

Análise de Negócios

Análise de Negócios

Gostei desse “negócio”, mas por onde começar?

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, há pouca informação formatada para quem está começando então pensei que um guia rápido poderia ser útil.

Como não sou muito formal, 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?

Bem-vindo e bom proveito!
Kerber

A “mosquinha” da análise de negócios está picando (mosca pica?) bastante gente ultimamente. Isso para quem está envolvido no processo é muito animador.

Quando você, no Brasil, coloca no Google “**Análise de Negócios**”, meu site aparece na primeira página. Eu fiz o possível para ele figurar ali, com a principal motivação de aparecer, ter meu currículo visitado e, quem sabe, ser contatado em virtude da oportunidade profissional dos sonhos.

Ele é o meu bilhete de loteria, estou jogando nesses mesmos números desde 2001 quando publiquei meus primeiros arquivos HTM egocêntricos durante a falecida Fenasoft. Já fiz alguns ternos e quadras. Não que eu não esteja faceiro no trabalho atual, certo chefe?

O meu blog não é nem de longe um blog sobre análise de negócios, ele trata de um analista de negócios que de vez em quando publica algumas idéias, mas que parece mesmo só pensar em leitura (não muito ortodoxa) e só ter paciência mesmo para montar seu log de livros devorados.

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 99, depois que entendi que precisava entender deles. Ocorreu que a minha primeira empresa de Internet (imóvel on-line) não deu certo, baixei a bolinha, voltei à facul para estudar administração e marketing.

Na experiência recente, na Dígito, 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, o desafio atual, implantei e lidero desde junho o escritório de análise de negócios, o “EAN” que trabalha com a gestão dos requisitos dos produtos oferecidos pela empresa. 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 sigilo em relação às experiências 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 estréia. Eu coloco no CV, mas os detalhes ficam para as conversas.

Difícil busca por informações

Contudo, não posso ignorar os e-mails que venho recebendo ultimamente. Muita gente boa, profissionais de diferentes origens que o Google ou alguma indicação de amigos fazem visitar o meu site e entrar em contato, geralmente via e-mail.

As mensagens são parecidas:

"Kerber (às vezes vem "Kleber", mas beleza, eu estou mais que acostumado), 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! (ok, essa nunca aconteceu)

... 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."

Eu fiz a minha busca e senti que esse pessoal tem motivo para fazer essas perguntas e pedir esse apoio. Eles têm praticamente as mesmas poucas informações na web que eu tinha a disposição quando me interessei pelo assunto no final de 2006.

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.

Desta forma, vou escrever aqui o que eu falaria para alguém que ligasse para mim ou me visitasse querendo saber sobre essa tal análise de negócios.

Prometo que não vou tocar em nenhuma fonte como livros ou sites em busca de definições, vou pegar o que está fresquinho na cabeça e principalmente o que eu uso todos os dias com bons resultados. Você julga se é útil ou não.

Kerber, 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 como uma criança xarope 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 na engenharia de requisitos, mais conhecida como "levantamento 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.

Então, voltando para o 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, e o seu trabalho falará em nome da organização.

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.

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 processos.

- “Kerber, 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”*. Todo a tem em maior ou menor grau e você a utiliza, por exemplo, quando conta uma anedota para seus amigos sem entediá-los com detalhes irrelevantes como o nome do papagaio.

- “Kerber, 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 do que do lado de cá resmungando.

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

Da estratégia ao requisito - fazendo sentido

Eu falei na seqüência de “por quês” e em seguida pulei direto para a estratégia da empresa. Vamos ver o que está no meio disso partindo de um requisito que digamos, apareceu na sua mesa em um post-it amarelinho:

“Como um caixa da lanchonete, eu posso digitar os pedidos durante a venda e eles vão aparecer na tela lá atrás para o pessoal da montagem.”

Requisito legal hein? O caixa vai digitando o pedido e ele vai aparecendo bem grande 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. Ponto para os 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, e como foco do trabalho do pessoal de “Tecnologia da Informação”, a informação deve correr 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.

Essa cadeia de níveis operacionais oferecidos de papel em papel somadas formam o famoso “nível de serviço” da lanchonete, que no final define muito da sua competitividade, principalmente se estiver no ramo de “fast” food.

Nível operacional em inglês é “OLA” e nível de serviço é “SLA”, então a equação é: **SLA = OLA + OLA + OLA + OLA...**

Já deu para notar que o elo mais fraco da corrente pode detonar com o negócio. Uma laranja (ou OLA) podre estraga o suco.

Mas aquele requisito, de onde veio? Da estratégia, oras!

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 pagar mais 5% do mercado. Parece que uma parte dos clientes da lanchonete trabalha com software e estão sempre com pressa para atender aos prazos de seus projetos.

