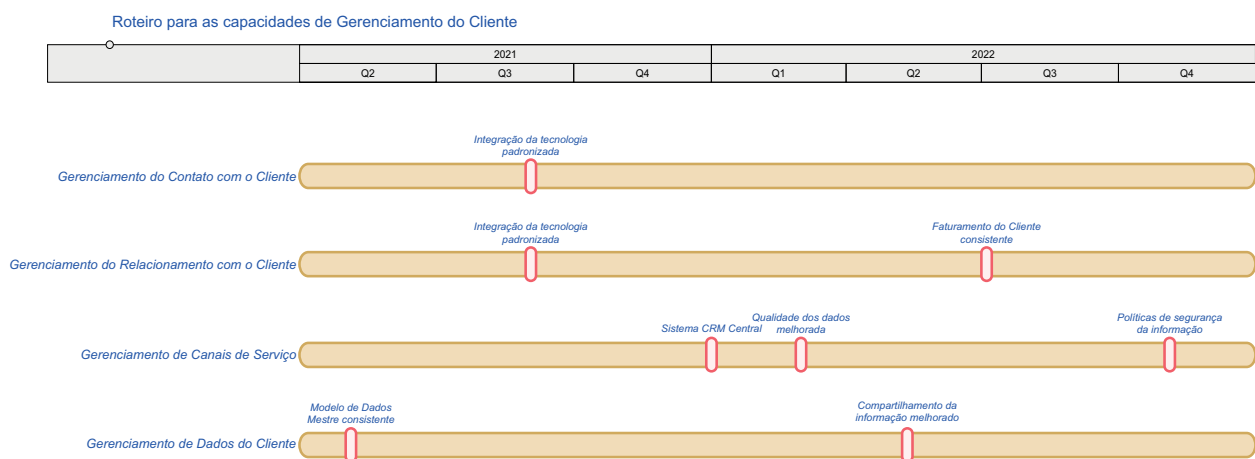


Figura 13. Linha do Tempo do Planejamento Baseado em Capacidades

Essas iniciativas de mudança serão detalhadas em partes de trabalho menores e planejadas em arrancadas (sprints) pelas equipes ágeis envolvidas. Os próprios incrementos de capacidade exigem várias outras melhorias em vários aspectos da arquitetura, levando a um roteiro de mudanças de vários níveis.

Roteiros Multinível

Os roteiros podem ser definidos de várias maneiras e em vários níveis. No contexto do desenvolvimento ágil de software, por exemplo, no **Scaled Agile Framework**, muitas vezes você verá vários níveis e escalas de tempo, tais como:

- **Roteiro**: iterações de vários meses ou mesmo anos
- **Lançamento** (release): iterações de poucos meses
- **Arrancada** (sprint): iterações de algumas semanas

A evolução das suas capacidades pode ser expressa em termos de funcionalidades e histórias, e colocadas na lista de tarefas (backlog) de alguma arrancada. Em seguida, eles serão desenvolvidos pelas equipes ágeis. Várias arrancadas de várias equipes ágeis em conjunto resultam em um lançamento que fornece um incremento de capacidade, e uma série de lançamentos em conjunto, por sua vez, pode resultar em um resultado específico de negócio.

Ao criar um roteiro de vários níveis, você definirá:

- Arrancadas (sprints) de curto prazo, descrevendo histórias de usuários específicas a serem implementadas e mudanças concretas em processos e sistemas
- Lançamentos (releases) de médio prazo, descrevendo recursos de alto nível para cada versão. A versão mais próxima incluirá detalhes mais refinados
- Estágios de roteiro de longo prazo que incluem recursos mais abstratos, como identificação de melhorias de capacidade ou metas generalizadas de longo prazo e resultados desejados

Modelando Roteiros

A característica mais marcante da linguagem ArchiMate para roteirização é o conceito de Platô. No padrão, este é definido como: “um estado relativamente estável da arquitetura que existe durante um período limitado de tempo”. A intenção deste conceito é modelar alterações razoavelmente grandes em sua arquitetura, por isso o ‘relativamente estável’; mudanças de pequena escala são demasiado frequentes para serem facilmente reunidas em platôs.

Seu escopo arquitetural pode ser limitado a uma parte específica da arquitetura, digamos um domínio de negócio ou um sistema específico. Vários sub-platôs podem ser agregados em um platô maior, digamos para modelar o roteiro global que consiste na evolução dos vários domínios de negócio.

Você também pode usar platôs para expressar caminhos alternativos em direção ao futuro, como mostrado no exemplo da Figura 14. O cenário começa após a fusão de duas organizações: Em Transição A, um sistema de CRM comum é implementado em primeiro lugar, enquanto em Transição B os sistemas de retaguarda são substituídos primeiro. Transição C é, então, o estado em que ambos, o CRM e os sistemas de retaguarda, foram consolidados.

