

# Planejamento contínuo

em busca de resiliência



# rafael buzón

[rafaelbuzon.com](http://rafaelbuzon.com)





## Será abordado

- As principais dores de uma equipe num contexto de alta complexidade;
- Como a equipe se adaptou para resolver seus problemas migrando para Kanban;
- Como se dava o planejamento *on demand / just in time* e por que foi importante.



# CENÁRIO INICIAL 2013





# Contexto em 2013



## EMPRESA

- Momento de grandes investimentos
- Contratando muita gente
- Propósito em ser a melhor do mercado;
- Objetivo bem definido;
- Sentimento tribal forte.

## EQUIPE

- 10 pessoas trabalhando há 7 meses;
- Sem ambiente de qualidade;
- 1 lançamento *fake* em prod.
- Sem um plano de *roadmap*;
- PO e SM recém chegados;
- Pressão para uma entrega em 2 meses;
- Áreas de apoio sobrecarregadas;
- Câncer: sistema ruim de terceiros;
- Altamente dependente de outros times;
- "Desordem" / "Caos".

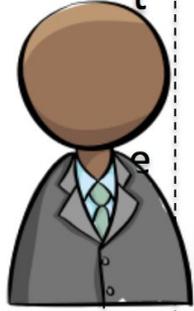




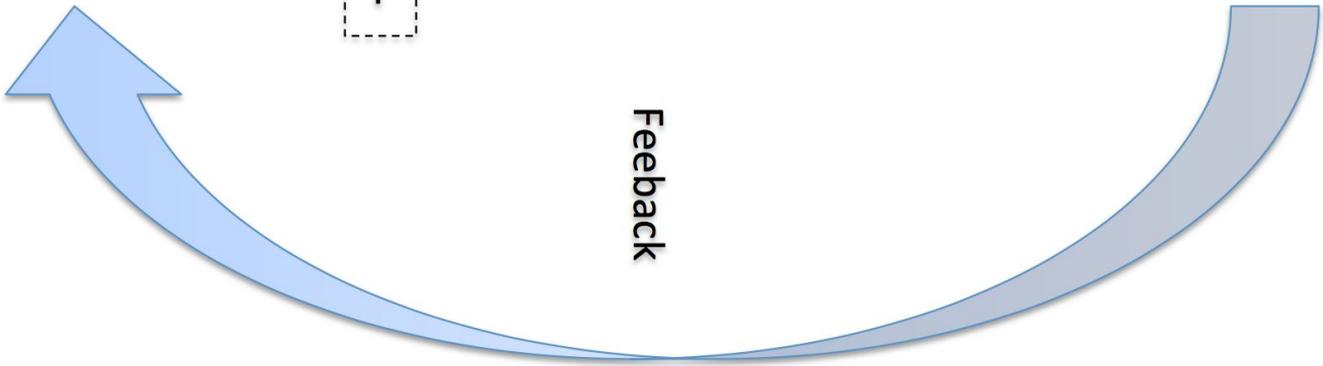
# **PRIMEIRO MOMENTO**

## **Começar a Planejar**





G  
a  
t  
t  
e  
r



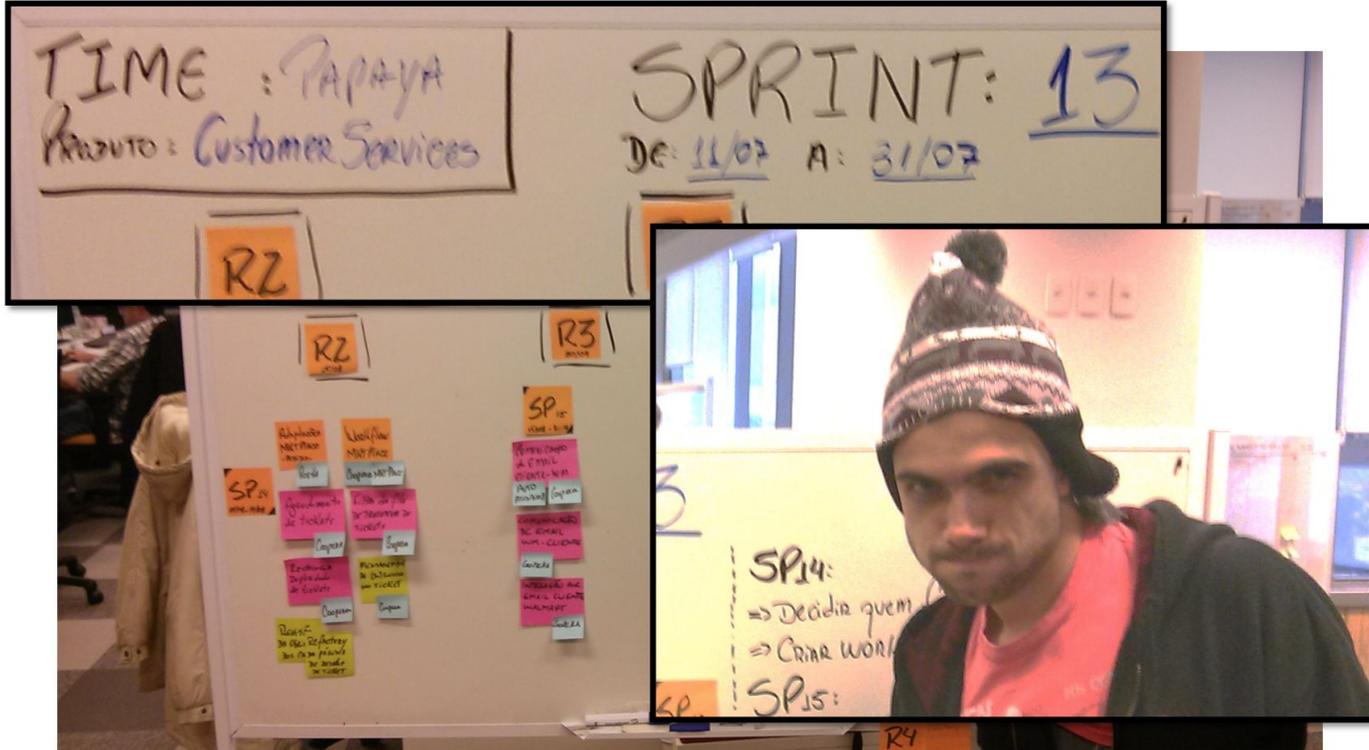
Feedback



# 1. Começar a planejar

- Saímos da "Desordem" / "Caos";
- Demos visibilidade sobre o que precisava ser feito;
- Melhoramos o processo de *Entrada* de trabalho;
- Choque de realidade;
- Definimos um MVP.

# First roadmap review





# CENÁRIO COMEÇO DE 2014





# Cenário no começo de 2014



## EMPRESA

- Animada com os resultados de 2013;
- Intenções fortes de organização;
- Revisão geral dos backlogs das equipes;
- Ensaios de um planejamento estratégico.

## EQUIPE

- MVP entregue;
- Time começando a se animar;
- Se intensificam as fontes de influência de demandas.



Numa escala de 5 pontos, indo de *Muito Eficiente* até *Nada Eficiente* tivemos:

- ~72% acha o CS de Moderado a Nada Eficiente contra 68% que acha a mesma coisa do SIGE





