

REVISTA

# ANÁLISE DE NEGÓCIOS





# REVISTA DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS



2023

MAIO

EDIÇÃO 11

EDIÇÃO ESPECIAL: COM ARTIGOS DE PALESTRANTES DO

# BA Brasil 2022



Participe do nossos **Papos de Negócios**, que acontecem todas as **quartas-feiras às 20 horas** no canal do **YouTube IIBA Brasil**.

<https://www.youtube.com/c/IIBABrasil>

Faça parte da **Confraria da Análise de Negócios** e seja um colaborador da **Revista da Análise de Negócios** do **IIBA Brasil**.

Você pode ter seu artigo publicado na **Revista da Análise de Negócios** do **IIBA Brasil**.

Para isso basta manifestar seu interesse pelo link a seguir, e você receberá as orientações para a submissão do seu artigo.

<https://forms.gle/iQrvhr6SyQ7UAnMD6>

Após a submissão seu artigo será revisado pelos nossos confrades e liberado para publicação.



# Como a Análise de Negócios ajuda na Gestão de Produtos?

(Selma Carvalho)



“Entendimento do real problema de negócio, olhando para a estratégia / indicadores dos produtos e serviços que precisam ser evoluídos, escalados, sempre considerando a visão do Consumidor e o resultado financeiro da empresa.”

## O POR QUE DESSE ARTIGO

Resolvi escrever esse artigo tamanha era a quantidade de perguntas que recebia dos profissionais que se prepararam para ser um bom analista de negócios antes da febre de agilidade no mercado de trabalho. A procura por analistas de negócios caiu no mercado, em função da utilização de metodologias ágeis, que passou a buscar cargos com nomes diferentes, como por exemplo Product owner, mas que no fundo, no fundo exigiam as mesmas competências descritas no capítulo de Competências Fundamentais do BABOK (corpo de conhecimento de análise de negócios – do IIBA). É incrível como resistimos em dar valor aos soft skills mais importantes que os profissionais precisam ter para crescer no mercado de trabalho. Então pude enxergar essa grande oportunidade aos profissionais que estudaram e aplicaram análise de negócios durante anos: **Porque não seguir a carreira de Product Management?** Uma grande oportunidade de aplicar todos os seus conhecimentos adquiridos, fazendo boas perguntas para entendimento dos problemas, conectando ferramentas e pessoas para propor excelentes soluções e analisando os dados e mercado, com uma boa visão analítica, medindo os resultados obtidos de seus projetos, produtos e serviços de negócio, sem nunca perder a visão estratégica dos negócios. Existem três coisas muito importantes e primordiais quando falamos de Análise de Negócios e elas são igualmente importantes quando pensamos em desenvolver /evoluir ou descontinuar produtos /serviços.



## ENTENDER A REAL NECESSIDADE

A primeira delas está muito correlacionada à capacidade de se conectar com os negócios, estar bem próximo e conseguir mapear corretamente a real necessidade de cada cliente / consumidor do produto / serviço.

## PROPOR AS MELHORES SOLUÇÕES

A segunda delas está muito correlacionada ao conhecimento das tecnologias, para que se saiba qual a melhor tecnologia a ser utilizada, olhando não somente para os modismos, mas para o valor que aquela tecnologia é realmente capaz de entregar para o consumidor final do produto e serviço.

E para isso, é muito importante que essa decisão seja feita de forma colaborativa, envolvendo o gestor do produto, a equipe de Design /UX/CX e também os líderes técnicos /arquitetos que estão sempre buscando as melhores soluções de mercado do momento. É muito importante que o PM provoque o time técnico quanto às soluções muito sofisticadas e complexas e que talvez tragam o mesmo resultado que uma solução um pouco menos emergente e que tenha menos riscos para o produto / serviço a curto e médio prazo. Aqui entra um outro assunto muito importante que são as experimentações, mas estamos quase entrando no terceiro ponto.

## GARANTIR A ENTREGA DE VALOR

Para este terceiro ponto é muito importante a dimensão de análise de dados e inteligência analítica, pois o profissional de PM / Analista de negócios precisa entender os números dos produtos e Serviços bem como o momento econômico e o cenário desejado pela empresa para cada um desses produtos e serviços.

Conhecendo bem o que se espera evoluir em cada produto / serviço, todas as experimentações permitirão uma medição parcial para checagem se as evoluções (features) priorizadas estão realmente trazendo o valor esperado de crescimento pela empresa. Esse é o verdadeiro sucesso alcançado por um Gestor de Produto. Quando ele consegue, através de pequenas experimentações estruturadas, medir se o resultado esperado está sendo alcançado.