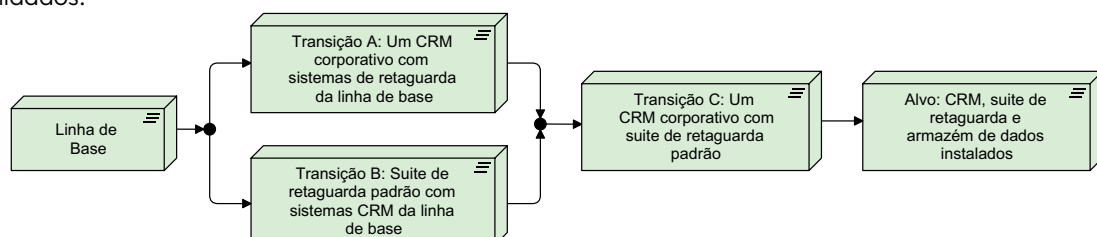


Figura 14. Roteiro com Platôs

Modelando Incrementos e Lançamentos de Capacidades

Organizamos incrementos de capacidade em lançamentos que são o resultado de uma série de arrancadas (Figura 15). Esta visualização mostra o planejamento de lançamentos e, para o Lançamento 1, também o planejamento (simplificado) das arrancadas. Dessa forma, você pode analisar o que acontecerá com a disponibilidade de sua solução se uma equipe ágil decidir mover uma determinada funcionalidade para uma arrancada posterior, por exemplo. No modelo subjacente (mas não mostrado na figura), todos os elementos criados ou alterados nas duas arrancadas contribuem para o primeiro incremento de capacidade, que, por sua vez, está relacionado à iniciativa Modelo de Dados Mestre Consistente na parte inferior da Figura 13. É claro que esta é uma figura altamente simplificada para fins explicativos; o roteiro verdadeiro é muito mais extenso.

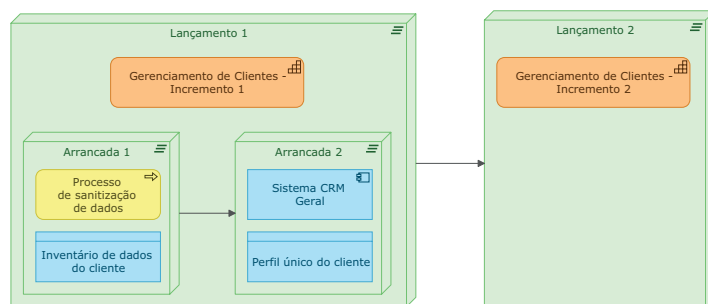


Figura 15. Etapas do Roteiro de Alto Nível e Detalhado

Quanto mais você olhar para a frente, menos concreto o seu roteiro será. Assim, os conceitos utilizados para o futuro próximo são, normalmente, os elementos concretos e detalhados das camadas de negócio, aplicativo e tecnologia. Para o futuro de médio prazo, você poderia utilizar os elementos mais abstratos de capacidades e recursos e, a longo prazo, talvez você expressasse utilizando apenas os conceitos de metas e resultados.

A notação gráfica para platôs é útil principalmente para mapear uma evolução como essa, em vez de organizar a arquitetura em si, uma vez que muitos elementos em sua arquitetura farão parte de vários platôs. Por exemplo, qualquer coisa na linha de base que sobreviva através das transições acima faz parte de todos os platôs no roteiro. Por essa razão, nós frequentemente usamos platôs em um modelo de arquitetura, mas não necessariamente em uma visão como a mostrada na Figura 15.

Muitas vezes, nós entramos os relacionamentos de agregação entre platôs e seu conteúdo através de uma tabela de referência cruzada, e usamos essa informação nas visões e análises. A Figura 16 mostra um exemplo deste tipo de análise, destacando por meio de cores os elementos de acordo com os platôs dos quais eles fazem parte, com base no mesmo cenário mostrado acima.

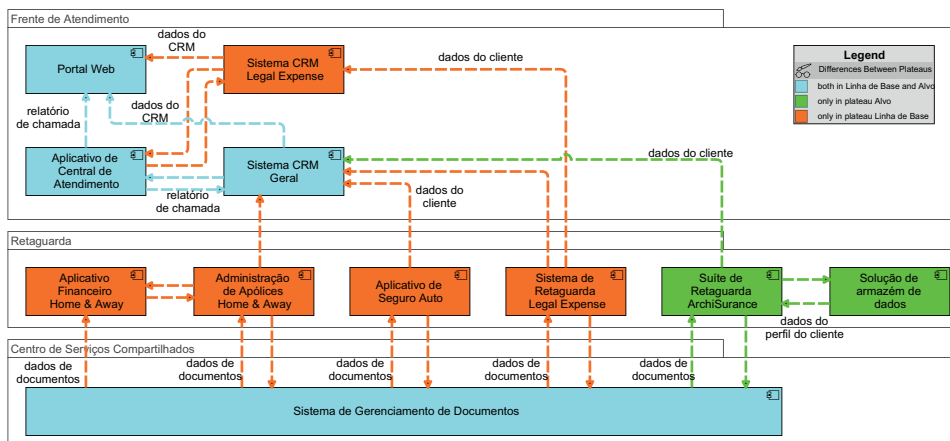


Figura 16. Destacando Platôs na Arquitetura

Um mapa de calor como esse mostra rapidamente o impacto das mudanças na sua arquitetura.

