Suzandeise Thomé

TI para negócios 2

Como aumentar o retorno
do seu investimento em
tecnologia e gerar lucro

1ª Edição

SÃO PAULO

NETPRESS BOOKS

2012

NETPRESS BOOKS

books@netpress.com.br
www.netpress.com.br

Esta obra não poderá ser reproduzida integral ou parcialmente sem a autorização por escrito do autor. Toda menção e/ou referência ao conteúdo desta obra deverão ser creditadas, citando seu título e o nome do autor.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

T386t

Thomé, Suzandeise

TI para negócios 2 : como aumentar o retorno do seu investimento em tecnologia e gerar lucro / Suzandeise Thomé. - 1.ed. - São Paulo : Netpress Books, 2012.
128p. : il. ; 21 cm

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-35794-00-8

1. Tecnologia da informação - Administração. 2. Administração de empresas - Inovações tecnológicas. I. Título.

12-3673. CDD: 658.4038
CDU: 005.94

29.05.12 12.06.12 035985

Copyright © 2012 - Netpress Books

Autor
Suzandeise Thomé / suzandeise@interdual.com.br

Editor
Edson Perin / Jornalista, MTb. 25.535 / perin@uol.com.br

Revisão
Eloisa Perin / eloperin@uol.com.br

Projeto Gráfico, Capa e Diagramação
Patricia Tagnin e Heraldo Galan / Milxtor Design Editorial

Prefácio

Por Antonio Delfim Netto,
economista e ex-ministro da Fazenda

TI para Negócios 2: Como Aumentar o Retorno do seu Investimento em tecnologia e gerar lucro é um livro interessante e competente, voltado para o empresário que quer alinhar as oportunidades de negócios aos avanços da tecnologia, sem transformar esse projeto em um sumidouro de recursos da empresa.

Suzandeise Thomé é clara ao definir o papel do Analista de Negócios como peça fundamental para que não haja frustrações entre as expectativas e os resultados no fim do projeto, provendo assim a empresa com um profissional capaz de entender as necessidades do negócio e traduzi-las para os demais departamentos, principalmente para o de Tecnologia da Informação (TI).

Ao longo do livro, a autora ressalta o papel do profissional de negócios na implementação do projeto, na inserção do Analista de Negócios no contexto da empresa e na facilitação do contato entre este profissional e os demais departamentos da empresa para que se identifique corretamente o problema ou a oportunidade.

A Análise de Negócios vem amadurecendo ao longo dos anos e atingiu um importante grau de maturidade como disciplina com a criação do **International Institute of Business Analysis – IIBA®** e a documentação do **Business Analysis Body of Knowledge – BABOK® 2.0**.

É neste contexto que está surgindo um novo profissional que alguns autores consagrados como Richard Hunter e George Westerman, em **"O Verdadeiro Valor de TI: Como Transformar TI de um Centro de Custos em um Centro de Valor e Competitividade"**, enxergam como o CIO do Futuro ou CIO-plus (Chief Information Officer Plus). E que a autora identifica como Chief Capabilities Officer (ou CCO), um profissional que é capaz de prover o negócio de capacidades para atingir os objetivos corporativos.

É leitura altamente recomendada no momento em que o Brasil se mobiliza para aumentar a sua produtividade global.

Junho de 2012

Agradecimentos

Gostaria de agradecer àqueles que de alguma forma fazem parte da minha história.

