ARTIGO TÉCNICO

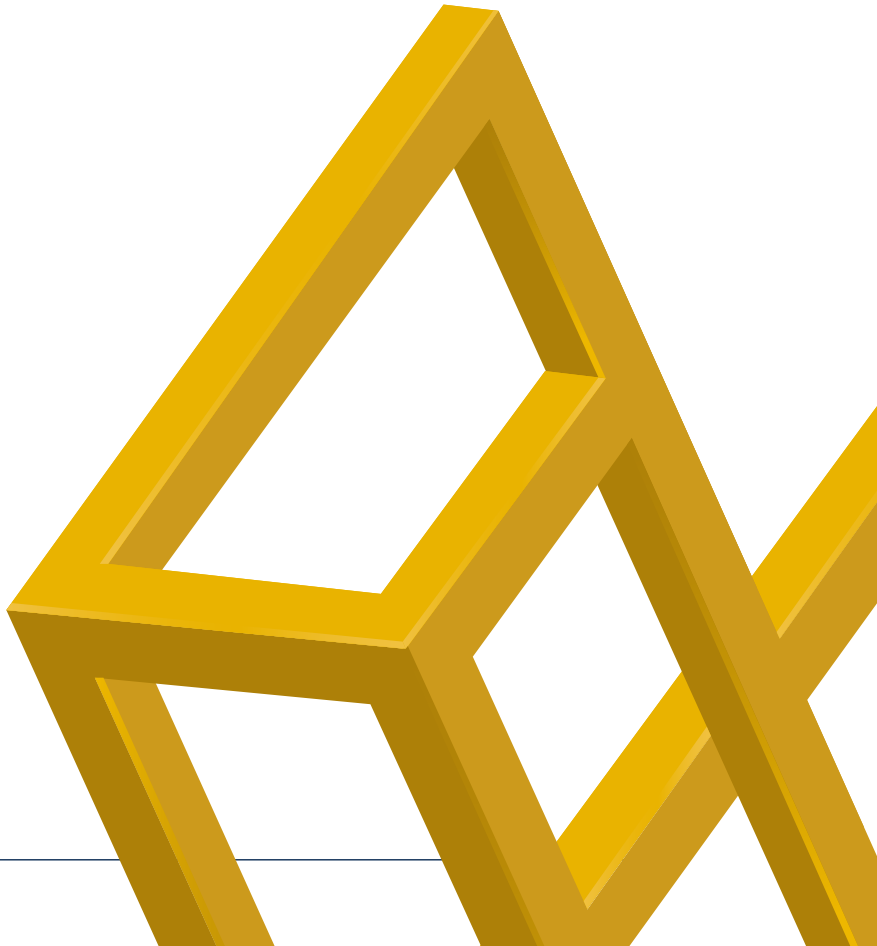
Da Estratégia à Implementação Bem-sucedida com Gerenciamento de Portfólio Corporativo

Marc Lankhorst
Dick Quartel
Lianne Bodenstaff

Bizzdesign

Sumário executivo

As organizações são confrontadas com uma crescente necessidade de mudanças em um ambiente de pressão. O Gerenciamento de Portfólio Corporativo (EPM-Enterprise Portfolio Management) desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de uma abordagem coerente para realizar tais mudanças. Ele ajuda você a tomar decisões de investimento informadas e coerentes, melhorar o alinhamento com os objetivos estratégicos, diminuir o desperdício, evitar o não cumprimento de escopo, e monitorar o progresso das mudanças planejado versus o realizado. Isto garante uma execução coordenada das transformações de negócio. Nossa abordagem para o gerenciamento de portfólio corporativo usa a arquitetura corporativa para reunir esta informação e para oferecer suporte a vários tipos de análises de portfólio.



Conteúdo

01 Como Realizar o Valor Estratégico? 4
02 Disciplinas Envolvidas 5
2.1. Gerenciamento da Estratégia 6
2.2. Gerenciamento de Portfólios 7
2.3. Arquitetura Corporativa 7
2.4. Alinhando as Disciplinas 8
03 Gerenciamento do Portfólio Corporativo 9
04 A Casa do EPM da Bizzdesign 11
05 Perspectivas do Usuário 12
06 O Processo de EPM 13
6.1. As Partes Interessadas e suas Preocupações 13
6.2. Portfólios 15
6.3. Modelo de Valorização 16
6.4. Fase de Execução 17
6.5. Painéis de Controle 18
6.6. Controle, Ajuste e Coordenação de Portfólios 18
07 Rumo a um EPM Bem-sucedido 20
08 Conclusão 21

01
Como Realizar o Valor Estratégico?

A execução da estratégia continua sendo uma tarefa desafiadora para muitas organizações. A "Empresa Digital" requer grandes transformações de negócio, entregues rapidamente. O modelo "descongelar-mudar-congelar", raciocinando a partir de um estado atual estável para um estado futuro desejado, não se aplica mais, porque as organizações no "Novo Normal" estão em um constante estado de fluxo.

Poucas organizações têm uma maneira sistemática e confiável de traduzir uma estratégia de negócios em ação através de todos os elementos relevantes da organização. Implementar um plano de longo prazo por meio de etapas sucessivas de decomposição, projeto e realização só é possível em circunstâncias estáveis. Além disso, a melhoria contínua e a retroalimentação do "chão de fábrica" são mais importantes do que nunca; é lá onde o contato com o cliente é feito, o conhecimento do mercado é recolhido, os processos são otimizados e muitas inovações ocorrem. Abordagens iterativas, incrementais e contínuas para a mudança são essenciais para complementar os imperativos estratégicos de cima para baixo.

O caminho mais inteligente é **alinhar as disciplinas operacionais simultaneamente** ao longo dos mesmos resultados de negócio desejados, para apontá-las na mesma direção. Este é o coração da abordagem da Bizzdesign para a mudança de negócios.

02
Disciplinas Envolvidas

As empresas precisam desenvolver uma capacidade de mudança coerente. Essa capacidade coordena e harmoniza os esforços de mudança através das disciplinas envolvidas. Para isso, as organizações investem em muitas disciplinas que se preocupam com a mudança. Essas disciplinas precisam ser coordenadas e alinhadas, abordando:

- **Mirar:** Para onde queremos levar a organização? Quais são os resultados de negócio desejados? Este é o domínio do gerenciamento da estratégia.
- **Analisar & Desenhar:** Quais são os elementos da empresa em seu contexto, como eles estão relacionados e como eles evoluem? Aqui, encontramos a arquitetura corporativa e suas subdisciplinas, como a arquitetura de negócio e de aplicativo.
- **Realizar:** Como movemos a empresa na direção desejada, onde investimos? Este é o domínio do gerenciamento de portfólios.