# **SEGUNDO MOMENTO**

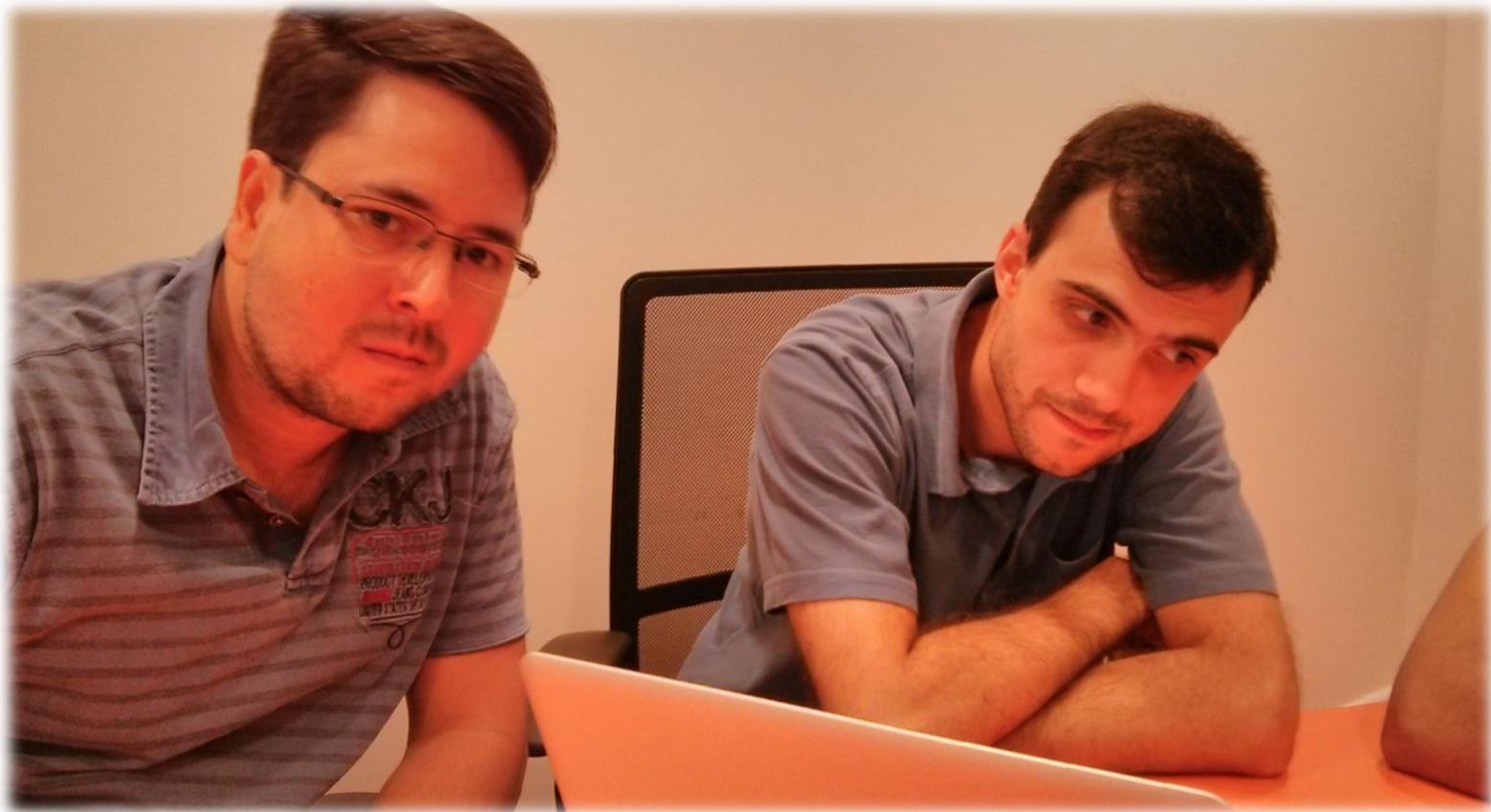
## **Planejando muito**





## 2. Planejando muito

- Reuniões com vários interessados;
- Postura de limitar as zonas de influência para evoluir;
- Evolução dos Groomings, Plannings, Sync com outros times...
- Começo da aplicação de conceitos de Kanban;
  - Políticas explícitas;
  - Limite de trabalho em progresso;
- Kanban visto com preconceito.



