

## **Análise de Negócios - Gostei desse “negócio”, mas por onde começar? (versão 2010\*)**

\* Este artigo é uma revisão de um artigo escrito em fevereiro de 2009. O mundo mudou, e ele também.

Você foi picado pela mosquinha da análise de negócios? Acredita que ela pode ajudar a resolver problemas que vem atormentando os seus projetos? Descobriu nela um lugar para as suas habilidades de profissional de negócios que adora TI ou de profissional de TI que adora negócios?

Apesar da procura dos profissionais, mesmo com o BABOK 2.0 disponível há meses, existe pouca informação formatada para quem está começando então pensei que um guia rápido ainda poderia ser útil.

Como sou cada vez menos formal, ando priorizando comunicação no lugar de documentos abrangentes, escrevi esse guia com a informalidade de uma conversa, tudo de cabeça - sem referências - só o que está fresquinho na cuca. É um papo que eu levaria com um amigo interessado no assunto. Se tiver alguma dúvida ou estiver faltando algo, envie um e-mail, ok?

Em 2009, quando escrevi este guia, ao colocar “análise de negócios” no Google, meu site era um dos primeiros a aparecer. Meu site ainda está longe de ser um site de referência sobre o assunto, mas independente disso, minha experiência com análise de negócios é relativamente rica.

Requisitos são a minha vida desde quando produzi meu primeiro website comercial lá nos anos 90. Os negócios embarcaram nela pra valer ali por 1999, depois que saquei que precisava entender dele também, e não só de software.

Ocorreu que a minha primeira empresa de Internet (imóvel on-line) foi um sucesso técnico. O site era bonito e fácil de usar, sistema em PHP e MySQL, mil acessos por dia (isso mesmo, mil visitantes únicos por dia em 1999), mas foi um fracasso completo como negócio. Baixei a bolinha, voltei à facul para estudar administração e marketing.

Na experiência recente, na Dígitro, entre 2007 e 2008 eu montei as bases para o que hoje é uma área de análise de negócios que funciona dentro da área de TI responsável pela gestão dos sistemas internos. Na IONICS, onde passei dois anos, implantei e liderei o escritório de análise de negócios, o “EAN” que trabalha com a gestão dos requisitos dos produtos oferecidos pela empresa. Hoje o desafio é facilitar a utilização de análise de negócios dentro de um contexto ágil na Stefanini. Experiências diferentes e enriquecedoras.

Na real, eu teria muito para escrever sobre as experiências do dia-a-dia com análise de negócios, ocorre que devo manter relativo sigilo em relação aos trabalhos atuais em respeito às estratégias da empresa na qual trabalho. Quando me sinto moralmente livre para divulgar abertamente as experiências, elas já não tem mais aquele cheiro de pão quentinho e escrever perde a graça. É como liberar o making-off de um filme seis anos depois da sua estreia. Eu coloco no CV, mas os detalhes ficam para as conversas.

### **Difícil busca por informações**

Eu não posso ignorar os e-mails que venho recebendo nos últimos dois anos. Muita gente boa, profissionais de diferentes origens que o Google, mais recentemente o Twitter ou alguma indicação de amigos fazem visitar o meu site e entrar em contato, geralmente via e-mail.

As mensagens são parecidas:

“Olá, meu nome é “x” e eu trabalho como “y” na empresa “w” e...

- a) estou com problemas com meus requisitos...
- b) meu chefe mandou eu pesquisar sobre...
- c) me amarro em casos de uso...
- d) li um livro sobre e fiquei interessado...
- e) eu li o BABOK...
- f) o fulano “f” indicou você...
- g) pelo amor de Deus me dê uma luz!

... meu background é “b” e eu gostaria que você me passasse algumas informações sobre análise de negócios como livros, cursos, blogs para que eu pudesse aprofundar meus conhecimentos e investir nessa área.”

Estou sempre buscando por referências e ainda sinto que esse pessoal tem motivo para pedir essa mãozinha. Hoje (se não considerarmos o lançamento do BABOK 2.0) temos praticamente as mesmas poucas informações que eu tinha quando me interessei pelo assunto no final de 2006. Digamos que o BABOK é abrangente demais e os posts nos sites sobre o assunto, picados demais.

Além disso, muito pouco foi escrito para os iniciantes. Os conteúdos que encontramos (mesmo em inglês) são muito avançados ou trata-se de outros usos para o termo “analista de negócios” que são comuns também. Não há nada direto ao ponto e bem “basic” que você possa ler em uma pegada.

## O que é Análise de Negócios?

Well, análise de negócios é, nas minhas palavras, foco no problema que precisa ser resolvido. É paixão pelo problema. Para entender o que é o problema, vamos começar por algo conhecido de quem trabalha com software: a solução.

