BizZdesign

Modelos de Negócio
Alinhando a Estratégia de Negócio e a Arquitetura Corporativa

H. Jonkers,
D. Quartel,
R. Blom,
Data de publicação: 31 de maio de 2012

Sumário executivo

Embora a estratégia de negócio devesse ser a base de qualquer mudança organizacional, o alinhamento entre a estratégia, a arquitetura corporativa e o posterior desenho e operação da organização nem sempre é o ideal. O gerenciamento do modelo de negócio forma o eixo de ligação natural para melhorar o alinhamento. O Business Model Canvas fornece uma interface para a comunicação entre os estrategistas, os tomadores de decisão e os arquitetos, e um ponto de partida para o desenvolvimento da arquitetura corporativa utilizando o TOGAF e o ArchiMate.

Neste artigo, descreveremos como um modelo de negócio pode ser usado como um ponto de partida para o desenvolvimento da arquitetura, enquanto mantém a conformidade da arquitetura corporativa com o modelo de negócio.

Conteúdo

Introdução 4
Canvas do Modelo de Negócio 5
O processo de inovação do modelo de negócio 8
    Estratégia & Mobilização 8
    Entender 8
    Desenhar 9
    Implementar 10
    Monitorar & Gerenciar 10
Modelos de negócio e arquitetura corporativa 11
    Método 13
    Modelar 14
    Análisar 17
Suporte de ferramenta para o Canvas do Modelo de Negócio 19
Estudo de Caso: Seguro em movimento 20
    Estratégia & Mobilização - rumo a uma nova direção 22
    Entender 23
    Desenhar 24
Conclusões 26
Bibliografia 27

Introdução

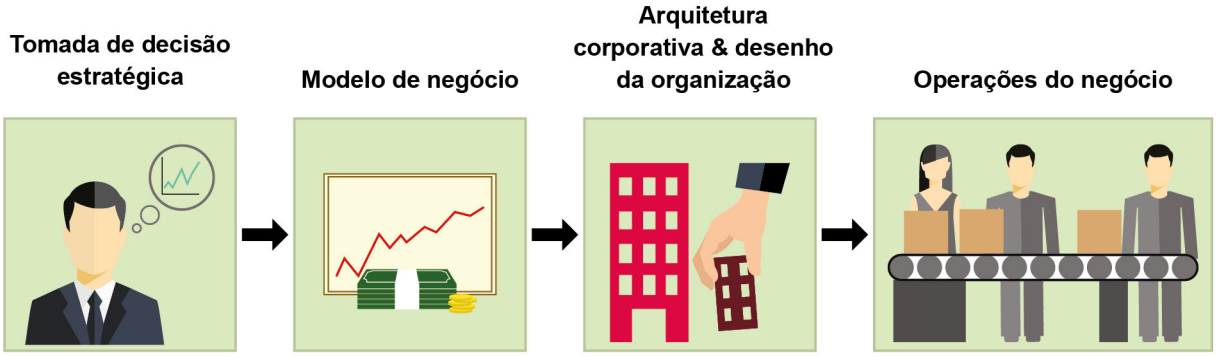
Nos mercados de hoje, a agilidade é cada vez mais importante. A razão pela qual uma organização é mais bem sucedida do que outras muitas vezes se encontra nas escolhas estratégicas que são feitas e como elas são implementadas em modelos de negócio. Ao mesmo tempo, o ciclo de vida dos modelos de negócio está se tornando cada vez mais curto. Como resultado, uma empresa que não está preparada para isto pode ser empurrada para fora do negócio mais rapidamente do que o esperado.

A estratégia de negócio deveria ser a fundação sobre a qual cada empresa é construída. No entanto, muitas organizações experimentam uma lacuna entre as suas decisões estratégicas e a implementação destas decisões em suas operações diárias (tanto nos processos primários como nos processos de apoio, tais como marketing, finanças etc.). Isto é devido principalmente ao fato de que diferentes pessoas estão envolvidas nestas disciplinas, com sua própria linguagem, métodos e técnicas específicas. A estratégia de negócio normalmente é o domínio da alta direção, enquanto a arquitetura corporativa e o desenho da organização são o domínio de arquitetos, desenhistas e gerentes especializados.

Os modelos de negócio ajudam a melhorar o alinhamento, fornecendo uma linguagem comum para os estrategistas, arquitetos, desenhistas e todas as pessoas envolvidas nos processos operacionais:

"Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor" [1]

Um modelo de negócio, ou um conjunto de modelos de negócio alternativos, pode ser usado como um dos insumos para a análise estratégica e a tomada de decisão. Ao mesmo tempo, ele também pode ser uma das saídas destes processos, e formar um "front-end" para a arquitetura corporativa e para o desenho e implementação de processos de negócio e de suporte de TI subsequentes.



Neste artigo, explicamos a abordagem mais popular para a modelagem de negócio, o processo de concepção e implementação de modelos de negócio, e como ferramentas apoiam este processo. Nós ilustramos isto com um exemplo.

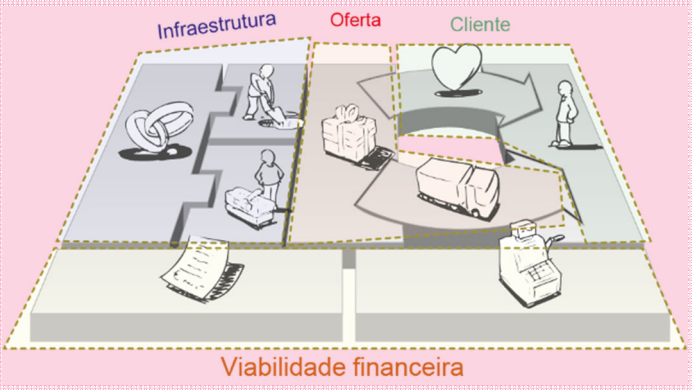
Canvas do Modelo de Negócio

Logo após a sua introdução, o Business Model Canvas [1] se tornou um dos formatos mais populares para descrever e projetar modelos de negócio. Sua popularidade pode ser explicada por uma série de fatores:

- É uma ferramenta prática, que habilita a compreensão, a discussão, a criatividade e a análise
- É fácil de entender e de explicar. Aqueles que têm um primeiro contato com ele ficam excitados e podem começar a usá-lo quase instantaneamente.
- O conceito pode ser aplicado em vários níveis: cadeia, empresa, departamento, projeto, indivíduo
- O conceito pode ser aplicado em todos os setores, tanto empresariais como sem fins lucrativos
- Tem sido muito bem descrito em livros e em sites da web, de uma forma visualmente atraente
- Ele tem uma comunidade de usuários grande e ativa
- É uma ótima maneira de promover a inovação

Blocos de construção do canvas

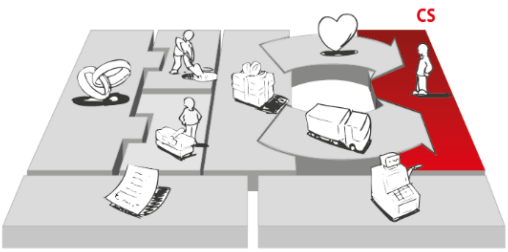
O Business Model Canvas é composto por nove "caixas", cada uma descrevendo um aspecto relevante de um modelo de negócio.



Estas caixas podem ser agrupadas em quatro seções principais:

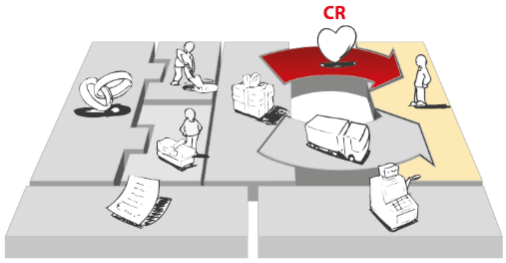
- **Cliente**: qual é o segmento de mercado que a organização pretende atender, e como a organização mantém seus relacionamentos com o mercado? Esta seção consiste nas caixas 'Segmentos de Clientes' e 'Relacionamentos com Clientes'.
- **Oferta**: qual é o valor adicionado (em termos de, por exemplo, produtos ou serviços) que a organização oferece aos seus clientes, e através de que canais este valor é entregue? Esta seção é consiste nas caixas 'Propostas de Valor' e 'Canais'.
- **Infraestrutura**: quais são as capacidades, em termos de recursos e atividades, necessárias para realizar a proposta de valor? Esta é, de forma geral, a parte que é tradicionalmente descrita na arquitetura corporativa e no desenho da organização. Esta seção consiste nas caixas 'Principais Recursos', 'Principais Atividades' e 'Principais Parceiros'.
- **Viabilidade financeira**: quais são as receitas e os custos esperados? Com base nisto, diferentes tipos de análise podem ser realizados para avaliar se o modelo de negócio é financeiramente viável. Esta seção consiste nas caixas 'Fluxos de Receitas' e 'Estrutura de Custos'.

Segmentos de Clientes (CS-Customer Segments)



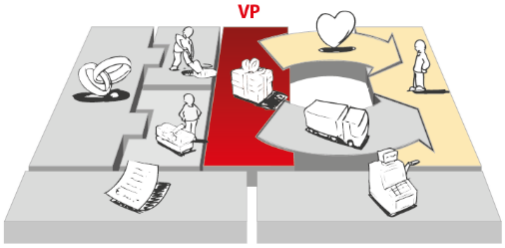
Para construir um modelo de negócio eficaz, uma empresa deve identificar quais os clientes que ela quer servir. Conjuntos de clientes podem ser segmentados com base nas suas diferentes necessidades e atributos, para garantir uma implementação adequada da estratégia corporativa que atenda às características de grupos selecionados de clientes.

Relacionamentos com o Cliente (CR-Customer Relationships)



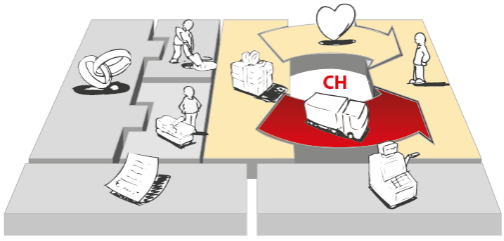
Para garantir a sobrevivência e sucesso de qualquer negócio, as organizações devem identificar o tipo de relacionamento que desejam criar com os seus segmentos de clientes. As várias formas de relacionamento com os clientes incluem, por exemplo, assistência pessoal, autosserviço, comunidades e cocriação.

Propostas de Valor (VP-Value Propositions)



A proposta de valor é o conjunto de produtos e serviços que uma empresa oferece para atender às necessidades de seus clientes. A proposta de valor é o que distingue uma empresa de seus concorrentes, a partir da perspectiva do cliente. A proposta de valor fornece valor através de vários elementos, como novidade, desempenho, customização, "fazer o trabalho", desenho, marca/status, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade e conveniência/usabilidade.