Ao lado da evolução de alta granularidade dos roteiros, descrita acima, você pode também querer modelar que algum elemento da arquitetura é melhorado. Um exemplo comum disso é usar ‘incrementos de capacidade’ para expressar que a maturidade de alguma capacidade cresce ao longo do tempo.

Uma boa maneira de fazer isso é modelar cada incremento como uma especialização de um elemento genérico de nível superior, neste caso aquela capacidade específica, e agregar essas especializações nos platôs apropriados. Desta forma, você pode ver tanto a estrutura geral da arquitetura, como, por exemplo, quais elementos são necessários para realizar essa capacidade, e mostrar também as melhorias consecutivas. O mesmo padrão funciona para a modelagem de lançamentos (releases) de software.

Por exemplo, como mostrado na Figura 17, você pode modelar o elemento genérico “Sistema CRM Geral” com especializações como ‘Sistema CRM Geral 3.2’, ‘Sistema CRM Geral 3.3’ e ‘Sistema CRM Geral 4.0’. Cada uma destas, por sua vez, pode estar relacionada a um platô que começa na data de lançamento ou implantação dessa versão e termina quando ela é substituída pela próxima.

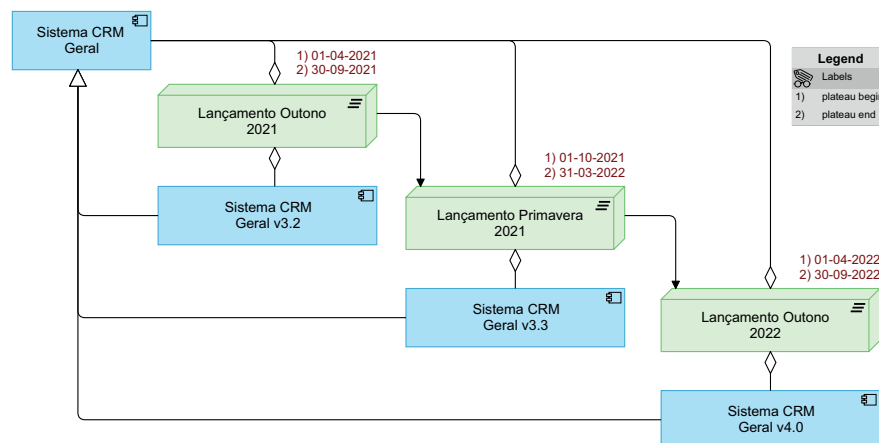


Figura 17. Roteiro com Lançamentos e Versões

Muito mais pode ser dito sobre o roteiro, ciclos de vida e a evolução da sua arquitetura ao longo do tempo, e sobre as formas como os recursos do Horizon oferecem suporte a isso, mas nós economizaremos isso para outro artigo técnico.

Além disso, o que descrevemos aqui é o planejamento de como as melhorias de capacidade podem ser alcançadas. É claro que a implementação real das alterações necessárias é fundamental. Isso nos leva ao passo final em nossa abordagem.

04 CONTROLAR – Monitorando o Progresso

As melhorias de capacidade planejadas visam elevar as capacidades nas várias dimensões de análise que definimos. (N. B.: oferecer capacidades completamente novas pode ser tratado como uma melhoria a partir de uma linha de base que começa em 0: você não tem nada lá ainda). Essas dimensões, por sua vez, estão relacionadas aos motivadores de negócio que descrevemos no início (por exemplo, na Figura 4).

Como mencionamos, uma área-chave para a melhoria no recurso de Gerenciamento de Clientes é a dimensão da Informação. Portanto, esse é um KPI importante a ser acompanhado, para que possamos monitorar se a implementação das iniciativas de mudança em nosso roteiro leva às melhorias esperadas na integridade, disponibilidade e consistência das informações.