Existem muitas empresas há tempos vendendo soluções, na verdade, “Soluções” é o segundo nome de milhares delas. Quando alguém vende soluções, presume-se que alguém entendeu bem o problema para fazer a “compra” correta. Certo? Até parece!

Pois então, é ali que o analista de negócios entra, antes dessa decisão desastrada que implicaria um projeto problemático ele entra em cena e começa a fazer perguntas inconvenientes como uma criança de três anos encadeando um novo “por que?” a cada resposta até ficar cansado, satisfeito ou até chegar ao “big bang” - o que vier primeiro.

É claro que existe toda uma metodologia para se conseguir as informações a respeito do objeto da sua paixão - o problema - mas a lógica primordial é a seguinte:

“tudo, eu repito, tudo o que se faz em uma organização dentro de projetos está (ou deveria estar) ligado à estratégia dessa organização. Nada existe por acaso.”

Em suma, os processos são como o motor do carro, ele gira mais rápido ou mais de vagar, mas para virar para os lados e mudar de fato a rota você precisa de projetos.

## Projetos e processos

Apenas para lembrar, processos são atividades que seguem um fluxo e são executadas

inúmeras vezes, utilizando os mesmos recursos e sempre com o objetivo de gerar o mesmo produto (ou resultado). Quanto mais semelhantes forem os resultados de um processo melhor ele está sendo executado.

Já um projeto é um esforço temporário feito por um número definido de pessoas com o objetivo de gerar um produto (ou resultado) único.

Assim, você pode até participar de um projeto que tem como objetivo o desenvolvimento de um novo processo, contudo, uma coisa é uma coisa e outra coisa é outra coisa.

Quando falo que para mudar a rota são necessários projetos, me baseio em algo que vi em um curso do PMI: “Projetos ligam a estratégia aos resultados”.

Esse link me fez falta a faculdade toda, pois em uma aula estudada estratégia, na outra aula processos, mas não sabia como implementar a estratégia, ficava na conversa.

### **Voltando para o negócio**

Essa pedra me atingiu quando depois de alguns anos fazendo websites por fazer (por que era divertido e eu era bem pago), me toquei que eles eram produzidos devido a objetivos estratégicos como fortalecimento da marca ou aumento das vendas. O projeto do site era a ação que ligaria a estratégia aos resultados.

Isso é verdadeiro mesmo que essa estratégia esteja na cabeça de uma pessoa apenas, geralmente o presidente da organização. Você provavelmente vai encontrar diferentes níveis de organização e transparência da estratégia indo da cabeça do presidente até elaborados mapas estratégicos. O importante é saber que ela existe, mesmo quando escondida.

Com base nisso temos o primeiro ponto de ruptura com uma imagem antiga do analista de negócios que focava apenas no “levantamento de requisitos”, limitado à ser apenas um dos subordinados à engenharia de requisitos.

Isso porque não basta você receber uma missão e sair entrevistando pessoas perguntando o que elas gostariam que fosse feito nos sistemas ou produtos. Se fizer isso, o valor que você irá trazer ao projeto será muito limitado, talvez você reme muito bem, mas pode até remar para o lado errado.

Falando em valor, o grande valor de um analista de negócios está em ajudar a organização a definir quais são os projetos prioritários, isso com base na estratégia, ou seja, voltando ao negócio, você precisa conhecê-lo intimamente.

Não saia colocando a mão nos seus sistemas sem levar para jantar e pegar um cineminha. Apenas essa intimidade vai trazer fundamentação verdadeira para o seu trabalho.

### **A modelagem de negócios**

Para conhecer tudo o que é importante para o projeto em relação à organização é necessário efetuar a modelagem de negócios. Por modelagem não estou me referindo estritamente a modelos gráficos como organogramas ou UML e BPMN, me refiro a conhecer a empresa a partir de várias visões. Aliás, modelamos para aprender, comunicar, e só por último, para documentar.

Como no projeto de uma casa, você só o entende de verdade se ver a planta, as vistas, cortes, hidráulico, elétrico, sanitário e memorial descritivo. Não é a casa em si, são representações que se limitam a partes importantes para o projeto, por isso chamamos de modelos.

Em uma organização, essas visões passam pelo planejamento estratégico, pelo organograma e pelos diferentes tipos de processos.

- *“É necessário saber tudo isso para fazer um pequeno projeto?”* - Não. Voltando para a analogia da casa, se você for reformar uma parede colocando uma janela pode bastar você mapear aquele cômodo dando especial atenção para os eventuais canos e fios que cruzam as suas paredes.

A arte de definir o que é ou não relevante para a construção do modelo chama-se “capacidade de abstração”. Abstrair é “remover”. Tudo a tem em maior ou menor grau.