Alguém, imaginamos que o analista de negócios ou quem o acionou, observando o processo notou que gritar os pedidos traz alguns erros que no final acabam atrasando o SLA médio da lanchonete.

Em suma, a modelagem de negócios tem a ver com a compreensão desse elo que começa na estratégia da empresa e que vem descendo até chegar naquele caso de uso ou estória na sua mesa.

Eu sei, no mundo feliz as coisas seguiriam de cara esse caminho ideal, vindo lá da estratégia até chegar à sua mesa, contudo, como todos aqui somos adultos, achei interessante começar o exemplo com o requisito aparecendo do jeito que ele costuma fazer antes de você começar a organizar o processo.

Requisitos são tinhosos, em empresas bagunçadas como as nossas eles costumam pipocar de todos os lados e você às vezes pega ele lá embaixo, quase como código implementado e segue o caminho acima tentando entender “o porquê” dele.

Pode parecer idealista, mas o caminho lógico é de cima para baixo, removendo um pouco da abstração a cada passo. *Esse é o objetivo a se seguir.*

Falando em abstrações, eu tirei essa teoria do livro do Cockburn, que trata somente 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 apóia o usuário na execução da sua parte do processo. Essa parte é conhecida como “aquele maldito sistema”.

Ainda não vou falar de modelagem de requisitos, mas mesmo que você não utilize casos de uso no seu trabalho, essa lógica ajuda muito a conectar as coisas. Se você é agilista, basta colocar estórias no nível do mar. Acho que dá para fazer um paralelo também usando temas e épicos, mas isso ainda está além da minha atual compreensão “ágil”.

Esse trabalho todo, esse levantamento das motivações 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 empresa.

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.

Aqui vale uma ressalva. Eu comecei falando em solução e pode ter parecido que tudo isso está limitado ao profissional da organização responsável por definir o problema para que a empresa compre uma solução do mercado.

Na verdade esse pensamento se aplica quando o desenvolvimento é interno ou quando o analista de negócios está no fornecedor tentando entender seu cliente para definir bem o problema que sua empresa vai resolver.

Na verdade (2), 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 é 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 do backlog (no nosso caso, roadmap).

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

O requisito é o problema que o desenvolvedor terá que resolver comunicado de forma clara sendo que ele é possível, é factível, (tudo isso é eficiência da engenharia de requisitos) e por fim que ele é 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 (chutão) 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.

Grande parte, e posso dizer, a melhor parte do trabalho do Analista de Negócios é expressa na forma de requisitos.

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 soluciona um monte de 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
 - 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
- Trabalho realizado próximo aos desenvolvedores

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 quando as coisas chegaram ao extremo eu fui sabotado por desenvolvedores que literalmente detonaram um projeto importante entregando o código mais vagabundo possível na luta para provar que o agilismo era melhor do que o que estávamos aplicando.

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 acordei.

Essa paulada me fez reavaliar as coisas e cheguei a uma idéia que na prática deu bons resultados e que tem a ver com o agilismo, apesar de caber na cascata e em tudo o que existe no meio: “O deliberativo, quem decide e o consultivo, quem opina”.

A idéia é que quando estamos na fase do domínio do problema, no requisito, na solução do problema do negócio o Analista de Negócios é o deliberativo, isso é da responsabilidade dele, contudo, ele deve trazer o desenvolvedor para perto e fazer uso das suas opiniões.

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) encrena 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 tabelas de forma que o banco funcione de forma mais eficiente. Eles sabem que java não vai rodar naquele ambiente. Aqui o desenvolvedor é deliberativo, mas você 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).

Se formos diminuindo gradualmente o tamanho das iterações aplicando essa idéia acabaremos encontrando um bom caminho de transição rumo a uma metodologia ágil na qual o analista de negócios pode atuar, por exemplo, como Product Owner no caso do SCRUM.

Essa transição não acontece somente pela redução gradual no tamanho das iterações e pela adoção dos nomes da moda, ela ocorre com o estímulo à comunicação entre as pessoas, a simplificação dos processos e documentos e o fortalecimento das responsabilidades e comprometimentos com o projeto.

Ou seja, não importa a metodologia usada, mesmo quando as iterações são menores e os nomes são outros, o levantamento e a comunicação dos requisitos são fundamentais.

Lá encima eu citei alguns artefatos para a comunicação de requisitos. Eu gosto muito de alguns deles, 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.

Acho que isso gera uma das maiores falácias em relação ao agilismo. A gente acha que por haver menos documentação há menos trabalho, contudo, interação humana dá muito trabalho e é muito mais abstrata e sutil do que a documentação.