# Inceptions



# Groomings

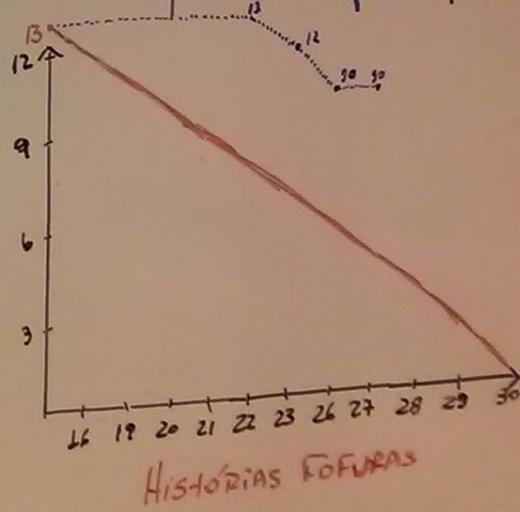
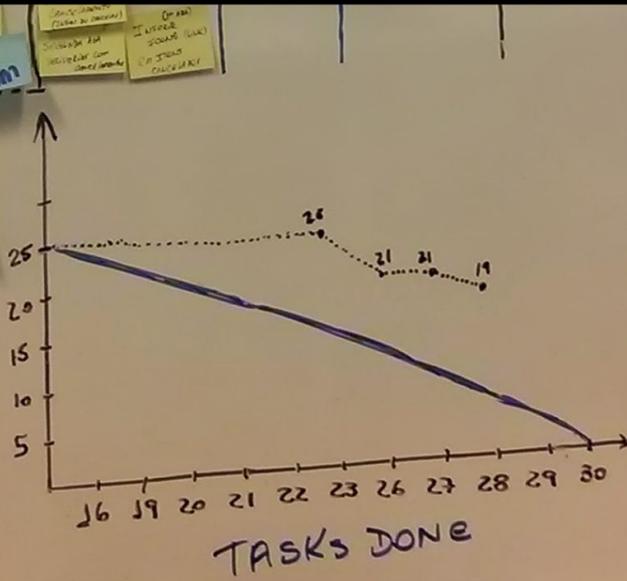


# Planning



# CANDIDATES

# DESEN



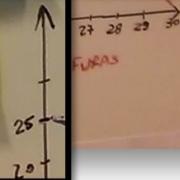
Pete  
José  
David

GLOBAL INTER.

TESTES DOS  
OBJETOS  
RETORNADOS DO  
COOPERA. III

16 19

CONCLUIR 213  
AMBIENTE DE  
GRIJAMINGO





# **CENÁRIO SEGUNDA PARTE DE 2014**





## Contexto em 2014 (parte 2)



### EMPRESA

- Consolidação das áreas de suporte;
- Consolidação das equipes;
- Comunidades de prática e interesse.

### EQUIPE

- Entregando e amadurecendo as entregas
- Começa a ficar dolorido usar o Scrum.





# **TERCEIRO MOMENTO**

## **Planejando certo**





## 3. Planejando certo

- Revisões de arquitetura;
- Domínio sobre o produto;
- Início de um Kanban *upstream*;
- Separação em sub-equipes;
- Avanço no uso do Kanban.







# CENÁRIO 2015





# Contexto em 2015



## EMPRESA

- Iniciativa global falhou;
- Interrupções constantes;
- Re-priorizações constantes;
- Confusão;
- Ineficiência e ineficácia na gestão integrada dos times;
- Começo de um sentimento de desânimo geral na empresa.

## EQUIPE

- Processos consolidados;
- Animada com os resultados de 2014;
- Confiante na gestão das atividades;
- Estabelecido as proteções e entradas;
- Fluxo organizado e constante.