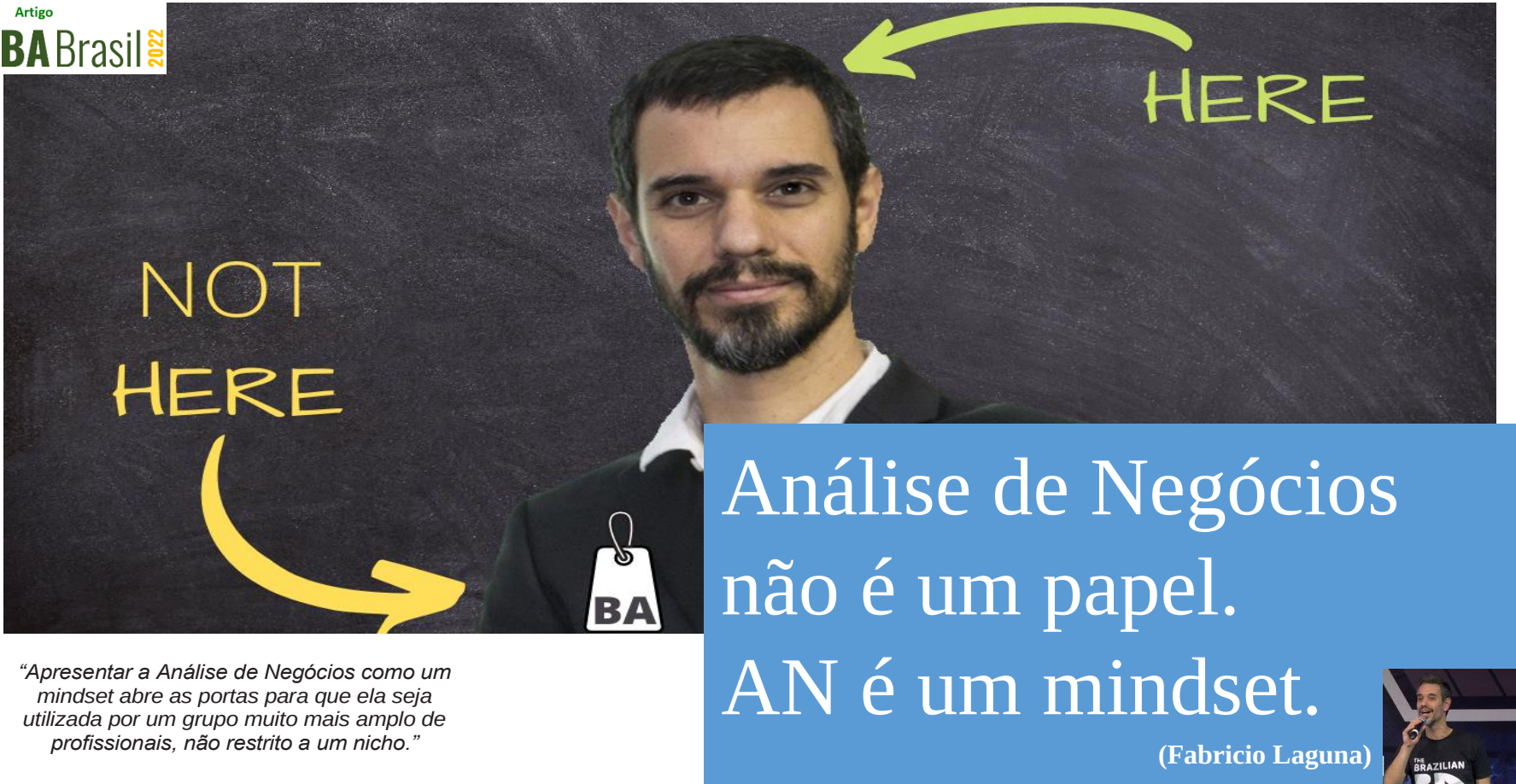
## DESEJO FINAL

Espero que, no seu caso, e da sua organização, consiga praticar e aplicar esses 3 passos e obter resultados efetivos na melhoria dos processos e produtos / serviços da empresa onde atua. Boa sorte!

## REFERÊNCIAS

O Guia Business Analysis Body of Knowledge, também conhecido como BABOK é um conjunto de melhores práticas em análise de negócios (português europeu) ou (português brasileiro) publicado pelo International Institute of Business Analysis (IIBA).





“Apresentar a Análise de Negócios como um mindset abre as portas para que ela seja utilizada por um grupo muito mais amplo de profissionais, não restrito a um nicho.”

Há sem dúvida várias formas de se entender e apresentar a Análise de Negócios (AN). Diferentes autores a têm apresentado como uma prática, um conjunto de tarefas, um serviço, uma disciplina. Mas a versão mais corrente nas empresas é falar da AN como um papel.

O ANALISTA DE NEGÓCIOS

Quando alguém apresenta a Análise de Negócios como sinônimo do papel do analista de negócios profissional, seu uso fica restrito às tarefas e responsabilidades desempenhados por esse papel em uma metodologia. É mais ou menos o mesmo que dizer: “A Análise de Negócios é o que faz o Analista de Negócios”.

Essa afirmação é limitante e ambígua. Diferentes Analistas de Negócios fazem coisas diferentes em diferentes organizações. Metodologias são muito específicas e cada organização implementa papéis de forma diferente. Além disso, para atender necessidades específicas, os Analistas de Negócios de uma empresa podem ser designados a realizar tarefas que, a princípio, nada tem a ver com a Análise de Negócios.

O CONCEITO DE MINDSET

Se for compreendida como um mindset, a AN pode alcançar novos horizontes.

Segundo o Dicionário Merriam-Webster, o termo mindset refere-se a “uma maneira particular de pensar que determina os comportamentos, atitudes e respostas de uma pessoa ao mundo.”

Aplicado a uma coletividade, um mindset representa uma forma como um conjunto de pessoas pensa e reage ao mundo, formando o que chamamos de cultura.

MINDSETS COMBINADOS

Um mindset não se restringe a um conjunto de tarefas. Uma mesma pessoa pode combinar vários mindsets e utilizá-los para o desempenho de suas tarefas.

