

Technologyforecast

Jornal Trimestral
Dezembro de 2008
(síntese)

06

Modelando valor e
agilidade nas
organizações

11


Preparar, fogo!
Apontar?

19

Como atingir um
alvo em movimento

22

Lidere, siga um líder
ou saia do caminho

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Technologyforecast

Jornal Trimestral

Dezembro de 2008

(síntese)

06

Modelando valor e
agilidade nas
organizações

11

Preparar, fogo!
Apontar?

19

Como atingir um
alvo em movimento

22

Lidere, siga um líder
ou saia do caminho

Notas do editor da síntese



Esta segunda edição do Technology Forecast foi desenvolvida em pleno auge da crise econômica mundial e, não por acaso, aponta um novo requerimento para continuar competindo com lucratividade no mercado global: a agilidade. Colocada em um patamar superior ao da eficiência – em que processos são simplificados e automatizados para reduzir os custos operacionais e os tempos de execução das atividades da empresa, a agilidade requer *uma plataforma de valor* – um entendimento de como os ativos, os processos e as informações da organização definem como a empresa realmente opera na cadeia de valor em que está inserida. De posse dessa visão, é preciso determinar como as mudanças – previstas ou reais – afetarão o negócio em todas as suas classes, abrindo caminho para decisões melhores e reações mais rápidas (ágeis).

O primeiro artigo introduz uma linha de raciocínio que interliga modelos de valor e agilidade de negócios com o novo papel do CIO, se referindo às opiniões dos três principais convidados para entrevistas nesta edição. O artigo “Preparar, fogo! Apontar?” estabelece a proposição de valor associada ao Modelo de Valor de Negócio, com alguns exemplos interessantes de aplicação direta do conceito, demonstrando que algumas empresas tomam algumas decisões precipitadas sem realmente entender seus potenciais efeitos. O terceiro artigo, “Como Atingir um Alvo em Movimento”, traz uma perspectiva de futuro quanto à modelagem da agilidade das organizações pela antecipação de cenários alternativos de negócios para a tomada de decisões.

O contexto dos três primeiros artigos indica que a posição do CIO passa por um momento de redefinição existencial: ou ele passa a ter uma legítima contribuição para essa melhora da agilidade empresarial, ou restarão poucas razões para que sua posição continue sendo percebida como estratégica. Entender a estratégia do negócio não é suficiente: entender como essa estratégia é afetada pelas constantes mudanças no mercado e conseguir participar na busca das soluções que sustentarão o valor agregado dos negócios diante da inevitabilidade dos impactos serão percebidos como relevantes. Esse é o foco do quarto e último artigo, “Lidere, siga um líder ou saia do caminho”.

Portanto, Agilidade requer antecipação. Agilidade requer planejamento. Agilidade requer a habilidade de testar o impacto das mudanças de mercado nos clientes e na organização. Finalmente, Agilidade requer um entendimento de onde está o valor agregado, a preocupação de modelar os resultados potenciais das mudanças e de escolher o caminho de maior lucratividade.

Espero que você aproveite esta síntese da segunda edição e busque mais informações na edição completa, por meio de nossos gerentes, autores de cada uma das sínteses, ou de qualquer um dos membros executivos de nossa equipe em Consultoria de TI da PricewaterhouseCoopers do Brasil.

Ficamos à disposição,

Ricardo Neves
Líder de Consultoria em Tecnologia da Informação

Modelando valor e agilidade nas organizações

Modelo de valor do negócio, modelo de agilidade de negócio e o novo papel do CIO - que deverá antecipar-se às necessidades corporativas e tendências futuras - são três conceitos, introduzidos neste artigo, para que uma empresa possa se tornar cada vez mais ágil.



Desafios como redução de custos, inovação, gerenciamento de mudanças contínuas, previsão das mudanças mercadológicas e disponibilidade da informação no tempo correto são alguns dos principais desafios constantes na agenda dos executivos de TI. Esses desafios transformam-se em projetos, que são então priorizados e planejados para execução. No entanto, frequentemente existe a percepção de que essas iniciativas apresentam, na realidade, prioridades não alinhadas, por conta de dois fatores: (a) pouca sinergia entre esses projetos, não maximizando os ganhos esperados e (b) aplicação de novas estratégias e práticas diretamente na operação, sem avaliação nem entendimento corretos das consequências associadas. Portanto, para apoiar os executivos na antecipação e na avaliação das mudanças e de seus efeitos, identificando o nível de resposta que será necessário para esses desafios, estão surgindo modelos que possibilitam otimizar investimentos e dar sustentação aos requisitos das novas funções esperadas para o CIO. São eles:

Modelo de Valor do Negócio (Business Value Model)

Trata-se de um mapa conceitual de agrupamento das iniciativas estratégicas para criação de valor na empresa com base nos pilares: ativos, processos de negócio, infraestrutura, fornecedores e parceiros; que define a cadeia de valor da empresa e que vem acompanhado de uma avaliação da atual situação destes. Esse modelo provê o executivo de uma visão de agilidade, crescimento e sustentabilidade, avaliando questões de terceirização e aquisições para definição de o que deve ser considerado *core* do negócio ou não.

Modelo de Agilidade do Negócio (Business Agility Model)

Trata-se de um modelo de avaliação de como mudanças no mercado (atuais ou previstas) impactarão na estratégia de criação de valor para o cliente. Esse modelo antecipa as mudanças e fornece sustentação aos executivos na determinação de como, quando e onde investir. Ser ágil é a habilidade de fazer mudanças de forma rápida, efetiva e transparente para a organização.

