

Instituto de Educação Tecnológica
Pós-graduação
Gestão de Processos e Análise de Negócios - Turma nº 04
06/11/2016

Título:
A importância do Analista de Negócio na
tomada de decisão em uma empresa.

Rossini Coelho Salomão
Engenheiro
rospecs@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo demonstrar a importância estratégica e operacional do analista de negócio em uma empresa. São apresentadas ferramentas/técnicas, baseadas nas boas práticas defendidas por instituições como o PMI (Project Management Institute) e o IIBA (International Institute of Business Analysis), que amparam boas tomadas de decisão nas organizações e que podem também ser empregadas para apontar as incongruências das práticas usuais nas empresas frente a esse importante processo. A metodologia adotada constitui-se de referência bibliográfica. O resultado principal diz respeito à necessidade das empresas possuírem um profissional capacitado em análise de negócios a fim de tornar efetivos os cada vez mais necessários processos de tomada de decisão nas organizações.

Palavras-chave: Análise de Negócios; Analista de Negócio; Tomada de Decisão, Empresas, Ferramentas, Técnicas.

1 INTRODUÇÃO

Numa empresa são tomadas diversas decisões diariamente, na atualidade o meio corporativo é muito dinâmico, exigindo cada vez mais mudanças e nem sempre as organizações dão a devida atenção ao processo de tomada de decisões, resultante da necessidade de mudar. Por vezes os colaboradores não enxergam que sua decisão é de

extrema importância para a empresa e em função disso não dedicam tempo para uma análise prévia, cuidadosa e detalhada.

São vários os fatores internos e externos que influenciam nas decisões, tornando-as difíceis e complexas. Para agravar ainda mais a complexidade, as empresas tomam decisões ligadas ao estabelecimento de metas e objetivos com foco nos departamentos (foco local) e sem visão global da empresa.

Como os fluxos dos processos de negócio atravessam horizontalmente os vários departamentos, o estabelecimento de metas e objetivos com foco local acaba por gerar um clima de competição entre os setores, cada um focado em suas metas particulares, disso resulta o não cumprimento das metas e objetivos da empresa.

O volume e a complexidade das decisões nas organizações são originários do volume e da complexidade das mudanças internas e externas que pressionam a gestão do negócio a definir um novo rumo para as operações da empresa, ou seja: tomar decisões. Quando os processos de negócio da empresa não estão bem definidos e gerenciados, a constante necessidade de mudanças gera retrabalho, queda de produtividade e perda de desempenho financeiro. A sobrevivência da empresa, no presente e no futuro, passa a viver sobre constante ameaça.

Esse contexto exige de gerentes e gestores uma visão analítica e focada que proporcione a perfeita identificação do real problema, suas causas raízes, para então encontrar a melhor solução e – não menos importante – definir como implementar essa solução. PORTO e BANDEIRA (2006, p.03), citando MAXIMIANO (1995, p. 83), evidenciam o posicionamento de MINTZBERG (1973) sobre a importância das habilidades gerenciais ligadas a tomada de decisão:

Este autor afirma que a tomada de decisão sob condições de incerteza, constitui-se em uma das habilidades mais importantes para um gerente. Assim sendo, o tomador de decisão assume um papel fundamental nas organizações, pois o processo decisório deve levar a organização à otimização de seus recursos, redução dos custos, elevação de desempenho e ganhos de resultados.

Uma tomada de decisão errada pode ser a causa da falência de uma empresa ou do fracasso de um projeto. As organizações necessitam estabelecer um processo gerencial interno para cuidar desses momentos delicados. E as boas práticas da análise de negócios

oferecem metodologia, técnicas e ferramentas para transformar o momento de mudança numa oportunidade de melhoria e crescimento da organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Várias fontes da literatura empresarial abordam erros de tomada de decisão que impactaram o desempenho e até mesmo o futuro de grandes corporações econômicas. Correa (2006), comentando o livro da jornalista americana Laura Klepacki, que conta a história da Avon, apresenta um exemplo clássico de um erro de decisão estratégica:

Em 1979, a Avon comprou a joalheria Tiffany. Sim, a popular empresa de cosméticos decidiu investir numa das mais celebradas joalherias do planeta. O raciocínio dos executivos da Avon era que a sofisticada joalheria acabaria por transferir seus clientes de alta renda para a fabricante de cosméticos. Parecia fazer todo sentido, não é? Pois foi um fiasco. Só depois de colocar "a mão na massa", a Avon percebeu que aquele era um negócio totalmente diferente do seu, com um ritmo de crescimento mais lento e que exigia altos investimentos (sem mencionar o fato de que as clientes que buscavam um diamante da Tiffany não estavam exatamente interessadas nas ofertas do catálogo da Avon). Em 1987, a Avon vendeu a joalheria.