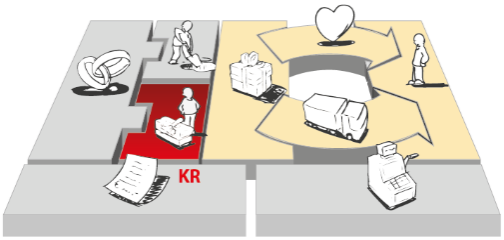
Canais (CH-Channels)



Uma empresa pode entregar a sua proposta de valor para os seus clientes-alvo por meio de diferentes canais. Canais efetivos distribuirão a proposta de valor de uma empresa de maneiras que são rápidas, eficientes e de baixo custo. Uma organização pode chegar a seus clientes através de seus próprios canais (pontos de venda), canais de parceiros (distribuidores e revendedores), ou uma combinação de ambos.

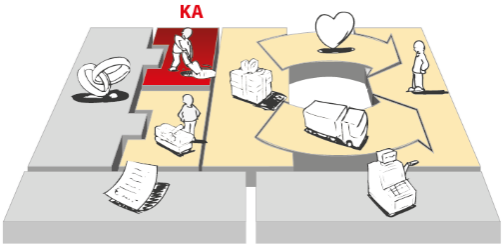
Principais Recursos (KR-Key Resources)

Esta caixa descreve os recursos que são necessários para criar valor para o cliente. Eles são considerados ativos para a empresa, os quais são necessários a fim de sustentar e apoiar o negócio. Os recursos podem ser classificados como intelectual, humano, financeiro ou físico.



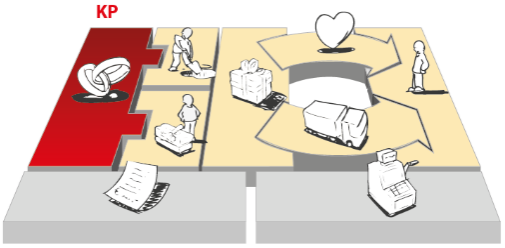
Principais Atividades (KA-Key Activities)

Esta caixa descreve as atividades mais importantes na execução da proposta de valor de uma empresa. Estas atividades podem estar relacionadas, entre outras, às propostas de valor, aos canais de distribuição, ao relacionamento com os clientes, ou aos fluxos de receita. As categorias de atividades incluem as atividades de produção, resolução de problemas e rede/plataforma.



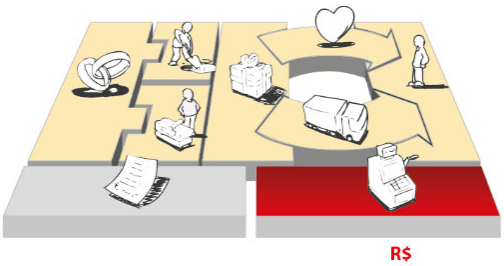
Principais Parceiros (KP-Key Partners)

A fim de otimizar as operações e reduzir os riscos de um modelo de negócio, as organizações costumam cultivar relacionamentos comprador-fornecedor, para que possam se concentrar em suas atividades principais. Alianças de negócios complementares também podem ser consideradas, através de joint-ventures e alianças estratégicas com concorrentes ou não concorrentes.



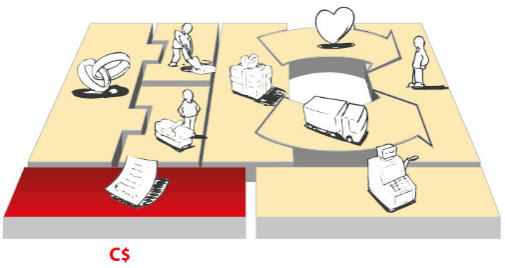
Fontes de Receita (R$-Revenue Streams)

Esta caixa descreve a forma como a empresa obtém receita de cada segmento de clientes. As várias maneiras de gerar um fluxo de receitas incluem, por exemplo, a venda de ativos, taxas de utilização, taxas de inscrição, taxas de corretagem, licenciamento e publicidade.



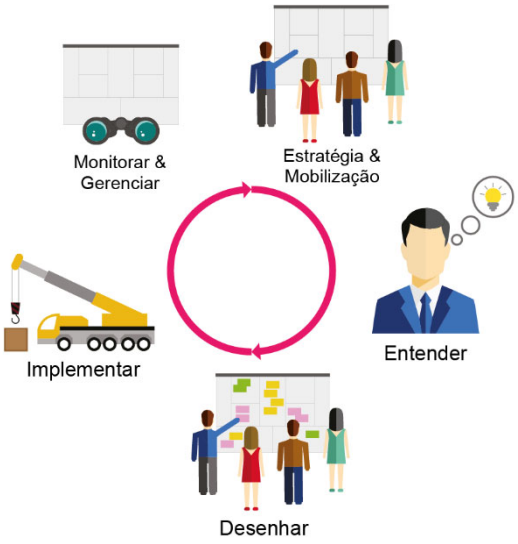
Estrutura de Custos (C$-Cost Structure)

Esta caixa descreve os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio. Os custos são geralmente associados com os recursos, parceiros e atividades principais, e podem ser classificados como custos fixos ou variáveis.



O processo de inovação do modelo de negócio

A metodologia de apoio para a geração de modelos de negócio descrita em Business Model Generation [1] é muito sucinta. A experiência mostra que, para um processo de inovação do modelo de negócio bem-sucedido, é necessária mais orientação.



A figura à direita esboça as principais fases de um ciclo típico de inovação do modelo de negócio. Este processo é aplicável em uma situação de "greenfield", mas também nos casos em que um modelo de negócio já está em uso. A inovação do modelo de negócio geralmente não é um processo que é realizado uma única vez: uma vez que um (novo) modelo de negócio esteja em vigor, ele terá de ser gerenciado, e com base nas alterações internas ou externas, um novo ciclo de inovação pode ser desencadeado. É por isso que o apresentamos como um ciclo, em contraste com a apresentação linear em Business Model Generation [1].

Estratégia & Mobilização

Em primeiro lugar, a estratégia de negócio tem de ser descrita de forma clara e inequívoca, e traduzida em requisitos para o modelo de negócio da organização. As partes interessadas têm de ser mobilizadas e envolvidas no processo de inovação, para obter as informações relevantes sobre o modelo de negócio existente e coletar requisitos para a inovação. Na fase de Estratégia e Mobilização, os objetivos de negócio são estabelecidos, a abordagem exata a ser seguida é selecionada, e os principais requisitos para o modelo de negócio e posterior implementação estão reunidos e priorizados.

Entender

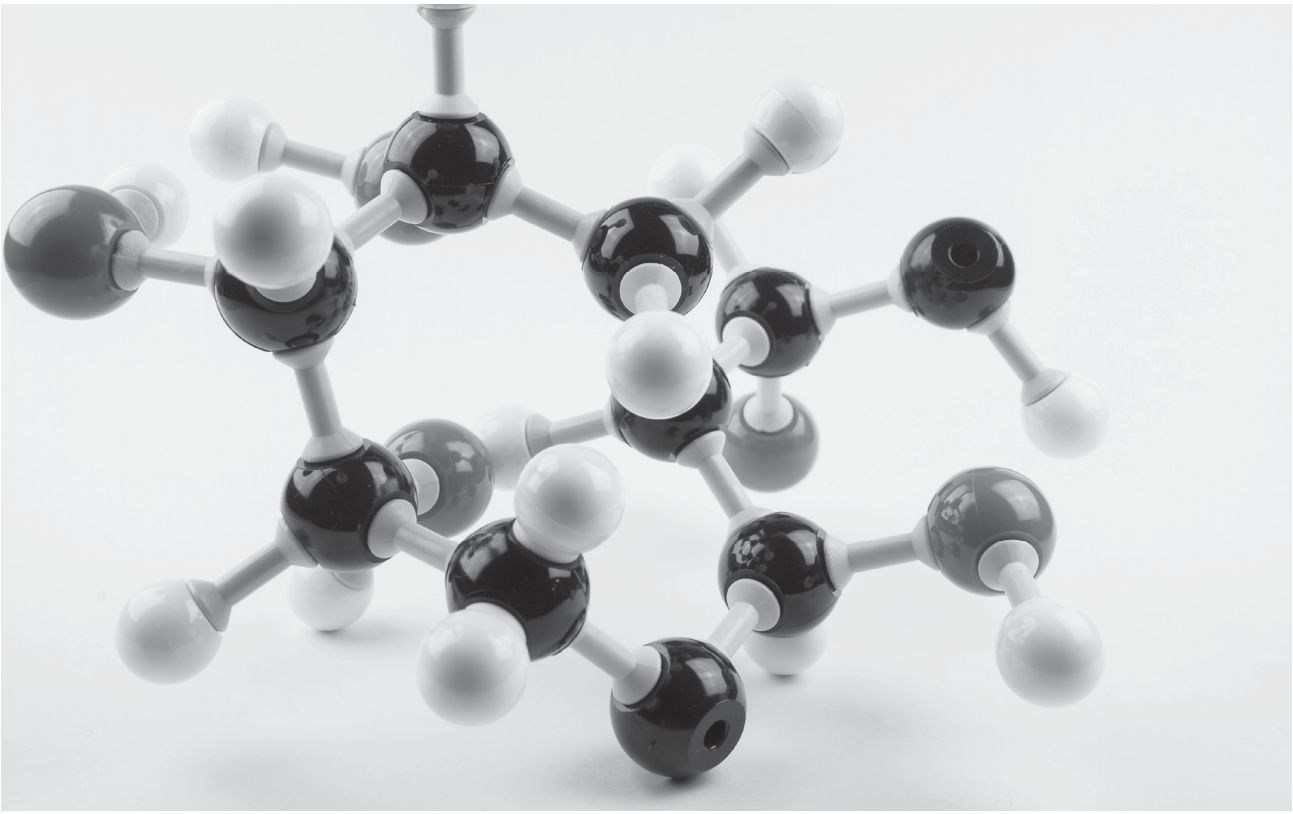
Em organizações existentes, o modelo de negócio atual é descrito usando o canvas do modelo de negócio, para se certificar de que há um entendimento comum do escopo do problema atual. Isto pode ser feito usando uma abordagem em fases. Por exemplo, primeiro as operações de uma empresa já existente podem ser capturadas em uma descrição da arquitetura corporativa; posteriormente, parte do modelo de negócio é derivada como uma visão abstrata da arquitetura corporativa, como será explicado mais adiante. Em uma situação de "greenfield", por exemplo, para as empresas startup, esta fase é menos pronunciada, embora ainda seja útil para capturar as principais características da situação inicial: por exemplo, as principais características do ambiente (segmentos potenciais de clientes, parceiros, concorrentes etc.) e os recursos principais que são empregados.