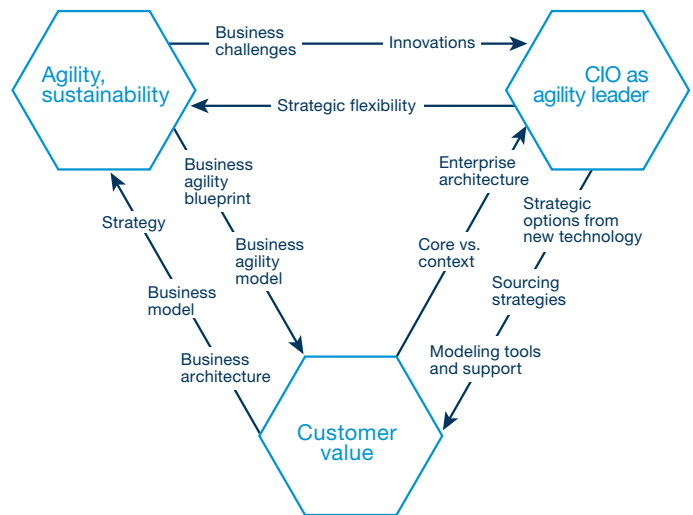


figura 1: Emerging approach to enterprise management
Source: PricewaterhouseCoopers, 2008

O Novo Papel do CIO

Por meio dos modelos de avaliação do valor de negócio e de sua agilidade, são desenvolvidos cenários de arquitetura de TI, e o CIO deverá avaliar o que deve ser implementado e considerado para que a empresa tenha uma arquitetura de TI flexível e adaptável às mudanças. Uma vez que muitas atividades com base em pessoas são automatizadas - objetivando aumento de eficiência, qualidade e até em razão de leis e regulamentações, a tecnologia passa ser fundamental como facilitadora para as mudanças estratégicas, fazendo com que o papel do CIO não seja mais somente técnico, mas focado na estratégia do negócio. Na visão da PwC, os CIOs devem fazer parte do desenvolvimento do Modelo de Valor do Negócio (*Business Value Model*), uma vez que conhecem toda a cadeia de processos, bem como o custo-benefício de se implementar uma nova infraestrutura mais ágil.

Apesar de os modelos apresentados serem ainda conceituais, estão fundamentados na experiência da PwC, observada em muitas empresas. Para ilustrá-los, relacionamos a seguir os principais pontos das entrevistas de convidados desta edição do Technology Forecast, focando em ações e produtos que esses modelos gerarão. Nossos convidados são:

- 1) **Jeanne W. Ross**, cientista e pesquisadora do MIT Sloan, com várias publicações e livros sobre estrutura organizacional, arquitetura empresarial e novas práticas de gerenciamento de TI.
- 2) **Yury Zaytsev**, profissional de TI especializado no segmento de seguros, sempre utilizou a tecnologia na solução de questões de TI de grande escala.
- 3) **Martin Curley**, profissional de TI, professor e autor de livros, atualmente gerencia uma rede de centros responsáveis por catalisar inovações tecnológicas.

	Modelo de Valor do Negócio	Modelo de Agilidade do Negócio	Novo Papel do CIO
Jeanne W. Ross	<ul style="list-style-type: none"> • Criar sustentabilidade por meio do relacionamento e da informação do cliente, realizando os processos críticos da mesma forma por todos os envolvidos. • Focar em ações que nos façam únicos em termos de negócio e não em ações sem valor. • Olhar para a rentabilidade em vez de receita. Se o cliente realmente quer algo customizado, deverá manter e arcar com isso perante seu fornecedor. • Participar executivos da estratégia corporativa, fazendo com que reconheçam prioridades para alcançar o mesmo objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade é a capacidade que a empresa tem em gerar novos valores para o negócio, limitando risco e custo, gerando um crescimento sustentável. • Focar em processos e controles que permanecerão frente às mudanças otimiza a infraestrutura operacional, fazendo com que os processos já implementados sejam reutilizáveis e não necessitem de custos adicionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • CIOs devem conduzir discussões menos técnicas, fazendo com que executivos se entendam em uma linguagem que seja voltada para o negócio. Desta forma, estarão confortáveis em participar. • As empresas podem se beneficiar de seu modelo de decisão por meio da otimização e da padronização dos processos. Quando esse estágio é alcançado, os dados e a informação também são confiáveis. Por isso, identificar níveis de maturidade é importante.
Yury Zaytsev	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade é poder olhar para o futuro adequando-se às modificações, sendo mais eficiente sem alterar seu modelo operacional. • Criar processos exclusivos por meio do conhecimento e de entendimento distintos do negócio produzirá um conjunto de soluções consistentes. • Não focar esforços em processos que são commodities, avaliando processos de terceirização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar o nível máximo de agilidade é quando uma empresa e seu modelo de negócio definem o mercado de atuação, fazendo com que outros o sigam. • Tomar decisões sobre uma possível aquisição também é uma demonstração de agilidade, e a recomendação é combinar potenciais modelos de negócio comuns que produzam modelos operacionais mais eficientes. • Padronizar processos antes de focar numa possível customização destes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para que a adoção de um modelo operacional global tenha sucesso, empresas adotaram os seguintes passos: <ul style="list-style-type: none"> (a) Minimizar e padronizar as soluções existentes na empresa. (b) Conquistar o pessoal de negócio para que eles divulguem a solução. (c) Desencorajá-los de criar soluções paralelas. (d) Olhar para o negócio do começo ao fim do processo.

	Modelo de Valor do Negócio	Modelo de Agilidade do Negócio	Novo Papel do CIO
Martin Curley	<ul style="list-style-type: none"> O Innovation Value Institute possibilita compartilhar experiência (entre empresas) no desenvolvimento de um modelo com base em valor. Esse modelo apoiará os executivos no direcionamento de mudanças estruturais, obtendo-se maior valor sobre elas. Utilização de frameworks de trabalho que produzam informações sobre quais processos serão competitivos e quais serão base, bem como o nível de investimento necessário de cada um deles. A adoção do Business Value Model passará a ser mais formalizada com a disseminação do conhecimento e dos benefícios dessa utilização. 	<ul style="list-style-type: none"> Estar à frente dos concorrentes em termos de geração de informação, mediante o uso de ferramentas de Business Intelligence, é uma peça fundamental para ser ágil. Fazer previsões acuradas de demanda otimiza investimentos em estoque e possibilita o foco na geração de receita. Os melhores resultados da inovação acontecem quando o negócio e a tecnologia estão balanceados. 	<ul style="list-style-type: none"> O maior desafio dos negócios é a transformação para o modelo de serviços. Outra mudança significativa é o foco do executivo de TI no negócio (a Nokia adota Business Infrastructure como nome de sua organização de TI). Para 2015, o desafio dos CIOs será transformar serviços de TI em commodities, automatizando os processos e as operações rotineiras. Dessa forma, o CIO passa a ter a função de Chief Innovation Officer, agregando valor ao negócio.