A mesma autora apresenta outros exemplos de decisões equivocadas assumidas por grandes empresas:

A história da Avon me fez lembrar outras bobagens clássicas, como o lançamento da New Coke, em 1985 (uma tentativa de mudar o consagrado sabor da Coca-Cola que se mostrou um verdadeiro fiasco e obrigou a Coca a rapidamente voltar ao sabor original) e a linha de produtos – digamos - excêntrica que a Walmart trouxe para o Brasil, como sacos para bolinhas de golfe e aspiradores de jardim – sucesso de vendas nos Estados Unidos, ambos encalharam por aqui e acabaram sendo retirados das prateleiras. Não é curioso que executivos supostamente tão preparados, empregados em empresas tão poderosas, tomem decisões tão equivocadas?

TROIANOVSKI e GRUNDBERG (2012) relatam o erro de decisão que comprometeu o futuro da então gigante da telefonia celular finlandesa Nokia Corporation. Segundo os autores, na década de 90 a empresa havia desenvolvido um projeto secreto para implantação de novos smartphones e tablet's com funcionalidades que seriam lançadas pelos concorrentes vários anos após. No entanto, em função de sua cultura interna, fortemente posicionada na premissa de que os consumidores queriam dos celulares apenas um aparelho para fazer ligações telefônicas o projeto foi abandonado e nenhum consumidor sequer ouviu falar sobre esses aparelhos. O case da Nokia, relatado pelos autores, tem

outro ingrediente curioso. A empresa, reconhecidamente possuía “uma cultura empresarial que esbanjava fundos em pesquisa, mas desperdiçava oportunidades de levar as inovações que produzia para o mercado”. Ou seja, errava no momento de tomar a decisão de implementar ou não os produtos inovativo que desenvolvia.

TROIANOVSKI e GRUNDBERG (2012) enfatizam a trajetória desastrosa da grande companhia, de pioneira na tecnologia de telefonia celular até sua derrocada quando foi adquirida em 2014 pela Microsoft, totalmente endividada:

A Nokia liderou a revolução dos celulares dos anos 90 e enxergou-se conduzindo o mundo à era dos smartphones. Agora que a era dos smartphones chegou, a empresa está correndo para criar produtos competitivos à medida que a cotação da sua ação despenca e milhares de funcionários são demitidos.

As citações anteriores ilustram a extensão dos danos a que estão expostas as empresas que tomam decisões erradas. Para reverter esses danos as empresas são obrigadas a investir tempo e dinheiro e nem sempre conseguem um resultado satisfatório. É por essa razão que as empresas em todo mundo, num movimento recente, vêm valorizando o profissional de análise de negócios. Segundo o PMI (2014, p.16) levantou em seu relatório detalhado da pesquisa mundial sobre gerenciamento de projetos, estamos vivendo um movimento marcado por “um aumento na demanda de analistas de negócios”.

O PMI (2016, p.02), quando as empresas passam a considerar e executar os princípios e boas práticas da análise de negócio, os seguintes benefícios são alcançados:

- Requisitos de alta qualidade são definidos, resultados no desenvolvimento de produtos e serviços que atendam às expectativas dos clientes;
- As partes interessadas são mais engajadas no processo e, portanto, a aceitação interna é mais facilmente obtida;
- Projetos tendem a ser entregues no prazo, conforme o escopo e de acordo com o orçamento;
- As soluções implementadas agregam valor ao negócio e satisfazem as necessidades das partes interessadas;
- As organizações desenvolvem competências em análise de negócios, as quais podem ser reutilizadas em projetos futuros.

Na análise de negócios, é preciso avaliar as necessidades da organização, o que inclui examinar o ambiente de negócio e abordar tanto um problema de negócio atual como uma oportunidade. As avaliações das necessidades podem ser solicitadas formalmente por uma das partes interessadas no negócio, determinadas por uma metodologia interna ou

recomendadas por um analista de negócio. A avaliação das necessidades é realizada antes do início do programa ou projeto, portanto faz parte das atividades de pré-projeto. Segundo o PMI (2016, p. 13).

