

Imperativos Gerais de Gestão de Negócios

Princípios Básicos para o Manifesto da Agilidade de Negócio

por Roger T. Burlton, Ronald G. Ross e John A. Zachman
traduzido por Fabrício Laguna, Antônio Plais e Alexandre M. V. Mello¹

Prefácio: "Agilidade de Negócio" pelo próprio nome, já sugere implicações muito além das dimensões normais de uma discussão "Ágil" sobre abordagens de desenvolvimento ou organização de software. "Agilidade de Negócio" antevê a habilidade de modificar dinamicamente os conceitos e estruturas do próprio negócio para manter a sua relevância no contexto de um ambiente operacional dramaticamente volátil, complexo e incerto. Esta habilidade deve, obrigatoriamente, incluir a reconfiguração dinâmica de implementações, jovens e maduras, manuais e automatizadas, novas e existentes, mantendo a continuidade das operações de negócio enquanto as mudanças de negócio são formalizadas. É primordial considerar e aplicar deliberadamente os seguintes Imperativos na criação de uma operação de negócios ágil e dinâmica.

I. Facilitar a Mudança do Negócio – Mudanças para o negócio em tempo mínimo, com custo mínimo, mínima perturbação e o mínimo risco de falha. ("Mudança" inclui mudança no mercado, mudança regulatória, mudança tecnológica, mudança no mercado de trabalho, mudança de estratégia etc.)

- A. Desenho de negócio projetado para flexibilidade de forma a apoiar a mudança dos negócios que estiverem em curso baseando-se na separação de variáveis independentes (ou seja: a capacidade de alterar um componente de negócio isolado, único, sem consequências ou impactos não intencionais sobre outros componentes relacionados).
- B. Implementações rápidas baseadas em componentes concebidos propositadamente para serem reutilizados em diversas implementações, minimizando assim os custos de desenvolvimento e o tempo necessário para a implementação e reduzindo o retrabalho causado por deficiências e defeitos.
- C. Acesso e análise de uma Base de Conhecimento de Negócio para prever e mitigar os impactos das mudanças propostas.

II. Criar Valor – Valor para Clientes, Acionistas, Comunidade, Posteridade etc.

- A. Desenvolvimento de estratégias empregando a análise do ecossistema de negócio (incluindo a análise competitiva) para criar valor, especialmente para os clientes, mas também considerando os acionistas, a comunidade, os funcionários, a posteridade etc.
- B. Emprego de uma capacidade de produção baseada em montagem sob demanda, a partir de um catálogo, para criar rapidamente produtos e serviços personalizados em resposta às demandas do mercado.
- C. Acesso e análise de uma Base de Conhecimento de Negócio para pesquisa e inovação em políticas de negócios, inventários, processos, redes de distribuição, responsabilidades e ciclos de tempo, sempre mantendo em mente as partes interessadas do ecossistema do negócio, bem como as internas ao próprio negócio.

III. Implementar Estratégias de Negócio – Garantir que as Operações do Negócio Implementam as Intenções Estratégicas do Negócio

- A. Decisões e políticas da estratégia de negócio explicitamente registradas e interpretadas para assegurar a transformação correta e a realização das intenções estratégicas na prática.
- B. Todas as alterações de negócio registradas na Base de Conhecimento de Negócio e alinhadas às estratégias de negócio para avaliar o impacto e desenvolver as adaptações adequadas.
- C. Desenvolvimento e implementação de tecnologia e outros recursos para fazer cumprir as decisões da política de negócio e para detectar violações desta política em operações de negócio a fim de tomar as medidas apropriadas.

IV. Fornecer Segurança – Segurança Física e Cibernética para Pessoas e Bens

- A. Análise das atribuições e autorizações de papéis internos e externos para permitir a visualização, acesso, uso, mudança (etc.) de conhecimento ou recursos do negócio, incluindo dados, processos de negócio, propriedades de negócio (instalações, tecnologia etc.).
- B. Isolamento físico e proteção de segurança para pessoas, propriedade intelectual e outros ativos valiosos, conforme o caso.
- C. Proteção contra ataques cibernéticos e outras ameaças para informações do cliente e outras informações e conhecimento proprietários para os quais o negócio tenha responsabilidade fiduciária.

V. Assegurar a Sustentabilidade – Sustentabilidade no Contexto das Mudanças do Ecossistema do Negócio

- A. Análise contínua do ecossistema externo para oportunidades e ameaças críticas e análise das forças e fraquezas internas em relação a essas oportunidades e ameaças (SWOT).
- B. Avaliação contínua da Base de Conhecimento de Negócio para identificar e desenvolver investimentos e cursos de ação, assim como para adquirir recursos apropriados para endereçar a análise SWOT.
- C. Observação e monitoramento contínuo de todos os imperativos do negócio para garantir a conformidade na prática.