Um bom exemplo de abstração é quando você conta uma anedota para seus amigos. Um bom contador foca na história e jamais vai se ater a detalhes como o nome do papagaio safado. O nome é “abstraído”.

- *“Odeio essas coisas de planejamento estratégico, objetivos, metas, participação em mercado me dá arrepios. Prefiro J2EE, eu mando e ele obedece.”* - Amigo, é melhor você criar gosto ou permanecer no lado da solução. Sabe, nenhum lado é mais importante do que o outro e o trabalho dos diferentes profissionais é complementar e igualmente importante, então prefiro ter você trabalhando comigo como analista de sistemas, arquiteto, ou Sr. Master feliz da vida.

Bom, voltando ao pessoal interessado, no “domínio do problema” – é assim que chamamos o estudo do “quê” deve ser feito, infelizmente ainda existe apenas uma pessoa falando sério sobre modelagem de negócios, eu vou falar dela mais adiante junto às referências.

### **Da estratégia ao requisito - fazendo sentido**

Falei anteriormente que projetos ligam a estratégia aos resultados. Vamos ver como isso ocorre do ponto de vista dos requisitos, partindo de algo que apareceu na sua mesa, digamos que, escrito em um post-it amarelinho:

*“Como um caixa da lanchonete, eu posso digitar os pedidos durante a venda para que o pessoal da montagem possa ver no telão o que deve ser feito.”*

Requisito interessante, não? O caixa vai digitando o pedido e ele vai aparecendo em uma fila de pedidos para o pessoal que monta os hambúrgueres e as batatas fritas. Mas de onde ele surgiu?

Bem, é evidente que este requisito está ligado a um sistema. Esse sistema é utilizado para apoiar o processo de venda da lanchonete. Ele ajuda muito, pois permite que pessoas com diferentes responsabilidades tenham informações em tempo real do que está acontecendo além de possibilitar pagamento através de diferentes meios e de guardar registros para a administração. Show de bola. É em busca disso que as empresas investem tanto em sistemas de informação.

O processo de venda da lanchonete depende de diversos fatores para que ocorra de forma satisfatória. Os ingredientes devem estar à disposição, o atendente deve saber quem do pessoal que

lota o balcão deve ser atendido agora, deve haver troco no caixa, a conta de luz deve ser paga, entre outras inúmeras coisas, a “tecnologia da informação” deve trabalhar para que a informação corra livremente através da tecnologia.

Essa interdependência entre as diferentes funções se chama “nível operacional”. O sujeito que monta a bandeja sabe que o sujeito das batatas entrega novas batatas a cada três minutos, e esse por sua vez sabe que sempre vai ter batatas novas cortadinhas no pote ao lado.

Isso tudo pode parecer bastante industrial e arcaico, mas lembremos que bons processos são aqueles que são executados com o mínimo de distorção possível. O mundo pode sentir falta da criatividade em muitos campos, inclusive no nosso, contudo, a maior parte das coisas que você vê funcionando ao seu redor nesse exato momento, depende de processos repetitivos.

Esta série de responsabilidades encadeadas formam o nível de serviço do negócio. Um exemplo muito comum de nível de serviço no nosso dia a dia está ligado à contratação de serviços de infraestrutura. Contratamos hospedagem em serviços que nos garantem funcionamento durante 98% do tempo com resposta para chamados em até duas horas. Tanto o 98% quanto as duas horas são níveis de serviço que são acordados durante a contratação (Service Level Agreement – SLA).

Os níveis de serviço existem em todos os tipos de negócios, mesmo quando não são declarados de forma tão direta quanto nos contratos de infraestrutura. Pensando na nossa lanchonete, os usuários sabem, mesmo que instintivamente, que serão atendidos em até no máximo quatro minutos, e que depois de efetuar o pagamento, não esperarão mais de sete ou oito minutos pelo lanche. Essa “imagem” se constrói ao longo dos anos e é fundamental para quem trabalha no ramo de “fast” food.

Os níveis operacionais são chamados em inglês de OLA (operational level agreement). A equação do nível de serviço é algo como:  $SLA = OLA + OLA + OLA...$  ou  $SLA = \sum OLA$ .

Olhando essa equação fica claro que o elo mais fraco da corrente pode trazer problemas para o negócio. Você pode estar com a sua bandeja quase pronta, mas precisa esperar até chegar as batatas fritas.

E aquele requisito, de onde veio? Ou melhor, de onde ele deveria ter vindo? Da estratégia da lanchonete.

A alta cúpula da lanchonete descobriu através de pesquisas mercadológicas que se conseguisse diminuir o seu SLA médio de entrega de pedidos em pelo menos 8% conseguiria papir mais 5% do mercado. Parece que uma boa parte dos clientes da lanchonete trabalha com software e está sempre na correria para atender aos prazos de seus projetos.