# **QUARTO MOMENTO**

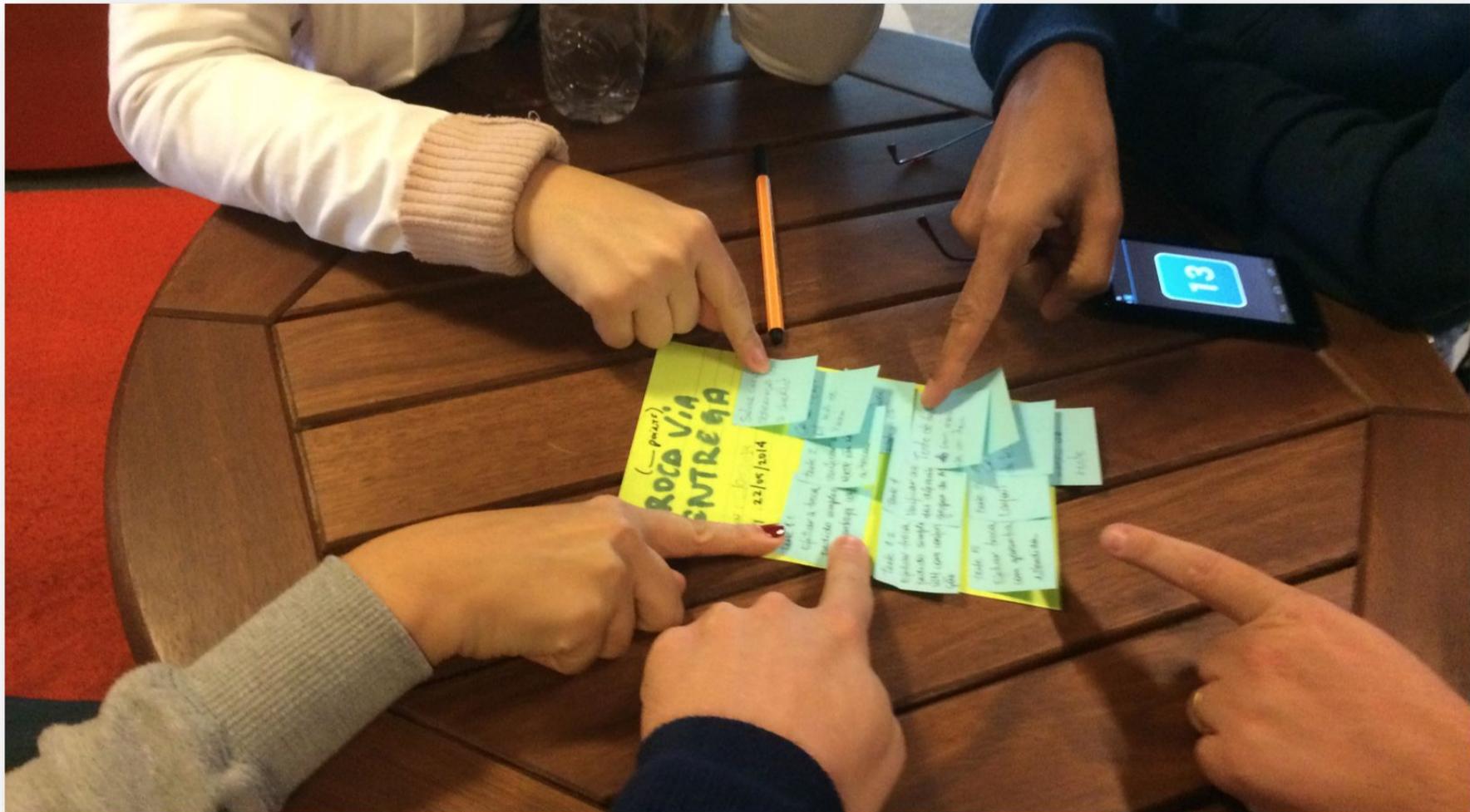
## **Planejamento contínuo**





## 4. Planejamento contínuo

- Abandono das cerimônias --> planejando *on demand*;
- Cerimônias mensais de carácter político.

