ARQUIMÁTICA
TREINAMENTOS E CONSULTORIA

GUIA PRÁTICO DE ARQUITETURA DE NEGÓCIO

CAPACIDADES DE NEGÓCIO

SEM COMPLICAÇÃO

Como criar um mapa que ajude a priorizar transformação.

DO CONTEXTO À DECISÃO

Estratégia — Capacidades — Prioridades



5 MOVIMENTOS

15 PÁGINAS DE CONTEÚDO PRÁTICO

Conceitos • Exemplo aplicado • Oficinas

EDIÇÃO 2027 / ARQUIMÁTICA

POR QUE ESTE GUIA EXISTE

Mapear para decidir, não para decorar.

Um mapa de capacidades de negócio torna visível aquilo que a organização precisa ser capaz de fazer para entregar sua estratégia. Ele não substitui o entendimento das pessoas, dos processos ou dos sistemas; oferece uma linguagem comum para conectar essas perspectivas.

Quando construído de forma simples e usado em conversas reais, o mapa ajuda a discutir prioridades, localizar fragilidades, enxergar dependências e orientar investimentos. Quando vira apenas uma coleção de caixas, perde seu valor.

O QUE ESTE E-BOOK ENTREGA

- Um método direto, dividido em cinco movimentos.
- Um exemplo fictício acompanhado de ponta a ponta.
- Uma oficina de aplicação ao final de cada movimento.

PARA QUEM

Arquitetos de soluções e de negócios, líderes de transformação, profissionais de tecnologia, gestão de processos, dados e pessoas que precisam participar de decisões arquiteturais.

COMO USAR ESTE MATERIAL

Cinco movimentos. Uma decisão melhor.

01

Entender a estratégia

Comece pelos resultados que o negócio precisa alcançar.

02

Identificar capacidades

Descreva o que o negócio precisa saber fazer.

03

Agrupar por domínios

Organize o mapa para que ele seja fácil de ler.

04

Avaliar criticidade e maturidade

Enxergue lacunas com critérios e evidências.

05

Priorizar transformação

Converta lacunas em escolhas viáveis e acompanháveis.

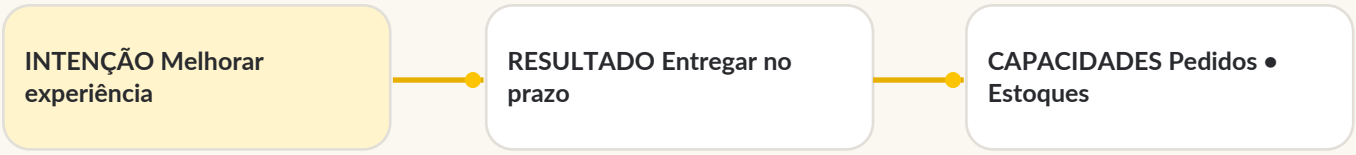
COMO LER OS CAPÍTULOS

Cada movimento ocupa três páginas: fundamentos para entender, exemplo fictício para visualizar e oficina para aplicar. Os exemplos da empresa Horizonte são didáticos e não retratam resultados reais de clientes.

Antes do mapa, defina o norte

Comece pelos resultados que o negócio precisa alcançar.

Um mapa de capacidades é útil quando responde a uma pergunta de negócio. Por isso, sua primeira fonte não é o organograma nem o catálogo de sistemas: são os objetivos estratégicos, as necessidades dos clientes e as restrições reais da organização.



UMA LINHA DE RACIOCÍNIO

Objetivo estratégico → resultado observável → capacidades necessárias → opções de mudança.

Conecte intenção e resultado

Traduza prioridades genéricas, como “ser mais digital”, em resultados observáveis: reduzir o tempo de atendimento, elevar a confiabilidade da entrega ou ampliar a capacidade de tomar decisões. Defina também o horizonte temporal, o público impactado e como o avanço será verificado.