Desenhar

O próximo passo é desenhar um novo modelo de negócio ou, mais comumente, uma série de possíveis modelos de negócio alternativos. Posteriormente, apoiado por diferentes tipos de análise, por exemplo, uma análise de pontos fortes e fracos/oportunidades e ameaças (SWOT), uma análise custo-benefício etc., o modelo de negócio mais viável é selecionado.

Osterwalder & Pigneur [1] descrevem o que eles chamam de "abordagem de inovação epicêntrica" para identificar possíveis desenhos de modelos de negócio. Nesta abordagem, um dos blocos do canvas do modelo de negócio corrente ("as-is") é selecionado como ponto de partida ("epicentro"), e uma certa mudança é proposta para o conteúdo deste bloco. Esta mudança leva a alterações necessárias nos outros blocos. Por exemplo, no caso da inovação do modelo de negócio voltada para o cliente, um novo segmento de clientes será atacado; isso pode levar a alterações necessárias na proposta de valor, nos canais de distribuição, na infraestrutura etc.

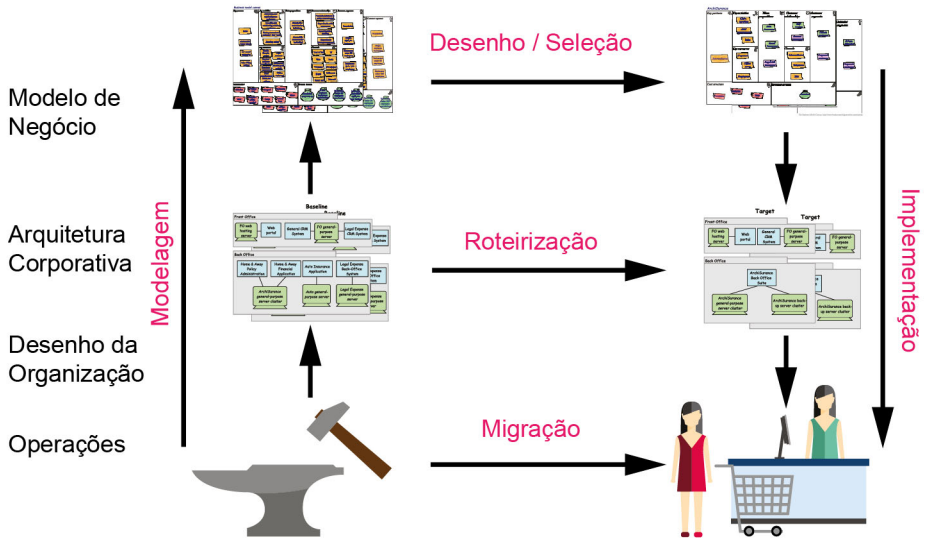
Normalmente, um conjunto de modelos de negócio alternativos é proposto, a partir do qual um é selecionado para implementação. Para suportar a seleção, vários tipos de análise podem ser realizados no modelo de negócio. Por exemplo, um teste de estresse baseado em cenários para identificar os principais pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças associados ao modelo, ou uma análise de caso de negócio para avaliar a viabilidade financeira do modelo. Para tornar isso possível, pode ser necessário já trabalhar alguns dos detalhes da arquitetura corporativa. Portanto, as fases de projeto e implementação não formam uma sequência estrita de atividades, mas eles serão aplicados de forma iterativa.



Implementar

O novo modelo de negócio escolhido tem de ser implementado na organização. Dependendo da complexidade da mudança, o modelo de negócio pode, primeiro, ter que ser tornado concreto por meio de alterações na arquitetura corporativa e no desenho da organização.

Isso ajuda a avaliar o impacto do modelo de negócio para a organização e minimizar os riscos logo no início do processo de implementação. Isto é ilustrado na figura abaixo. Com base em uma "análise de lacunas" que destaca as principais diferenças entre a situação "como é" e a "como será" (que pode ser realizada tanto no modelo de negócio como no nível da arquitetura corporativa), a organização pode criar um roteiro para planejar a migração para a nova situação. Na próxima seção, investigaremos a relação entre os modelos de negócio e a arquitetura corporativa com mais detalhes.



Monitorar & Gerenciar

Uma vez que um novo modelo de negócio tenha sido implementado, ele é a nova situação "como está", que deve ser gerenciada. Ao mesmo tempo, a organização tem que monitorar continuamente novas oportunidades (ou ameaças) que podem surgir a qualquer momento. Quando relevante, estas oportunidades dão origem a um novo ciclo de inovação do modelo de negócio, como mostrado na figura no início desta seção.

Modelos de negócio e arquitetura corporativa

Ao usarmos o termo "arquitetura corporativa", nos referimos a uma arquitetura de toda a organização, que integra aspectos de negócio, informação, aplicativos e tecnologia. Ela especifica os princípios e a estrutura de alto nível que orientam o desenho da organização. Modelos de arquitetura corporativa podem coexistir e estar relacionados a vários outros tipos de modelos e especificações, em diferentes níveis de abstração, que juntos caracterizam a organização. Estes outros modelos podem ser posicionados aproximadamente no nível da estratégia, do desenho ou da execução, tal como ilustrado na figura abaixo.

Modelos de arquitetura corporativa podem ser usados para especificar como a estratégia de negócio é traduzida em desenhos de negócio e de sistemas e, portanto, ligar os modelos no nível estratégico aos modelos no nível de desenho. Por um lado, a arquitetura corporativa oferece um desenho de alto nível da estrutura organizacional e dos processos, sistemas e infraestrutura de TI, e suas relações, que se conformam com as restrições e orientações especificadas pelos modelos de estratégia e modelos de negócio. Por outro lado, ela fornece as restrições e diretrizes para os modelos de desenho detalhados dos vários aspectos da organização e dos sistemas e infraestrutura de apoio de TI.

A passagem do modelo de negócio para a implementação é fundamental. A página final do livro Business Model Generation [1] se refere brevemente à arquitetura corporativa como uma área de interesse afim. Vemos isso como uma relação muito relevante que merece maior atenção.

Enquanto os modelos de negócio se concentram quase inteiramente em aspectos do negócio (embora instalações de TI possam ser incluídas em um modelo de negócio como recursos principais), uma arquitetura corporativa também descreve explicitamente os aplicativos e infraestrutura de apoio de TI (embora em um alto nível de abstração), bem como seus relacionamentos com a camada de negócio.

O canvas do modelo de negócio pode servir como um "front-end" para os aspectos do negócio descritos na arquitetura corporativa: na arquitetura corporativa, os elementos do canvas são modelados com maiores detalhes, na medida em que os elementos da arquitetura realizam os elementos principais do canvas. A arquitetura corporativa, por sua vez, é fundamental para conseguir um melhor alinhamento estratégico de todos os elementos que compõem uma organização. Por exemplo, a empresa orienta o desenvolvimento do suporte de TI, enquanto a TI habilita as operações do negócio (ou inspira novas oportunidades de negócio).

Isso sugere duas formas complementares de trabalho:

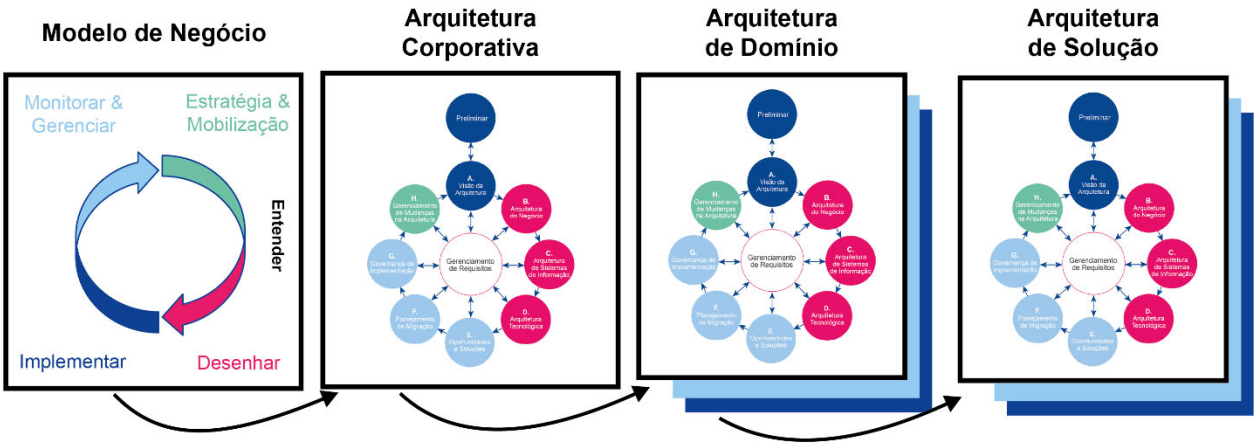
- Uma vez que um modelo de negócio foi concebido (ou uma seleção foi feita a partir de um conjunto de desenhos de modelo de negócio alternativos), ele define a direção para o posterior desenvolvimento e implementação da arquitetura corporativa. Até certo ponto, uma arquitetura corporativa "esqueleto" pode ser gerada (semi-) automaticamente a partir de um Business Model Canvas, para servir como ponto de partida para o seu desenvolvimento posterior.
- Dado um modelo de arquitetura corporativa existente, seus principais elementos podem ser apresentados na estrutura de um Business Model Canvas, proporcionando, assim, um meio de apresentar, de uma forma compreensível, a essência da arquitetura para as várias partes interessadas no negócio.

Em ambos os casos, o modelo de negócio desempenha um papel central na interação (comunicação e tradução) entre estrategistas e arquitetos.