Segundo conceitua o PMI (2014, p.3), a análise de negócios é:

O PMI define análise de negócio como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para determinar problemas e identificar necessidades de negócio; identificar e recomendar soluções viáveis para atender estas necessidades; obter, documentar e gerenciar requisitos de partes interessadas para poder atender os objetivos do negócio e do projeto; e para facilitar a equipe de projeto com a implementação bem-sucedida do produto, serviço ou resultado final do projeto ou programa.

O PMI (2016) e o IIBA (2015) convergem ao recomendar o uso de boas práticas representadas por técnicas e ferramentas visando amparar o trabalho dos analistas de negócios que resultarão em decisões bem estruturadas, alinhadas com a estratégia da empresa e compatíveis com o seu contexto além de efetivas. Entre as ferramentas e técnicas recomendadas pelas duas fontes encontram-se:

- A priorização de problemas ou oportunidades: identificar o problema a ser resolvido ou oportunidade a ser aproveitada, com foco em ações que não assumam soluções imediatistas, enfatizando a compreensão do ambiente atual e a análise das informações descobertas;
- Elaborar a matriz de responsabilidade RACI: classificação das partes interessadas (que afetam ou podem ser afetadas pela solução do problema ou oportunidade). Definindo o seu papel em cada etapa da análise de negócios: R (Responsável: pessoa que avalia as necessidades), A (Aprovador: pessoa(s) que aprova(m) a avaliação das necessidades, incluindo o *business case*, quando necessário), C (Consultado: pessoa ou grupo a ser consultado para fornecer elementos que ajudem a entender o problema atual ou a oportunidade) e I (informado: pessoa ou grupo que receberá os resultados da avaliação das necessidades).
- Elaborar a declaração de situação: Documento que clarifica o problema que precisa ser resolvido ou oportunidade a ser explorada e respectivamente seus efeitos e impactos.
- Elaborar a análise dos ambientes externo e interno da empresa empregando a Matriz Swot. Em seguida realizando a priorização das metas e objetivos da organização.
- Realizar (empregando brainstorm envolvendo as partes interessadas) para priorizar os critérios relevantes.

- Elaborar análise de causa raiz empregando, por exemplo, o diagrama espinha de peixe (Ishikawa);
- Elaboração de uma tabela de capacidade: informa o problema (ou o oportunidade), suas causas raízes e as capabilities necessárias para resolver cada causa raiz ou aproveitar a oportunidade.
- Cruzar as capabilities necessárias com as atualmente disponíveis na organização visando encontrar os Gap's que deverão ser equacionados.
- Elaborar uma matriz de alto nível para adição de capabilities faltantes (gap's): oferecendo alternativas de opções de solução para cada uma.
- Analisar as alternativas de opções de solução sobre a ótica da identificação e análise das viabilidades de premissas, riscos e restrições. Eliminando as opções que se mostrarem inviáveis.
- Analisar as opções de solução ainda viáveis sob a ótica da viabilidade operacional, de tecnologia e sistêmica, de tempo e de custo. Eliminando as opções que se mostrarem inviáveis e calculando o percentual de viabilidade das opções ainda válidas.
- Elaborar a matriz de ranking ponderado envolvendo as alternativas de opções restantes para cada gap sob a ótica dos critérios relevantes (alinhamento estratégia) e percentual de viabilidade. Encontrar a opção mais viável para cada gap.
- Elaborar a análise de custo x benefício da solução do problema ou oportunidade (necessidade do negócio) formada pelas opções mais viáveis de cada gap.
- Refinar, analisar, modelar, documentar, verificar, validar e montar a matriz de rastreabilidade dos requisitos do negócio, das partes interessadas, da solução e da transição.
- Gerar linha de base dos requisitos (todos os tipos) e criar modelo de gerenciamento de requisitos.
- Elaborar e aprovar Business Case para orientar a implantação da solução para a necessidade do negócio.