Cada iniciativa de mudança está vinculada a uma ou mais lacunas de capacidade que ela ajuda a fechar, e cada fechamento de lacuna fornece uma melhoria nos KPIs relevantes da capacidade. A Figura 18 mostra como e quando esperamos melhorias na dimensão de Informações na capacidade de Gerenciamento do Cliente, e quanto cada iniciativa de mudança contribui para isso. No meio, vemos as quatro lacunas que precisam ser fechadas e qual é a sua importância relativa; neste caso, todos têm um peso igual a 25%. Na parte inferior, vemos uma comparação das melhorias de KPI previstas e do alvo. Parece haver uma diferença: a melhoria esperada das iniciativas de mudança atuais está um pouco abaixo da meta em 2021, mas também esperamos terminar acima da meta em 2022, portanto não há motivo imediato para preocupação.

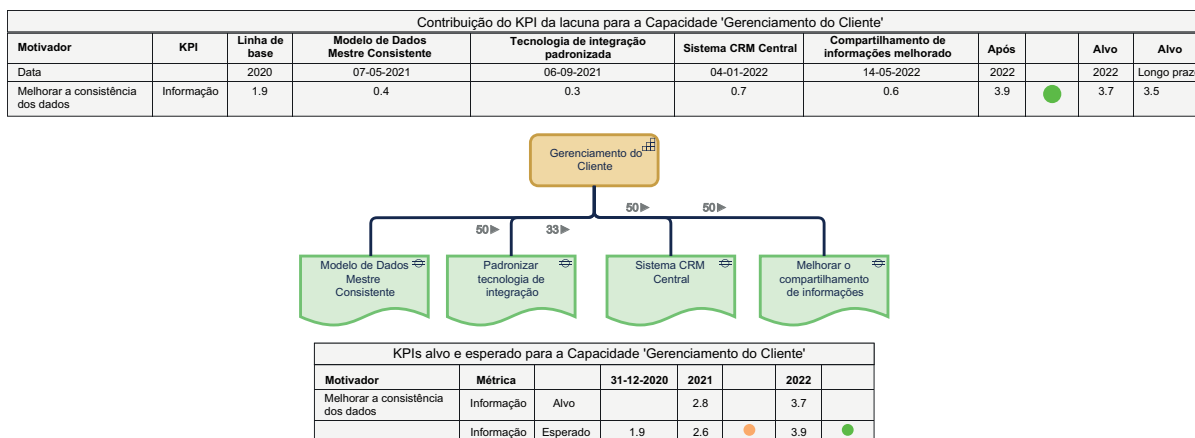


Figura 18. Monitorando KPIs para Fechamento das Lacunas de Capacidade

É claro que a implementação dessas iniciativas de mudança é monitorada continuamente, de modo que podemos ver se elas são entregues no prazo e se, de fato, forneceram as melhorias de capacidade previstas, eliminando as lacunas conforme esperado. Caso contrário, talvez seja necessário replanejar nosso roteiro, definir melhorias e alterações adicionais ou, se tudo falhar, reduzir nossas metas se elas não puderem ser alcançadas com base em tempo, orçamento ou outras restrições.

Isso então fecha o ciclo. São fornecidas capacidades novas e aprimoradas que são realimentadas na etapa inicial de 'Mapear' do processo de Planejamento Baseado em Capacidades, fornecendo a linha de base para a próxima iteração.

Arquitetura de Negócio de Classe Mundial com o Horizon

O Horizon permite que as partes interessadas de toda a sua empresa colaborem de forma eficaz na criação e no gerenciamento de uma arquitetura de negócio sólida.

- O ambiente de modelagem intuitivo da plataforma, o Enterprise Studio, acelera o trabalho e fornece as conquistas rápidas cruciais para manter o impulso em seus projetos de transformação
- O amplo suporte a padrões e frameworks garante a adesão às práticas recomendadas
- A plataforma Horizon oferece suporte nativo para as seguintes disciplinas. Isso facilita a conexão da arquitetura de negócio com arquiteturas de subdomínio relacionadas ou outros domínios da mudança
- O planejamento é informado pela figura completa da sua organização, de modo que as decisões são tomadas para beneficiar todas as áreas da sua empresas

Frameworks de Melhores Práticas

Crie e gerencie facilmente a sua Arquitetura de Negócio com frameworks e técnicas de melhores práticas, como ArchiMate®, Canvas do Modelo de Negócio, BIZBOK® e outros.

Transparência & Percepções

Fortaleça os arquitetos e analistas de negócio para alcançar mais com um ambiente de modelagem unificado e intuitivo que suporta o uso exploratório e a análise dos modelos.

Tomada de Decisões Informada

Suporte a tomada de decisões baseada em fatos consolidando informações de vários domínios (arquitetura corporativa, gerenciamento de portfólios etc.) e fontes de dados.

Análises Poderosas

Navegue pelos seus modelos e crie análises entre os domínios para realçar o impacto da mudança nas capacidades de negócio, aplicativos, portfólios etc.

Fortalece a Colaboração Negócio-TI

Garanta a comunicação e a colaboração vitais entre as partes interessadas do negócio e da TI mantendo todos informados graças às poderosas capacidades de reporte e publicação do Horizon.

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