Alguém - imaginamos que o analista de negócios ou quem o acionou – estudando o processo (recomendo nesses casos a observação passiva, ou seja, ficar parado ao lado da lanchonete observando atentamente como o trabalho é realizado) notou que gritar os pedidos traz alguns erros que no final acabam atrasando o SLA médio da lanchonete.

Em suma, você como analista de negócios da lanchonete sabe que para ela é crítico diminuir o tempo de entrega de um pedido (e também os erros que ocorrem no escopo dos hambúrgueres) e através do estudo dos processos chegou até aquele requisito que está sobre a sua mesa.

Agora você pode ter pensado “mas isso nunca aconteceu comigo, eu costumo ser jogado em um projeto que tem um escopo mais ou menos claro e saio atrás de levantar e detalhar os requisitos”. Isso é normal e ocorre o tempo todo. O que eu peço é para que você faça um esforço para sempre buscar os porquês, as razões daquilo estar sendo feito. Esses questionamentos poderão levar a grandes revelações e permitir que seu projeto traga mais valor para a organização, e no final, é isso que interessa para um analista de negócios.

Requisitos são tinhosos, em empresas bagunçadas como as nossas eles costumam pipocar de todos os lados e você às vezes o pegará “lá embaixo” e seguir o caminho acima tentando entender o “porquê” dele. Vale a pena. Mesmo parecendo idealista, o caminho lógico é de cima para baixo, removendo um pouco da abstração a cada passo. Esse é o objetivo a se seguir.

Aqui aproveito para falar da área de conhecimento do BABOK que considero mais importante, a elicitación. Veja, se você trabalha em uma área de TI voluntariosa, que faz todo o possível para entregar o que os clientes pedem, descasca os chamados assim que eles chegam, pode ser que você não esteja fazendo um bom trabalho.

Esta devoção cega ao trabalho costuma levar a grandes problemas (que geralmente aparecem na base de dados e através de bugs misteriosos), pois as coisas são implementadas fora de contexto e ao sabor do vendo. O analista de negócios deve sempre ter o todo em mente e, através da elicitación, buscar conhecer o que o cliente precisa e não somente o que ele quer.

Voltando às abstrações, os diferentes níveis foram tirados do livro do Cockburn, que trata sobre como escrever casos de uso eficazes. Ele definiu diferentes níveis de abstração para os casos de uso sendo que os de baixo sustentam os de cima:

- Nuvem – Lá encima, é o nível de serviço (SLA), o que você entrega para o cliente. Seu fluxo é a interação do cliente com a empresa. Em marketing é “a experiência”.
- Pipa – Mais embaixo, é o nível operacional (OLA), mostra como as coisas acontecem dentro da empresa enquanto ela luta para atender o SLA. Essa parte é conhecida como operações.
- Nível do mar – É a funcionalidade do sistema que apoia o usuário na execução da sua parte do processo. Essa parte é conhecida como “aquele maldito sistema”.

Mesmo que você não utilize casos de uso no seu trabalho, essa lógica ajuda muito a conectar as coisas. Se você trabalha, por exemplo, com histórias do usuário, coloque elas no nível do mar, as conexões vão funcionar tão bem quanto com casos de uso, afinal, as histórias, como os casos de uso, também são objetivos do usuário realizados através da interação com o sistema.

Esse trabalho que busca os porquês dos requisitos tem tudo a ver com uma coisa chamada eficácia. A eficácia é fazer a coisa certa, nadar na direção correta, é o alinhamento, no nosso caso, o alinhamento do nosso projeto com os objetivos da organização.

Falando em nadar, eu fiz travessias em águas abertas por um tempo e o pessoal desse ramo sabe que saber nadar bem é só parte da equação, levantar a cabeça e saber onde você está e para onde está indo compensando a correnteza é fundamental. Eu era muito bom em fazer trajetórias curvas. Uma prova de 1600 metros nunca acabava comigo nadando menos de 2000.

Vale ressaltar que o fruto do trabalho nem precisa ser software. Talvez outra solução como

remodelar a disposição dos equipamentos na lanchonete possa surtir o mesmo efeito, ou melhor. O analista de negócios está fazendo o seu trabalho também quando descobre alternativas às intervenções no software.

Lá no EAN, por exemplo, nosso foco era entender os clientes dos produtos (hardware e software) que desenvolvemos e vendemos. Como são milhares de clientes, devemos conhecer a realidade do ramo para criar um modelo de cliente que represente o que há de comum entre eles além de estudarmos todas as demandas particulares.

É comum descobrirmos maneiras criativas dos clientes resolverem ou contornarem seus problemas utilizando, mesmo que temporariamente, a versão atual do produto sem alterações no código. Não se trata de fazê-los engolir o problema, mas de se encontrar uma solução de contorno enquanto a solução definitiva não sai da fila. Copiamos isso do gerenciamento de incidentes do service desk da ITIL que por sua vez deve ter copiado isso da medicina. Vai uma morfina aí?