Método

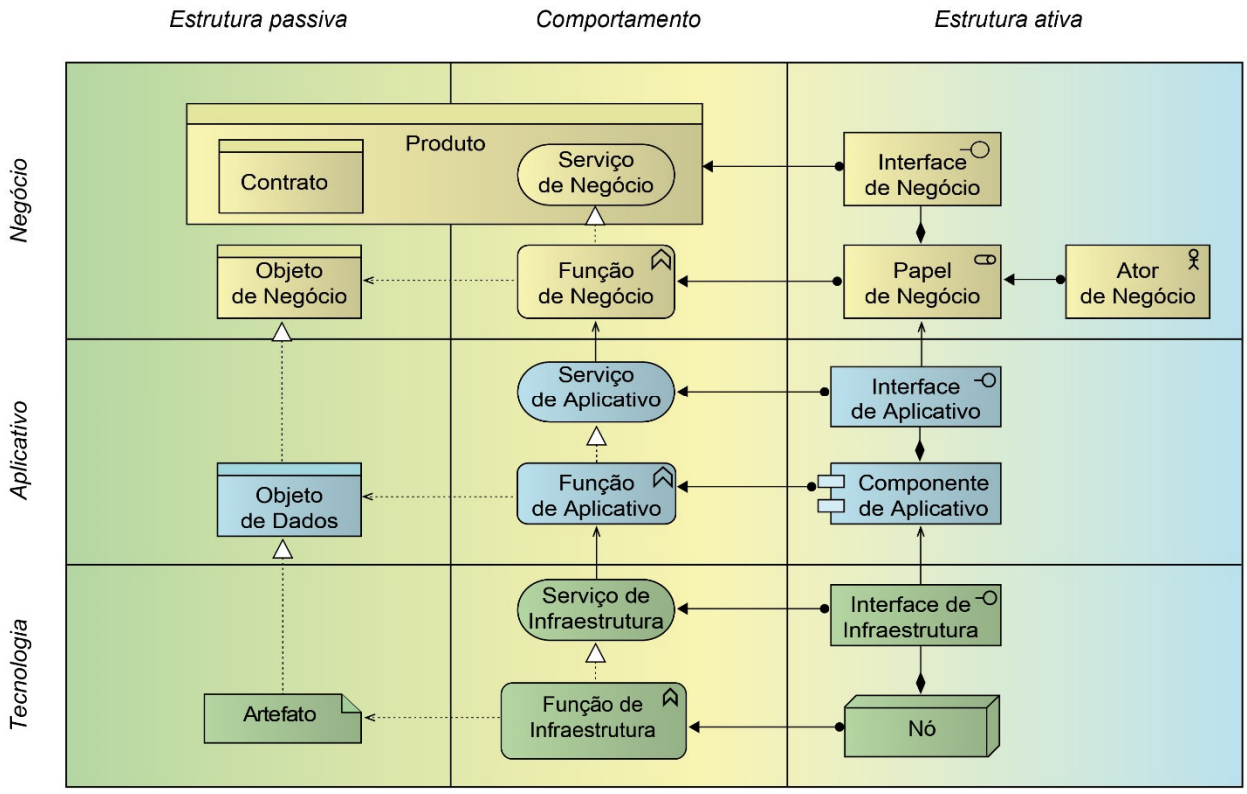
Para o desenvolvimento da arquitetura corporativa, um dos métodos mais difundidos é o Método de Desenvolvimento da Arquitetura (ADM-Architecture Development Method), uma parte do TOGAF®, padrão aberto do The Open Group [2]. O ciclo do ADM é composto por dez etapas, que podem ser agrupadas de uma forma que se aproxima das cinco fases do ciclo de inovação do modelo de negócio que descrevemos acima (veja a figura abaixo).

Os métodos são tipicamente aplicados de uma forma hierárquica. O ciclo de desenvolvimento da arquitetura corporativa, como esboçado acima, pode ser visto como uma expansão da fase de implementação do ciclo de inovação do modelo de negócio. O canvas do modelo de negócio que foi desenhado e selecionado pode ser usado para apoiar a visão da arquitetura apresentada na Fase A do ADM em um nível estratégico/corporativo. Posteriormente, conforme descrito pelo TOGAF, as fases do ADM relacionadas com a implementação podem ser refinadas em ciclos completos do ADM para domínios da arquitetura mais detalhados, ou em ciclos de desenho para elementos dentro da organização.

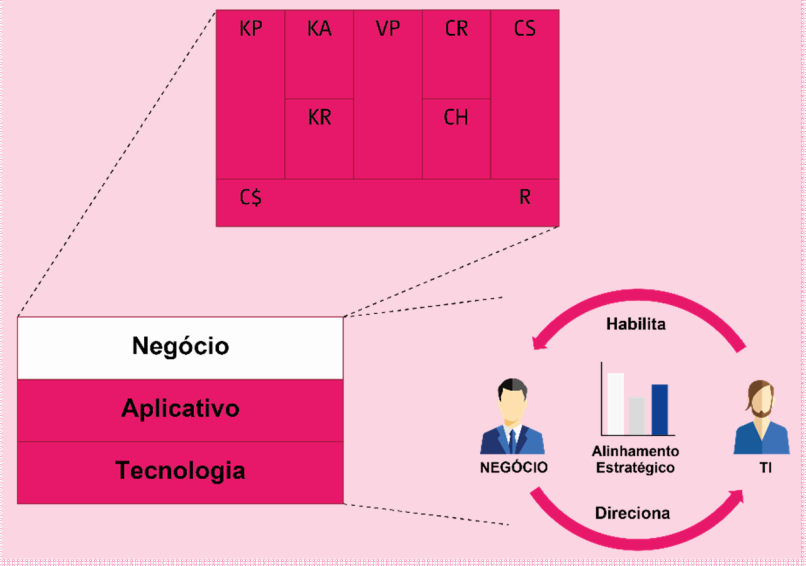


Modelar

Para modelar a arquitetura corporativa usamos o padrão ArchiMate® [2]. Para a descrição da arquitetura real é usado o núcleo da linguagem. Além disso, a versão 3.1 do ArchiMate também oferece duas extensões, uma para modelar a motivação por trás da arquitetura (em termos de partes interessadas, metas de negócio, princípios e requisitos de negócio) e uma para apoiar a implementação da arquitetura e o planejamento de migração.



O núcleo da linguagem, resumido acima, distingue três camadas: a camada de negócio, a camada de aplicativo e a camada de tecnologia. Dentro de cada camada, três aspectos são modelados: a estrutura ativa, ou seja, os atores, funções e componentes que realizam o comportamento, o comportamento em termos de serviços oferecidos para o meio ambiente e os processos ou funções que realizam estes serviços, e a estrutura passiva, ou seja, os objetos que são criados ou processados. Além de modelar os elementos dentro de cada uma das "células" do framework, o ArchiMate também põe ênfase nos relacionamentos entre as diferentes camadas e aspectos. A figura acima mostra o framework do ArchiMate e os conceitos e relacionamentos mais importantes [2].



A figura acima dá uma ideia global do relacionamento entre um modelo de negócio (documentado no canvas do modelo de negócio), a arquitetura corporativa (modelada com os conceitos da linguagem central do ArchiMate) e as operações de negócio.

Como explicado anteriormente, o canvas do modelo de negócio serve como um "front-end" para a arquitetura corporativa e, em particular, para a parte que é descrita com conceitos da camada de negócio do ArchiMate (embora um modelo de negócio também possa conter elementos que mapeiam para outras camadas do ArchiMate, como será explicado abaixo). No modelo ArchiMate, os elementos do canvas do modelo de negócio são modelados com mais detalhes, enquanto uma ligação formal é estabelecida entre os elementos no canvas e os elementos na arquitetura.

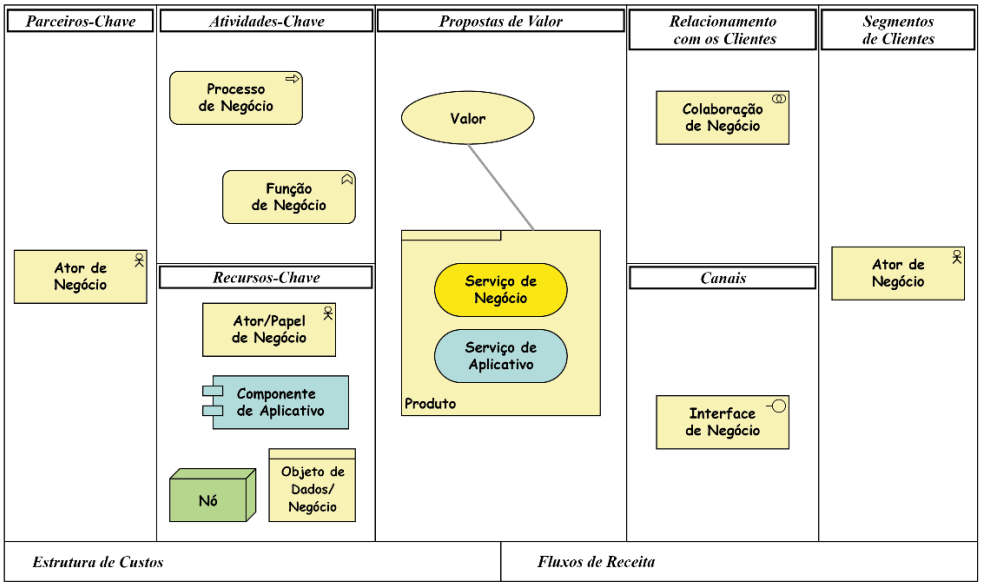
A arquitetura corporativa, por sua vez, é fundamental para atingir um melhor alinhamento estratégico nas operações de negócio reais: por exemplo, a empresa orienta o desenvolvimento do suporte de TI, enquanto a TI habilita as operações de negócio.

Para tornar a relação entre o modelo de negócio e arquitetura corporativa mais precisa, um dos primeiros passos na fase de implementação do modelo de negócios é mapear os elementos em um canvas do modelo de negócio para os conceitos do ArchiMate, para gerar um "esqueleto" do modelo ArchiMate da nova arquitetura corporativa. A maioria dos elementos serão mapeados para conceitos da camada de negócio do ArchiMate, embora existam exceções: por exemplo, em alguns casos, os aplicativos ou elementos da infraestrutura técnica podem ser recursos-chave no modelo de negócio.