Por exemplo, é esperado de mim, que como um profissional experiente e certificado em Análise Ágil (AAC®), eu saiba como usar meu **mindset ágil** para estruturar um projeto em pequenas entregas de valor que possibilitam o aprendizado e reduzam o risco de seguir no caminho errado. Mas também, como um Gerente de projetos profissional (PMP®), eu também possa utilizar meu **mindset de gerenciamento de projetos** para planejar cada uma das entregas e monitorar as tarefas que precisam ser realizadas pelos envolvidos. Mas se eu não aplicar o **mindset de análise de negócios** que desenvolvi para obter o certificado profissional em AN (CBAP®) não irei definir as necessidades e avaliar a melhor solução a ser desenvolvida. Corremos o risco de entregar algo não adequado aos meus clientes.

Todos esses mindsets estão disponíveis na minha mente e os uso de forma combinada para produzir mais valor e me tornar um profissional melhor.

O MINDSET DE AN

O mindset de análise de negócios, ou seja, focado em ser **business-driven**, é um conjunto dinâmico de atitudes, comportamentos, crenças, modelos mentais, tendências emocionais e valores, que impulsionam melhorias contínuas nos negócios.

Seu oposto é o mindset de operação de negócio, que apenas preocupa-se em fazer o mesmo trabalho repetidamente e cumprir com suas tarefas sem pensar. No quadro seguinte, temos alguns exemplos usuais dessas diferenças. Este é apenas um quadro resumo. Uma visão mais ampla e ilustrada do mindset de análise de negócios está disponível [neste endereço](#).

DESENVOLVA O MINDSET

A forma de pensar de todos nós é moldada a partir de nossas experiências e práticas diárias. Ao agirmos de modo consistente, seguindo uma abordagem padronizada podemos desenvolver nosso mindset em uma determinada direção desejada.

| Visão geral                                       |                                                                       |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Mindset de operação de negócio                    | Mindset de análise de negócios                                        |
| Resistente à mudança                              | Orientado ao crescimento e melhoria contínua                          |
| Pensa limitado, restrito ao seu silo              | Pensa holístico, considera sempre o quadro geral                      |
| Busca o sucesso do departamento / função          | Busca o sucesso global da organização e de seus stakeholders          |
| Faz certo as coisas                               | Faz as coisas certas                                                  |
| Foca na eficiência e excelência operacional local | Promove colaboração multifuncional estratégica                        |
| Sem paciência para opiniões divergentes           | Assume responsabilidade pela colaboração e entendimento compartilhado |
| Varre problemas para debaixo do tapete            | Expõem gaps como oportunidades de melhoria                            |

Estude os conceitos e técnicas da Análise de Negócios para desenvolver-se profissionalmente e tornar-se **business-driven**.

REFERÊNCIAS

- BA is a Mindset (Artigo) Link: <https://www.linkedin.com/pulse/busin-ess-analysis-mindset-fabricio-laguna-cbap-aac-cpoa-pmp-mba/>
- BA is a Mindset (Video) Link: <https://giganteconsultoria.com.br/2022/01/27/analise-de-negocios-e-um-mindset/>
- A mindset without skills is just frustrating (Artigo) Link : <https://giganteconsultoria.com.br/2022/03/22/ter-um-mindset-sem-ter-as-habilidades-e-so-frustracao/>
- Compounding the BA mindset (Artigo) Link: <https://www.linkedin.com/pulse/compounding-ba-mindset-fabricio-laguna-cbap-aac-cpoa-pmp-mba/>





# A Análise de Negócios em Serviços Financeiros

(Marco Antonio)



*“O principal benefício da análise de negócios para instituições financeiras é uma melhor tomada de decisão.”*

Qual é o papel da análise de negócios em finanças e como as instituições financeiras podem se beneficiar da análise de negócios? Essas são perguntas oportunas, pois a análise de negócios está se tornando mais essencial para o sucesso das organizações financeiras. Isso ocorre porque as empresas financeiras estão sendo inundadas com dados. *“Como resultado, muitas empresas estão trazendo profissionais de dados, convocando analistas de negócios para se tornarem elementos permanentes nas equipes financeiras”,* afirmou o [Uncommon League Blog<sup>1</sup>](#), pois os profissionais de análise de negócios podem ajudar as empresas a fazer bom uso dos dados.

## QUAL É O PAPEL DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS EM FINANÇAS

Analistas financeiros e profissionais de análise de negócios geralmente trabalham em conjunto para fazer recomendações para organizações que produzirão melhores resultados de negócios. Eles fazem recomendações com base em suas descobertas ao examinar dados de clientes internos e/ou externos.

A Investopedia<sup>2</sup> explicou que os analistas financeiros ajudam os empregadores a tomar decisões de investimento estudando dados financeiros, identificando tendências e fazendo previsões. O papel de um profissional de análise de negócios em finanças é um pouco diferente. Um colaborador da Investopedia escreveu:

*“...os analistas de negócios se debruçam sobre os dados da empresa e usam suas descobertas para ajudar a administração a tomar decisões de negócios. Esses dados, em vez de serem relacionados a investimentos, envolvem as operações diárias do negócio. Os analistas de negócios estudam estratégias, modelos de negócios, processos e fluxos de trabalho e sistemas técnicos. Eles são chamados para detectar ineficiências e encontrar oportunidades para que as operações da empresa sejam simplificadas e melhoradas.”*

Juntos, profissionais de análise de negócios e analistas financeiros podem ajudar uma instituição financeira a crescer e prosperar.

## OS BENEFÍCIOS DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS EM FINANÇAS

O principal benefício da análise de negócios para instituições financeiras é uma melhor tomada de decisão. Isso pode soar como um benefício simples, mas afeta todos os aspectos da empresa. Uma melhor tomada de decisão se traduz em melhores resultados, uma melhor cultura da empresa, melhor gerenciamento e uma melhor experiência do funcionário. De acordo com o LinkedIn, os benefícios da análise de negócios incluem aumento do ROI, redução de custos, colaboração efetiva da equipe, aumento nas vendas e maiores taxas de sucesso do projeto.