Separe capacidade, iniciativa e solução

“Atender clientes” é uma capacidade. “Implantar um chatbot” é uma iniciativa ou solução possível. A distinção evita que o mapa nasça preso à tecnologia disponível e ajuda a comparar caminhos diferentes para o mesmo objetivo.

Ouça quem decide e quem executa

Converse com lideranças e equipes operacionais. Busque convergência, mas registre conflitos: eficiência versus personalização, velocidade versus controle, crescimento versus custo. Uma boa arquitetura torna esses trade-offs visíveis.

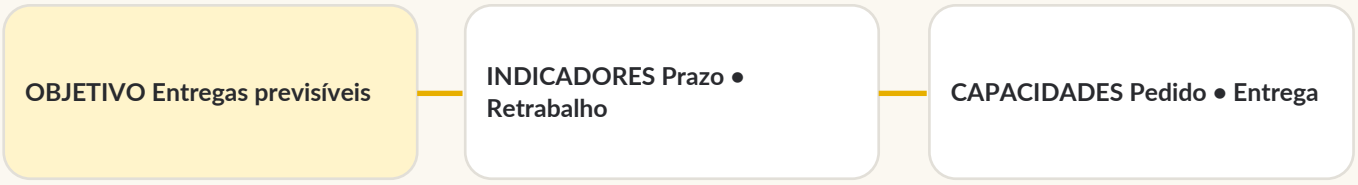
PERGUNTA NORTEADORA

Que resultado queremos melhorar, para quem, até quando e com qual evidência?

Da estratégia às capacidades

Comece pelos resultados que o negócio precisa alcançar.

Considere a empresa fictícia Horizonte, que vende por canais digitais e físicos. A liderança deseja melhorar a experiência do cliente e reduzir falhas na entrega. O mapa começa com esses resultados, não com a troca de um sistema.



PERGUNTA CERTA

O que precisa melhorar para que a promessa feita ao cliente seja cumprida com consistência?

Objetivos de negócio

Aumentar a previsibilidade do pedido e reduzir o retrabalho no pós-venda. Indicadores ilustrativos: pedidos entregues no prazo, contatos por pedido, tempo de resolução e percentual de devoluções por erro.

Capacidades relacionadas

Gerenciar pedidos, prometer prazo de entrega, planejar estoques, rastrear entregas e resolver solicitações. A leitura cruzada mostra que a experiência do cliente depende de capacidades de vários domínios.

O que muda na conversa

Em vez de perguntar “qual plataforma comprar?”, a equipe passa a perguntar “quais capacidades impedem o resultado e quais evidências sustentam essa hipótese?”. Isso cria uma base mais consistente para as alternativas de transformação.

INSIGHT

Uma única prioridade estratégica pode depender de várias capacidades. O mapa ajuda a enxergar essa relação.

01 / ENTENDER A ESTRATÉGIA

OFICINA PRÁTICA

Construa o brief estratégico

Comece pelos resultados que o negócio precisa alcançar.

Reserve de 60 a 90 minutos para uma oficina com representantes de negócio, operação e tecnologia. O resultado deve caber em uma página e orientar as próximas etapas.

MODELO PARA PREENCHER

1. **Objetivo e resultado desejado**
2. **Indicador e valor de referência**
3. **Restrições, riscos e responsáveis**

1. Reúna as entradas

Colete plano estratégico, metas, indicadores, reclamações recorrentes, riscos relevantes e compromissos regulatórios. Se esses documentos não existirem, registre hipóteses e quem poderá confirmá-las.

2. Escreva três frases

Para cada prioridade, complete: “Queremos melhorar ___”; “Isso importa porque ___”; “Saberemos que evoluímos quando ___”. Evite expressões que já definem uma ferramenta como única resposta.

3. Identifique limites e decisões

Liste restrições de prazo, orçamento, dados, segurança e competências; nomeie o patrocinador da decisão e os responsáveis pela validação.