Para mais informações sobre os tópicos abordados neste sumário, contate Tomas Roque através do telefone (11) 3674-2549 ou e-mail: tomas.roque@br.pwc.com

Preparar, fogo! Apontar?

Nem sempre a estratégia adotada traz os resultados esperados. Definir um Modelo de Valor do Negócio pode evitar consequências indesejadas ao seu negócio por ocasião da implementação de uma nova estratégia de negócio.



Você é o melhor fornecedor de sua indústria, amplamente reconhecido pela alta qualidade de seu produto. Comparado aos seus concorrentes, você tem as melhores métricas de qualidade. Seus gerentes e colaboradores sabem por que você é o melhor de sua indústria – é a qualidade que o distingue do resto do mercado. De repente, a economia decola. Como estratégia de mercado, você opta pela compra de alguns dos seus concorrentes mais fracos. Seu faturamento sobe e suas ações passam a valer mais. A qualidade do produto sofre um pouco – nada anormal em virtude das novas aquisições. Arrumar esse pequeno problema causa algum desgaste com seus gerentes das plantas produtivas: eles simplesmente vão embora, assim como outros de seus funcionários. Os custos relacionados às atividades de retrabalho e à perda de qualidade aumentam, diminuindo as margens de lucro. Apesar disso, a sua participação de mercado nunca foi tão grande, assim como o seu faturamento.

A economia começa a dar sinais de desaquecimento. Um dos seus maiores clientes pede mais visibilidade sobre a cadeia de reabastecimento, com objetivo de reduzir custos e otimizar a cadeia de valores como um todo. Recessão na economia. Todos os seus clientes querem mais visibilidade da cadeia de reabastecimento para reduzir custos, além de cobrar, ao mesmo tempo, pela alta qualidade do produto e por um preço competitivo. Seus problemas de qualidade permanecem nas plantas adquiridas, ainda que você tenha investido em treinamento e sistemas de informação que sustentem a operação. Não foi o suficiente.

Seus clientes passam a comprar do seu maior concorrente, alegando que a sua qualidade (que um dia foi seu grande diferencial) hoje é, na melhor das hipóteses, igual à dos outros players do mercado. Seu concorrente também comprou algumas plantas, bem menos do que você, visando a garantir a qualidade e à visibilidade da cadeia de reabastecimento e optando por aumentar menos a participação de mercado (ainda que esta viesse a se demonstrar mais sólida em um futuro próximo quando comparada à sua). A (sua) crise está lançada – resultados no vermelho e fechamento de plantas de produção. O que aconteceu? Você entendeu seu valor diferencial de mercado – optou por uma estratégia que faria a sua empresa maior, quando esta deveria fazê-la mais forte e sólida. Quando o CEO da companhia é mandado embora e o novo CEO toma posse, um analista de mercado resume a sua situação da seguinte maneira: nem sempre estratégias estabelecidas saem conforme o planejado.

O espectro de consequências involuntárias

A situação descrita acima, apesar de extremamente simplificada e resumida, é bastante corriqueira no cenário das grandes empresas. Na grande maioria das corporações, os executivos tendem a adotar estratégias sem avaliar a totalidade das consequências que podem surgir.

No caso hipotético descrito anteriormente, o valor diferencial de mercado da empresa era a qualidade, que acabou por sofrer uma queda muito maior do que a esperada – uma consequência não prevista que veio à tona. Caso seus executivos tivessem avaliado um modelo de valor do negócio, eles poderiam ter identificado os principais pontos de vulnerabilidade que atrapalharam a execução da estratégia. A adoção de um modelo de agilidade de negócio poderia ter ajudado na identificação de consequências não planejadas, incluindo a demanda por maior visibilidade mencionada.

Quando as empresas planejam ou reagem a uma mudança, elas acabam por não avaliar uma série de aspectos fora de sua plataforma de valor do negócio, aumentando o risco de consequências indesejadas ou, ainda, o risco de avariar seu valor diferencial de mercado. Os impactos dessas mudanças podem ser ainda maiores quando não há uma análise específica para os sistemas da companhia. É aí que entra o Modelo de Valor do Negócio (*Business Value Model*).

O Modelo de Valor de Negócio define uma maneira estruturada de manter um mapa que conecta a estratégia da empresa para criação de valor diferencial de mercado com a administração de ativos, de processos de negócio e de infraestrutura, incluindo parceiros e fornecedores, que definem o atual valor diferencial da empresa. Além disso, esse modelo descreve a maneira de migrar a plataforma de valor atual do negócio no futuro, em resposta a mudanças planejadas ou não, internas ou externas, no mercado em que a empresa atua. Aliado à essa metodologia, entra em cena o Modelo de Agilidade de Negócio (*Business Agility Model*), que consiste em uma maneira estruturada de analisar os impactos gerados por mudanças em toda a cadeia de valor da empresa, no mercado em que ela atua ou, ainda, no valor diferencial de mercado perante seus clientes.

Não se espera, com isso, que os executivos das empresas adivinhem o futuro e estejam totalmente preparados para as mudanças que podem ocorrer. Contudo, nos dias de hoje, muitos executivos contam apenas com a sorte e a própria intuição para enfrentar os impactos que possam aparecer.

Para ilustrar esse conceito, vamos analisar dois exemplos contrastantes que demonstram as diferenças entre empresas que atiram antes de mirar e outras que se utilizam do Modelo de Valor de Negócio para desenhar e aprimorar suas estratégias, antes de sua implementação.