Eu cheguei a cunhar a frase "Nem todo agilista é vagabundo, mas todo o vagabundo é agilista". Acho que ouvi na época da ditadura algo como "Nem todo socialista é vagabundo, mas todo vagabundo é socialista".

Na prática o vagabundo não sobrevive nem ao agilismo nem ao socialismo, mas na época da propaganda eles soam tentadores. Desses aí é bom se livrar logo, coisa que é fácil no agilismo, pois já disseram que ele não cria competência, mas deixa clara a incompetência.

Voltando aos domínios

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

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

Doutrinas

A análise de negócios nos moldes que estamos discutindo é algo novo e ainda estamos longe de bater o martelo a respeito do seu escopo completo e exato. Temos pessoas e organizações estudando e trabalhando diariamente em busca desses padrões. Como existem diferenças entre o que eles estão pregando, eu prefiro emprestar o termo da área de direito e chamá-las de “doutrinas”.

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 desenvolveu 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.

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.

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 principal produto do trabalho do IIBA é o BABoK (Business Analysis Body of Knowledge) que na verdade é um “listão” que apresenta resumidamente (as vezes demais) as responsabilidades e técnicas utilizadas pelo analista de negócios.

A tarefa de reunir esse conhecimento e principalmente decidir o que está ou não no escopo do Analista de Negócios é bastante complexa e no caso do IIBA envolve centenas de profissionais. A versão oficial do BABoK é a 1.6, mas a 2.0 já ficou disponível por um tempo para avaliação, foi retirada do ar (no meu site existe uma versão não autorizada para download) e está demorando para sair. Eu acho a versão 1.6 mais tragável, a 2.0 está tão “listão” que quando vejo estou lendo mecanicamente, mas é um baita conteúdo.

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, 2009 é o ano para fazer acontecer. Em breve o capítulo passará a inscrever membros, participe! Também há indícios da formação de um capítulo no Rio de Janeiro.

Paulo Vasconcellos

O Paulo Vasconcellos, em minha opinião, é a referência para análise de negócios no Brasil e ponto. Eu poderia dizer isso devido ao conhecimento e experiência que ele possui, contudo, credito essa posição à coragem que ele tem para colocar a cara para bater.

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 negócio as quais ele vem ministrando em todo Brasil e que sofrem constantes evoluções conforme ele vai estudando ou mesmo aprendendo com as trocas de idéias que ocorrem nessas oficinas.

Temos algumas divergências conceituais ainda sendo trabalhadas, 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.

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 meio longe disso, o BABoK destinou tão pouco espaço que o Paulo chegou a chamá-lo de "REBoK". Agora que você leu a parte que fala sobre ela deve estar concordando que ela merece carinho (além do jantar e do cineminha).

Ok, Kerber, ok, já li 16 páginas, até que valeu a pena, mas para onde eu vou agora?

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.

Inscreva-se e participe das duas oficinas

Oficinas do Paulo Vasconcellos: **Modelagem de negócios** e **Engenharia de requisitos**. Se possível, participe também da nova oficina “mão na massa” na qual você executa em um dia todas as atribuições do AN na prática, da estratégia ao requisito. Participei do test-drive dela aqui em Floripa e foi espetacular.

Envolve-se com o IIBA

Dê uma boa lida no BABoK 1.6 só para ter uma idéia do que eles estão pensando para essa profissão. Apóie o capítulo do IIBA SP.

Participe do grupo de analistas de negócios

O Paulo mantém um grupo de discussões para os profissionais que participaram das oficinas. Venha, participe, mas participe mesmo, pergunte, incomode, feche o pau, mas enriqueça a discussão.

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 opções, conheça metodologias mais tradicionais e as que estão na moda. Só fará bem e aproximará você dos desenvolvedores.

A partir de 25 de março, leia “É o negócio, beócio”

O Paulo irá lançar no dia 25 de março o livro “É o negócio, beócio” no qual compila seus ensinamentos a respeito da análise de negócios. Nós, o pessoal do grupo, estamos revisando o livro antes do lançamento e posso adiantar que está muito bom.

Não deixe de ler, pois não haverá bibliografia melhor. O fato de ser nacional faz com que seja extremamente útil para a nossa realidade.

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 te convidar 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 negócio 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 doutrinas de análise de negócios que conheço 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 que está começando a sua atuação no Brasil com o capítulo São Paulo. E por fim o **Paulo Vasconcellos** que é a referência no assunto no Brasil pois além de definir através do seu estudo e experiência o escopo do analista de negócios que será compilado em um livro com lançamento próximo, roda o Brasil ministrando oficinas de formação para analistas de negócios através das quais o conteúdo é testado, revisado e melhorado constantemente.

As sugestões do que você deve fazer estão nas páginas 18 e 19 e não valem a pena ser resumidas.

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: kerber@kerber.com.br.