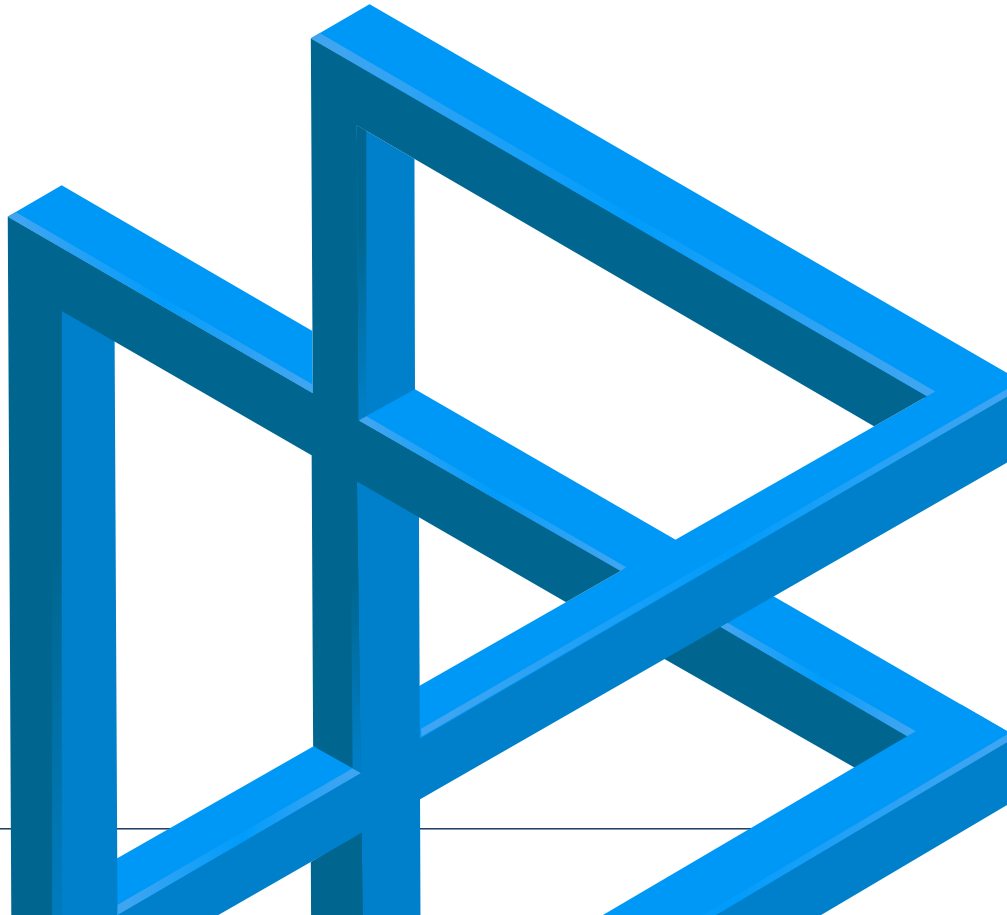


Figura 1: O triângulo entre a estratégica, o gerenciamento de portfólios e a arquitetura corporativa

2.1 Gerenciamento da Estratégia

A alta gerência e a diretoria são normalmente responsáveis pelo gerenciamento da estratégia. O gerenciamento da estratégia consiste no desenvolvimento das estratégias e na sua implementação. Isso envolve decidir sobre a dinâmica de longo prazo da organização, ou seja, a direção que a organização deve tomar, e qual estratégia corporativa e competitiva realiza este direcionamento. A implementação da estratégia envolve iniciar e controlar programas e projetos que realizam as direções escolhidas. Objetivos anuais são definidos, e são tomadas decisões na alocação de recursos e investimentos financeiros. Além disso, a direção precisa responder aos fatores de mudança no ambiente da organização.

Tanto no desenvolvimento como na implementação da estratégia, a gestão da estratégia pode se beneficiar da cooperação com outras disciplinas. A arquitetura corporativa pode ajudar a analisar o impacto das metas estratégicas sobre as operações diárias da organização, e a propor roteiros alternativos para atingir estas metas, acompanhados de estimativa dos custos, riscos e benefícios associados. O gerenciamento de portfólios pode ajudar a selecionar e iniciar os programas e projetos corretos para executar os roteiros, elaborando os casos de negócio subjacentes e atribuindo as prioridades. Esta colaboração com outras disciplinas suporta a gerência na tomada de decisões informadas de investimento e na formulação de objetivos estratégicos mais concretos.

2.2 Gerenciamento de Portfólios

Dependendo da maturidade da disciplina de gerenciamento de portfólios dentro de uma organização, há uma variedade de partes interessadas envolvidas, como os gerentes de unidades, gerentes de programas e gerentes de portfólio. Em uma organização de gerenciamento de portfólios madura pode até haver um gerente de portfólios (gerente de PMO) responsável pela comunicação com a gerência superior. O gerenciamento de portfólios é responsável pela alocação de investimentos para as várias categorias de ativos, e pela criação de uma combinação saudável de portfólios de projetos e programas que realize os objetivos estratégicos. A diferença entre gerenciamento de projetos e o gerenciamento de portfólios é normalmente ilustrada pela declaração que o gerenciamento de projetos está preocupado com "fazer certo as coisas", enquanto gerenciamento de portfólios está preocupado com "fazer as coisas certas".

O gerenciamento de portfólios aconselha a direção estratégica em decisões de investimento, fazendo considerações sobre os riscos e os resultados dos projetos e programas. Ele pode ajudar a priorizar objetivamente os projetos e programas, independente dos interesses pessoais das partes interessadas. Esta priorização pode visar uma combinação específica de projetos e programas para realizar os objetivos estratégicos. Por exemplo, podemos visar um certo equilíbrio entre os tipos de projetos (desenvolvimento, pesquisa etc.), e entre projetos de longo e de curto prazo. Para realizar o maior valor possível dos investimentos no portfólio, um modelo de avaliação pode ser definido, descrevendo as métricas a serem utilizadas para medir o valor dos programas e projetos. Estas métricas são derivadas dos objetivos estratégicos, identificando indicadores chave de desempenho e, se necessário, decompondo-os em indicadores mensuráveis. Exemplos de métricas são: alinhamento estratégico, retorno sobre o investimento, níveis de risco, e valor de negócio e técnico dos projetos e ativos organizacionais. Usando estas métricas, o gerenciamento de portfólios pode avaliar e monitorar o desempenho e o uso de recursos dos programas ou projetos, e sinalizar para a direção em caso de desvios em relação ao planejado.

O gerenciamento de portfólios pode se beneficiar muito mais da cooperação com a arquitetura corporativa. A arquitetura corporativa pode ajudar a identificar dependências entre projetos e programas, as quais podem ser derivadas das relações entre os artefatos que são alterados ou criados nestes projetos e programas. Além disso, as previsões de custos e riscos podem ser feitas com mais precisão e confiabilidade com base nas informações da arquitetura corporativa.