Aos meus pais, Inácio e Darcy, pelo investimento que fizeram em mim durante tantos anos – investimento este que não se mede com cálculos financeiros de retorno. Ao meu marido, Rogério, por esperar pacientemente pelo retorno do seu investimento, certo de que viria, e pela ajuda no capítulo sobre *Business Case*. Aos meus irmãos, Juliana e Alexandre, pelo companheirismo ao longo de nossas vidas. Ao Rich Highland, por abrir espaço para que eu pudesse trabalhar como Analista de Negócios no meu primeiro emprego e, assim, criar uma nova função dentro da empresa. À Marcie Desmond, por propiciar nos clientes um ambiente perfeito para que eu pudesse fazer o que amo. À Jean DiGiovanna e tantos outros consultores da CTP, de quem aprendi tanto simplesmente vendo-os trabalhar num ambiente impressionante, apelidado de *Cambridge Magic!* Sabemos bem que tal cultura não se repetiu nos nossos empregos ou trabalhos posteriores. Aos profissionais com quem trabalhei na GE, que são muitos para citar aqui, pelo aprendizado e senso de equipe excepcional. À Adriana Selleri Rocha, por acreditar na visão de trazer Análise de Negócios para o mercado brasileiro de forma diferente. À Cristina Anejador e Claudia Bernacki Spósito, pela sua dedicação. Aos profissionais envolvidos nas atividades do IIBA no Brasil, por acreditarem na profissionalização da Análise de Negócios e por doarem o seu tempo a esta causa.

Ao ex-Ministro Antonio Delfim Netto pela sua disposição em refletir sobre este assunto um tanto novo para os gestores brasileiros e pela revisão criteriosa do capítulo sobre *Business Case*. Ao Claudio Brancher Kerber pelo apoio na definição de tópicos para o livro e também pela sua revisão dos textos relacionados a Desenvolvimento Enxuto de Software e Métodos Ágeis. Ao Edson Perin, pelo convite tentador de parar para escrever muito do que aprendi e pela paciência de organizar tantas ideias e palavras.

Sumário

Introdução 9
Passado, Presente e Futuro 11

Capítulo 1 17
A responsabilidade é sua
Mude a forma como as soluções são apresentadas 22

Capítulo 2 25
TI deve entender o contexto do negócio
Identifique corretamente o problema ou a oportunidade 26
Defina e explique bem os seus objetivos de negócios 28
Quantifique os objetivos 29
Identifique e disponibilize as pessoas e as informações necessárias 31
Que tipo de experiência tirar disso tudo 34

Capítulo 3 39
O que exigir de TI?
1) TI entendeu a sua solicitação? 41
2) É mesmo necessário investir em tecnologia? 42
3) Como delimitar o tamanho da empreitada? Fuja de “buracos negros”! 43
4) Quem deve ser envolvido? 46
5) Que riscos estamos correndo e como vamos lidar com eles? 49
6) Sob quais premissas vamos trabalhar? 50
7) Quanto vai custar tudo isso e quando ficará pronto? 54

Capítulo 4 57
O valor da análise é o resultado final
Capacidade de Análise: o começo de tudo 57
Capacidade de entrega: fundamentos e benefícios de Métodos Ágeis e Desenvolvimento Enxuto de Software 61
Análise de Negócios independe de metodologia 64

Capítulo 5 65

Diga não ao desperdício! Como decidir se o investimento realmente deve ser feito

Como fazer um ***Business Case*** 66

Exemplo de um ***Business Case*** 68

Considerações adicionais para a construção de um ***Business Case*** 74

O impacto de uma escolha técnica 75

Capítulo 6 77

Quem deve analisar a oportunidade de investimento?

Perfil do Analista de Negócios 82

A importância do consenso 83

Análise de Negócios como disciplina 84

Certificação de Profissionais 87

Capítulo 7 89

Análise de Negócios é importante demais para ser feita de graça em fase de proposta

Capítulo 8 93

Análise de Negócios e sua Relação com Outras Disciplinas

Abrangência de Análise de Negócios 93

Gerenciamento de Projetos 95

Business Process Management (BPM) 97

Usabilidade e Arquitetura da Informação 99

Planejamento Estratégico 100

Arquitetura Corporativa 102

Capítulo 9 105

O futuro CCO: Chief Capabilities Officer

Capítulo 10 109

Além da Tecnologia

Glossário 117

Referências Bibliográficas 125

Introdução

Não seria maravilhoso se existissem técnicas e práticas para entender melhor os problemas e as oportunidades do seu negócio e conseguir delinear resultados mais claros para os seus investimentos em tecnologia, antes mesmo de gastar um monte de dinheiro para comprar computadores e equipamentos (hardware), programas (software) e contratar serviços? Pois é, isso já existe e se chama Análise de Negócios, que é o tema deste livro.