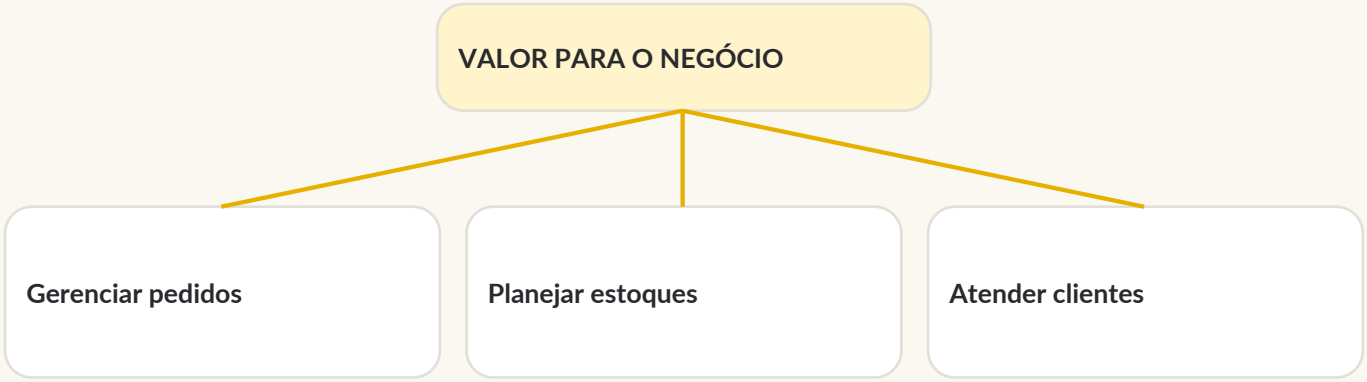
ENTREGÁVEL

Brief com 3 a 5 objetivos, indicadores, atores, restrições, hipóteses e decisões pendentes.

Liste capacidades, não departamentos

Descreva o que o negócio precisa saber fazer.

Capacidade de negócio é a aptidão relativamente estável de uma organização para realizar algo que produz valor. Ela descreve o "o quê", independentemente de onde a atividade acontece, de quem executa ou de qual sistema a suporta.



Nomeie com linguagem de negócio

Prefira nomes claros e consistentes, como "Gerenciar relacionamento com clientes" ou "Planejar estoques". Evite "Equipe de CRM", "SAP" e "Processo de faturamento 3.0": são pessoas, ferramentas ou recortes de processo, não capacidades.

Escolha a profundidade adequada

No nível 1 estão os grandes domínios. No nível 2, as capacidades que permitem análise e priorização. Use um nível 3 somente quando a decisão exigir detalhe adicional. Um mapa excessivamente profundo torna a conversa lenta e frágil.

Não confunda capacidade com processo

Processos descrevem a sequência de atividades: como o trabalho ocorre. Capacidades descrevem aquilo que a organização consegue fazer. Uma capacidade pode apoiar diversos processos; um processo pode exigir várias capacidades.

TESTE RÁPIDO

A capacidade continuaria existindo se mudássemos o sistema, a equipe ou o fluxo de trabalho?

Um primeiro inventário da Horizonte

Descreva o que o negócio precisa saber fazer.

A empresa fictícia Horizonte reúne representantes de vendas, atendimento, logística, finanças e tecnologia. Em vez de listar softwares, a equipe produz um inventário inicial com capacidades nomeadas de forma uniforme.

CLIENTES	OPERAÇÃO	GESTÃO
Conhecer • Atender	Pedidos • Estoques	Dados • Indicadores

Relacionamento e canais

Conhecer clientes; gerenciar relacionamento; atender solicitações; comunicar ofertas. Esses itens respondem ao valor percebido pelo cliente, não à estrutura de uma área específica.

Comercial e operação

Gerenciar catálogo; definir preços; gerenciar pedidos; planejar estoques; executar entregas; tratar devoluções. A equipe identifica dependências e evita duplicar capacidades por canal.