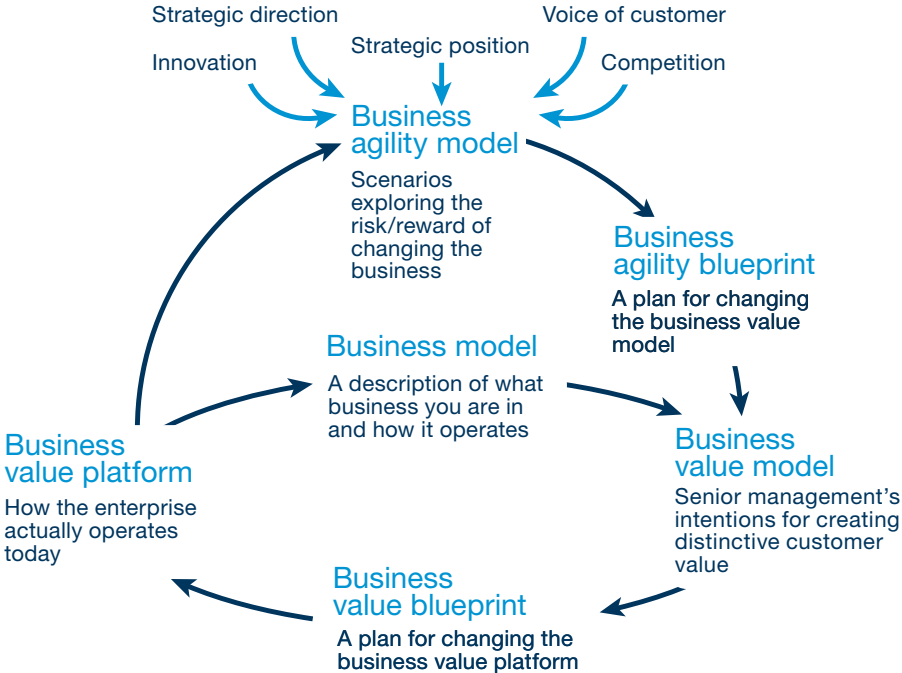


figura 1: Interrelation of the business value platform, business value model, and business agility model.
Source: PricewaterhouseCoopers, 2008

Estratégias sem Modelo de Valor do Negócio

Nos anos 90, a **Solectron** era uma das maiores e mais reconhecidas empresas Produtoras de Equipamentos Originais (OEM, em inglês) de informática e pioneira em Serviços de Produção de Eletrônicos (EMS, em inglês), cujo principal valor diferencial de mercado era a **qualidade** de seus produtos, alcançada em suas unidades fabris. Quando o mercado passou a ser mais volátil, não apenas a qualidade do produto importava aos compradores, mas também o status e a disponibilidade dos componentes de manufatura dentro da cadeia de reabastecimento eram essenciais na diferenciação do produto, uma vez que já não era possível atender à totalidade das demandas dos clientes. Muitas *OEMs* tinham a informação, mas eram incapazes de passá-la a seus clientes em tempo real. Se a **Solectron** tivesse adotado uma modelagem de valor de negócio, provavelmente teria identificado a necessidade de informar aos seus clientes, de maneira padronizada, os processos e as informações da cadeia de reabastecimento, e adotado uma estratégia diferente para crescer o seu negócio, fazendo menos aquisições de concorrentes (as muitas aquisições trouxeram processos e informações não padronizados) e focando no valor diferencial de mercado – qualidade – nas entregas a clientes. Em 2007, a **Solectron** acabou sendo comprada pela **Flextronics**.

Estratégias com Modelo de Valor do Negócio

A **Swiss Reinsurance (Swiss Re)** também expandiu seus negócios mediante aquisições de concorrentes. Contudo, ao aplicar um Modelo de Valor do Negócio, foi muito mais criteriosa em suas aquisições, o que a impediu de sofrer com diversas consequências não planejadas que fariam com que seu nível de serviço (ou valor diferencial de mercado, nesse caso) saísse dos padrões aos quais os clientes estavam acostumados.

Para ilustrar esse cenário, vejamos o exemplo da maior aquisição da **Swiss Re** - a General Elétricas Insurance Solutions (GEIS), em 2006. Por conhecer muito bem sua plataforma de valor de negócio, a **Swiss Re** analisou criteriosamente a compatibilidade de seus processos de negócio com os da GEIS, e chegou à conclusão de que a maioria das linhas de atividade era compatível com as suas. O resultado foi uma integração total em apenas 90 dias, permitindo que as renovações de seguros dos antigos clientes da GEIS fossem efetivadas já dentro da plataforma de valor de negócio da **Swiss Re**.

Um modelo de vários níveis

O Modelo de Valor do Negócio aplica-se a grandes e complexas empresas. Por isso, deve atuar em níveis distintos para que seja visto como uma ferramenta útil nas diversas camadas dentro da organização.

O nível 0 do modelo é o que tem maior nível de abstração, ligando diretamente o foco de atuação das empresas ao valor diferencial de mercado aos olhos dos clientes. Esse nível é o mais apropriado, por exemplo, para fundamentar as discussões estratégicas no *C-level* das empresas. Ele acentua a necessidade de tomada de decisões com base nos aspectos da concorrência do mercado e deve responder, por exemplo, as seguintes perguntas:

- Qual o seu maior valor diferencial de mercado aos olhos de seus clientes?
- Quais são os maiores valores diferenciais de mercado de seus concorrentes?
- Qual área dentro do seu negócio é a responsável o qual seu maior diferencial de mercado?
- Quais áreas dentro dos seus concorrentes são responsáveis por criar valor diferencial de mercado?

O nível 1 baseia-se nos principais *outlines* do nível 0 do Modelo de Valor do Negócio, trazendo um nível maior de detalhe na análise tanto das diversas áreas da empresa, segregadas por setor de atuação, como nas relações com outros *stakeholders*, por exemplo, parceiros e fornecedores, além de levar em consideração análises de processos ponta-a-ponta (*E2E*) da cadeia de valores. Basicamente, em relação ao nível 0, o nível 1 deve:

- identificar processos que tragam mais valor diferencial de mercado ao negócio, permitindo, assim, direcionar investimentos e atenção gerencial;
- analisar quando uma padronização de processos realmente gera valor diferencial de mercado e quando se permite haver uma customização específica devido a, por exemplo, uma localização geográfica específica ou uma aquisição de um concorrente cujo processo difere em algum ponto;
- detalhar a cadeia de valores permitindo identificar oportunidades de geração de valor diferencial de mercado comparando processos de manufatura terceirizados versus mão-de-obra própria.