O melhor de tudo é que não estou falando de ficção científica, mas sim de um conjunto de atividades e técnicas utilizado atualmente de modo até esporádico ou desestruturado pelo mercado e que, se organizado e executado pelas pessoas certas, pode ajudar não só a economizar evitando gastos malfeitos em TI (Tecnologia da Informação), mas potencializar os investimentos e obter um retorno melhor de cada um.

Numa definição rápida e superficial, Análise de Negócios diminui drasticamente o desperdício de recursos.

Atualmente, muitos projetos de tecnologia são concebidos com erros e endireitá-los no meio do caminho torna-se impossível ou financeiramente impraticável. Um projeto nasce com falhas quando não se identifica de modo claro o problema que estamos tentando resolver ou a oportunidade de negócios que queremos aproveitar.

Uma coisa rara nos projetos de tecnologia tem sido a definição prévia sobre como identificar se o projeto atingiu o alvo esperado. Na maior parte das vezes, se gasta um monte de dinheiro inutilmente antes de alguém descobrir que não era bem aquilo o que se pretendia como resultado.

Outro equívoco comum em projetos de informática é fazer tudo no escuro, sem entender ou falar abertamente sobre os potenciais impactos ou riscos que estão sendo assumidos. Ou ainda, se são válidas as premissas sob as quais alguns profissionais trabalham sem comunicar aos demais. Depois disso, repetem-se as grandes discussões e a incessante – e inglória – busca por culpados.

Os argumentos são sempre os mesmos: “mas eu achei que este componente estaria disponível a tempo...” Os tais “achismos” custam caro – como custam caro!

“Ninguém me avisou que o sistema deveria funcionar para este caso”, e o outro rebate: “mas você deveria ter perguntado antes!!!” Uma guerra!

Em suma, quando os problemas vêm à tona, os erros acabam sendo enquadrados na categoria dos imprevistos e arrumam-se desculpas para tudo. E, depois de muita discussão, suor e até lágrimas, descobre-se que arrumar um bode expiatório não traz de volta o tempo e o dinheiro que já se foram.

Outro campeão de audiência nas empresas é o projeto de TI que começa pequenininho, vai crescendo e, quando se vê, virou um monstro indomável que não morre nunca. É como aquela reforma que você resolve fazer na sua casa sem pensar direito no tamanho da empreitada. Já que vamos quebrar a lavanderia, que tal mudar a pia da cozinha de lugar? E já que estamos mexendo no encanamento, vamos aproveitar para transformar aquela antiga banheira numa hidromassagem?

Dá para imaginar o fim da história: alguns meses mais tarde, você terá de pagar para o pedreiro, o encanador e o azulejista sumirem da sua casa, mesmo que fiquem vários remendos na parede e até uma peça de banheiro desmontada.

Pois é assim que muitas coisas acabam sendo feitas no mundo da tecnologia corporativa, especialmente quando não são delimitadas as fronteiras de cada projeto de sistemas. Se isso acontecer, o projeto vira aquele monstro que já mencionei, toma vida própria, cresce de modo descontrolado e ninguém consegue domá-lo depois. Ao final, ficam imperfeições e a sensação frustrante de que as coisas não chegaram nem perto das expectativas.

O Calcanhar de Aquiles dos projetos de tecnologia, pela minha experiência, começa pela falta de definição de parâmetros para avaliar se o investimento vale a pena. Este é um assunto difícil e extremamente sensível dentro das organizações. Como qualquer outro

investimento, deve-se fazer uma estimativa de custos em comparação com o retorno esperado. Só então se pode decidir entre realizar ou não um investimento. E, se a decisão for pelo "sim, vamos fazer", será possível verificar se as metas se concretizam a cada etapa, sempre revisitando a decisão de continuar ou não o investimento.

Uma pergunta frequente que me fazem: com tantas incógnitas sobre o que vai acontecer no meio do caminho, é possível alinhar expectativas sobre o retorno esperado? A resposta é sim, claro, desde que se realize Análise de Negócios desde o começo de cada investimento para entender os seus objetivos. Além disso, a chance de sucesso aumenta radicalmente quando são utilizados processos mais eficazes para a geração de estimativas e para o desenvolvimento de sistemas (tópicos que não serão tratados neste livro).