A pandemia tornou inegociável a digitalização de produtos e serviços - as organizações podem digitalizar ou tornar-se obsoletas. Os profissionais de análise de negócios podem identificar facilmente as tendências na transformação digital e ajudar as instituições financeiras a se adaptarem ao cenário digital em rápida mudança. Eles podem garantir que essas empresas atendam às necessidades de seus clientes, que esperam serviços digitais. Habilitar e preparar instituições financeiras para digitalizar seus serviços é outro benefício da análise de negócios.

A análise de negócios pode beneficiar muito as instituições financeiras, especialmente pós-covid. É por isso que agora é o momento ideal para essas organizações investirem em análise de negócios.

Você é um líder de empresa procurando maneiras de mitigar os danos causados pela pandemia e prevenir danos futuros? Nesse caso, invista em análise de negócios. Você é um profissional de análise de negócios que deseja ajudar empresas de todos os setores a se recuperarem da pandemia e prosperarem?

O IIBA desenvolveu um guia muito útil na análise de dados que vale a pena ler, o “Guide to Business Data Analytics”. Aproveite também e obtenha a certificação em Business Data Analytics (CBDA) do IIBA. Assim se tornará num profissional diferenciado!

## CONCLUSÃO

Os analistas de negócios têm o poder de impulsionar as empresas. Eles podem criar imagens de dados claras para equipes executivas, resolver problemas com seu pensamento crítico e trabalhar com outras partes da organização para entender como a contabilidade afeta suas equipes. À medida que os dados se tornam mais prevalentes no mundo financeiro, a necessidade de analistas de negócios na equipe do departamento financeiro se tornará cada vez mais importante para o sucesso de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

<https://www.iiba.org/business-analysis-blogs/business-analysis-in-finance/>  
<https://techcavass.com/blogs/business-analyst-in-banking.aspx>  
<https://www.quora.com/What-does-a-business-analyst-do-in-a-banking-financial-services-sector>  
<https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/040915/what-business-analyst-and-how-much-do-they-make.asp>  
<https://www.investopedia.com/articles/professionals/120415/career-advice-financial-analyst-vs-business-analyst.asp>  
<https://www.linkedin.com/pulse/benefits-business-analysis-ioannis-antypas>

<sup>1</sup> The Uncommon League é uma empresa de treinamento premiada para análise de negócios, agilidade e gerenciamento de projetos.

<sup>2</sup> Investopedia é um site de mídia financeira com sede na cidade de Nova York, EUA. Fundada em 1999, a Investopedia fornece dicionários de investimento, conselhos, análises, classificações e comparações de produtos financeiros, como contas de títulos.

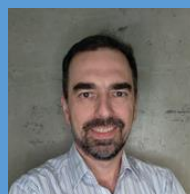
1970: MRP  
(Material Requirement  
Planning)

1980: MRPII  
(Manufacturing Resource  
Planning)

1990: ERP  
(Enterprise Resource  
Planning)

# A importância da Análise de Negócios na Implantação de ERP

(Abilio Passos)



*“Respostas tardias às mudanças que ocorrem durante os projetos de implantação geram bilhões em prejuízos com desastres de software”.*

Os sistemas Enterprise Resource Planning, ou ERP's, são pacotes comerciais de software, desenvolvidos a partir de modelos-padrões de processos. São integrados, possuem uma grande abrangência funcional e utilizam um banco de dados corporativo. Para o bom funcionamento, sempre requerem procedimentos de ajuste no processo ou no sistema. O coração do ERP é o banco de dados central.

A implantação dos sistemas ERP nas organizações envolve mudanças significativas no processo e em muitos casos na cultura da organização. Muitas organizações optam por projetos de implantação dos sistemas de informação de forma condensada e com data definida para finalização do processo de aprendizado e dos ajustes entre processos e sistema; essa decisão acarreta uma perda significativa do aproveitamento das funcionalidades disponíveis no ERP.

## PROJETO X PROGRAMA

Em muitos casos as organizações realizam um único projeto de implantação do ERP, mas como os recursos e o tempo são limitados, acabam deixando de lado uma série de funcionalidades e/ou módulos, perdendo seus benefícios. Uma forma de trabalhar a implantação continuada é tratar o ERP e seus verticais em um programa, que pode ser constituído de diversos projetos no decorrer do tempo.

É importante ter em mente as seguintes definições:

**PROJETO (BABOK):** Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

**INICIATIVA (BABOK):** Um projeto específico, programa ou ação tomada para resolver alguns problemas de negócios ou alcançar alguns objetivos específicos de mudança.

**Programa (PMBOK):** Um grupo relacionado de projetos, subprogramas e atividades de programa gerenciados de forma coordenada para a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

## PORQUE ORGANIZAÇÕES IMPLANTAM UM ERP?

Quando uma organização decide implementar um ERP há diversas expectativas. A pesquisa anual da Panorama Consulting® de 2022 mostra algumas dessas expectativas. Ordenada da mais frequente para a menos frequente temos:

- Melhorar inventário
- Compliance
- Interação com fornecedores
- Produtividade e eficiência
- Padronização
- Dados em tempo real
- Custos de TI
- Custos operacionais
- Remoção de silos
- Novo modelo de operações
- Experiência do cliente

## ONDE ESTÃO FALHANDO?

Os projetos de implantação de ERP são muito conhecidos pelos estouros de custos e de prazos para sua realização.