Bem, até agora falei da eficácia da análise de negócios, a modelagem de negócios. Agora é necessário falar sobre o que traz eficiência ao trabalho, que faz você nadar mais rápido, a engenharia de requisitos.

## **Engenharia de requisitos**

Em software, o requisito é o problema que o desenvolvedor terá que resolver. O requisito deve ser comunicado de forma clara sendo que o bom requisito é “factível”, “priorizado”, “testável” e por fim “necessário” (eficácia herdada da modelagem de negócios).

Você alcança isso através da engenharia de requisitos.

Se você é do ramo de TI imagino que depois de ler aquelas informações que coloquei na parte sobre modelagem de negócios ao ver esse título deu uma suspirada e se sentiu mais em casa. Isso é normal, requisitos incomodam você há vários anos, mas pelo menos eles são conhecidos. (Isso cheira à síndrome de Estocolmo).

Vou estimar (chute) que 90% das pessoas que procuram a análise de negócios o fazem devido a problemas e experiências traumáticas envolvendo requisitos, muitas delas envolvendo projetos no estilo cascata, nos quais a engenharia de requisitos mal executada é completamente devastadora.

Como grande parte, e posso dizer a melhor parte, do trabalho do analista de negócios é expressada na forma de requisitos, sim, o problema é nosso.

Existe uma série de práticas para se trabalhar com engenharia de requisitos. Vou ser sincero, apesar deles fazerem parte da minha vida há tempos, parece que cada dia descubro algo novo sobre como descobri-los, desenvolvê-los e principalmente comunicá-los.

## **Solução de um, problema de outro**

Aqui chamo a atenção novamente para os domínios do problema e da solução. Essa divisão gera muita confusão, pois dá a impressão de que o analista de negócios não soluciona nada, pois ele se expressa em requisitos que são na verdade o problema que o desenvolvimento vai ter que resolver.

Aqui uso a minha frase preferida: **“A solução do negócio é o problema do sistema.”**

Ou seja, o analista de negócios trabalha para solucionar problemas de negócio, contudo, as suas soluções costumam gerar problemas para o lado do sistema que precisa ser criado ou adaptado.

## O básico da engenharia de requisitos

O “básico” da engenharia de requisitos cai nessas categorias que se assemelham ao trabalho de um detetive:

- Descobri-los
  - Entrevistas (descobre quem sabe e pergunta)
  - Observação passiva (fica olhando o pessoal trabalhar)
  - Observação ativa (põe a mão na massa)
  - Pesquisa documental (raramente existe algo bem documentado, mas você pode descobrir algo importante se fuçar bem)
  - Engenharia reversa (analisar a aplicação rodando, fuçar no código-fonte e no banco de dados)
- Desenvolve-los
  - Rabiscar, rabiscar, rabiscar
  - Prototipar
  - Discutir
  - Simular
- Comunica-los
  - Conversas
  - Texto
  - Casos de uso
  - Estórias
  - Texto livre (o sistema deve...)
  - Modelos
  - UML
  - Diagrama de entidades
  - Máquina de estados
  - Diagrama de atividades
  - Diagrama de objetos
  - Workshops

Bem, essa lista é bem básica e traz apenas o que eu lembro de cabeça. Se você se amarra nisso, recomendo o BABoK, ele detalha bem cada técnica, ferramenta e fonte de informação. Um trabalho muito mais minucioso do que eu me proponho a fazer nesse texto. Ele é apenas uma conversa, lembra?

Se você trabalha com desenvolvimento pode até pensar agora que isso é tão básico que se fizermos uma boa modelagem de negócios e uma boa engenharia de requisitos (nesses moldes básicos) não há como ter problemas nos projetos. É só empacotar e tocar para o desenvolvimento e ficar esperando o resultado do outro lado, certo? Errado.

No lado da solução temos pessoas que possuem metas próprias, criatividade, conhecimento, motivação e necessidades. Para fazer acontecer é necessário investir em gerenciamento de equipes e engenharia de software sendo que esta começa no requisito não na solução. Então todas as vezes

que eu quis trabalhar “eu aqui, eles lá” me dei mal.

Minha intenção era boa, mas ingênua. Eu acreditava que se entregasse os requisitos mastigados para os desenvolvedores eles iriam ficar muito felizes por “não ter que pensar” nessa parte. Me vislumbrava sendo ovacionado por hordas de desenvolvedores felizes.

Entretanto, esse estilo de trabalho não era muito cordial e soava arrogante: “mim desenha, tu executa”. O clima não era bom e aprendi que isso não era a forma certa de trabalhar da pior forma possível quando os desenvolvedores sabotaram um projeto entregando o código mais vagabundo possível.