Uma análise inicial mais apurada elimina logo de saída os investimentos que não fazem sentido. Para os investimentos que são aprovados após esta análise inicial, as expectativas sobre o retorno ficam muito mais realistas. Lógico que não serão eliminadas as incertezas completamente, mas pode-se reduzir de modo considerável a probabilidade de o investimento ser desperdiçado.

Passado, Presente e Futuro

A Análise de Negócios pode parecer uma novidade, mas realmente não é. Ford fez isso no começo do século XX, quando criou a linha de montagem. Ele enxergou uma oportunidade de negócio, ou seja, a massificação do automóvel, e desenhou uma solução para conseguir aproveitar esta oportunidade. Ao analisar a forma como sua empresa funcionava, viu que existia uma lacuna entre o que a empresa era capaz de fazer e o que precisaria ser capaz de realizar para atingir seus objetivos.

A solução que encontrou tinha três componentes: a alteração do processo produtivo, a alteração da estrutura organizacional, para que as pessoas conseguissem executar o novo processo, e um conjunto de novas tecnologias de produção para sustentar a linha de montagem.

Ford não implantou tudo isso de uma vez. Ele começou a fabricar o Model-T, em 1908, vendendo o carro por US$ 850,00. Em 1913, passou a fabricar o carro inteiramente na linha de montagem. Em 1915, o preço unitário caiu para US$ 290,00 e Ford vendeu, então, um milhão de veículos.

As soluções que desenvolvemos hoje também têm estes três componentes: processo, estrutura organizacional e tecnologia. Se não pensarmos nestes três aspectos de forma integrada, corremos o risco de não atingir os objetivos do negócio. A análise integrada destes três componentes se chama Análise de Negócios.

O avanço da tecnologia digital nos trouxe à Era em que a inteligência do computador está presente até dentro de eletrodomésticos, como uma geladeira. Por isso, saber usar a tecnologia se tornou indispensável, tanto para resolver problemas como para aproveitar as novas oportunidades de negócios.

No entanto, atualmente um dos grandes desafios das empresas tem sido conciliar os três aspectos de uma solução – como mencionei acima – para que o seu resultado seja realmente eficaz. E os desafios começam com a falta de uma compreensão exata do que o negócio precisa e do que a equipe de TI (Tecnologia da Informação) entendeu que deve entregar. Hoje, falta entrosamento entre as equipes de negócios e de TI, a comunicação entre os dois grupos é precária (um fala o que o outro não entende) e a função da Análise de Negócios ainda está sendo compreendida nas organizações.

Grandes empresas, porém, já utilizam Análise de Negócios rotineiramente e tem sido bem sucedidas em seus investimentos em TI, reduzindo desperdícios e ampliando resultados.

Para compreender esta falta de entrosamento entre as equipes de negócios e de TI, temos de lembrar um pouco da evolução da tecnologia dentro das empresas. Primeiro aspecto, o computador foi criado por engenheiros para ser usado por engenheiros. Por isso, durante muitos anos, o CPD (Central de Processamento de Dados) das organizações foi taxado como complexo e intocável. A intenção original não era que o computador fosse para a mesa de um leigo

em tecnologia, mas foi exatamente isso o que acabou acontecendo: o computador virou ferramenta de trabalho diária, percorrendo um caminho sem volta – do CPD para o escritório.

Hoje, a TI evoluiu, amadureceu, o computador encolheu, ficou mais poderoso com a internet e está ao alcance dos nossos dedos, a qualquer hora e em qualquer lugar, até em um celular. Com isso, a força de vendas das empresas, que está nas ruas, pode acessar informações de negócios a todo instante e de qualquer lugar. O resultado financeiro de quase todas as empresas depende, portanto, do quão bem está funcionando a tecnologia e se está em harmonia com os processos e as pessoas que os executam.