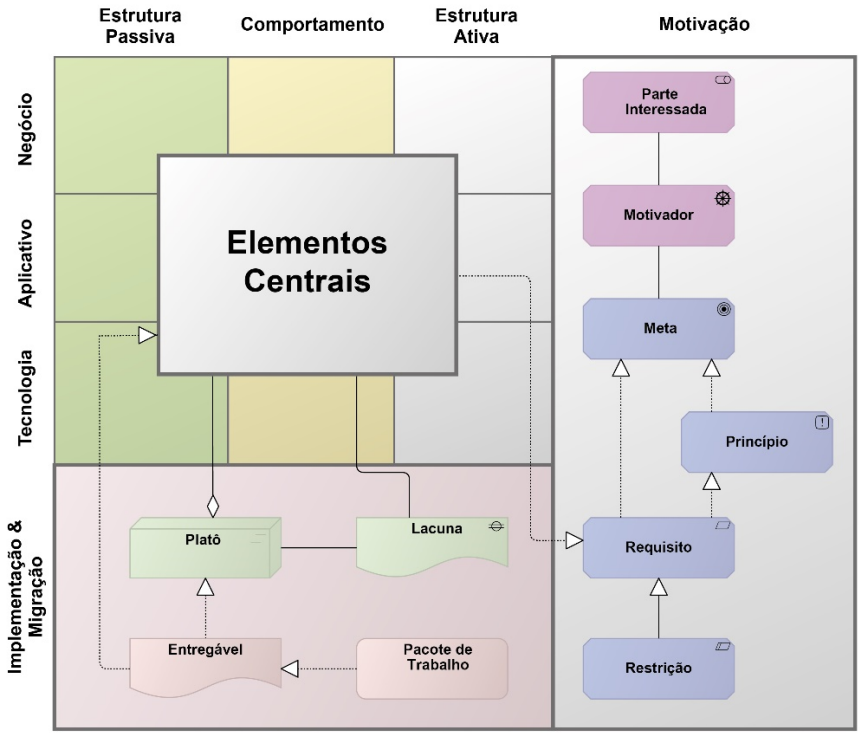
Não há um único mapeamento um-para-um de elementos do Business Model Canvas para o ArchiMate: tipicamente, um arquiteto vai decidir como um determinado elemento deveria ser mapeado em uma situação específica. No entanto, podemos identificar uma série de mapeamentos padrão que, em muitas ocasiões, fornecem um bom ponto de partida:

- Segmentos de clientes e parceiros-chave são mapeados para os atores de negócio que representam pessoas externas, grupos de pessoas ou organizações que interagem com a empresa.
- As atividades-chave são mapeadas para processos de negócios ou funções de negócios. Os processos são tipicamente usados para modelar atividades-chave que contribuem diretamente para a realização das propostas de valor, enquanto as funções são normalmente utilizadas para apoiar as atividades (por exemplo, relações com clientes, desenvolvimento e manutenção de TI).
- Existem vários mapeamentos possíveis para os recursos-chave, dependendo do tipo de recurso. Recursos humanos normalmente são mapeados para atores de negócios ou funções, recursos de TI são mapeados para os componentes de aplicativo e os recursos de informação são mapeados para objetos de negócio ou de dados. Alguns tipos de recurso não tem uma contrapartida natural no ArchiMate, e.g., recursos financeiros.
- No nível mais abstrato, uma proposta de valor é mapeada para o conceito de valor no ArchiMate. Isso pode ser tornado mais concreto por meio de um produto e, eventualmente, serviços (de negócio ou de aplicação) que compõem o produto.
- Relacionamentos com os clientes podem ser mapeados através da colaboração de negócios, que representa a maneira pela qual a empresa interage com os seus clientes.
- Canais são mapeados para interfaces de negócio, que representam o meio pelo qual os produtos ou serviços podem ser entregues aos clientes.
- Fluxos de receitas e estrutura de custos não são explicitamente modelados através de conceitos do ArchiMate. Eles estão sempre associados a outros elementos do modelo de negócio e podem ser capturados como anotações ou atributos de outros conceitos.
- Relacionamentos entre os elementos do canvas são geralmente representados usando relacionamentos de associação. Na prática, os arquitetos irão detalhar estes relacionamentos usando um dos relacionamentos do ArchiMate.

A figura abaixo resume os mapeamentos listados acima.



A figura abaixo acrescenta as duas extensões ao framework do ArchiMate e mostra como os principais conceitos das extensões estão relacionados com o núcleo.

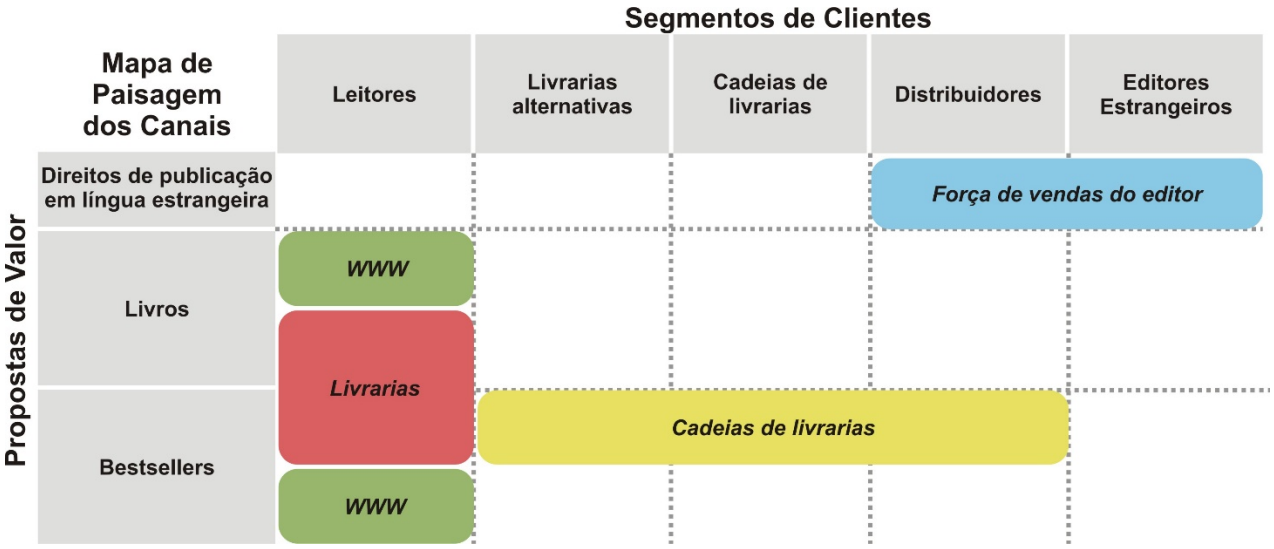


Na extensão de Motivação, as partes interessadas, os motivadores para a mudança, as metas de negócio, princípios e requisitos, podem ser capturados e relacionados entre si e aos elementos centrais da arquitetura. Estes conceitos têm um papel central em traçar a trajetória da estratégia para o desenho e a implementação. As decisões estratégicas levam a requisitos sobre o modelo de negócio, o modelo de negócio impõe requisitos sobre a arquitetura corporativa, e a arquitetura corporativa fornece requisitos para o detalhamento do desenho e implementação da organização e da TI.

Usando a extensão de Implementação e Migração, os projetos de implementação e seus entregáveis podem ser descritos, bem como platôs que representam um estado estável da arquitetura durante um determinado período de tempo (por exemplo, linha de base e arquitetura-alvo, mas também arquiteturas intermediárias que existem na transição da linha de base para o alvo), e as lacunas que destacam as diferenças entre os platôs.

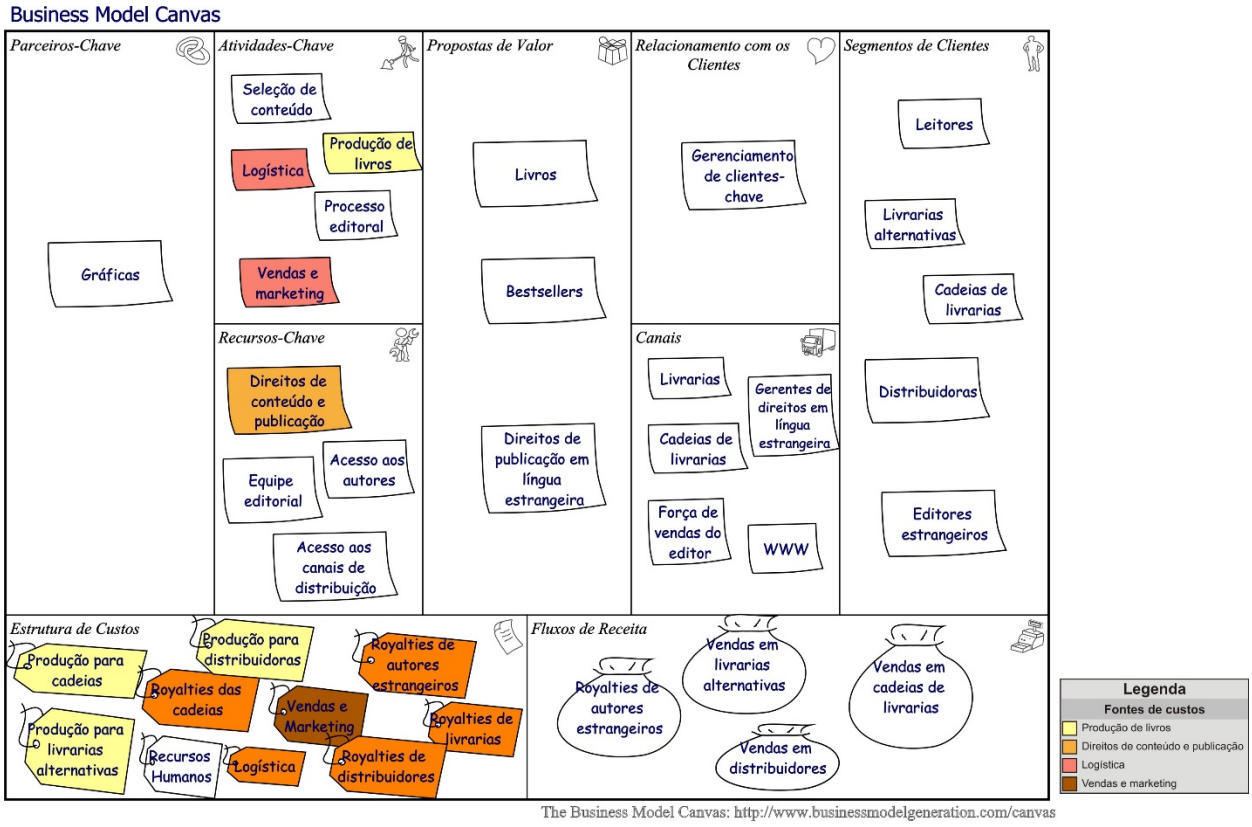
Análisar

Para apoiar a seleção de um modelo de negócio a partir de um conjunto de alternativas, ou para otimizar um modelo de negócio existente ou selecionado e a implementação do modelo de negócio, técnicas de análise desempenham um papel importante. Algumas destas técnicas são de natureza qualitativa, por exemplo, uma análise SWOT ou uma análise de impacto de mudança. Para construir um caso de negócio para um novo modelo de negócio, são necessárias técnicas quantitativas, como por exemplo, uma análise de custo-benefício. Uma explicação detalhada de técnicas de análise está fora do escopo deste artigo. Nesta seção, vamos apenas mostramos uma série de exemplos para dar uma ideia sobre possíveis técnicas de análise.