Foi um lance meio terrorista, mas eu tinha uma boa parcela de culpa nisso. O método deles foi tosco, eu me ressinto por essa irresponsabilidade, mas aprendi. Essa paulada me fez reavaliar as coisas e cheguei a uma ideia que na prática deu bons resultados e que tem a ver com o lado humano das metodologias ágeis, apesar de caber na cascata e em tudo o que existe no meio: “O deliberativo, quem decide e o consultivo, quem opina”.

A ideia é que quando estamos pensando no domínio do problema, no requisito, na solução do problema do negócio, o analista de negócios é o deliberativo. Ele representa o cliente e bate o martelo nessas questões, contudo, o analista de negócios sábio traz o desenvolvedor para perto e aproveita as suas contribuições.

Isso é positivo de duas formas. Na primeira, você faz uso da experiência daquele profissional que pode revolucionar o projeto. Ele(s) pode(m) ter participado de tantos projetos que conhece(m) encrenca só pelo cheiro do requisito. Na segunda forma, você tem o desenvolvedor envolvido no projeto mais cedo (se for cascata) e ele se sente realmente participante e influente no projeto, além do briefing posterior tornar-se quase desnecessário.

No segundo momento temos o domínio da solução, os desenvolvedores encontrando alternativas para atender aos requisitos. Aqui é o domínio deles, eles sabem coisas como, criar as classes de forma que o sistema funcione de forma mais eficiente. Eles sabem que java não vai rodar naquele ambiente. Aqui o desenvolvedor é deliberativo, e o analista de negócios é consultivo. A história se inverte e agora ele conta com o seu conhecimento e experiência e também com o seu envolvimento na equipe. Todos saem ganhando.

Se pegarmos um projeto cascata total, aquele com fases bem separadas já teremos um enorme ganho com essa prática (apesar dela custar horas de desenvolvedor na etapa de definição do escopo e de analista de negócios na etapa de execução).

Essa dinâmica ocorre de forma natural quando o SCRUM é aplicado. As reuniões de planejamento de uma sprint (iteração) fazem com que o responsável por representar o cliente (o Product Owner) e o time de desenvolvimento discutam os requisitos e a solução continuamente, cada um sendo deliberativo ou consultivo ao seu tempo.

Se você trabalha com grandes projetos, recomendo que faça um esforço para diminuir continuamente o tamanho das suas iterações. Os problemas serão detectados mais cedo e a comunicação entre as pessoas será mais frequente e melhor.

Lá acima eu citei alguns artefatos para a comunicação de requisitos. Eu gosto muito de alguns deles e tem horas que parece que só consigo falar da parte estática por meio de diagrama de

entidades.

Como eu me sentia confortável me expressando assim, escrevendo casos de uso com maestria acabei ficando tradicionalista, formalista, um verdadeiro poeta parnasiano - também conhecido como “chato”. Comigo era caso de uso ou nada feito, passo a passo, fluxo a fluxo, mas a realidade me fez perceber que o essencial é a comunicação correta dos requisitos e que ela encontra o seu clímax na interação humana apoiada por um pedaço de papel ou um quadro branco.

Isso foi ocorrendo na prática quando vi projetos nos quais os requisitos eram comunicados em forma de frases com textos adicionais anexos andaram melhor do que aqueles que tinham documentos “parrudos”, mas interação humana fraca. Eu incomodei um bocado os agilistas até essa ficha cair.

Ainda existe quem pense que diminuir a quantidade de documentação é diminuir a quantidade de trabalho realizado, contudo, trata-se de redirecionar o esforço para algo que traz mais resultado, a comunicação entre as pessoas.

O papel é uma das formas de comunicação mais limitadas existentes. No papel não temos gestos, expressões visuais, tons de voz e outras mensagens que enriquecem a interação. A única vantagem que o papel possui em relação à interação pessoal se chama “stickness”. Stickness quer dizer que o papel fica. Ele sobrevive ao tempo e as pessoas. Um documento permanece inalterado depois de dez anos, já a memória fica fraca, se confunde.

A resposta para a pergunta “o quanto eu devo documentar?” é “documente apenas aquilo que precisa de stickness”, não mais, nem menos.

Lembro que o meu preconceito (ou seria ceticismo?) com as metodologias ágeis era tamanho que eu cheguei a cunhar a frase “Nem todo agilista é vagabundo, mas todo o vagabundo é agilista”. Na verdade, o pior lugar para um vagabundo tentar se esconder é em um ambiente de entregas constantes e interação pessoal intensa.