Para os estouros de custos as principais razões apresentadas pela pesquisa anual da Panorama Consulting® são:

- Questões organizacionais
- Adição de tecnologia
- Questões de dados
- Questões técnicas
- Recursos subestimados para o projeto
- Expansão de escopo
- Gastos subestimados em consultoria

A pesquisa traz ainda que para os estouros de prazos, as principais razões são:

- Questões técnicas
- Questões de dados
- Questões organizacionais
- Expansão de escopo
- Restrições de recursos
- Cronograma de projeto não realista
- Funcionalidades prometidas não entregues

O guia BABOK V3 apresenta diversas técnicas, que se aplicadas no tempo e forma corretos, certamente ajudam a mitigar todas estas extrapolações de custo e prazos supracitadas.

## IMPLANTAÇÃO CONTÍNUA

A escolha inadequada da estratégia e arquitetura de implantação torna a evolução do sistema e do processo onerosas. Uma das formas de reduzir as incertezas nas implantações de ERP é dividir esta implantação em diversas fases.

Respostas tardias às mudanças que ocorrem durante os projetos de implantação geram bilhões em prejuízos com “desastres de software”.

A falta de capacitação é um dos fatores da subutilização dos sistemas ERP. Um ponto importante para resolver este ponto é aplicar um programa continuado de avaliação do conhecimento, **treinando** as pessoas nas lacunas identificadas.

Vários autores recomendam que a implantação dos sistemas ERP seja de forma gradual e contínua, e para isso é importante que seja aplicada a análise de negócios constantemente em todas as áreas da organização, e não somente nas áreas relacionadas à tecnologia.

Adaptar processos ou sistemas para a implantação de funcionalidades do ERP gera severo desconforto até a adaptação. Grande parte do trabalho relacionado à análise de negócios é justamente estudar os **processos**, as **pessoas** e a **tecnologia** dentro do **contexto** da **organização**.

É importante considerar que o contexto também está em constante **mudança**, e os sistemas ERP em **evolução**, ganhando novas **funcionalidades** a cada nova versão. Estas mudanças constantes reforçam ainda mais a necessidade da aplicação continuada da análise de negócios na organização tanto pela área de tecnologia quando pelas áreas de negócios.

## REFERÊNCIAS

BABOK V3

ERP Report 2022 (Panorama Consulting)





# Potencializando a Análise Crítica com desenvolvimento desacoplado

(Carlos Eduardo Vasquez)

A minha história é sobre como ajudamos alguns clientes a dar um passo adiante ao Scrum e como a multiplicação de uma postura de análise crítica, inspirada em vários aspectos na Análise de Negócio como definida pelo BABoK, tem nos ajudado.

## MOTIVAÇÕES

Foram três as principais necessidades para promover esse passo adiante em relação ao Scrum.

### 1. Redução de Tempos

O Scrum promove entregas frequentes, mas isso necessariamente implica em avanço? Por exemplo, você já se deparou com caso, em que o desenvolvimento de uma mesma história segue se espalhando na forma de histórias derivadas indefinidamente? Nesses casos, a cada entrega, alguma característica nova ou alterada era incorporada a transação; incluindo nisso a correção de defeitos. Portanto, a primeira necessidade foi **potencializar redução de tempos**.

### 2. Aumentar produtividade

Na última versão do Scrum, a gente começa a ver uma preocupação – ainda insipiente – com produtividade. Essa é uma interpretação minha quando eu vi a necessidade de objetivos a se perseguir em contraste às estimativas. E para mim, faz todo sentido. Faz sentido, porque nesse nível tão fino estimar pode mais atrapalhar do que ajudar. Daí a segunda necessidade foi **aumentar a produtividade**.

### 3. Aumentar a visibilidade externa

Um fenômeno comum tem sido a perda de uma perspectiva da floresta e na qual estimar faz todo o sentido e avaliar o progresso, idem. Essa perda acontece na medida em que se descobrem as árvores e os galhos de cada árvore, que são muitos. Conforme se refinam as necessidades do negócio em requisitos da solução – seja lá o nome que você queira dar a isso – você começa a ter

uma miríade de histórias derivadas da limitação de cada Sprint, que não conseguem dar uma visão panorâmica simples do horizonte.

Por exemplo, termos entregue 80 cartões de 100 quer dizer que 80% foram entregues? E se eu disser, que esses 80 cartões são de 5 transações de um total original de 25? E, portanto, o progresso real é de 20% ou 5 de 25? Veja, não digo que o horizonte seja estático; pelo contrário, ele pode se mover conforme se avança. Mas é fundamental diferenciar o que é mais funcionalidade do que seja trabalhar sobre um mesmo conjunto de funcionalidades. Ou seja, necessitamos **dar visibilidade externa aos não diretamente envolvidos**.

Adicionalmente a essas três necessidades, mas com um caráter transversal a cada uma delas, podemos colocar uma quarta necessidade relativa ao objetivo de se **apontar cedo ofensores a esses outros três objetivos**.

## FATORES AMBIENTAIS PROMOVENDO A MUDANÇA

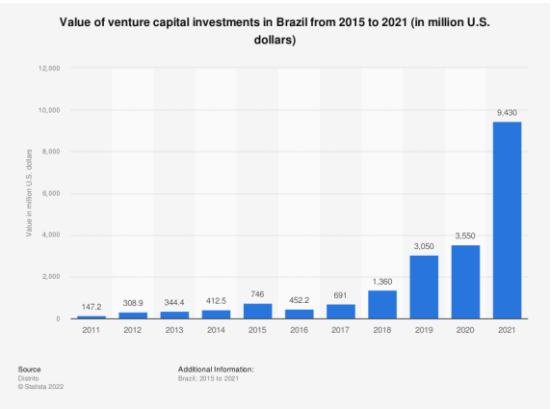
Inicialmente foi um cliente, depois outro e estamos com três hoje nesse processo. Daí julguei ser um papo interessante para mais gente. Imagino que, ainda que cada cliente tenha sua particularidade, estejamos todos imersos em um mesmo ambiente e sejamos submetidos a certas forças em comum.