2.3 Arquitetura Corporativa

Dependendo da maturidade da organização, pode haver vários níveis de arquitetos corporativos envolvidos, desde o gerente e os arquitetos líderes, até arquitetos corporativos "comuns". Normalmente, o arquiteto gerente se reporta diretamente para o CIO da organização. O departamento de arquitetura corporativa é responsável por fornecer o suporte necessário para desenhar as mudanças organizacionais que realizam a estratégia escolhida. Eles estão envolvidos no planejamento da transformação de negócios, desenvolvendo roteiros para evoluir a arquitetura corporativa para o nível desejado de destino. Parte destes roteiros é a análise do impacto das mudanças através das camadas da organização, como as camadas de negócio, aplicativo e tecnologia. Uma boa prática de arquitetura corporativa proporciona a melhoria dos negócios e da TI, alinhada com uma maior agilidade nos negócios.

A arquitetura corporativa suporta o gerenciamento da estratégia e dos portfólios fornecendo uma imagem clara da estrutura e desenvolvimento da organização, a partir de diferentes pontos de vista, durante as várias fases do processo de transformação. Esta imagem constitui a base para a avaliação dos custos, riscos e benefícios das iniciativas de mudança, mas também para medir o progresso e os resultados dos programas e projetos que realizam estas iniciativas. Além disto, esta imagem ajuda na avaliação do impacto das mudanças no planejamento ou no ambiente das organizações, possivelmente resultando em uma nova figura e novo planejamento de transformação correspondente. Para ser capaz de redesenhar a organização e a sua transformação iterativamente, arquitetos corporativos precisam de objetivos de mudança claros oriundos do gerenciamento da estratégia, e uma indicação dos recursos e orçamentos disponíveis a partir do gerenciamento de portfólios

Assim, a arquitetura corporativa pode servir como um "polo de conhecimento" que conecta várias disciplinas, facilitando o intercâmbio e a análise das informações:

- Ela proporciona visões da constituição da empresa para as várias disciplinas envolvidas.
- Ela agrega e integra informações destas disciplinas.
- Ela orienta a implementação das mudanças.

2.4 Alinhando as Disciplinas

O sucesso de uma estratégia e sua implementação é largamente determinado por quão bem as disciplinas acima mencionadas são capazes de cooperar. No entanto, mesmo quando a necessidade de troca de informações, preocupações e responsabilidades são claras, as disciplinas envolvidas ainda têm que lidar com várias diferenças importantes. Uma diferença importante é a diferença de vocabulário e conceitos que são usados por cada disciplina, o que também se manifesta nas diferentes formas de comunicação.

A fim de preencher a lacuna conceitual e de comunicação, o gerenciamento de requisitos e/ou o planejamento de capacidades podem ser considerados como disciplinas "mediadoras". O gerenciamento de requisitos facilita a tradução dos objetivos estratégicos de alto nível em requisitos de arquitetura e projeto. Neste caso, "requisito" é usado como um conceito comum que é entendido e aplicado por todas as disciplinas envolvidas. Vários artigos discutem sobre o uso do gerenciamento de requisitos como o elemento de ligação entre estratégia, o gerenciamento de portfólios e a arquitetura corporativa.

O planejamento de capacidades introduz a noção de "capacidade' como conceito compartilhado. Capacidades definem, em um nível alto de abstração, o que a organização deve ser capaz de realizar. Estas capacidades são estruturadas em mapas de capacidade, tipicamente com dois ou três níveis diferentes de agregação. Mapas de capacidade são fáceis de entender por todas as disciplinas envolvidas, e fornecem um ponto comum de referência para definir o que a organização precisa ser capaz de realizar para implementar a estratégia. Estas capacidades podem ser usadas, adicionalmente, como unidades para o desenho arquitetural e para o planejamento de projetos e portfólios. Na verdade, as capacidades e os requisitos podem ser considerados como duas faces da mesma moeda. Quando uma capacidade é nova, ou precisa ser mudada porque seu nível de desempenho é insuficiente, esta capacidade, realmente, define o que a organização quer ser capaz de realizar, definindo, assim, um requisito.

03 Gerenciamento de Portfólio Corporativo

Quando a arquitetura corporativa amadurece, evoluindo de somente modelar a empresa para também desenhar as transformações organizacionais, auxiliando na análise de impactos e nas decisões de investimento, torna-se necessário também avançar para a gestão do panorama corporativo de uma forma holística, semelhante ao gerenciamento de projetos em um portfólio. Mais e mais CIOs percebem que gerenciar, por exemplo, aplicativos, servidores, processos e produtos de negócio não pode ser feito em bases individuais quando o panorama corporativo é consideravelmente grande.

O Gerenciamento de Portfólio Corporativo (EPM) é uma abordagem integrada de gerenciamento de portfólios que gerencia firmemente o planejamento da estratégia em relação a vários portfólios de ativos interdependentes, como portfólios de produtos e portfólios de projetos. Por exemplo, com uma abordagem integrada deste tipo, seria possível identificar uma redução dos custos de aplicativos num esforço de racionalização como a razão da duplicação dos custos de infraestrutura.

O EPM fortalece a arquitetura corporativa, permitindo uma análise quantitativa das situações atual e futura. Em outras palavras, além de estabelecer que há um impacto na estrutura organizacional, uma organização pode quantificar este impacto. Estas visões gerais e análises do panorama corporativo, que o EPM oferece permitem uma melhor tomada de decisões em relação a, e na priorização de, por exemplo, planos de investimentos e roteiros de arquitetura.