O Analista de Negócio interage com todos os setores da empresa aplicando todas essas ferramentas/técnicas para obter: o consenso sobre o real problema, a mais viável solução para ele e o processo a ser seguido para implementar a solução. Concluindo todas essas etapas, a empresa possuirá uma solução (decisão a ser tomada), construída pela interação de todos os setores e documentada nos padrões da empresa e/ou projeto. Essa aplicação do Analista de Negócio no gerenciamento de projetos e processos resultará num processo de mudanças efetivo e de baixo risco.

3 MATERIAL E MÉTODOS (OU DESENVOLVIMENTO)

A metodologia empregada na elaboração do presente artigo é a revisão bibliográfica. Foram empregadas as fontes bibliográficas disponibilizadas pelos institutos internacionais que atuam sobre a Análise de Negócios, PMI e IIBA, além de artigos da literatura empresarial ilustrando cases envolvendo grandes corporações.

A importância estratégica da presença de um analista de negócios capacitado em uma empresa ou em um projeto é fundamental para a efetividade dos resultados das iniciativas. Destacando os desafios enfrentados pelos gestores das organizações em todo mundo no delicado e impactante momento da tomada de decisão, PMI (2015, p.4) enfatiza:

A tomada de decisão no complexo ambiente de negócios global é cada vez mais desafiadora e vulnerável a circunstâncias imprevistas. Apesar disso, também é extremamente importante para todos os aspectos dos negócios, especialmente o gerenciamento de projetos, que envolve tomar uma infinidade de decisões todos os dias sobre prioridades, abordagens, recursos e cronogramas. Assim como em todas as decisões de negócios importantes, os resultados do projeto podem ser atribuídos às decisões que foram tomadas em algum momento anterior — e não há dúvida de que más decisões têm consequências negativas para os resultados e o lucro de uma organização. Existem muitos motivos pelos quais os projetos não chegam aos objetivos originais. Em pesquisas anteriores, identificamos diversos fatores que contribuem e a porcentagem de projetos que eles impactam: comunicação ineficaz (56%), gerenciamento de requisitos insuficiente (47%), patrocinadores executivos pouco envolvidos (34%) e transferência de conhecimento prematura/ imprecisa (34%).

Prosseguindo, PMI (2015, p.5), defende o desenvolvimento e a aplicação de um modelo efetivo de tomada de decisão pelas organizações que pretendam ampliar seus resultados, principalmente os ligados a competitividade:

A tomada de decisão mais eficaz — o tipo que ajuda a melhorar os resultados do projeto — resulta de uma abordagem formal, metódica, como o processo de cinco etapas destacado em Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®): Definição do problema: explorar, esclarecer e definir plenamente o problema. Geração de solução do problema: prolongar o novo processo de geração de ideias com o brainstorming de diversas soluções e o desestímulo de decisões prematuras. Ideias para a ação: definir critérios de avaliação, avaliar alternativas de prós e contras e selecionar a melhor solução. Planejamento de avaliação de soluções: realizar análise, avaliação e lições aprendidas após a implementação.

Avaliação do processo e resultado: avaliar como o problema foi resolvido ou os objetivos do projeto foi alcançado (extensão da fase anterior).

Ao aplicar esse modelo eficiente, o analista de negócios colaborará para a criação de um ciclo de melhorias contínuas no processo de tomada de decisão no negócio e nos projetos da empresa. Para desempenhar esse papel com eficiência é imprescindível que o analista possua como principal habilidade o relacionamento interpessoal. Além dela, são igualmente impactantes: habilidades analíticas, conhecimento de negócios do segmento de atuação, boa comunicação verbal e escrita, gerenciamento de conflitos, consciência cultural, persuasão, delegar tarefas, liderança, negociação, diplomacia política, pensamento sistêmico, gestão de processos e trabalho em equipe.

Esse conjunto de habilidades envolve ao mesmo tempo um bom volume de desafios a ser enfrentado pessoalmente pelo analista de negócios e a implementação de mudanças organizacionais capazes de sustentar e otimizar o desempenho na tomada de decisões. O PMI (2015, p.6), propõe práticas a serem adotadas para superar esses desafios e facilitar a implementação das mudanças necessárias:

Na verdade, esses desafios podem ser superados com três práticas:

- Promover uma cultura de transparência que garanta que as pessoas que tomam decisões compreendam a estratégia organizacional;
- Estabelecer um processo para dar aos responsáveis pelas decisões acesso às informações certas, no ponto de necessidade;
- Empregar procedimentos para gerenciar risco no processo de tomada de decisão.