VI. Gerenciar o Risco do Negócio – Risco de Perda de Dinheiro, Clientes, Ativos, Boa Vontade, Crédito, Conformidade etc.

- A. Desenho do negócio para a eliminação, mitigação ou prevenção de riscos materialmente descontrolados, incluindo possíveis inconsistências devido às deficiências em processos, políticas e regras de negócio.
- B. Remoção de redundâncias em todo o negócio que poderiam levar à falta de rastreabilidade, vulnerabilidades ou passivos se/quando descobertas por agências externas, incluindo o governo, clientes, denunciadores etc.
- C. Análise da Base de Conhecimento de Negócio para descobrir falhas de lógica ou inconsistências no desenho de negócio, para identificar suas causas raiz e para desenvolver e implementar as soluções ou mitigações apropriadas.

VII. Incentivar Inovação ou Controle Apropriados – Equilibrar Disrupção versus Otimização

- A. Ajuste do sistema de gestão para incentivar a inovação aberta (criatividade, descentralização das decisões de desenho) e/ou incentivar a otimização (controle, centralização da autoridade de desenho), nas áreas de desenho de negócios, desenvolvimento de produtos e serviços, estratégia e políticas de negócio etc.
- B. Acesso e análise da Base de Conhecimento de Negócio para identificar o impacto de mudanças propostas e desenvolvimento de planos específicos para o gerenciamento de programas e a assimilação da mudança.

VIII. Permitir Colaboração – Colaboração Interna ao Negócio bem como Externa com Outras Empresas

- A. Atenção em estender o escopo do desenho do negócio para incluir todos os participantes envolvidos na entrega do valor de uma cadeia de valor estendida aos clientes/mercados finais.
- B. Acesso e análise da Base de Conhecimento de Negócio para identificar interações possíveis e necessárias entre unidades de negócios com responsabilidades independentes, a fim de assegurar o desenho ideal de toda a rede para apoiar operações complementares.
- C. Inovação e criação de produtos e serviços contínua, sustentável, por unidades de negócio independentes e colaborativas, preservando o valor para os destinatários desses produtos e serviços sob condições variáveis.

IX. Otimizar Recursos – Identificar/Qualificar Alternativas de Investimento e Maximizar a Utilização de Recursos através do Compartilhamento e Reutilização

- A. Avaliação do ecossistema do negócio externo e análise da Base de Conhecimento de Negócio para identificar, qualificar e quantificar os investimentos possíveis que melhor cumpram as metas da estratégia do negócio e melhor fechem quaisquer lacunas de desempenho.
- B. Componentização e desenho dos recursos para reutilização em diversas implementações, para assim reduzir os custos de desenvolvimento, riscos, esforços redundantes e tempo necessário para a implementação da mudança de negócio.
- C. Estabelecimento de mecanismos e habilidade para medir, monitorar e adaptar facilmente o trabalho operacional, as regras de negócio e as capacidades de suporte em condições de operação quase em tempo real.

X. Gerenciar Conhecimento – Gerenciar Conhecimento de Negócio para Obter Vantagem a partir desse Conhecimento

- A. Acumulação incremental e refinamento iterativo do conjunto de definições, descrições e regras de negócio, isto é, o conhecimento de negócio necessário para comunicar e gerenciar como o negócio funciona.
 - B. Análise de como o negócio pode ser alterado de forma otimizada para a inovação, melhoria, mitigação de riscos, segurança cibernética, alocação de recursos, vantagem competitiva etc.
 - C. Compreensão do impacto das mudanças em políticas, processos, regras de negócio, recursos e outros mecanismos necessários para tomar decisões otimizadas de mudança.
-

1 Agradecimentos a Gladys S.W. Lam por insumos ao conteúdo e a organização do Manifesto e a Sasha Aganova pela condução do trabalho até a conclusão. [Início](#)

© Business Rule Solutions, LLC. 2017.

© Process Renewal Consulting Group (2015), Inc. 2017.

© John A. Zachman[®], Zachman International[®], Inc. 2017.

© Tradução: Gigante, Centus e BPM Experts, Ltda. 2018.

A permissão para a reprodução e distribuição ilimitada deste documento é concedida sob as seguintes condições: (a) Os direitos autorais e esta nota de permissão sejam claramente incluídos. (b) O trabalho seja creditado claramente aos seus três autores. (c) Nenhuma parte do documento, incluindo o título, conteúdo, direitos autorais e aviso de permissão, seja alterado, abreviada ou estendido de qualquer maneira.