Gestão e inteligência

Gerenciar indicadores; governar dados; administrar contratos; gerenciar riscos; desenvolver competências. Essas capacidades sustentam decisões e a evolução das demais.

RESULTADO DO EXEMPLO

O inventário inicial deve ser revisado com usuários do negócio antes de virar um mapa formal.

Faça um inventário em 90 minutos

Descreva o que o negócio precisa saber fazer.

O objetivo não é construir um catálogo perfeito. É obter uma lista utilizável, compreensível e suficientemente estável para apoiar decisões.

MODELO PARA PREENCHER

1. **Nome e definição da capacidade**
2. **Valor entregue e limite do escopo**
3. **Validação, domínio e dúvidas**

1. Colete e deduplique

Peça aos participantes que escrevam as principais capacidades em cartões. Junte sinônimos, elimine nomes de sistemas e padronize verbos. Procure cobertura, não quantidade.

2. Teste as fronteiras

Para cada item, pergunte o que entra, o que não entra, qual valor produz e que outras capacidades utiliza. Descreva limites em uma frase quando houver divergência.

3. Valide a linguagem

Apresente a lista para uma pessoa que não participou da oficina. Se o significado não for claro sem explicação, revise o nome e a descrição.

ENTREGÁVEL

Inventário com ID, nome, definição breve, domínio provisório, responsável pela validação e observações.

Transforme a lista em um mapa legível

Organize o mapa para que ele seja fácil de ler.

Domínios são agrupamentos coerentes de capacidades. Eles permitem enxergar o negócio em uma única imagem, conversar com públicos diferentes e comparar oportunidades sem transformar o mapa em um organograma colorido.

CLIENTES E CANAIS

- Conhecer clientes
- Atender solicitações

OFERTA E VENDAS

- Gerenciar catálogo
- Gerenciar pedidos

OPERAÇÕES

- Planejar estoques
- Executar entregas

GESTÃO E DADOS

- Governar dados
- Medir desempenho

Agrupe por valor, não por área

Considere domínios como “Clientes e canais”, “Oferta e vendas”, “Operações e entrega” e “Gestão e inteligência”. Sua composição deve fazer sentido para a estratégia da organização, mesmo quando uma capacidade é utilizada por várias equipes.

Mantenha níveis consistentes

Misturar “Gerir operações” com “Emitir boleto” no mesmo nível prejudica a leitura. O detalhe precisa ser proporcional. Domínio é agrupamento; capacidade é unidade de análise; processo e aplicação podem aparecer como informações relacionadas.

Escolha um desenho simples

Use blocos, cores discretas e nomes curtos. Na primeira versão, priorize cobertura e clareza. Dependências críticas podem ser mostradas em uma visão complementar, para não transformar o mapa principal em um emaranhado de linhas.

REGRA DE OURO

O mapa deve ser compreendido em menos de dois minutos por alguém que conheça o negócio.

Quatro domínios, uma visão comum

Organize o mapa para que ele seja fácil de ler.

Ao agrupar as capacidades da Horizonte, a equipe cria uma visão de alto nível para conversar sobre o negócio. A distribuição abaixo é ilustrativa e pode variar conforme o contexto.

CLIENTES E CANAIS

- Conhecer clientes
- Atender solicitações

OFERTA E VENDAS

- Gerenciar catálogo
- Gerenciar pedidos

OPERAÇÕES

- Planejar estoques
- Executar entregas

GESTÃO E DADOS

- Governar dados
- Medir desempenho

Clientes e canais

Conhecer clientes; gerir relacionamento; atender solicitações. O domínio expõe a jornada externa, mas não atribui exclusividade a um departamento.

Oferta, vendas e operações

Gerir catálogo; definir preços; gerir pedidos; planejar estoques; executar entregas; tratar devoluções. Agrupar ajuda a localizar onde a promessa comercial encontra a execução operacional.