O último nível do modelo de valor do negócio, chamado nível 2, vai ainda mais fundo na análise detalhada de processos, permitindo, por exemplo, que atividades com alto custo e/ou identificadas como de baixa efetividade na geração de valores diferenciais de mercado sejam geridas por uma equipe de menor senioridade, ou ainda que estas sejam terceirizadas ou até mesmo extintas.

Ao segregar o Modelo de Valor do Negócio, a empresa consegue trazer o seu planejamento estratégico para o contexto operacional, e permite que toda a empresa saiba onde e como focar para gerar o valor diferencial de mercado e perseguir os objetivos estabelecidos pela gestão. Por outro lado, o modelo permite também identificar quais processos não são essenciais na geração de valor, fazendo com que os esforços dirigidos a essas atividades garantam apenas o nível aceitável/necessário e não o nível extraordinário de desempenho.

O principal objetivo de criar um Modelo de Valor do Negócio é obter transparência e consenso gerencial na hora de criar seu valor diferencial de mercado. Em um segundo momento, o modelo tem por objetivo administrar, na linha do tempo, a evolução e o sucesso da sua estratégia.

O plano de valor do negócio

Um bom Modelo de Valor de Negócio é elaborado para garantir a execução da estratégia desenhada em cada organização. Um Modelo de Agilidade do Negócio permite prever mudanças dentro do mercado em que a empresa atua para que esta continue entregando com seus padrões de qualidade. Contudo, ambos produtos são inúteis se não houver um plano que coloque em prática as mudanças necessárias na plataforma de valor do negócio.

O plano de valor de negócio aumenta as probabilidades de que os investimentos feitos/ planejados atinjam seus objetivos tanto táticos como estratégicos, apontando claramente esses investimentos para áreas de real geração de valor diferencial de mercado para seus clientes. Por exemplo, em casos em que a geração de valor diferencial é restrita por problemas de infraestrutura de TI, o plano de valor pode identificar alterações em processos na própria infraestrutura de TI, necessárias para alavancar a geração de valor. Isso se aplica tanto para necessidades presentes como futuras.

Conclusão

As metas de desenvolver um Modelo de Valor de Negócio são criar exatamente (e apenas) o que foi idealizado na estratégia da empresa e minimizar quaisquer consequências indesejadas ou não planejadas. Ainda assim, os melhores Modelos de Valor de Negócio estão sujeitos a fatores externos e pouco previsíveis, como as mudanças causadas pela concorrência no mercado, alterações regulatórias por parte do Governo, além de altos e baixos da economia.

As empresas têm mudado a maneira de fazer negócios – suas plataformas de valor de negócio – sem levar em consideração a enorme complexidade das organizações nem a totalidade de fatores internos e externos que podem afetá-las diretamente em seus objetivos estratégicos.

Cada vez mais elas passarão a contar com modelos – como o Modelo de Valor de Negócio aqui descrito – para garantir estabilidade e crescimento em um mercado cada vez mais incerto e vulnerável a fatores diversos, garantindo uma previsibilidade maior de seus resultados aliados aos objetivos estratégicos. Independentemente de executar uma ação pró-ativa – como a compra de um concorrente ou uma nova estratégia de *supply chain* – ou reativa – baixa de preços dos produtos concorrentes, recessão da economia – é essencial ter um modelo que identifique claramente onde e como gerar (e continuar gerando) valor diferencial de mercado aos olhos de seus clientes.

Quick reference

Plataforma de Valor do Negócio: descrição dos ativos, processos de negócios e infraestrutura, incluindo parceiros e fornecedores, presente no cotidiano atual da empresa e que definem como a empresa serve seus clientes.

Modelo de Valor do Negócio: é um mapa conceitual que conecta a estratégia desenvolvida pela gestão sênior do negócio para criar valor agregado aos clientes por meio da administração de ativos, processos de negócio e infraestrutura, incluindo os parceiros e fornecedores que constituem a cadeia de valores da empresa.

Modelo de Agilidade do Negócio: é uma análise conceitual das mudanças no mercado em que a empresa atua, que já aconteceram ou que virão a acontecer, e os impactos que essas mudanças podem trazer para o Modelo de Valor do Negócio. Pode, ainda, ser uma estimativa do ROI das mudanças na Plataforma de Valor de Negócio.

Plano de Agilidade do Negócio: um plano que diz **como** as mudanças no Modelo de Valor de Negócio serão executadas, com base no Modelo de Agilidade do Negócio.

Plano de Valor do Negócio: Um plano que diz **como** as mudanças na Plataforma de Valor do Negócio serão executadas, baseado no Modelo de Valor do Negócio.

Para mais informações sobre os tópicos abordados neste sumário, contate Marcelo Bustani através do telefone (11) 3674-3934 ou e-mail: marcelo.bustani@br.pwc.com

Como atingir um alvo em movimento

As mudanças constantes exigem um modelo ágil de negócios – um método para avaliar as suas opções diante dos próximos movimentos bruscos do mercado.



Um modelo de agilidade está associado à antecipação de cenários futuros alternativos e à tomada de ações que facilitem os ajustes necessários caso esses cenários ocorram.

É papel da gerência sênior antecipar as mudanças e planejar-se para elas. Um modelo de agilidade nos negócios, apoiado por um plano de agilidade, pode ajudar os executivos a identificar tendências que podem demandar mudanças no modelo de valor do negócio. O modelo de agilidade é a chave para decidir como e quando responder aos movimentos no mercado.

A gerência deve esclarecer sua necessidade por agilidade mediante a elaboração de cenários e testes para identificar seus impactos no negócio.

Um aspecto-chave para a agilidade é saber o que não deverá ser mudado facilmente. Uma infraestrutura estável aumenta a agilidade por meio da fundamentação de suas capacidades. Jeanne Ross, pesquisadora do MIT Sloan, comenta: “determine o que não será mudado, construa-o com solidez e reutilize-o o máximo possível”. Com uma estrutura estável, é possível focar nos processos em que flexibilidade e mudanças são mais úteis.