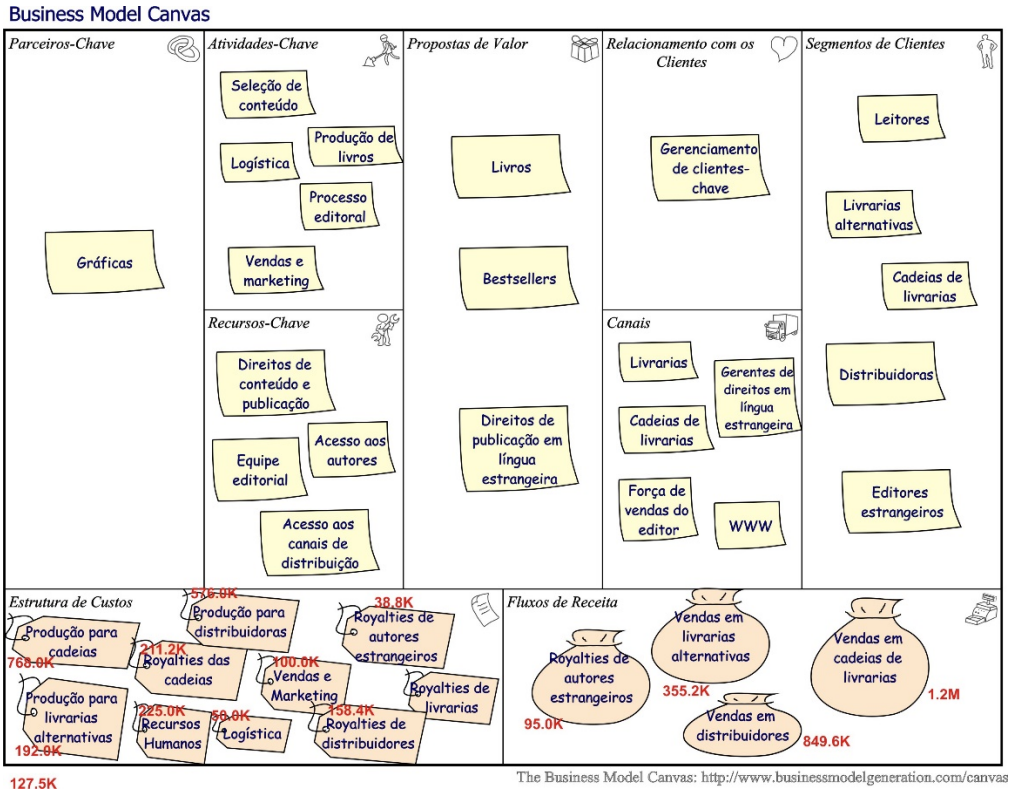
Um mapa de paisagem é usado para visualizar os relacionamentos entre os vários blocos no canvas do modelo de negócio. A figura acima é um exemplo de um mapa de paisagem que mostra que canais são utilizados para uma dada combinação de proposta de valor e segmento de cliente.

Uma visão de cores é usada para visualizar determinadas propriedades ou relacionamentos no canvas do modelo de negócio. O exemplo abaixo mostra as fontes (ou seja, as atividades e recursos principais) dos custos modelados na estrutura de custos.



The Business Model Canvas: http://www.businessmodelgeneration.com/canvas

A fim de avaliar a viabilidade econômica de um modelo de negócio, vários tipos de análise de custo-receita podem ser realizados. Para novos modelos de negócio, uma estimativa terá de ser feita para os valores de entrada, tais como o tamanho esperado dos segmentos de clientes e os custos associados com os vários recursos ou atividades. Os resultados da análise podem ser visualizados por meio de rótulos para os elementos do canvas do modelo de negócio, como mostrado no exemplo a seguir.



A precisão dos resultados de uma análise de custo-receita é altamente dependente da qualidade dos valores de entrada. Análises do modelo de arquitetura corporativa podem ajudar a obter estimativas mais realistas destes valores de entrada, por exemplo, os custos associados com os recursos e atividades principais [3].

Suporte de ferramenta para o Canvas do Modelo de Negócio

Na fase criativa, o uso de notas adesivas em um grande canvas impresso ainda é, na maioria dos casos, a melhor opção. Ele pode ser usado em qualquer lugar, a qualquer momento; é intuitivo e engajador em uma sessão de grupo e estimula a criatividade. No entanto, nas fases subsequentes existem várias maneiras pelas quais uma ferramenta de software pode oferecer valor agregado. No livro Business Model Generation, as seguintes vantagens no suporte de uma ferramenta são mencionadas:

- Ela cuida da consolidação, controle de versão e reutilização de modelos de negócio
- Ela permite a colaboração remota na descrição ou desenho de um canvas do modelo de negócio
- Ela permite a navegação avançada, estratificação e fusão de modelos
- Ela permite diferentes tipos de análise e simulação de um Business Model Canvas
- Ela pode oferecer orientação para o projeto e padrões pré-definidos de desenho

Além disso, ela também permite que os modelos de negócio sejam ligados a outros tipos de modelos. Neste contexto específico, a ligação para os modelos de arquitetura corporativa é especialmente relevante. Como explicado anteriormente, um mapeamento automático pode ser definido a partir de elementos do canvas do modelo de negócio para um esqueleto de modelo de arquitetura corporativa. Além disto, quando os detalhes forem adicionados, os principais elementos da arquitetura poderão ainda ser rastreados até os elementos correspondentes no modelo de negócio.

A maioria das ferramentas de modelagem têm uma série de características padrão que facilitam a criação e manutenção de modelos e a garantia de sua consistência. Uma ferramenta garante que somente os modelos que estão em conformidade com as regras da linguagem possam ser construídos. Características adicionais incluem a possibilidade de reportar os modelos em vários formatos (por exemplo, html para publicação na web), a criação de pontos de vista ou visualizações alternativos, e a roteirização (ou seja, descrever a evolução de um modelo ao longo do tempo). Além disto, para a maioria dos tipos de análise como descrito na seção anterior, a utilização de uma ferramenta é indispensável.

Estudo de Caso: Seguro em movimento

O processo de inovação do modelo de negócio é ilustrado por meio de um estudo de caso de uma empresa de seguros fictícia chamada ArchiSurance.

ArchiSurance agora

A ArchiSurance é o resultado de uma fusão recente de três companhias de seguros anteriormente independentes:

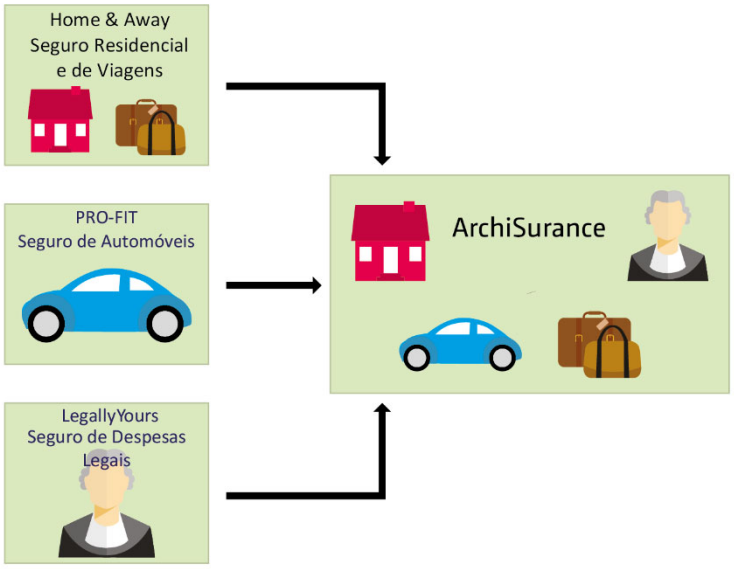
- Home & Away, especializada em seguro residencial e de viagem
- Pro-FIT, especializada em seguro de automóveis para clientes privados
- LegallyYours, especializada em seguro de despesas legais para clientes corporativos

A empresa agora é composta por três divisões, mantendo os mesmos nomes e sedes que seus antecessores independentes. A missão da ArchiSurance é fornecer o melhor valor de seguro para seus clientes, oferecendo produtos e serviços sob medida, de alta qualidade, a preços competitivos.

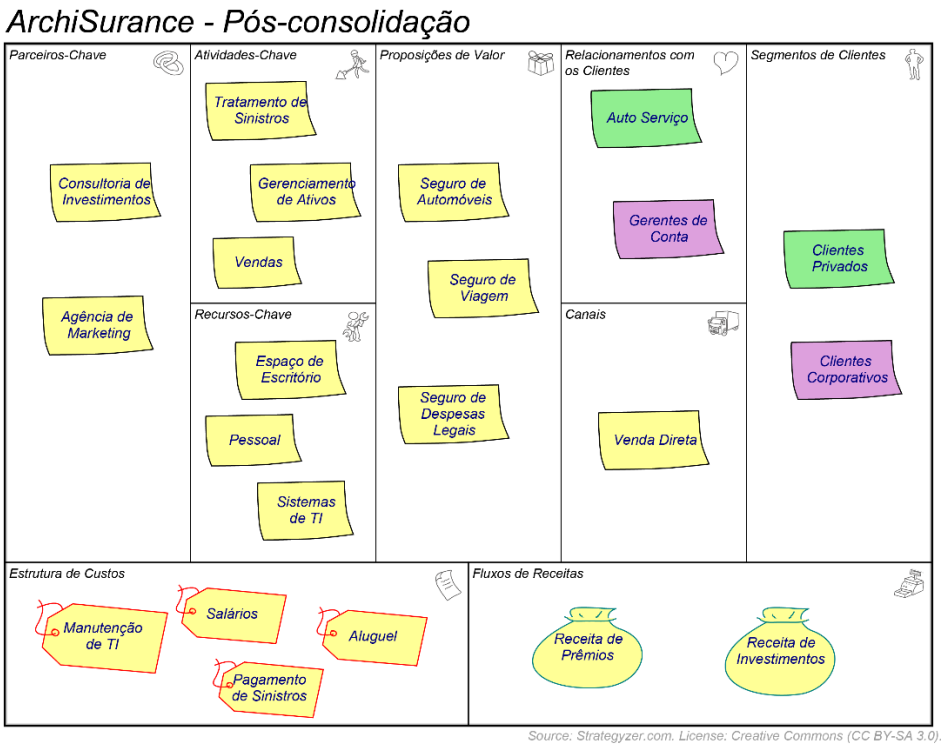
Esta missão é suportada por três valores da empresa:

Qualidade: "O que fazemos, fazemos bem"
Prioridade: "O cliente vem em primeiro lugar"
Paixão: "Comprometimento no coração e na mente"

A ArchiSurance foi formada para se aproveitar das inúmeras sinergias entre as três organizações. Embora as três empresas pré-consolidação vendessem tipos diferentes de seguros, elas tinham modelos de negócio semelhantes.



Todas vendiam diretamente aos consumidores e pequenas empresas através dos canais web, e-mail, telefone e correio postal. Embora baseadas em cidades diferentes, cada uma era localizada inteiramente em um complexo de escritórios moderno em uma grande área metropolitana. Cada uma tinha uma base de clientes leais e reputação forte de integridade, valor, serviço e estabilidade financeira. As três empresas eram propriedade de capital fechado de grupos de investidores institucionais e individuais interrelacionados. A ArchiSurance mesclada aplica o mesmo modelo de negócio tradicional de seguros para todos os seus produtos, capturados no canvas de modelo de negócio abaixo.