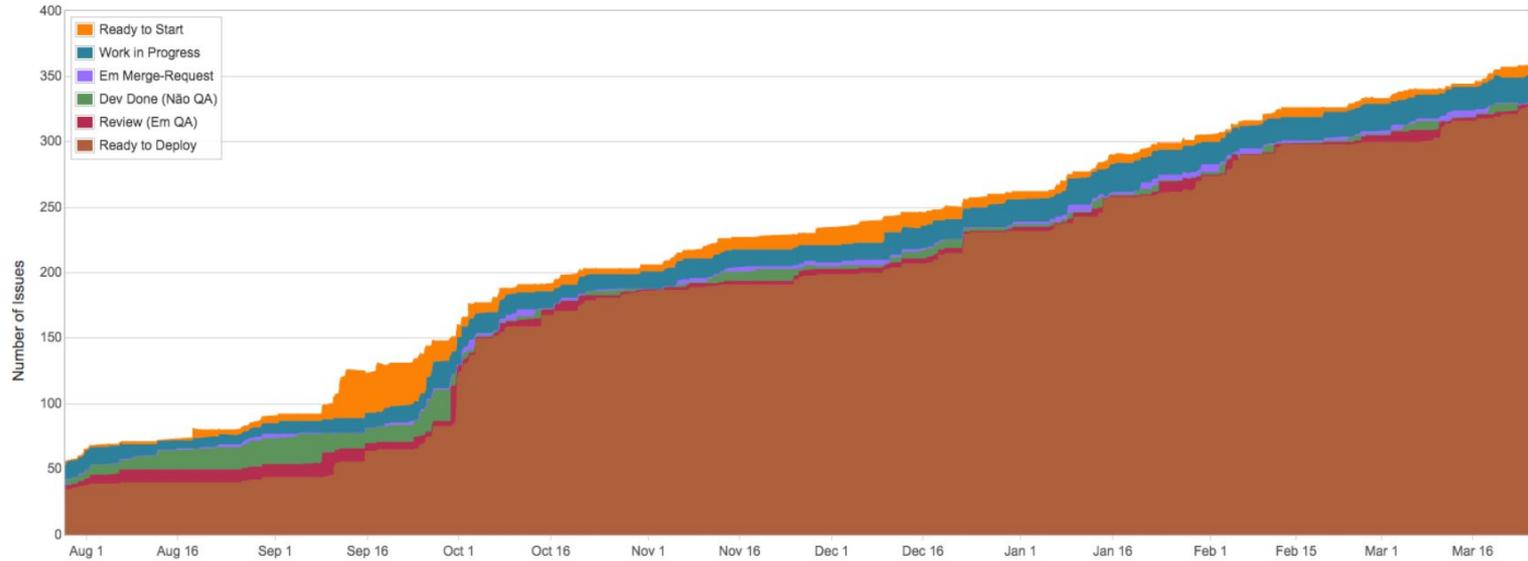


(pasos)  
**ROCA VIA ENTREGA**  
22/01/2014

Culinar a lo largo  
Elaborar un menú  
Elaborar un menú con un presupuesto  
Elaborar un menú con un presupuesto de 100€  
Elaborar un menú con un presupuesto de 100€  
Elaborar un menú con un presupuesto de 100€  
Elaborar un menú con un presupuesto de 100€

13

# Cumulative Flow Chart



Sep.

Nov.

Feb.

Mar.

Control Chart 01/Dec/13 to 30/Dec

6d 16h average 6d 10h median 1m n

ne 50 issues

50 issues

Control Chart 26 January 2015 - 2 February

2d 21h average 3d 22h median 1m min ti

14 issues

14 issues

Control Chart 01/Dec/13 to 30/Dec

6d 16h average 6d 10h median 1m n

50 issues

50 issues

**Vazão 2013 = 50 itens mensais**

**Vazão 2015 = 56 itens mensais**

Control Chart 26 January 2015 - 2 February

2d 21h average 3d 22h median 1m min ti

14 issues

14 issues

# Saving

## Duration – Scrum

6 hours of ceremonies biweekly  
\* 26 events = 156 hours / year  
= 20 days = **2 Sprints / year**

## Effort – Scrum

10 members  
\* 6h ceremonies  
= 60 hours biweekly  
\* 26 = **1.560 hours / year**

## Duration – Kanban ATL

10 stories/week \* 15 min. of Planning = 5h bw  
\* 26 events = 130 hours / year  
= 16 days + Retr. = almost **2 Sprints / year**

## Effort – Kanban ATL

10 stories X 3 members  
\* 15 min. Planning  
= 15 hours biweekly  
\* 26 = **390 hours / year**  
  
+ 240h from 12 Retrs. / year = 3 days duration  
+ 52h from Review / year (PO + 1)  
= **Total of 682 hours / year**

1.560 – 682 = **878 hours saving / year**

# Saving

## Duration – Scrum

6 hours of ceremonies biweekly  
\* 26 events = 156 hours / year  
= 20 days = **2 Sprints / year**

## Effort – Scrum

10 members  
\* 6h ceremonies  
= 60 hours biweekly  
\* 26 = **1.560 hours / year**

## Duration – Kanban ATL

10 stories/week \* 15 min. of Planning = 5h bw  
\* 26 events = 130 hours / year  
= 16 days + Retrs. = almost **2 Sprints / year**

## Effort – Kanban ATL

10 members  
\* 15 min. Planning  
= 15 hours biweekly  
\* 26 = **390 hours / year**  
  
+ 240h from 12 Retrs. / year = 3 days duration  
+ 52h from Review / year (PO + 1)  
= **Total of 682 hours / year**

**menos horas  
mesma qualidade  
mais resiliência**

1.560 – 682 = **878 hours saving / year**



## Takeaway

- Experimentar fazer um planning apenas para garantir a semana corrente.