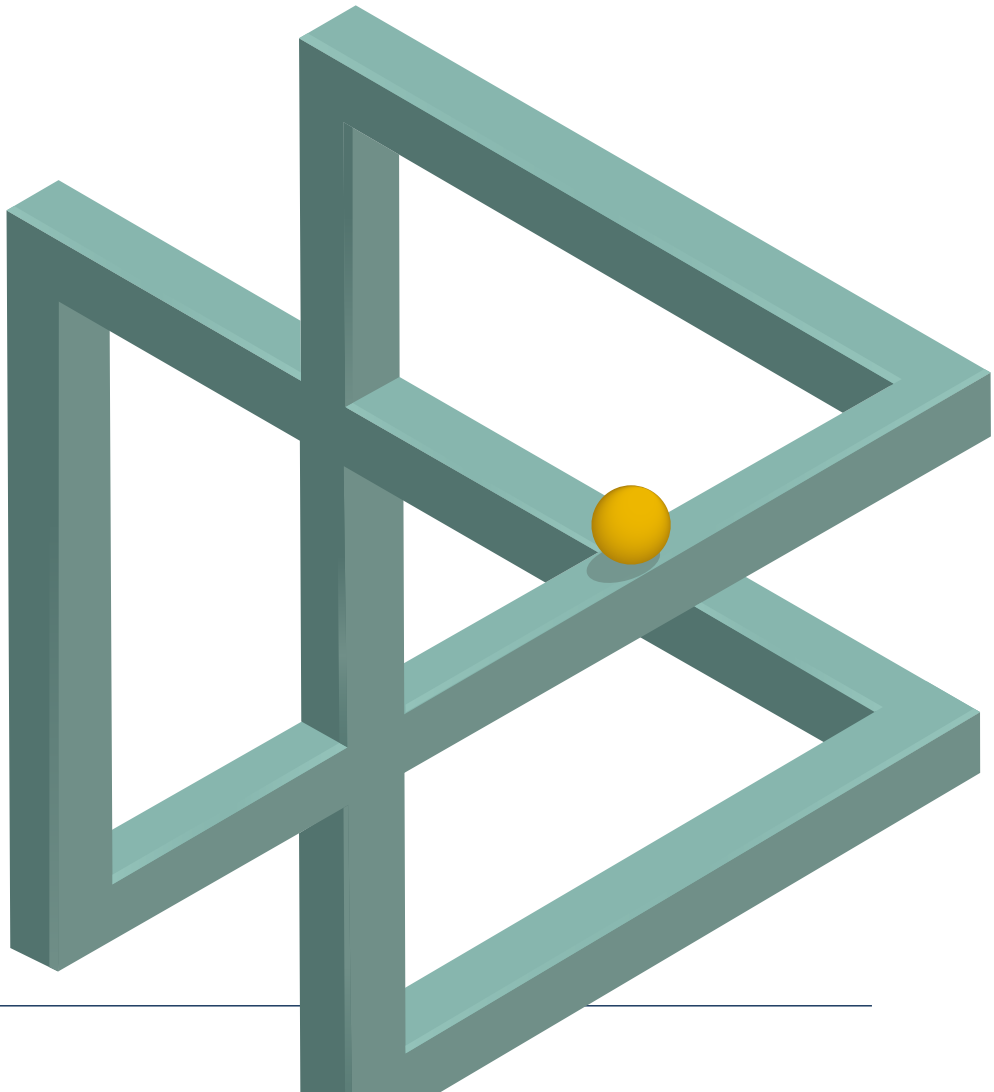
Para transformações de negócio bem-sucedidas é importante que o desenho conceitual e o planejamento inicial da transformação de negócios (usando arquitetura corporativa), esteja perfeitamente conectado ao planejamento, implementação e gerenciamento finais desta transformação, usando o gerenciamento de portfólio de projetos. Estas são, normalmente, duas disciplinas diferentes, executadas por diferentes pessoas.

O EPM conecta estas disciplinas através do gerenciamento do panorama atual (portfólio de ativos) e do gerenciamento dos investimentos para panoramas futuros (portfólio de programas e projetos). O gerenciamento de um portfólio de ativos significa considerar que ativos adquirir, manter, alterar, substituir ou eliminar. Baseado nestas decisões, iniciativas de mudança são formuladas para realizar as mudanças propostas. Estas iniciativas, por sua vez, são gerenciadas em portfólios, onde são tomadas decisões sobre alocação de recursos, investimentos e planejamento. Roteiros detalhados mostram, por exemplo, qual produto pode ser lançado em que momento.

Periodicamente, tanto o portfólio de ativos como o de mudanças são avaliados e reajustados com base no seu desempenho e na mudança das prioridades estratégicas. Decisões podem agora ser baseadas em visões que atravessam as disciplinas. Por exemplo, não é somente o efeito de iniciar um projeto para encerrar um aplicativo no panorama de aplicativos que é levado em conta, mas também o efeito que este projeto tem sobre o panorama de infraestrutura. Priorizar investimentos se torna mais fácil se é evidente que ativo ou projeto contribui para qual objetivo estratégico, quais são os seus custos, e quais são os custos de implementação.

A arquitetura corporativa é uma grande fundação para fazer o EPM, uma vez que fornece o modelo subjacente que é necessário para comparar diferentes pontos de vista através da organização. Para ilustrar isto, considere o seguinte exemplo: Um fornecedor de software oferece um aplicativo de monitoramento para seus clientes. Sua funcionalidade básica é monitorar o desempenho de outros aplicativos, tais como websites. No entanto, é possível adquirir funcionalidade adicional que permite a programação de robôs para a realização de monitoramento composto. Isto permite monitorar se, por exemplo, a funcionalidade de logon de um site está funcionando corretamente. O gerente de portfólio de aplicativos vê isto como um aplicativo, que deve ser gerenciado como um todo. No entanto, o gerente de portfólio de projetos considera a sua implementação como dois projetos distintos. Para que o gerente de portfólio de projetos e o gerente de portfólio de aplicativos integrem suas decisões de gestão, eles precisam ter uma visão consistente sobre o panorama de aplicativos.

Usar a arquitetura corporativa como um modelo subjacente acordado garante visões consistentes e comparáveis através das disciplinas. Além disso, a arquitetura corporativa esclarece as interdependências entre os vários elementos de um portfólio e seu contexto. Por exemplo, um portfólio de aplicativos pode agrupar aplicativos relacionados com um determinado canal (por exemplo, a Internet), um processo ou função de negócio específico (por exemplo, Vendas), um grupo específico de partes interessadas, uma pilha de tecnologia, ou qualquer outro agrupamento coerente considerado relevante do ponto de vista do negócio.



04
A Casa do EPM da Bizzdesign

A figura abaixo resume a visão da Bizzdesign sobre o gerenciamento de portfólio corporativo. Os resultados de negócio são, obviamente, o objetivo final. A estratégia fornece orientação para o EPM; seus objetivos são derivados diretamente disso. Dados financeiros e outros dados são usados como entradas. O desenho de portfólios consiste em seu conteúdo, nas métricas para medi-lo em relação aos objetivos, e painéis de controle apresentando os resultados de forma amigável, para dar suporte a várias análises e às decisões de negócio resultantes.