Propomos que os executivos desenvolvam um modelo de agilidade nos negócios simples, que misture eventos atuais e cenários futuros. O exercício de modelagem confronta esses eventos e cenários com o modelo de valor do negócio para avaliar seus impactos no consumidor e testar a habilidade de resposta da empresa.

A ideia é um processo de apenas dois passos. O primeiro é criar um modelo de agilidade simples que faça essencialmente três coisas:

- Alavanque o modelo de valor do negócio, ou seja, torne sua empresa significativamente diferente para o consumidor contribuindo, assim, para o sucesso da empresa no longo prazo.
- Mostre o raio de ação no qual os processos de criação de valor podem responder efetivamente. Isso demonstra o quanto cada processo pode se adaptar para controlar as necessidades de agilidade que foram previstas.
- Estabeleça dependências que indiquem o quanto os processos de criação de valor restringem ou amplificam uns aos outros. Isso o ajuda a evitar a realização de mudanças em um processo que impeçam que outros processos obtenham o resultado desejado, e também ver onde processos relacionados devem ser mudados em conjunto para a obtenção de melhores resultados.

O segundo passo é revisar as estratégias principais, examinando não apenas aonde você quer levar o negócio, mas cenários possíveis para mudança – positiva e negativa – que podem ocorrer fora do seu controle. Com essa extensão de cenários, é possível decidir o grau de agilidade que se quer construir nos processos-chave, em uma base de esforços, custos e oportunidades, obtendo uma capacidade maior de resposta caso esses cenários, ou cenários similares, se materializem.

Atualmente, existem alguns *frameworks* em uso que incluem modelos de fluxo de caixa e de balanço, modelos organizacionais, estratégicos e de cadeia de valores, arquitetura empresarial e esquemas de gerenciamento de desempenho corporativo. A lógica de decisão em um modelo de agilidade deve responder as seguintes questões, em relação a um cenário que gere pressão para mudança:

- Qual o valor gerado pela padronização de processos e sistemas? A padronização gera inflexibilidade e dependência, porém gera, ao mesmo tempo, eficiência e previsibilidade. Entender o custo e o benefício permite determinar o nível desejado de padronização e avaliá-lo em cada cenário.
- Qual o valor gerado pela flexibilidade em processos-chave? Flexibilidade gera complexidade e gerenciamento superior, contudo gera também sensibilidade e oportunidade.
- Quais as probabilidades subjetivas acordadas na nossa equipe com relação a possíveis movimentos bruscos no mercado? Ter uma visão comum dos cenários e de seus efeitos permite priorizar onde investir em agilidade.
- Qual o valor em risco, ou o valor previsto, caso um cenário aconteça e a agilidade necessária para responder não esteja em atividade?
- Qual será o custo para encaixar essa antecipação? O custo para embutir a agilidade desejada em cada processo deve ser pesado em relação à probabilidade de essa agilidade vir a ser útil.

Ao definir um modelo de agilidade dos negócios, é importante minimizar as restrições, para que você não impeça ações que sustentem necessidades futuras. As únicas restrições devem ser aquelas que você define especificamente, por exemplo, para redução de riscos ou para atender a necessidades regulatórias.

Com o modelo criado, é possível agora criar o plano de agilidade no negócio. O plano é uma ponte entre as decisões que foram tomadas sobre onde investir em agilidade e o modelo atual que a empresa utiliza para gerar valor para o consumidor. O plano vai investigar a próxima camada de detalhes sobre como implementar as mudanças informadas pelo modelo de agilidade.

O resultado dessa abordagem é o valor gerado para o consumidor e o valor gerado para o negócio. Uma organização ágil é capaz de prever a demanda do consumidor antes mesmo que ela se torne óbvia, trazendo ao cliente uma satisfação que vai além da fidelidade à marca. Uma organização ágil pode, mais facilmente, ajustar seus principais processos e direcionamentos.

Para mais informações sobre os tópicos abordados neste sumário, contate Marcio Gonçalves através do telefone (11) 3674-3613 ou e-mail: marcio.goncalves@br.pwc.com

Lidere, siga um líder ou saia do caminho

Você é o CIO de uma grande empresa de varejo: se o CEO lhe questiona como você e sua organização podem contribuir para tornar a empresa mais estrategicamente ágil durante uma época de recessão, o que você responderia? Agora, se o CEO nem se quer lhe faz esse questionamento, o que isso pode significar?



O CEO da sua empresa enxerga o portfólio de tecnologia como um ativo ou uma ferramenta que pode contribuir na busca da agilidade? Sendo mais objetivo, você [CIO] é considerado parte do problema, ou parte da solução? Para grande parte dos CIOs atualmente, a única forma de tornarem-se parte da solução é reescrevendo suas atribuições e promovendo sua nova função perante seus chefes.

Agilidade não é somente a capacidade de responder prontamente às mudanças. Organizações consideradas realmente ágeis conseguem antecipar necessidades futuras do mercado e avaliar o grau com que essas mudanças podem afetar a sustentabilidade do negócio. Quando apropriado, organizações ágeis modificam seus sistemas e processos antes que tais mudanças ocorram. Isso faz com que consigam proteger seu valor agregado do risco ou até mesmo criar novas oportunidades de negócio no bojo da mudança.

Diante da importância que o tema agilidade vem ganhando, torna-se perfeitamente questionável o papel do CIO e de toda a estrutura de TI nesse contexto. A tecnologia tem ajudado muitas organizações na racionalização e na padronização de seus processos, porém eficiência não pode ser confundida com agilidade. Aqui temos um ponto de reflexão: como você tem auxiliado sua empresa a se tornar mais ágil? Talvez você tenha iniciado um projeto de SOA (Service Oriented Architecture) com esse objetivo, mas, é possível perceber muito rapidamente, que a agilidade não é algo alcançado somente com o uso de tecnologias de forma isolada. Dessa forma, qual será a abordagem mais adequada?