"A tecnologia funciona para o seu negócio?" – esta tem sido a pergunta que faço sempre. Se você responder que não, saiba que não está sozinho. Eu não conheço nenhum profissional que esteja 100% satisfeito com as tecnologias que utiliza no trabalho. As mudanças, adaptações e evoluções são quase sempre necessárias e não dependem somente da equipe técnica, ou seja, da área de TI.

Todo executivo de negócios tem uma grande responsabilidade nos resultados que a TI pode gerar e este livro mostra o que cada profissional pode e deve fazer para conseguir aumentar consideravelmente o desempenho do seu parceiro de tecnologia, seja ele interno ou externo. Se você é um profissional de uma das áreas de negócios da sua empresa (Produção, Vendas, Administração, Finanças, Marketing etc.) e aprender a fazer a sua parte, os resultados da equipe de TI serão muito melhores. Em outras palavras, haverá um potencial maior de retorno dos seus investimentos em tecnologia.

Assim, quando você identifica um problema a ser resolvido ou uma nova oportunidade de negócio e desconfia que precisa de uma solução de TI, prepare-se, primeiramente, para compartilhar mais informações com o seu parceiro de tecnologia.

Atualmente, muitas equipes técnicas acabam trabalhando no escuro, sem informações suficientes sobre o objetivo final da solução que estão construindo. Nenhuma das partes, nem o cliente – ou

seja, aquele que está solicitando uma solução de tecnologia – e nem a equipe de TI imagina ser necessário compartilhar mais informações antes de começar a empreitada.

Este livro descreve quais informações você, profissional de negócios, deve compartilhar com o seu provedor de serviços de TI desde as suas primeiras conversas. É imprescindível que você se disponha a responder as perguntas do seu provedor de serviços de TI a cada instante, desde o momento inicial.

Nos próximos capítulos, você encontrará, por exemplo, as perguntas que o seu provedor de serviços de TI deve fazer, para entender corretamente as suas necessidades e se preparar para atender as suas expectativas. Você deve estar preparado não só para respondê-las, mas também para identificar as perguntas que ninguém se lembrou de fazer. Isso é um alerta para que você tome ações imediatas e proativas. Senão, o seu fornecedor de tecnologia poderá concluir que você já deu todas as informações necessárias e continuará a trabalhar da forma como sempre trabalhou, sem ter um real entendimento sobre as suas expectativas.

Se o seu fornecedor de serviços de TI não compreender os objetivos finais do seu investimento, ele não conseguirá fazer a solução técnica resolver o seu problema ou lhe permitir aproveitar uma oportunidade. Você passará informações sobre o que você acha que precisa dele, e ele, sem questionar sobre as suas reais necessidades, passará adiante o que você pediu. Neste caso, você está sendo atendido por alguém sem motivação pelo seu resultado final, ou seja, pelo que chamo de um "Tirador de Pedidos". Se isso acontecer, haverá grandes chances de você descobrir, apenas depois que o sistema já estiver pronto, que o dito cujo não chega nem perto do que você precisava.

Você tem basicamente duas opções para se certificar de que a análise inicial seja feita a contento: 1) encontre um provedor de serviços que a faça ou 2) indique alguém da área de negócios que possa

executá-la. Você verá no detalhamento desta análise inicial necessária para qualquer investimento que, provavelmente, você já faz algumas partes dela hoje em dia.

Os problemas acontecem quando as análises são feitas de forma inconsistente ou desestruturada; quando o resultado não é comunicado de forma clara às pessoas envolvidas no desenvolvimento da solução técnica; ou quando os componentes da solução (processos, pessoas e sistemas) são analisados de forma desconectada.

O que precisa acontecer é uma boa tradução entre os assuntos em questão, tanto para a área de TI como para a de negócios. Ou seja, a interlocução entre "o que" você precisa e "como" uma solução será construída deve ser feita por um especialista, alguém que entenda os dois lados: negócio e tecnologia. No mercado, este profissional é denominado Analista de Negócios, cujas atribuições são fundamentais, porém ainda bastante empíricas.

Sendo assim, este livro não tem a pretensão de ser um manual de Análise de Negócios, mas foi criado para prestar um serviço fundamental para todos os profissionais que realizam negócios e buscam melhores resultados de seus investimentos em TI.