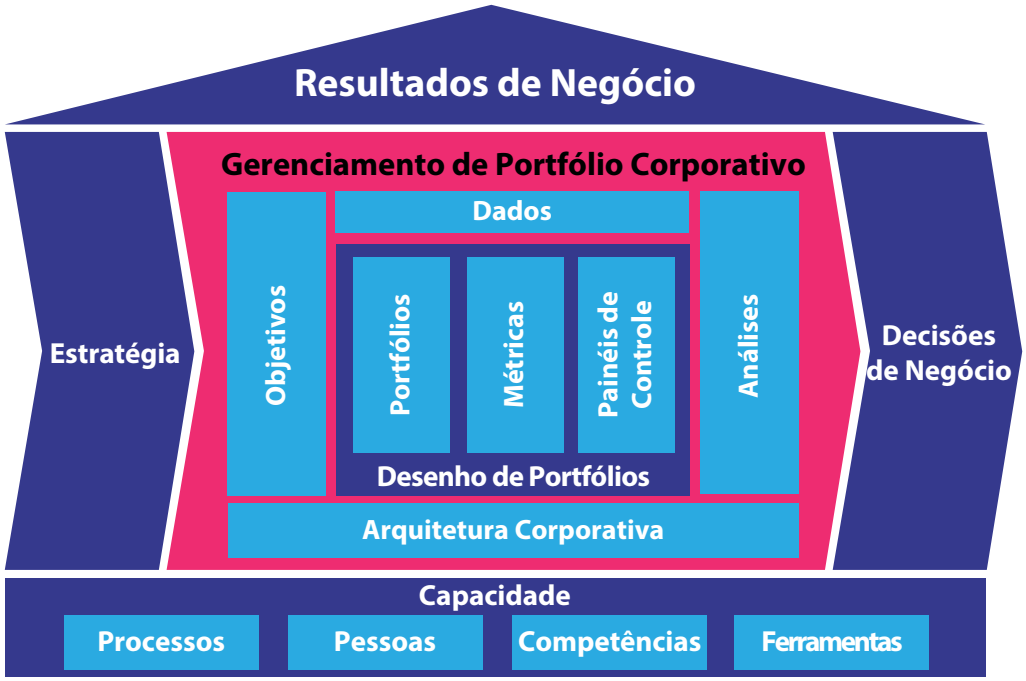


Figura 2. A Casa do Gerenciamento de Portfólio da Bizzdesign

Uma base sólida de arquitetura corporativa para seus portfólios garante a coerência em toda a organização e uma visão clara das várias dependências envolvidas. Por fim, a base é formada por uma forte capacidade de gerenciamento de portfólio, com os processos certos, pessoas com conhecimento e com as competências necessárias, e suporte ótimo de uma ferramenta, para garantir uma operação eficiente e eficaz.

05
Perspectivas do Usuário

A abordagem EPM da Bizzdesign ajuda a **Alta Administração** a responder a perguntas como:

- Como os investimentos contribuem para a estratégia da organização? Isso requer uma linha de visão clara entre as metas, as capacidades necessárias para atingir essas metas, e os investimentos em ativos e iniciativas que criam, apoiam ou melhoram essas capacidades.
- Como obtenho uma visão geral integral dos investimentos propostos? Isso inclui painéis de controle de gerenciamento que fornecem percepções e dão suporte à tomada de decisões.
- Como eu posso priorizar os investimentos?

Gerentes de portfólio e de TI são auxiliados para responder a perguntas como:

- Qual é o escopo do meu portfólio? Por exemplo, em termos de projetos, aplicativos ou recursos.
- Como os elementos do meu portfólio estão relacionados? Uns com os outros, com os objetivos da organização, e com o resto da minha empresa.
- Como valorizar esses elementos em relação aos critérios adequados? Isso inclui métricas como custo, tamanho, valor de negócio, risco e conformidade.

O EPM ajuda os **Gerentes de Programas** em problemas como:

- Como os vários elementos de um programa estão relacionados? Quais são as suas dependências? Isso inclui, por exemplo, a sequência dos projetos e a dependências dos aplicativos.
- Como faço para alocar recursos escassos da maneira ideal?
- Como acompanhar o valor de negócio realizado pelos projetos no meu programa?

06
O Processo de EPM

Embora as etapas a percorrer quando se inicia com o EPM variem de organização para organização, vários elementos-chave devem estar presentes para um processo de implementação bem-sucedido (veja a Figura 3). É importante a realização de uma fase de desenho completa, na qual as partes interessadas e os seus objetivos e preocupações são identificados, os portfólios em alinhamento com estes objetivos são definidos, e um modelo de valorização é desenhado para lidar com as preocupações destas partes interessadas. Em outras palavras, é importante pensar sobre o que você deseja gerenciar, e para quem você está fazendo isto.

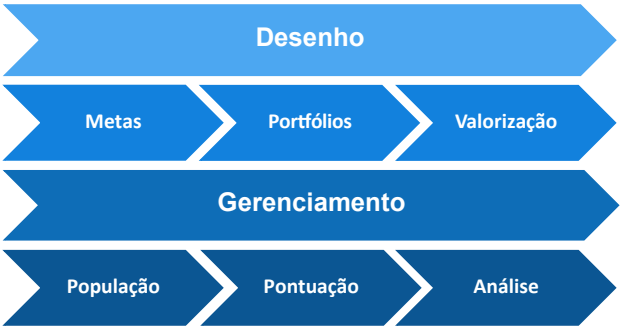


Figura 3: O Ciclo EPM - distinção entre desenho e execução.

Na fase de execução, ativos e projetos são inventariados e analisados. As preocupações das partes interessadas são, então, representadas em painéis de controle, que visualizam as avaliações das métricas aplicáveis aos portfólios de uma maneira intuitiva.

Painéis de controle (dashboards) são uma maneira poderosa de abordar estas preocupações de uma forma direta. Estes resultados são, então, entrada para a tomada de decisões sobre investimentos em ativos e projetos.

6.1 As Partes Interessadas e suas Preocupações

O sucesso da implementação de um processo de EPM depende, em grande medida, dela ser apoiada por, e oferecer suporte para, todas as partes interessadas envolvidas. Além disso, para que o processo seja eficaz, os aplicativos precisam ser gerenciados considerando métricas que sejam significativas para a organização. Uma parte importante desta etapa é o alinhamento com o gerenciamento de requisitos, para garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Partes interessadas típicas são gerentes de nível executivo, como CIO, CFO e CEO, gerentes de departamento, gerentes de aplicativo, gerentes de portfólio (por exemplo, aplicativos, projetos e infraestrutura), e arquitetos corporativos. Os relacionamentos entre as partes interessadas também podem ser relevantes para investigação.

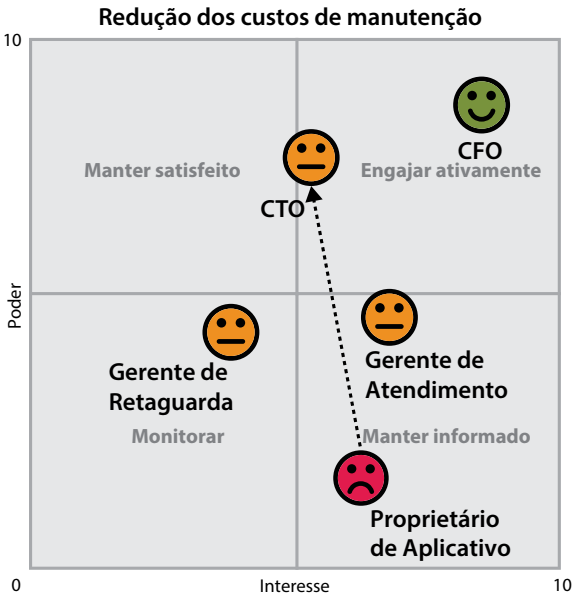


Figura 4. Grade de poder das partes interessadas relacionada à meta de redução de custos

Depois de identificar as partes interessadas, os seus interesses e preocupações precisam ser inventariados. Algumas destas preocupações são genéricas: a maioria dos CIOs tem como alta prioridade o gerenciamento de custos, benefícios e riscos. Para qualquer decisão gerencial (por exemplo, reorganizações e investimentos), o CIO procura determinar se os benefícios superam os riscos e os custos.