## Voltando aos domínios

Este esquemático abaixo mostra bem a divisão entre os domínios quando conversamos a respeito de desenvolvimento de software:

<b>Domínio do problema</b>	<b>Domínio da solução</b>
Requisito	Especificação
Usuário	Sistema
Analista de negócios deliberativo	Desenvolvedor deliberativo
O que e porque fazer	Como fazer e porque fazer assim

## Fontes de informação

*Howard Podeswa*

O Howard trabalhou muitos anos como analista de sistemas em empresas de diferentes países e com o tempo foi sentindo mais necessidade de entender o domínio do problema. Com isso, ele incorporou o que chama de ITBA, ou, analista de negócios de TI. Seu método é bastante

pragmático e é muito interessante para quem deseja aprender a utilizar a UML no desenvolvimento e comunicação dos requisitos e não apenas de especificações.

Ele faz um uso magistral dos recursos como diagrama de entidades, atividades, objetos e máquinas de estados ainda dentro dos requisitos. Ele chama isso de “BOOM” – Business Object Oriented Modeling. Vamos falar sério, o mundo é composto por objetos. Se até os sistemas que se baseiam nos negócios são orientados a objetos, por que não orientar a própria modelagem dos negócios? Experimente, pegue qualquer negócio e mapeie as suas entidades como classes, fica muito legal. Para fazer cenários, use um diagrama de objetos. Todavia ele pensa pouco em modelagem de negócios como definimos anteriormente. Ele se concentra mais no projeto em mãos.

Se você trabalha em uma área de desenvolvimento e precisa colocar ordem na casa rapidamente, sugiro que faça um “copy and paste” no processo que ele prega e então faça seus ajustes. Só lembre de deixar as iterações pequenas, por favor. Aquela documentação cheira à cascata.

O seu livro, “UML for the ITBA” traz o método completo explicado com base em um caso real. Para termos uma idéia do foco do Howard, ele acabou de lançar um guia completo de ferramentas para o analista de negócios do tipo abra e use, “The BA handbook” que em breve estará disponível no Brasil em português.

Atualmente, além de escrever (e pintar quadros), ele possui uma empresa de consultoria e que licencia os direitos da sua metodologia para empresas que oferecem treinamentos no Canadá e Estados Unidos e agora também Brasil.

Howard é um dos revisores do BABoK. Eu tive o prazer de visitá-lo em Toronto em 2008, sujeito gente finíssima, pena que não se envolve muito em blogs e grupos de discussão, pois traria uma contribuição muito rica. Lembro que modelamos um pequeno sistema em um pedaço de papel em um restaurante. Quem gosta de modelar modela em qualquer lugar.

### *IIBA – International Institute of Business Analysis*

O instituto internacional de Análise de Negócios surgiu no Canadá faz pouco tempo e tem como missão a divulgação a análise de negócios e a definição de um corpo de conhecimento da área. O seu principal produto, o BABOK (Business Analysis Body of Knowledge) é um guia bastante abrangente das atividades de análise de negócios, das suas técnicas e competências.

Essas coisas quando surgem lá na América do Norte ficam meio de cima para baixo, distantes, contudo, foi aberto um capítulo do IIBA em São Paulo no qual estou botando muita fé. O objetivo é divulgar pra valer a análise de negócios. Se você estiver interessado em contribuir, é só entrar em contato.

O IIBA está atualmente trabalhando em uma extensão ágil para o BABOK. Ocorre que apesar de não haver um pensamento cascata no BABOK, é comum os leitores interpretarem as atividades de análise de negócios como sendo uma fase separada do projeto, realizada antes do desenvolvimento ocorrer. A extensão ágil vem para deixar claro como ocorre a análise de negócios em contextos ágeis.

“Se eu ler o BABOK de ponta a ponta vou me transformar em analista de negócios?”, não exatamente, mas ajuda muito. Atualmente estou trabalhando junto ao capítulo São Paulo do IIBA da

tradução do BABOK 2.0. Acreditamos que uma versão em português irá auxiliar na aproximação entre o IIBA e os praticantes de análise de negócios no Brasil.

*Paulo Vasconcellos*

O Paulo é o maior pensador de análise de negócios no Brasil. Ele formatou um conteúdo baseado em muito estudo e nas suas experiências de muitos projetos, bons e maus, e criou oficinas de formação para analistas de negócios as quais ele vem ministrando em todo Brasil. Suas oficinas sofrem constantes evoluções conforme ele vai estudando e trocando ideias com os participantes.

Temos divergências, entretanto posso dizer que evoluí e muito graças tanto às oficinas quanto aos embates que acontecem no grupo de e-mails que ele mantém para as pessoas que participam das oficinas e que foi recentemente assumido pelo IIBA.

Este texto conta com o meu ponto de vista a respeito da análise de negócios, contudo, muito, mas muito ali foi influenciado pelo Paulo, e por isso sou grato. Está longe de ser uma obra original.