Gestão e inteligência

Governar dados; medir desempenho; gerir contratos e riscos; desenvolver competências. Essa camada dá suporte às demais, sem criar uma falsa hierarquia de importância.

LEITURA DO MAPA

Uma iniciativa de melhoria da entrega atravessa pedidos, estoques, logística, atendimento e dados.

Monte o mapa de uma página

Organize o mapa para que ele seja fácil de ler.

Use uma ferramenta simples de quadros, slides ou diagramas. O formato importa menos que a capacidade de revisar o conteúdo coletivamente.

MODELO PARA PREENCHER

1. **Domínio e propósito**
2. **Capacidades incluídas**
3. **Exclusões, conflitos e versão**

1. Defina os domínios

Escolha entre quatro e oito grandes agrupamentos, conforme o porte e o propósito. Revise nomes que reproduzam departamentos sem necessidade.

2. Distribua as capacidades

Coloque cada capacidade em seu domínio principal. Registre relações secundárias fora da grade principal. Não multiplique cartões apenas para representar que vários times usam a mesma capacidade.

3. Revise cobertura e navegação

Pergunte o que ficou de fora, onde há duplicidade e se a granularidade está equilibrada. Marque versão, data, responsáveis e critérios de atualização.

ENTREGÁVEL

Mapa L1/L2 em uma página, com legenda, escopo explícito e catálogo de definições.

Do mapa neutro ao mapa de calor

Enxergue lacunas com critérios e evidências.

Um mapa passa a orientar investimentos quando mostra a importância das capacidades e a distância entre sua condição atual e a condição necessária. A avaliação deve ser transparente, replicável e acompanhada de evidências.

CAPACIDADE	CRITICIDADE	MATURIDADE
Pedidos	5 / 5	3 / 5
Estoques	4 / 5	2 / 5
Atendimento	3 / 5	4 / 5
Dados	5 / 5	1 / 5

Criticidade não é maturidade

Criticidade indica o impacto da capacidade nos objetivos, na operação, no risco ou na conformidade. Maturidade avalia o quanto ela funciona de forma previsível, medida e continuamente melhorada. Uma capacidade pode ser crítica e madura, ou pouco crítica e imatura.

Use uma escala ancorada

Exemplo de maturidade: 1 - ad hoc; 2 - repetível, mas pouco padronizada; 3 - definida; 4 - medida e gerida; 5 - otimizada. Ajuste a escala ao contexto e documente os sinais observáveis para evitar notas baseadas apenas em impressão.

Registre confiança e evidências

Cada nota deve citar uma fonte: indicador, auditoria, entrevista, demonstração do processo ou registro operacional. Uma avaliação com evidência fraca deve aparecer como hipótese, não como diagnóstico concluído.

PRINCÍPIO

Uma cor no mapa não é prova. Ela resume uma análise que precisa ser rastreável.

Onde estão as lacunas mais relevantes?

Enxergue lacunas com critérios e evidências.

A equipe da Horizonte pontua quatro capacidades com base em entrevistas e indicadores internos. Os valores abaixo são apenas demonstrativos; servem para explicar a leitura do mapa.

CAPACIDADE	CRITICIDADE	MATURIDADE
Pedidos	5 / 5	2 / 5
Estoques	5 / 5	3 / 5
Atendimento	4 / 5	3 / 5
Dados	4 / 5	2 / 5

Pedidos: crítico e ainda frágil

"Gerenciar pedidos" recebe criticidade 5 e maturidade 2. Há falhas de sincronização e retrabalho manual. É um candidato forte à investigação e à melhoria coordenada.

Estoques: dependência estrutural

"Planejar estoques" tem criticidade 5 e maturidade 3. Embora mais estável, limita a promessa de prazo e deve ser considerada no desenho de alternativas para pedidos.

Relatórios e devoluções

"Medir desempenho" tem criticidade 4 e maturidade 2, com baixa confiabilidade dos dados. "Tratar devoluções" recebe criticidade 3 e maturidade 3. A comparação ajuda a ordenar o debate sem eliminar análise qualitativa.