Por exemplo, um CIO pode considerar o conhecimento que está presente em um sistema legado como um ativo de negócio crítico, e, portanto, atribuir-lhe alto valor de negócio. Mas, muitas vezes, há também uma variedade de preocupações específicas da empresa que precisam ser identificadas. Isso pode ser endereçado conversando com os interessados (o que os mantém acordados à noite?) e revisar os planos de gerenciamento.

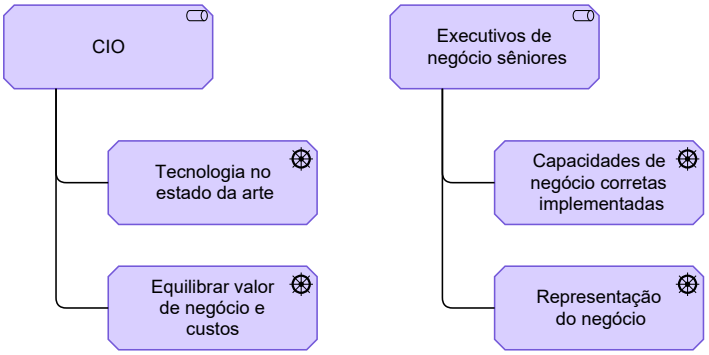


Figura 5. Partes interessadas e suas preocupações.

6.2 Portfólios

As partes interessadas, seus interesses e preocupações, são o ponto de partida para decidir quais portfólios definir, e quem será responsável por eles. Se, por exemplo, uma preocupação é reduzir o número de aplicativos que estão na fase de desenvolvimento do seu ciclo de vida, então faz sentido definir um portfólio que agrupe todos os aplicativos que se encontram na fase de desenvolvimento. A arquitetura fornece a estrutura para estas discussões.

Há muitas maneiras de agrupar ativos ou projetos em portfólios. Você deseja garantir uma distribuição equilibrada dos investimentos, tanto dentro quanto entre os portfólios, e tanto para seus ativos como para seus projetos e programas. É importante escolher critérios baseados no valor de negócio; por exemplo, não é muito útil agrupar aplicativos com base em sua plataforma de tecnologia (Microsoft, Oracle etc.).

Então, quais são os critérios comuns para agrupar ativos ou iniciativas em um portfólio?

- **Objetivo estratégico:** Agrupe aquelas iniciativas e ativos que suportam objetivos estratégicos específicos, por exemplo, otimização da cadeia de suprimentos, terceirização, aumento da participação no mercado, redução de custos.
- **Suporte a capacidades do negócio:** Agrupe aqueles ativos e projetos que suportam (a melhoria de) capacidades específicas do negócio. A alocação de investimentos a capacidades estrategicamente importantes é uma boa maneira de implementar sua estratégia de negócios.
- **Clientes/segmentos de mercado:** Agrupe investimentos que suportam grupos de clientes ou segmentos de mercado específicos, por exemplo, com base na posição competitiva ou no crescimento previsto nestes mercados.
- **Estágio no ciclo de vida do produto:** Garanta uma distribuição sólida de investimentos entre produtos ou serviços (e os ativos e projetos que contribuem para eles) em diferentes estágios de maturidade. A separação dos produtos e serviços de acordo com a Matriz Crescimento-Participação (Matriz BCG) é um exemplo comum. Não coloque todo o seu dinheiro em suas "vacas leiteiras", não invista em excesso em "pontos de interrogação" etc.
- **Dependências arquiteturais:** Agrupe ativos que dependem mutuamente uns aos outros para fornecer valor de negócio, por exemplo, aplicativos que usam dados compartilhados ou apoiam os mesmos canais, ou processos de negócio que fazem parte da mesma cadeia de valor.
- **Estágio no ciclo de vida da tecnologia:** Você quer equilibrar seus investimentos em tecnologia, por exemplo, experimental, inovadora, madura e legada. Não gaste todo seu dinheiro mantendo os sistemas legados em operação se a inovação em TI também é importante.
- **Estratificação por ritmo (Pace Layering):** Esta abordagem, introduzida pelo Gartner, distingue três "camadas" de sistemas, cada um com sua própria governança, processo de desenvolvimento e estratégia de investimento: sistemas de registro, sistemas de diferenciação e sistemas de inovação.

Figura 6. Exemplo de panorama de portfólio com portfólios de aplicativos estratificados por ritmo

6.3 Modelo de Valorização

Como avaliar os portfólios não é tão simples. Há uma diferença entre as preocupações das partes interessada e as métricas usadas para endereçar estas preocupações. Por exemplo, se o risco for uma preocupação, é necessária uma discussão para descobrir qual é a definição de um aplicativo arriscado, e como isto pode ser medido. Muitas vezes, não basta apenas fazer uma pergunta para aliviar uma preocupação, você pode ter que investigar com mais detalhes. Se, digamos, um CIO está preocupado em reduzir os custos de manutenção do panorama em 10%, então ele pode muito bem querer ver quais portfólios possuem os aplicativos mais caros. Mas você pode ter certeza de que ele também quer um resumo das consequências da eliminação de um aplicativo. Afinal, eliminar um aplicativo traz riscos, afeta o valor do negócio etc.

É importante haver a concordância entre todas as partes interessadas envolvidas em relação a quais métricas são importantes para a organização, e quais métricas endereçam estas preocupações destas partes interessadas. Chegar a um acordo entre as partes interessadas em relação a quais métricas são importantes e como pontuar estas métricas é um desafio. Em geral, isto requer um processo iterativo, onde as partes interessadas se reúnem várias vezes, discutindo as métricas. Normalmente, começar com métricas simples, onde os dados estão facilmente disponíveis, se revela a maneira mais fácil para começar.

Métricas agregadas comuns para a avaliação de ativos e projetos são: valor de negócio, valor técnico, risco, benefícios e custos. O que uma organização considera valor de negócio pode variar desde valorizar o conhecimento específico dos empregados sobre determinados sistemas (capital intelectual), até ativos que são altamente apreciados por terceiros, como clientes ou parceiros. Valor de negócio inclui todos os fatores que descrevem a saúde de uma organização, indo além do simples valor monetário.