Por isso, decidi escrever para contar essa história começando por essas forças promovendo a evolução a partir do Scrum. Duas delas são relativamente novas se considerarmos os últimos anos em comparação retrospectiva.

1. A primeira delas é a **escassez de força de trabalho** para desenvolvimento de soluções de software.

*Superando limitações da mentalidade de templates e metodologias prescritivas*

1. A segunda é a **redução da liquidez dos mercados** refletindo na menor disponibilidade de capital; ou seja, a carteira está se fechando.



A princípio, essa redução da disponibilidade de capital, deveria ser uma força no sentido de resolver a outra, a escassez de força de trabalho. Afinal foram várias demissões em massa em startups [1]. No entanto, há um terceiro fator, que ainda não havia comentado: a **efetiva globalização do mercado de trabalho na área de software** e passarmos, como empresários, a competir com mercados onde o trabalho é muito mais valorizado, o que promove um aumento nos custos dessa força de trabalho especializada.

## O QUE A ANÁLISE DE NEGÓCIO TEM A VER COM ISSO?

O nexos entre esses três fenômenos e o assunto de hoje é relativamente simples e pode ser resumido com uma pergunta: Como a Análise de Negócio pode entrar no circuito do desenvolvimento de soluções de software com o objetivo de melhor aproveitar o tempo dos desenvolvedores? Ou seja, como a Análise de Negócio pode ajudar a prevenir bloqueios e – cuidado a palavra que vou usar pode ser ofensiva ou mesmo tabu em alguns círculos Ágeis – aumentar a produtividade.

# A ANÁLISE DE NEGÓCIO COMO UM MINDSET SUPERANDO OS ROTEIROS E TEMPLATES

Eu vejo que o tema “Análise de Negócio” seja um dos menos compreendidos na era dos hashtags. Em especial, o BABoK e o IIBA, eu os vejo como um fenomenal cinto de utilidades, uma preciosa caixa de ferramentas, no sentido mais amplo possível para as mais diversas aplicações. O meu objetivo hoje é compartilhar como tenho usado essas ferramentas em nossa realidade atual.

Por mais de uma vez, quando cito Análise de Negócio, sou recebido com um certo ceticismo, como se eu fosse o portador de um retrocesso à templates e ao processo pelo processo, à conformidade pela conformidade. Espero, nessa a conversa, conseguir explicar por que esse não é o caso e como a Análise de Negócio pode se inserir.

O Product Owner, por princípio, deveria ser um e em um ambiente corporativo, as pessoas impactadas por uma solução de software direta ou indiretamente tendem a ser mais de um. Daí, vemos que antes de termos um Sprint 1, deveríamos ter uma “Sprint 0” para abordar três objetivos relacionados ao Desenho de Solução.

1. Desenvolver, dentro dos limites da informação disponível, um *backlog* em nível mais alto (Up Strem) buscando descrever dentro do possível o horizonte da solução como um todo.

Ainda, que nesse estágio, haja um horizonte meio difuso, não precisamos ter toda a solução formalmente definida para iniciar a primeira Sprint. Observe, que o foco aqui não é uma visão de “Projeto”, mas de “Produto”. Trata-se de se desenvolver uma **Estrutura Analítica de Produto** em diferentes níveis de decomposição com o objetivo de melhor entender a solução e a sua intercessão como negócio.

Portanto, essa Estrutura Analítica de Produto não tem a forma de uma lista de requisitos, mas de uma árvore, que observa certas regras de estrutura. Uma vez elaborada essa EAP (lembrando que o “P” se refere ao produto e não ao projeto), é possível simular os fluxos operacionais junto aos clientes. Isso não com o objetivo de validar uma transação ou com o objetivo de validar todo o escopo.

O objetivo é validar se, uma vez atendidos aqueles requisitos, se imagina que o propósito daquela primeira liberação do desenvolvimento seja atingido.

Seguem algumas dicas sobre como melhor alcançar o objetivo de consolidar o escopo. Dica 01: Em nossa avaliação, seria interessante ter o escopo previsto para os **próximos 03 Sprints** consolidado no nível da funcionalidade.

Se pensarmos no projeto, podemos ver essa funcionalidade como um épico, ainda que se refira a uma única transação. O motivo é, que já antevemos diferentes histórias subordinadas conforme se avança no detalhamento daquela transação ao longo de um ciclo de experimentação, feedback e aprendizado.

Dica 02: Não é trivial diferenciar o que seja detalhar uma funcionalidade do que seja identificar uma nova funcionalidade.

E, no entanto, isso é fundamental para melhor entender ou definir o fluxo operacional no qual o software se insere. Para esse fim, usamos referências da ISO 14143, materializada na Análise de Pontos de Função do IFPUG. A experiência de décadas com a APF pela equipe responsável por desenhar esse *backlog* de *Up Steam* facilita demais.

Por exemplo, um dos requisitos identificados é Realizar Determinado Cálculo. Esse cálculo atente às regras para identificar uma funcionalidade?