Outro grande mérito do Paulo é o foco que ele dá para a modelagem de negócios. Ele foi quem a colocou no mesmo patamar da engenharia de requisitos pra valer. O Howard passa longe disso, o BABOK destinou tão pouco espaço que o Paulo chegou a chamá-lo de “REBoK”. Como vimos, a modelagem de negócios merece carinho (além do jantar e do cineminha).

Está mais que na hora do Paulo publicar um livro sobre análise de negócios, ele já ameaçou fazer isso em 2009, mas depois cancelou. Quando sair, será uma bela referência.

### **Depois de ler tudo isso, afinal, por onde começar?**

Bem, eu sugiro as seguintes ações para o curto prazo:

*Fale com outros profissionais:* Não fique só nas minhas palavras, procure apoio de outros profissionais que já foram mais a fundo do que você no assunto. Critique as minhas opiniões e desenvolva as suas.

*Faça cursos:* Recomendo as oficinas do Paulo Vasconcellos de modelagem de negócios e de engenharia de requisitos. Recomendo também (claro), os cursos da Noble Inc Brasil, criados pelo Howard Podeswa e ministrados por mim. A Interdual também possui cursos muito bons próprios e trazidos dos Estados Unidos.

*Envolve-se com o IIBA:* Dê uma boa lida no BABOK 2.0. Apóie o capítulo do IIBA mais próximo de você.

*Participe do grupo de analistas de negócios:* O IIBA mantém um grupo de discussões para os interessados em análise de negócios. Participe, mas participe mesmo, pergunte, incomode, feche o pau, mas enriqueça a discussão, não seja um zumbi.

*Estude negócios:* Você é da área de sistemas? Que tal um livro sobre estratégia, processos, marketing ou finanças? Tudo isso vai ajudar muito sua modelagem de negócios.

*Estude engenharia de software:* Não há como escapar, mesmo que o seu perfil seja mais administrativo, você precisa levar em conta que as coisas só saem com uma boa engenharia de

software, estude alguma opção, conheça metodologias mais tradicionais e as que estão na moda. Só fará bem e aproximará você dos desenvolvedores (e da realidade).

*Por fim, o mais importante: **APLIQUE TUDO O QUE VOCÊ APRENDEU***

Escrevi grande, pois é muito importante. Não espere estar nas condições ideais para fazer análise de negócios. Não espere alguém convidar você para montar uma área ou dar para você o emprego dos sonhos. Análise de negócios envolve práticas que podem ser aplicadas em diferentes áreas e momentos.

Você trabalha em uma área pequena gerenciando um sistema chinfrim? Você é auxiliar de assistente de estagiário? E daí? Ser analista de negócios tem mais a ver com atitude do que com cargo, tem mais a ver com autoridade do que com poder.

Trate seu “sisteminha chinfrim” como um rei, estude e comporte-se como analista de negócios. Essa prática vai ensinar muito e trazer muito retorno profissional. Falando em rei, sempre lembre que antes de ser o melhor jogador de futebol do mundo o Pelé era o melhor engraxate de Santos.

## **Resumindo tudo**

Análise de negócios se concentra no domínio do problema, para entender o problema você precisa entender o negócio e isso se faz através da modelagem de negócios que representa o que é importante para o projeto a partir de diferentes visões. Através dela você alcança a eficácia que quer dizer “fazer a coisa certa”, pois traça uma linha que vem da estratégia aos requisitos.

Os requisitos são a forma através da qual o analista de negócios expressa a maior parte do seu trabalho. A engenharia de requisitos garante a sua eficiência (fazer direito) através de uma série de técnicas para que você descubra, desenvolva e comunique os requisitos garantindo que eles estejam corretos, sejam factíveis e, sobretudo, necessários. Lembro que análise de negócios serve para todo tipo de projetos, independente do produto do trabalho ser software. Às vezes você acaba até evitando que se produza software.

Foco no domínio do problema não quer dizer que você vai abandonar a solução às moscas. Quanto mais integrado o trabalho com os desenvolvedores melhor, por isso proponho o deliberativo e o consultivo: que na hora do problema você seja o responsável e eles opinem e na hora da solução eles sejam os responsáveis e você opine. Entender de engenharia de software (ou de produção) para o analista de negócios é tão importante quanto entender de negócios.

As fontes de informações sobre análise de negócios que recomendo são: Howard Podeswa, focado em utilizar UML para expressar requisitos e não só especificações pensando no negócio orientado a objetos. O IIBA que pretende divulgar a análise de negócios e definir seu escopo de práticas através do BABoK. E por fim o Paulo Vasconcellos que é o maior pensador do assunto no Brasil.

É normal que com um conteúdo tão corrido, resumido e “de cabeça” você sinta falta de alguma informação. Fique a vontade para entrar em contato: [claudiobr@claudiobr.com](mailto:claudiobr@claudiobr.com)