ATENÇÃO

A cor mais intensa não determina sozinha a ordem de investimento: considere dependências, esforço e urgência.

Conduza uma avaliação enxuta

Enxergue lacunas com critérios e evidências.

Trabalhe primeiro com as 10 a 20 capacidades mais ligadas aos objetivos prioritários. Aprofundar tudo de uma vez costuma consumir energia sem melhorar a decisão.

MODELO PARA PREENCHER

1. **Criticidade (1–5) + justificativa**
2. **Maturidade atual (1–5) + evidência**
3. **Confiança, lacuna e estado desejado**

1. Defina critérios e pesos

Adote escalas de 1 a 5 e descreva evidências de cada faixa. Para criticidade, considere impacto estratégico, risco operacional, experiência do cliente e exigências de conformidade.

2. Avalie com participantes diversos

Peça notas individuais e debata divergências. Registre mediana ou decisão acordada, evidências, data e confiança na avaliação. Não confunda consenso com precisão.

3. Produza o mapa de calor

Mostre criticidade e maturidade com legenda acessível, sem depender exclusivamente de cores. Identifique o estado futuro desejado e o tamanho da lacuna.

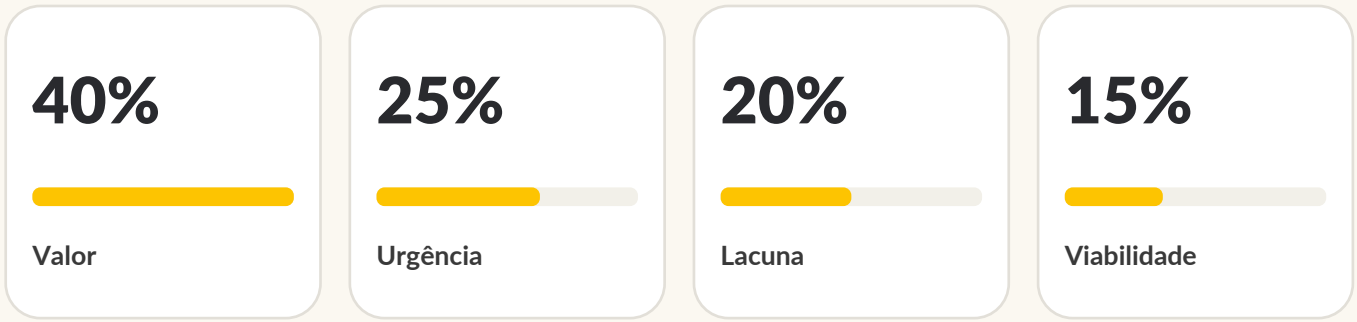
ENTREGÁVEL

Planilha de avaliação, mapa de calor e lista de hipóteses que ainda precisam ser verificadas.

Transformação é escolha, não lista de desejos

Converta lacunas em escolhas viáveis e acompanháveis.

A última etapa converte o diagnóstico em uma carteira de melhorias. Nem toda capacidade imatura deve ser tratada imediatamente: a ordem depende de valor, urgência, viabilidade, risco e relações de dependência.



Monte uma régua explícita

Uma régua simples pode ponderar valor estratégico (40%), urgência (25%), tamanho da lacuna (20%) e viabilidade (15%), usando escalas de 1 a 5. A fórmula é ponto de partida para a discussão, não um piloto automático de investimento.

Considere dependências e sequenciamento

Uma iniciativa com alto valor pode depender de dados confiáveis ou da revisão de processos. Agrupe entregas por ondas: fundações, ganhos rápidos e mudanças estruturais. Compare cenários de custo, esforço, risco e benefício.

Defina decisões e indicadores

Cada prioridade precisa de patrocinador, hipótese de benefício, resultado mensurável, marcos de verificação e revisão periódica. Sem isso, o mapa vira apenas uma fotografia bonita do estado atual.