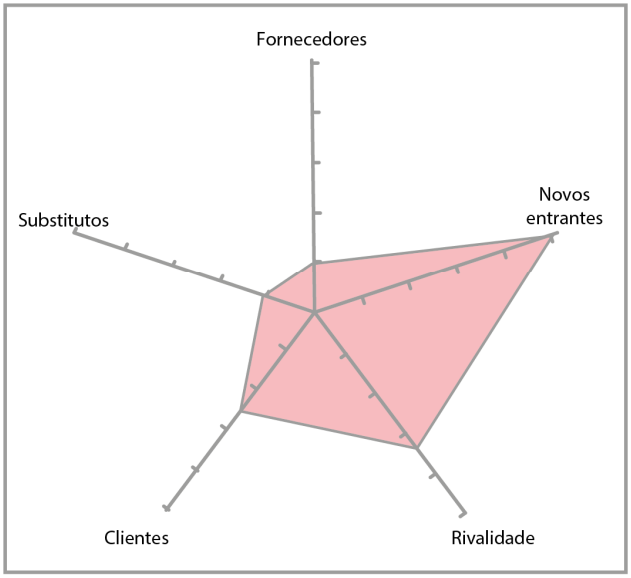


Source: Strategyzer.com. License: Creative Commons (CC BY-SA 3.0).

Estratégia & Mobilização - rumo a uma nova direção

Aproveitar as sinergias entre as empresas pré-consolidação foi motivado pela necessidade de reduzir as despesas para competir com companhias seguradoras online de baixo custo que entraram no mercado. No entanto, desenvolvimentos adicionais levaram a ArchiSurance a reconsiderar a sua estratégia e seu modelo de negócio. Assim, a Diretoria da ArchiSurance contratou um consultor de estratégia para ajudá-la a analisar os desenvolvimentos atuais com mais detalhes e explorar opções estratégicas para enfrentar estes desenvolvimentos. Para este propósito o consultor organiza uma oficina de um dia inteiro com a Diretoria. A manhã é usada para realizar uma análise SWOT e uma análise das Cinco Forças [4].

Cinco forças - ArchiSurance



A entrada necessária é reunida e discutida em sessões interativas com base em um conjunto de perguntas e cenários que foram preparados pelo consultor. Posteriormente, os resultados são apresentados e integrados para criar uma visão comum que é compartilhada por toda a Diretoria. A análise das Cinco Forças confirma que os novos entrantes representam uma ameaça significativa para a ArchiSurance. Além disso, a intensidade da rivalidade competitiva dentro do mercado de seguros e o poder de barganha dos clientes são considerados como ameaças relevantes.

Se a análise das Cinco Forças foca nas ameaças externas, a análise SWOT é utilizada para revelar os pontos fortes e fracos internos e as oportunidades externas. Entre os pontos fortes da ArchiSurance estão sua forte reputação, os produtos complementares de suas divisões e a similaridade de seus modelos de negócio. Fraquezas são a necessidade de investimentos significativos em TI e a oferta de produtos inflexível. A base de clientes leais da ArchiSurance oferece oportunidades de venda cruzada (cross-selling). Outra oportunidade é formada por novos mercados de alto crescimento, como produtos feitos sob medida para os clientes mais ricos.

Entender

A parte da tarde é gasta confrontando os resultados da análise com o modelo de negócio atual da ArchiSurance. Cenários são desenvolvidos e apresentados por meio da narração de histórias e representações, a fim de ilustrar e conceber as consequências dos resultados das análises. Após a pausa para o café, o tempo restante é usado para explorar novas opções estratégicas para a ArchiSurance. Técnicas de jogos são usadas para estimular a criatividade e valorizar o potencial das opções encontradas. Isso resulta na seguinte lista de opções estratégicas, em ordem decrescente de valor potencial:

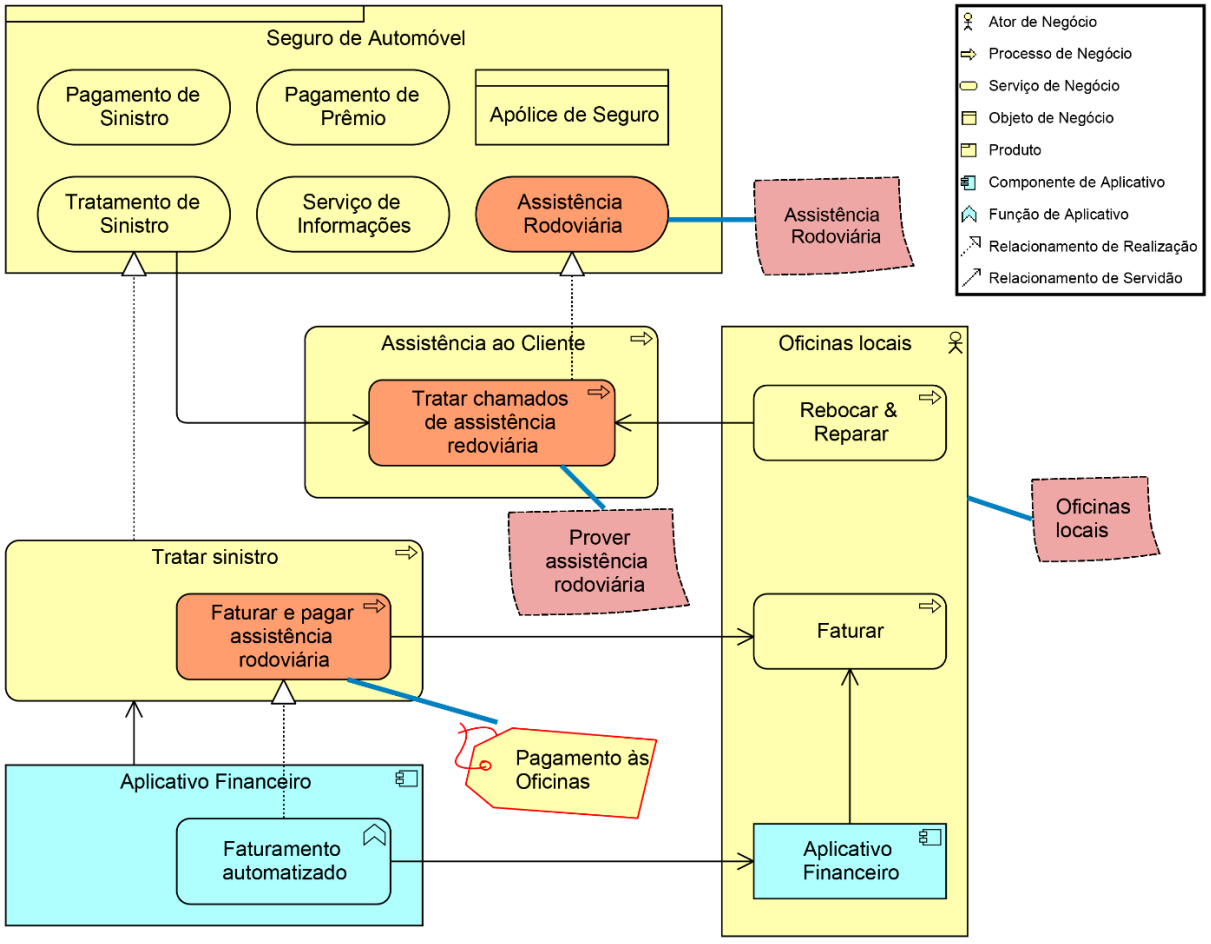
1. *A introdução de serviços de valor agregado para diferenciar a ArchiSurance de seus concorrentes*
2. *A introdução de pacotes de seguros para facilitar a venda cruzada*
3. *Mirar novos segmentos de clientes para tirar proveito de mercados em crescimento*
4. *Investir em novos sistemas e tecnologias de TI, para se tornar ágil no suporte a produtos novos e personalizados*
5. *Mirar na prevenção, ou seja, ajudar os clientes a reduzir os riscos, para reduzir o pagamento de sinistros*

A Diretoria concorda em agendar uma segunda oficina para explorar a viabilidade destas opções com mais detalhes usando o canvas do modelo de negócio.

A segunda oficina começa com uma breve explicação sobre o canvas do modelo de negócio e algumas técnicas práticas para gerar modelos de negócio, seguido por vários exemplos inspiradores. Como último exemplo, é apresentado o modelo de negócio atual da ArchiSurance. Além disso, a implementação do modelo de negócio é discutida em termos dos produtos e serviços concretos que são oferecidos pela ArchiSurance, os processos de negócio que os realizam, e como estes processos são suportados pela TI. O objetivo desta discussão é obter uma imagem de alto nível da arquitetura corporativa da ArchiSurance, o que deve ajudar na avaliação do impacto dos novos modelos de negócio para a organização.

Desenhar

Depois de uma pausa, os participantes da oficina se dividem em equipes para criar modelos de negócio para uma ou mais das opções estratégicas que surgiram na primeira oficina. Cada equipe representa vários papéis organizacionais diferentes. Em contraste com a primeira oficina, a participação não se restringe aos membros da Diretoria, mas pessoas de diferentes disciplinas e níveis hierárquicos estão envolvidas, como membros da equipe, desenvolvedores de produtos e processos, consultores de negócio e arquitetos corporativos etc. As equipes normalmente selecionam uma das quatro seções do canvas apresentadas anteriormente, ou seja, Infraestrutura, Oferta, Cliente e Viabilidade financeira, como ponto de partida para a geração de novas ideias de negócio (a "abordagem de inovação epicêntrica" [1]). Técnicas de brainstorming são usadas para estimular a criatividade, e perguntas "e se" são feitas para a elaboração de ideias e para valorizá-las em relação a critérios selecionados. As três ideias mais valorizadas são capturadas em modelos através do preenchimento de canvas do modelo de negócio com notas adesivas.