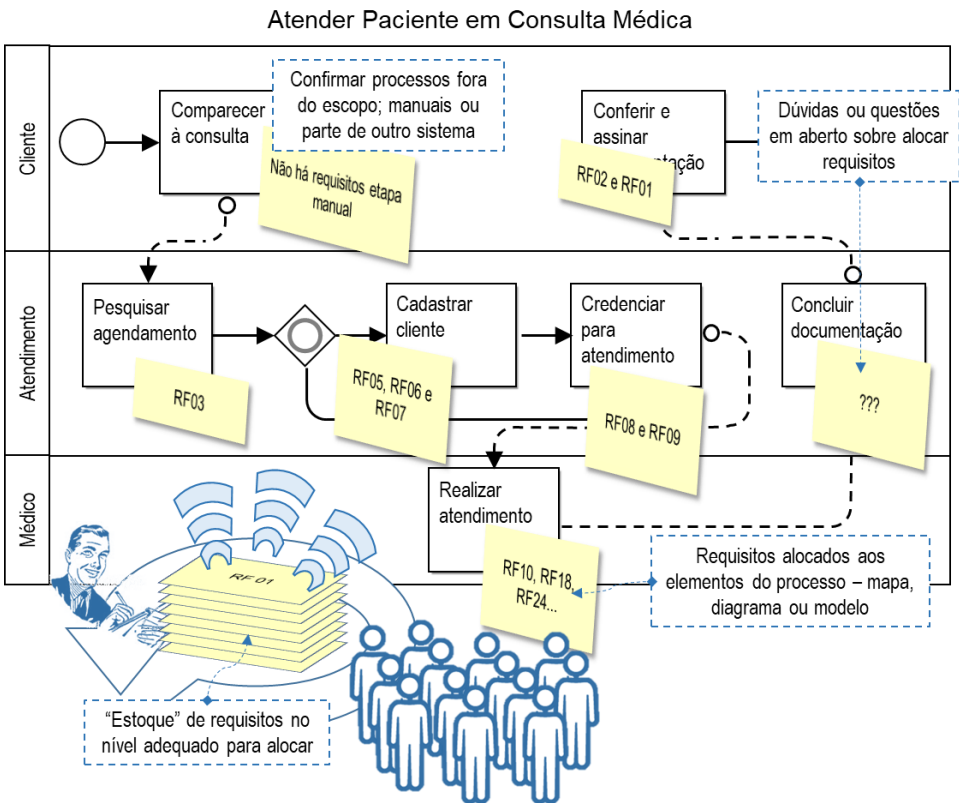
- Ele é **autocontido**;

Tudo que a solução de software deve fazer em resposta a um estímulo externo ou para provocar um estímulo externo está contido nesse cartão de Realizar Determinado Cálculo?

No âmbito de uma mesma atividade no negócio, sob uma mesma responsabilidade, há passo anterior ou posterior ao Realizar Determinado Cálculo para que o objetivo no âmbito daquela atividade, naquela responsabilidade, seja atingido?

Se a resposta for não para qualquer dessas perguntas, então é importante descobrir em quais funcionalidades aquele cálculo, que se descobriu como um fragmento, se insere.

E, em seguida, registrar essa relação. No entanto, não é hora de investir mais tempo nos detalhes do cálculo sem entender melhor o escopo no qual ele se insere.



## ANTECIPAR O QUE PODE SER ANTECIPADO

Há desenvolvimento de uma solução de software, que pode ser antecipada é há aspectos, que se revelam um grande desperdício antecipar ou tentar documentar. Ou seja, esses últimos são mais bem desenvolvidos no contato direto entre os *devs* e os usuários ou seus prepostos com a responsabilidade de Product Owners. Daí um primeiro ponto, que gostaria de compartilhar com vocês é sobre alguns critérios para nos ajudar a distinguir o que pode ser antecipado do que não deve ser antecipado.

Inicialmente, as necessidades e requisitos dos usuários não tem a estrutura necessária a entrega para um *dev*. Vejo iniciativas de Scrum ignorando esse fato e tendo grade dificuldade de sair do lugar. Já se começa a discutir telas sem uma reflexão mais ampla de como aquilo se insere no fluxo operacional do negócio.

Nisso, há uma enorme gama de ferramentas no BABoK disponível para ajudar no levantamento e análise de requisitos para esse fim. E não apenas para esse fim, como por exemplo, a técnica de **Jornada do Usuário**, que transcende os objetivos de levantamento e análise de requisitos. O nível de referência para o objetivo do refinamento é o da funcionalidade, chamemos por exemplo, de Nível 03.

O Nível 01 estaria mais próximo aos processos na cadeia de valor e o Nível 02 agregaria diferentes funcionalidades por alguma afinidade. Não se trata de desenhar a solução de cima para baixo; mas uma estratégia de organizar a informação revelada.

Ainda que o objetivo seja consolidar o escopo, nossos clientes não estão preocupados com isso. Portanto, é comum identificar histórias ou requisitos ou cartões como fragmentos de uma funcionalidade; e que para fins de entendimento, comunicação e validação podemos chamar de Nível 04.



- Ele deixa o negócio em um estado consistente.

O cálculo está feito. Ele se insere, por exemplo, no envio de uma solicitação de compra. E daí? Por exemplo, se o resultado não for apresentado em uma consulta ou então atualizado em algum registro, então não se pode dizer o resultado é consistente.

- Ele é completo.

É muito comum os requisitos estarem em diferentes níveis. É comum levantar pedidos relativos a condições específicas no âmbito de uma mesma atividade.