Fatores como escalabilidade, confiabilidade, esforço necessário de codificação, desempenho, e facilidade de integração de sistemas, podem ser considerados para determinar o valor técnico total. Existem muitos tipos de risco, como o risco de conhecimento (por exemplo, conhecimento escasso), risco técnico (por exemplo, possibilidade de falhas em sistemas), e risco de mercado (possibilidade de uma solução não ser apreciada pelos clientes-alvo). Uma organização pode optar por assumir um determinado nível de risco, por exemplo, em projetos de inovação. No final, é importante que os riscos sejam identificados e possam ser controlados, por exemplo, através de um portfólio equilibrado onde os riscos estão distribuídos.

6.4 Fase de Execução

A fase de execução é um processo contínuo, onde primeiro os ativos e projetos são inventariados, então os portfólios são analisados, e as decisões são baseadas nestas análises. Obter uma visão geral de todos os ativos nem sempre é fácil. Para muitas organizações, não é viável identificar e analisar tudo na primeira rodada. Quando não há nenhuma arquitetura disponível, isto significa conversar com muitas pessoas na organização e revisar toda a documentação disponível.

Usando o inventário, uma análise dos portfólios é feita através da coleta dos dados necessários e da criação de painéis de controle que são usados para tomar decisões sobre transformações de negócio.

Razões para transformações podem ser, por exemplo, que o portfólio não está realizando bem (ou seja, não está desempenhando bem em relação às métricas definidas), ou que mudanças estratégicas devem ser refletidas no portfólio.

6.5 Painéis de Controle

Painéis de controle são a ligação entre as preocupações das partes interessadas e as métricas endereçadas nos portfólios. Eles mostram os dados detalhados coletados durante a avaliação dos portfólios, em um nível de abstração que aborda as preocupações das partes interessadas.

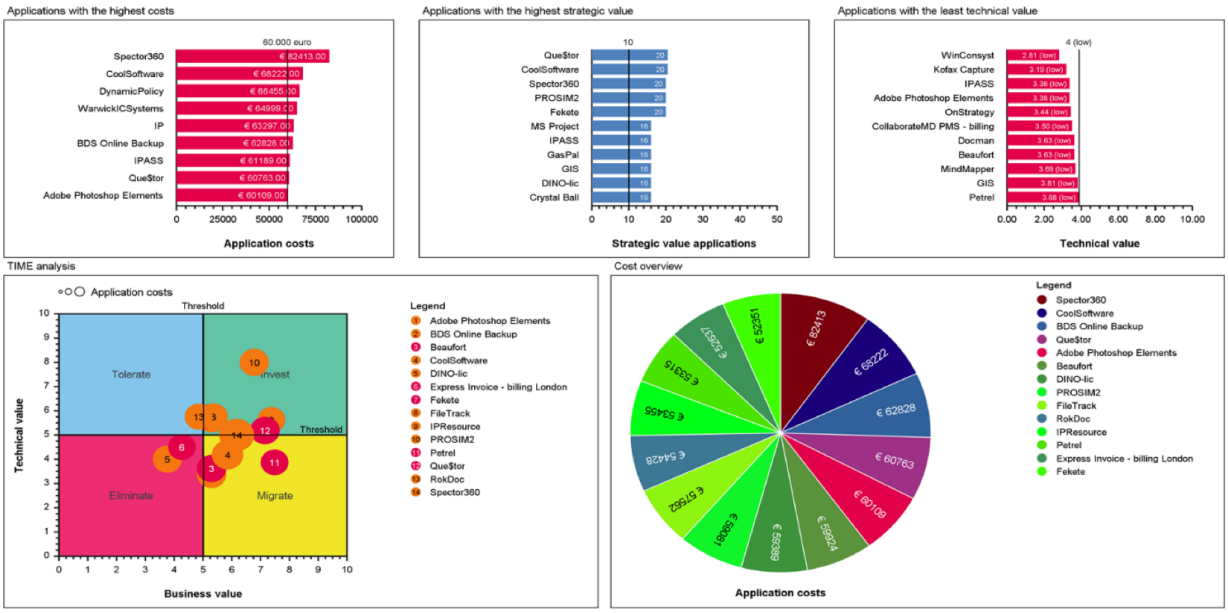


Figura 7: Exemplo de painel de controle no Bizzdesign Horizzon.

Por exemplo, o número de usuários que um aplicativo suporta não endereça diretamente uma preocupação das partes interessadas, mas esta informação pode ser usada em uma métrica de valor de negócio composta que é mostrada no painel de controle. O painel de controle oculta esta análise do usuário final. Isto mostra porque é importante que as partes interessadas sejam envolvidas na concepção do modelo de avaliação subjacente: elas precisam confiar nos dados agregados e compostos que veem. O desenho do painel de controle varia de acordo com as partes interessadas e suas preocupações. Uma vez que cada preocupação, em geral, requer mais do que uma pergunta relacionada, é importante que o painel de controle permita navegar através de um cenário de usuário, que geralmente envolve se mover para o detalhamento dos dados agregados.

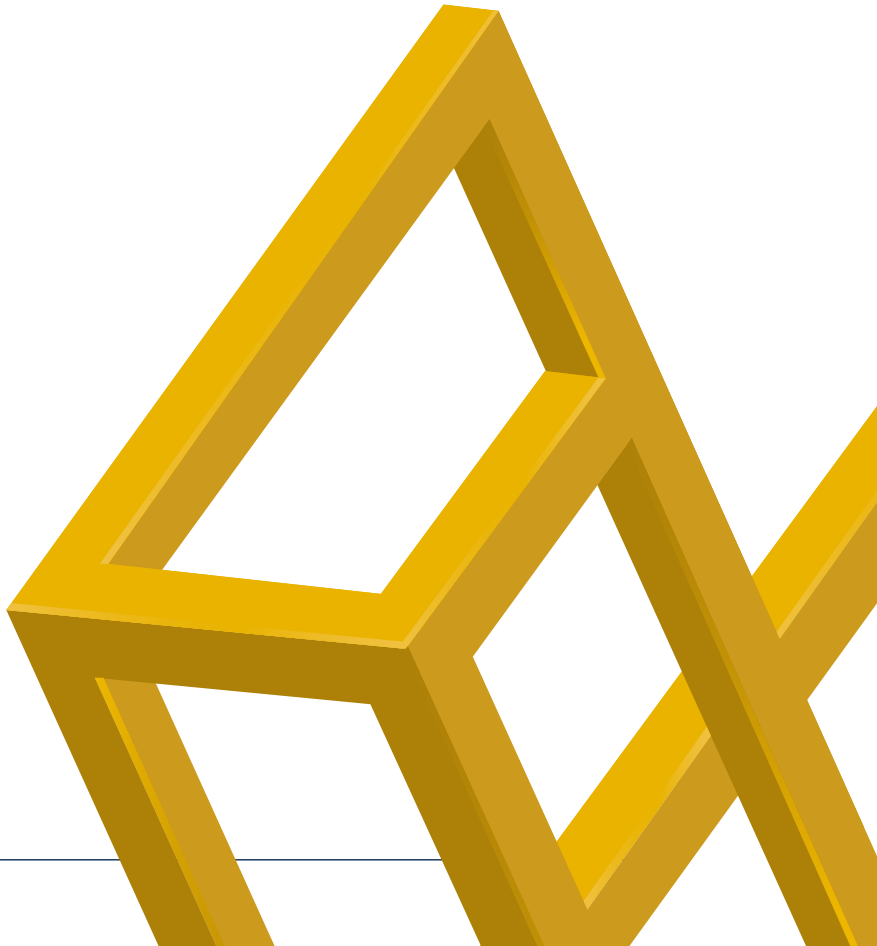
6.6 Controle, Ajuste e Coordenação de Portfólios