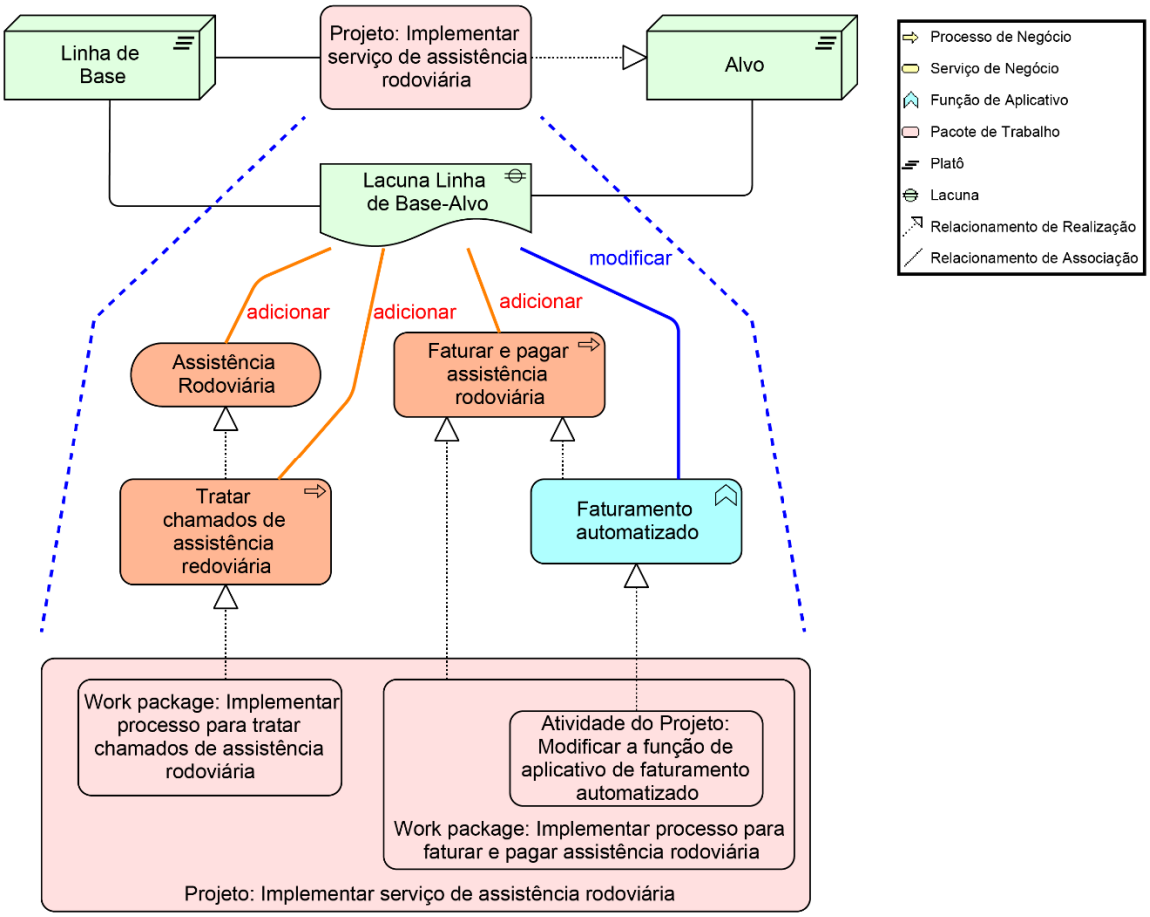


Os elementos que são novos na arquitetura são destacados em laranja. Assistência Rodoviária é adicionada como um novo serviço de negócio para o produto seguro de automóveis. Este serviço tem de ser realizado através de um processo recentemente introduzido, tratamento de chamadas de assistência rodoviária, que lida com pedidos de assistência rodoviária de clientes. O processo utiliza serviços de reboque e reparação de oficinas locais. Estas oficinas faturam contra a ArchiSurance por seus serviços, que são tratados por um novo subprocesso do processo de tratamento de sinistros. Este subprocesso utiliza a função de faturamento automatizado do aplicativo financeiro, que poderá ter de ser reconfigurado para esta finalidade.

Com base no modelo de arquitetura corporativa, o impacto do modelo de negócio na organização se torna claro. Dependendo do tempo disponível, este impacto também poderia ter sido analisado como parte das atividades de análise e seleção na fase de desenho. Inevitavelmente, a fase de implementação mostrará mais detalhes e, assim, dará uma visão mais apurada das consequências do esforço e dos custos envolvidos. Isto é refletido na definição de projetos para realizar os serviços, processos e aplicativos que têm de ser introduzidos ou alterados na arquitetura corporativa.

Normalmente, uma análise de caso de negócio será realizada para avaliar se os investimentos que são necessários para isso podem ser justificados pelas receitas adicionais esperadas. As definições do projeto, juntamente com os resultados das análises do caso de negócio, são apresentadas à Diretoria para aprovação. Uma vez que elas não revelam nenhuma surpresa, a Diretoria decide que os projetos podem começar e a fase de implementação pode ser continuada. A figura abaixo mostra como a extensão Implementação e Migração do ArchiMate pode ser usada para visualizar a migração para a nova situação.

Ele mostra o projeto de mudança, decomposto nos principais pacotes de trabalho. Ela também mostra os platôs de linha de base e de destino, e explica a diferença entre eles, em termos de elementos da arquitetura que devem ser adicionados ou modificados.



Conclusões

Toda mudança de negócio deveria ser fundamentada em uma estratégia de negócio bem definida. Estas mudanças são refletidas na arquitetura corporativa da organização e, em última análise, no desenho e nas operações da organização. No entanto, o alinhamento entre a estratégia de negócio e a arquitetura corporativa nem sempre é ótimo, em parte devido ao fato de que diferentes grupos de pessoas estão envolvidas nestas disciplinas. A gestão de modelos de negócio forma o eixo de ligação natural para preencher esta lacuna e melhorar o alinhamento. O canvas do modelo de negócio fornece uma interface para a comunicação entre os estrategistas, os tomadores de decisão e os arquitetos, e um ponto de partida para o desenvolvimento da arquitetura corporativa utilizando o TOGAF e o ArchiMate.

O gerenciamento do modelo de negócio e, em particular, o Canvas do Modelo de Negócio, tem recebido muita atenção atualmente. No entanto, um modelo de negócio de forma isolada não faz um negócio de sucesso: o passo adiante para a implementação do modelo de negócio é fundamental. O desenvolvimento de uma arquitetura empresarial constitui a primeira etapa na trajetória de implementação da estratégia de negócios. Portanto, é importante mostrar como um modelo de negócio pode ser usado como um ponto de partida para o desenvolvimento da arquitetura, mantendo a conformidade da arquitetura corporativa com o modelo de negócio.

Como em qualquer abordagem de sucesso baseada em modelos, o apoio metodológico e o suporte de ferramentas são indispensáveis. O método e as ferramentas devem cobrir toda a trajetória desde a estratégia até a implementação. As ferramentas ajudam a criar e gerenciar modelos, e a manter a rastreabilidade entre os diferentes tipos de modelos. Elas também permitem que diferentes tipos de visualização e análise (por exemplo, a análise SWOT, análise custo-benefício) que ajudam na escolha entre os modelos alternativos ou a otimização dos modelos.

Bibliografia

[1] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009) Business Model Generation.

[2] The Open Group (2012) ArchiMate 2.0 Specification, Van Haren Publishing.

[3] Iacob, M-E., & Jonkers, H. (2007) "Quantitative analysis of service-oriented architectures", International Journal of Enterprise Information Systems, vol. 3 nr. 1, 2007, pp. 42-60.

[4] Porter, M. E. (2008) "The five competitive forces that shape strategy", Harvard Business Review, Jan 2008.

Outras fontes

Bouwman, H., de Vos, H., & Haaker, T. eds. (2008) Mobile Service Innovation and Business Models, Springer.

Gordijn, J. & Akkermans, H. (2001) "E3-value: Design and evaluation of e-business models", IEEE Intelligent Systems, vol. 16, nr. 4, 2001, pp. 11-17.

Lankhorst, M. et al. (2009) Enterprise Architecture at Work, 2nd Edition, Springer.

The Open Group (2011) TOGAF Version 9.1, Van Haren Publishing.

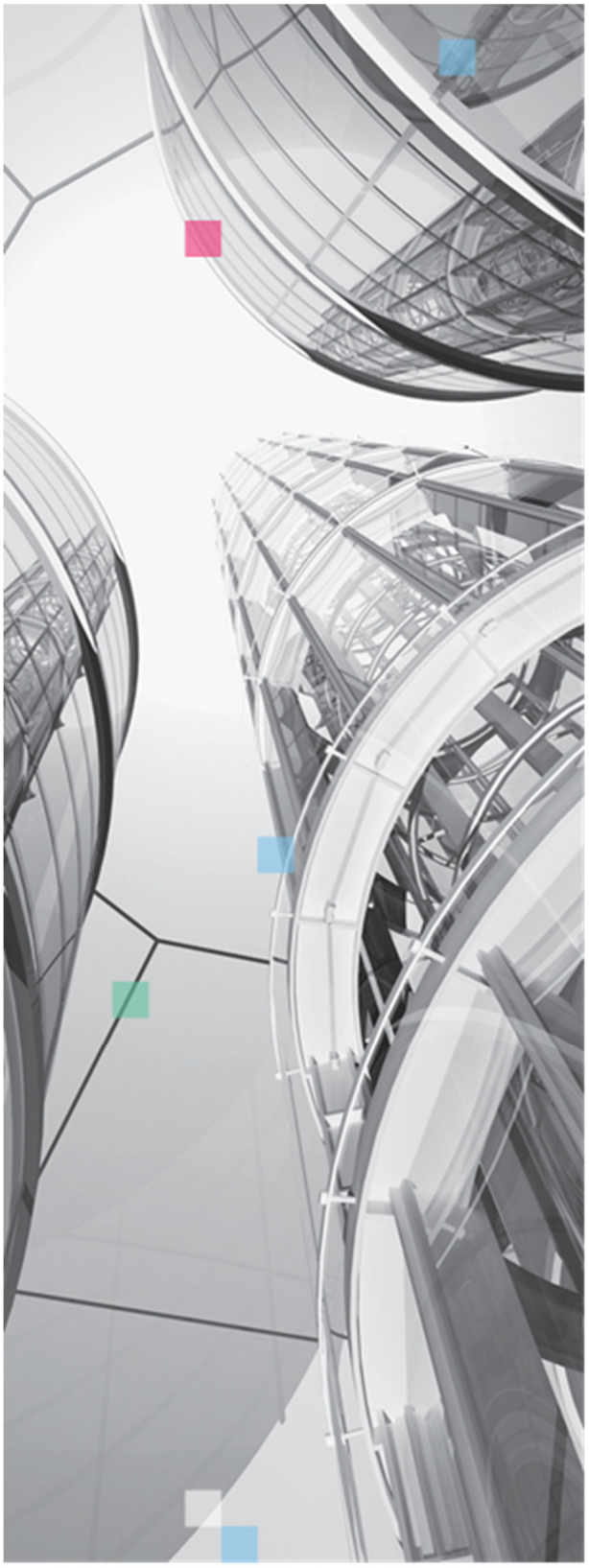
Sobre a BiZZdesign

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.



Copyright © 2016 por BiZZdesign. Todos os direitos reservados.
BiZZdesign e o logo BiZZdesign são marcas registradas ou marcas comerciais da BiZZdesign.
Tradução autorizada – Centus Consultoria