Por exemplo, avaliar se o limite de compra excedeu para contratos limitados ao gerar um pedido de compra.

Não é porque o software deve avaliar condições e determinar quais se aplicam, que diferentes funcionalidades devem ser identificadas. Como no caso do Cálculo, esse cartão é um fragmento e deve estar subordinado a uma funcionalidade, que no conjunto agrega de maneira completa todos os cenários que se aplicam.

1. Detalhar, para o escopo previsto da primeira liberação de versão, as funcionalidades no *backlog* buscando antecipar os campos com informação transitando entre a solução de software e seus usuários em ambas as direções, as regras que se aplicam à captura, validação, transformação e registro desses campos. A forma sugerida para esse fim é a de Critérios de Aceitação e Regras correspondentes. Acho o Confluence uma ferramenta fenomenal para isso.

Seguem algumas dicas sobre como melhor alcançar o objetivo de detalhar itens no escopo.

Dica 03: Muito cuidado para saber onde parar nesse “detalhamento”!

Se você começar a descrever como a informação será apresentada, então acenda uma luz vermelha. O “detalhamento” não busca definir (ou prescrever) em caráter final qual tipo de elemento da interface com o usuário deve ser escolhido para determinado campo na interface lógica.

Escolher, em caráter preliminar, um *Check Box* para representar um campo na interface lógica com o usuário, pode ser útil para entender e comunicar o funcionamento de determinada funcionalidade em um protótipo de baixa fidelidade. No entanto, não se trata uma definição de caráter prescritivo aos *devs*.

Os detalhes sobre a definição das transações de software; a navegação e progressão entre as transações; o desenho da interface com o usuário, seu comportamento dinâmico e sua responsividade – todos contidos em uma mesma funcionalidade – devem ser resolvidos no processo colaborativo entre *devs* e usuários. Não se pretende colocar o *dev* como um programador de especificações prévias; não se pretende um retorno a um desenvolvimento prescritivo com uma lógica de cascata ou templates.

1. O **BDD** (Desenvolvimento Orientado ao Comportamento) pode ser uma alternativa em casos de desenvolvimento, quando a qualidade seja um fator crítico ou quando o desenvolvimento apenas com o Scrum tem reduzido sistematicamente a proporção entre defeitos e novas features.

Seguem algumas dicas sobre como melhor alcançar o objetivo de especificar por exemplos.

Dica 04: Não custa repetir, o objetivo não é esgotar todo o escopo já identificado. Apenas aqueles já refinado no nível da funcionalidade e buscando restringir o escopo da especificação dos testes ao backlog previsto para as próximas Sprints de desenvolvimento; o Down Stream. O propósito não é retornar a uma lógica sequencial de cascata, mas antecipar o que pode ser antecipado. Dica 05: Utilizar o Gherkin (*Given-When-Then*) para especificar os casos de teste. Lembrar-se do objetivo dos critérios de aceitação citados, que obviamente se aplicam também nos casos de teste. Os casos de testes gerados neste espaço, não eliminam outros casos de teste voltados aos aspectos não abordados. O XRay é uma ferramenta muito legal e você consegue integrar todo o processo pela conjunção de Jira, Confluence e XRay.

Dica 06: Lembre-se de buscar massa de dados para a realização do teste já em tempo de especificação. É impressionante a quantidade de informação sobre o negócio e, por consequência para o desenho da solução, que se descobre com isso.

## O DESENVOLVIMENTO DESACOPLADO

Em resumo, o que sugerimos até aqui foi uma “Sprint 0” com o objetivo de fazer um Desenho de Solução desacoplado do backlog do desenvolvimento. Esse Desenho de Solução não é estático. E evolui à medida que se refinam as necessidades em requisitos no nível adequado ao seu avanço para compor o backlog do desenvolvimento.

O monitoramento do progresso em um nível mais alto para compartilhar com pessoas externas ao desenvolvimento, se dá a partir dos itens nesse Desenho de Solução.

O desacoplamento não se limita ao Desenho da Solução e do Backlog do desenvolvimento, mas também às atividades relacionadas à evolução de cada um. O esforço de refinar as necessidades no Desenho da Solução se separa do *lead time* do desenvolvimento. E esse esforço também não segue a mesma cadência dos Sprints do desenvolvimento. Obviamente, o Desenho da Solução deve estar antecipado em relação ao restante do desenvolvimento. Quando se trabalha com o Kanban, é comum se chamar ao que chamamos de Desenho de Solução de *Up Stream* Kanban e ao restante do desenvolvimento de *Down Stream* Kanban.

## CONCLUSÃO

Eu não quero me perder em nomes de cargos como, Product Owner, Analista de Requisitos, Analista de Testes, QA, Dev etc. É indiscutível espaço para se antecipar várias decisões, que se não antecipadas promovem bloqueios, diminuem a produtividade, dificultam a visibilidade do progresso.

Vejo espaços enormes para melhorar a produtividade do desenvolvimento ágil, principalmente quando se trabalha apenas com o Scrum. E a Análise de Negócio, como definida pelo IIBA e pelo BABoK, fornece suporte prático para esses objetivos e, no mínimo, insight sobre como melhor elaborar um desenho de solução. Não como um cargo ou função; mas como uma mentalidade de solução de problemas complexos.

## REFERÊNCIAS

[1] As 10 Startups que Mais Realizaram Demissões em Massa! (voitto.com.br)

[2] Quanto pagar por um Ponto de Função – evitando que o barato saia caro (<https://www.fattocs.com/blog/quanto-pagar-por-um-ponto-de-funcao-evitando-que-o-barato-saia-carol>)