Obviamente, o primeiro passo é assegurar que o CIO, como função, se torne cada vez mais estratégico. E isso não significa simplesmente obter um entendimento das necessidades de negócio no momento em que forem propostos os planejamentos e investimentos em TI. De fato, o que está faltando é imperativo que a organização necessita ser continuamente ágil. Redefinir a função do CIO para liderar o processo de busca da agilidade – não somente sendo estratégico por “status quo” – é parte essencial do que as empresas precisam fazer para alcançar a agilidade mais perene.

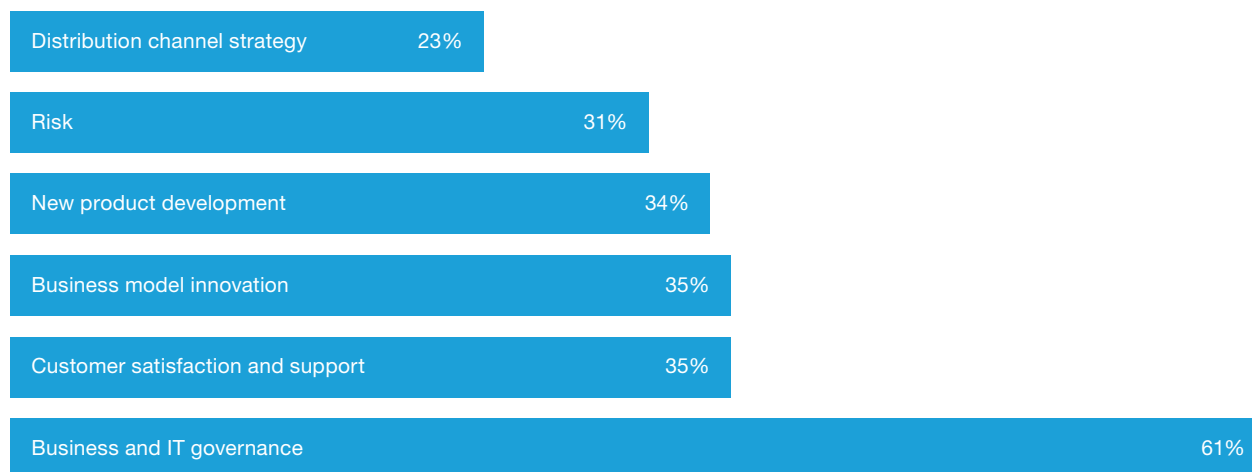


figura 1: Areas of CIO strategic leadership by 2013

As ranked by survey respondents. Source: EIU Survey, 2008

A encruzilhada em que se encontra a função do CIO

Há uma década, os investimentos em tecnologia eram considerados essenciais para a sobrevivência em um mundo globalmente conectado 24x7 por meio da Internet. Nas melhores circunstâncias, as companhias transformaram a si mesmas com o auxílio da tecnologia. Assim elas aprenderam como focar em suas reais competências, e como integrar seus processos com as demais entidades com as quais se relacionam: clientes, fornecedores, parceiros de negócios etc. Em outras situações, as companhias adquiriram softwares redundantes e não padronizados, os quais não trouxeram o retorno esperado. Nesses casos, o que deveria ser considerado algo para agilizar as operações da companhia, respondendo às demandas do mercado e dos consumidores, tornou-se um problema, fazendo com que a área de Tecnologia, e conseqüentemente a função do CIO, passassem a ser arduamente questionadas pelas áreas de negócios.

Nos último cinco anos, o negócio tem colocado o CIO e as organizações de TI na defensiva, insistindo no famoso discurso da necessidade de “alinhamento do TI ao negócio”. Essa foi uma forma sutil buscada pelas empresas para dizer que a área de TI custa muito mais do que o valor agregado que trazem ao negócio. Ou seja, que os esforços e os investimentos feitos em TI não trouxeram diferenciação competitiva suficiente, e que a TI trilhou um caminho de difíceis implementação, gerenciamento e agilidade de modificação.

Os CIOs hoje estão conscientes de que cerca de 75% dos investimentos estão dedicados a atividades de manutenção, e apenas os restantes 1/4 direcionados à criação de valor por meio de novas iniciativas e projetos.

A função de CIO serviu ao seu propósito durante as décadas de 1990 e 2000. As revoluções da computação e da Internet permearam, a princípio, todo o negócio. Mas agora que a TI se tornou mais comum e, por vezes, até “comoditizada”, alguns CEOs questionam o valor estratégico dessa função, tornando plausível a condição de que o CIO se tornará rapidamente uma posição desnecessária. As forças da comoditização, consolidação, terceirização, cloud e computação utilitária, reforçam a tese de que a tecnologia está se tornando cada vez mais genérica.

No entanto, a função do CIO não irá necessariamente desaparecer de fato, mas terá de ser revisitada para que não se torne simplesmente obsoleta. A função do CIO deverá ir além de um provedor de infraestrutura tecnológica, visto que não é a tecnologia isoladamente que faz a diferença para o sucesso de um negócio.

O CIO deverá focar sua atenção e seu esforço em aspectos de maior valor agregado, como a própria estratégia do negócio, a governança, o gerenciamento de processo e dos dados, e delegar mais aspectos como gerenciamento da rede e das aplicações, assim como provisionamento de recursos para as camadas mais operacionais da pirâmide. Como evidência dessa mudança, as companhias, cada vez mais, veem a função de CIO como a de alguém inovador, estrategista, líder de processos, ou uma combinação dos três. Alguns CIOs estão mudando, inclusive, a descrição de cargos/títulos para incluir também as responsabilidades sobre as áreas de operações ou produção em suas funções.

O que os CIOs podem fazer a respeito

Os CIOs devem estar aptos a direcionar a atenção em prol de assuntos estratégicos, deixando de lado aspectos extremamente técnicos, embora comumente associados a sua função ao longo dos anos.