CRITÉRIO FINAL

O primeiro investimento deve combinar relevância, possibilidade de execução e evidências de resultado.

Da lacuna ao roteiro de transformação

Converta lacunas em escolhas viáveis e acompanháveis.

Na Horizonte, o grupo compara quatro frentes de melhoria. A análise evita apostar tudo em uma grande implantação e distribui o trabalho em entregas de valor progressivo.

ONDA 1	ONDA 2	ONDA 3
Dados e visibilidade	Integração e processo	Evolução e escala

Onda 1: confiança operacional

Padronizar eventos e indicadores do pedido, mapear causas de divergência e criar visibilidade da entrega. São fundações para medir se o restante da transformação funciona.

Onda 2: coordenação de capacidades

Melhorar integração entre pedidos e estoques, definir regras de promessa de prazo e habilitar tratamento de exceções. O foco é o comportamento da operação, não apenas interfaces entre sistemas.

Onda 3: evolução e escala

Automatizar ações de baixo risco, rever decisões de arquitetura e expandir melhorias para outros canais, quando as evidências mostrarem benefício e capacidade de sustentação.

EXEMPLO ILUSTRATIVO

A sequência deve ser validada por custos, riscos, recursos, dependências e resultados observados.

05 / PRIORIZAR TRANSFORMAÇÃO

OFICINA PRÁTICA

Crie sua agenda de 90 dias

Converta lacunas em escolhas viáveis e acompanháveis.

Reúna patrocinadores, líderes de negócio e tecnologia para transformar o mapa de capacidades em um plano com poucas prioridades claras.

MODELO PARA PREENCHER

1. **Capacidade e objetivo vinculado**
2. **Benefício, urgência, esforço e dependências**
3. **Responsável, marco e métrica de resultado**

1. Selecione um conjunto viável

Escolha até cinco capacidades para aprofundamento. Descreva problema, indicador de resultado, hipóteses, grau de confiança e dependências entre iniciativas.

2. Compare e sequencie

Use uma matriz valor × esforço, depois revise a ordem considerando risco, urgência, capacidade da equipe e pré-requisitos. Registre explicitamente o que ficou fora do primeiro ciclo.

3. Acompanhe decisões

Estabeleça um checkpoint mensal para confrontar resultados e hipóteses. Atualize maturidade, riscos, evidências e eventuais mudanças de prioridade. O mapa deve evoluir com o negócio.

ENTREGÁVEL

Backlog priorizado e roadmap de 90 dias com responsáveis, indicadores, decisões e checkpoints.

COLOQUE EM PRÁTICA

Seu primeiro mapa em 30 dias.

SEMANA 1

Direção

Acorde objetivos, públicos, indicadores e escopo. Produza o brief estratégico.

SEMANA 2

Inventário

Mapeie capacidades principais, padronize nomes e valide definições.

SEMANA 3

Diagnóstico

Agrupe domínios, avalie criticidade e maturidade, registre evidências.

SEMANA 4

Decisão

Compare prioridades, teste dependências e desenhe roteiro de 90 dias.

PRIMEIRA REGRA DE EVOLUÇÃO

Escolha uma decisão concreta que o mapa precisa apoiar. Se não houver uma decisão, um dono ou uma pergunta real, reduza o escopo até que exista.

GUIA DE BOLSO

O que vale lembrar.

Capacidade
O que a organização é capaz de fazer para gerar valor.

Domínio
Grupo coerente de capacidades de negócio.

Maturidade
Como a capacidade funciona, é medida e evolui hoje.

Criticidade
Quanto a capacidade importa para estratégia, operação e risco.

Lacuna
Distância entre condição atual e condição desejada.

Prioridade
Escolha orientada por valor, urgência, esforço, riscos e dependências.

ARQUITETURA QUE GERA CONVERSA. CONVERSA QUE MELHORA DECISÕES.