O gerenciamento de portfólios é um processo contínuo. Você precisa acompanhar a evolução de seus ativos, acompanhar a realização dos benefícios de seus projetos e programas, reajustando seus investimentos se necessário. Com o tempo, a qualidade técnica dos ativos pode se deteriorar, ou a sua importância para o negócio pode mudar. Os projetos podem não entregar o valor de negócio planejado, ou novos projetos podem surgir, criando mais valor com o mesmo orçamento. Isto influencia as decisões sobre investimentos futuros. Reavaliar periodicamente seus portfólios é, portanto, essencial.

Para cada investimento subsequente, você deveria olhar para o valor que ele traz, e não para os investimentos que você já fez (a chamada "falácia do custo irrecuperável"). A tomada de decisão para investimentos complementares deve ser feita na mesma base usada para novas iniciativas. Isto implica que você considere, também, realocar o orçamento com base no valor de negócio restante que um projeto espera entregar. Por exemplo, um projeto que entregou somente parte do seu valor planejado deve ser encerrado se um segundo projeto pode criar mais valor com o orçamento restante do primeiro.

Processos de gerenciamento de portfólio devem ser coordenados com os processos de outras disciplinas. Ter estes pontos de sincronização garante que os processos não têm que esperar a tomada de decisão em um outro processo, evitando atrasos e garantindo um fluxo constante de valor de negócio através destas disciplinas.

Para facilitar isto, você deve estabelecer uma cadência comum entre as disciplinas. Isto significa que se espera que eles reportem seus resultados e atualizações em intervalos regulares de forma sincronizada. Diferentes tipos de ativos e projetos terão ritmos diferentes de desenvolvimento. Isto é determinado pela sua volatilidade: um website pode ser muito mais volátil do que um banco de dados central de clientes. A frequência de valorização dos portfólios deve estar em sintonia com esta volatilidade.



07
Rumo a um EPM Bem-sucedido

Até agora, discutimos quais ingredientes são necessários para fazer o gerenciamento de portfólios corporativo com sucesso, mas conseguir isto não é uma tarefa trivial. Se uma organização está convicta do valor adicionado de usar uma abordagem EPM, a pergunta que se segue é como implementar esta abordagem na organização. Trata-se de muito mais do que simplesmente comprar uma ferramenta. Em termos práticos, significa reunir várias disciplinas e partes interessadas e estabelecer boas relações e comunicação entre os silos. Não subestime a complexidade envolvida com reunir disciplinas, partes interessadas, ativos e dados.

A melhor maneira é ser pragmático, e escolher um início rápido que mostre imediatamente o valor adicionado da abordagem ao maior número possível de partes interessadas. Isto significa que deve ficar claro os benefícios para cada parte interessada, e que as métricas utilizadas para a análise exigem dados que estejam prontamente disponíveis na organização. Tenha em mente que os dados para avaliar os aplicativos têm de ser capturados regularmente, e que o modelo de valorização deve ser acordado por todas as partes interessadas. Se provará ser um grande desafio levar as partes interessadas a concordar com os critérios e fazê-los chegar a um acordo sobre como pontuar estes critérios. Por exemplo, a questão sobre como definir o "valor de negócio" não será respondida da mesma forma por todas as partes interessadas, mas o consenso é necessário quando se avalia servidores e aplicativos em relação ao seu valor para o negócio.

Além disso, é importante ser realista sobre o que pode ser realizado nos primeiros meses e comunicar isto claramente. O que é realístico dependerá de muitos fatores, entre os quais o estado da arquitetura, a disponibilidade de dados, e a cultura dentro da organização. Depois de um início bem-sucedido, a iniciativa pode ser lentamente estendida para o nível de maturidade que é adequado para a organização em questão.

08 Conclusão

Embora tanto os arquitetos corporativos como os gerentes de portfólio de projetos e programas tenham realizado uma longa caminhada, estas disciplinas ainda lutam para criar valor de negócio adequado para a organização. Gerentes de portfólio de projetos lutam para relacionar os altos objetivos estratégicos com suas atividades diárias de gerenciamento de centenas de projetos com problemas de planejamento de recursos e orçamento. Como consequência, muitos projetos e programas ainda não entregam o valor estratégico esperado.

Arquitetos corporativos lutam para tornar suas arquiteturas acionáveis. Eles têm uma abundância de informações sobre a organização e sabem que a organização pode se beneficiar do conhecimento aprofundado sobre como os modelos de negócio e a estratégia de alto nível estão relacionados com os níveis de tecnologia. No entanto, amadurecer a arquitetura, de simples modelagem do negócio para o gerenciamento corporativo que cria valor para o negócio, se revela um desafio.

Estender a organização com uma abordagem de gerenciamento de portfólio corporativo bem implementada, usando extensivamente o gerenciamento de requisitos, vai relacionar a arquitetura e o desenho corporativo com o gerenciamento de portfólio de projetos e programas, resolvendo ambas as lutas. Os gerentes de portfólio de projetos e programas podem usar os modelos arquiteturais para analisar o impacto das transformações de negócio, enquanto os arquitetos podem mostrar o seu valor de negócio fornecendo roteiros e mapas de capacidade de negócio que descrevem as transformações de negócio.

O EPM provará ser uma abordagem corporativa que, ao longo do tempo, leva a decisões de investimento que concretizam a visão organizacional de longo prazo, em vez da tomada de decisões que só resolvem problemas no curto prazo. O nível de maturidade da organização como um todo não depende do nível de maturidade de cada disciplina na organização, mas sim do nível de maturidade integrada destas disciplinas.

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

centus consultoria e negócios

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

Bizzdesign

Agende uma demonstração