Os CIOs necessitam de um racional de negócio para convencer a alta administração de que a empresa necessita de um modo mais consistente e padronizado de operar. A disciplina para criar um modo consistente de operação inicia-se com o conhecimento compartilhado do negócio – possibilitando entender as conexões entre as proposições de valor para os clientes e os ativos de negócio, versus as atividades que contribuem para a entrega dessa proposição de valor. Somente por meio da definição do modelo de valor do negócio a alta administração irá atingir o entendimento compartilhado. A melhor maneira de iniciar esse processo é analisar a empresa como um todo e buscar o consenso sobre

- 1) quais processos de negócio necessitam seguir um padrão corporativo e;
- 2) quais ativos de negócio e atividades entregam um valor agregado aos clientes.

Os CIOs estão bem posicionados para apoiar a alta administração nas decisões, e a área de TI, de forma similar, tem a função de propiciar a ampliação do modelo de valor do negócio nos diferentes níveis de profundidade. O objetivo aqui não é simplificar para ter um modelo. O modelo auxilia no alcance do objetivo, sendo um modo consistente de como operar para alcançar a agilidade.

Resolvendo o “paradoxo da administração” que evita a agilidade permanente

James D’ Thompson, 40 anos atrás, publicou o que chamamos o “paradoxo da administração”. Esse paradoxo considera que a organização deve escolher entre ter uma organização estruturada para a padronização, com atividades repetitivas, ou escolher uma estrutura adaptada para a flexibilidade e inovação, mas não ambas.

Entretanto as discussões em torno desse tema demonstram que esse paradoxo está prestes a ser resolvido e, o mais importante, a agilidade está próxima de ser alcançada. Os principais aspectos dessa abordagem incluem:

- um entendimento compartilhado de como a empresa cria valor para seus clientes por meio do modelo de valor do negócio, conforme já discutido
- a habilidade de antecipar e manipular a mudança de um modo ágil, por meio da análise e da preparação;
- avaliação de impacto dos cenários futuros do mercado no modelo de valor do negócio;
- clareza organizacional sobre as competências encontradas dentro da organização e como elas têm influência estratégica, tática e operacional.



figura 2: The CIO function stack
Source: PricewaterhouseCoopers, 2008

Redefinindo o CIO como um “líder da agilidade”

Quem deve liderar os esforços necessários para desenvolver e gerenciar as competências associadas necessárias para criação de uma empresa ágil? É preciso ter em mente que o profissional com essa missão deve dispor de habilidades que vão além do conhecimento de processos. É necessário um conhecimento amplo de como a empresa opera em toda sua extensão. Mais especificamente, o líder de agilidade da empresa deve:

- entender as interconexões que definem a cadeia inteira de valor de uma organização, incluindo fornecedores, parceiros, clientes etc.;
- dispor de um conhecimento detalhado do nível de consistência dos processos e dados por meio de todas as unidades funcionais da companhia;
- obter informações contínuas sobre as tecnologias emergentes e como elas podem ser empregadas ou, potencialmente, influenciar os negócios no futuro.

Todas as atividades acima listadas poderiam ser, teoricamente, gerenciadas por qualquer um que ocupe o “C-level” das organizações, ou por uma nova função. O “novo” CIO é o líder ideal, mas somente se este CIO tiver desenvolvido um conhecimento profundo de como a organização opera dentro do seu mercado.

Os CIOs quando bem posicionados e cientes de seu potencial, contam com os seguintes aspectos a seu favor:

- Os CIOs têm uma visão de toda a organização, e estão em uma posição ideal para ver como a realidade do negócio funciona, especialmente em torno dos processos-chave que se estendem para além das unidades de negócio individualmente.
- Os CIOs são solucionadores de problema, em especial, quando trata-se do uso de tecnologia para solucionar os problemas de negócio e criar novas oportunidades – e essa competência é fundamental para o sucesso dos negócios em um mundo construído em cima da tecnologia.
- Os CIOs entendem os métodos de engenharia e o rigor necessário em atividades de modelagem.
- Os CIOs gerenciam os meios pelos quais muitos dos negócios das companhias atualmente operam, e ainda mesmo que de forma genérica, mantêm o mapa de quais são os processos do "core business" e da respectiva tecnologia que o fundamenta.

Um empresa que dispõe de um CIO e de uma infraestrutura tecnológica focada na agilidade tem tudo para alcançar uma posição de destaque no mercado.

Isso não significa que o CIO possa ou deva atuar sozinho quando estiver trabalhando para a busca da agilidade corporativa. Mas um CIO verdadeiramente estratégico é a melhor posição para auxiliar e gerenciar o processo de transformação da organização. Obviamente, a organização precisa querer atingir esse cenário de agilidade permanente.

Para mais informações sobre os tópicos abordados neste sumário, contate Viviane Oliveira através do telefone (11) 3674-2345 ou e-mail: viviane.oliveira@br.pwc.com

Missão e equipe

Nossa missão e papel como consultores de TI

A tecnologia é um componente chave em processo de transformação nas empresas. Nós somos consultores pragmáticos que ajudam nossos clientes a resolver problemas complexos de negócios desenhando, gerenciando e implementando mudanças perduráveis em suas organizações.

Nosso papel como consultor em TI é o planejar, selecionar, desenhar, gerenciar e implementar componentes de tecnologia – dentro de uma visão multidisciplinar – para o suporte ao sucesso do negócio dos nossos clientes.

Equipe e parceiros da PricewaterhouseCoopers Brasil em Consultoria de TI

Edgar D'Andrea (edgar.dandrea@br.pwc.com)
Ricardo Neves (ricardo.neves@br.pwc.com)
Sergio Lozinsky (slozinsky@terra.com.br)

Antonio Gesteira (antonio.gesteira@br.pwc.com)
Claudio Soutto (claudio.soutto@br.pwc.com)
Sergio Alexandre (sergio.alexandre@br.pwc.com)

Noberto Tomasini (noberto.tomasini@br.pwc.com)
Rodrigo Milo (rodrigo.milo@br.pwc.com)

pwc.com/br

© 2009 PricewaterhouseCoopers. Todos os direitos reservados. PricewaterhouseCoopers refere-se ao network de firmas membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais constituindo uma pessoa jurídica separada e independente.

Fotos: Edi Pereira e banco de imagens da PwC.