Quando as organizações resolvem efetivamente esses três problemas, 79% mais projetos cumprem os objetivos originais e a intenção dos negócios; 110% mais projetos são concluídos dentro do orçamento; e 128% mais projetos são concluídos de acordo com o cronograma.

Os resultados alcançados com o emprego de um modelo eficaz de tomada de decisão são apresentados na Figura 1.

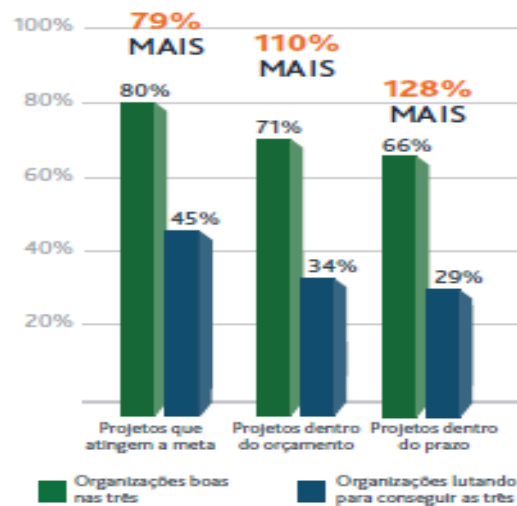


Figura 1 - Melhorar os resultados do projeto através de uma tomada de decisão eficaz. Fonte: PMI (2015, p.6)

O processo de tomada de decisão que resulte em efetividade tem como pré-requisito a disponibilidade das “informações certas”. O que está atrás do grande volume de equívocos em decisões de negócio e em projetos é exatamente a inexistência dessas informações. Somente um processo bem estruturado de tomada de decisão, obtido aplicando-se os modelos, metodologia e ferramentas da análise de negócios, gera como produto essas informações.

A efetividade dos resultados decorrentes do uso de informações certas é evidenciada em PMI (2016, p.7):

As organizações que aproveitam as informações certas tomam decisões mais eficazes, que melhoram os resultados do projeto. Na verdade, quando os tomadores de decisão têm a informação certa, uma média de 78% dos projetos de suas organizações atingem os objetivos originais contra 49% daqueles que constantemente não têm as informações necessárias; 67% estão dentro do orçamento contra 37% que estouram os custos; e 63% cumprem os prazos contra 36% que atrasam.

Os resultados alcançados com o emprego de informações certas na tomada de decisão são apresentados na Figura 2.

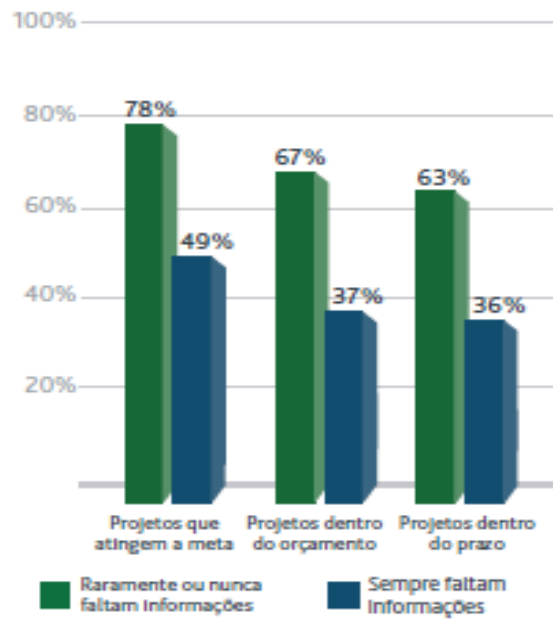


Figura 2 - Ter as informações certas para tomar decisões. Fonte: PMI (2015, p.7)

Outro benefício produzido pelo emprego de modelos, metodologias e ferramentas da análise de negócios para suportar o processo gerencial de tomada de decisão é o alcance da efetividade no gerenciamento de riscos. Ao serem mais efetivas no gerenciamento de riscos, as empresas tomam boas decisões que as aproximam mais rapidamente e no menor custo da realização de seus objetivos e metas estratégicas. Evidências comprobatórias dessa afirmação são evidenciadas em PMI (2015, p.8) e são apresentadas na Figura 3.

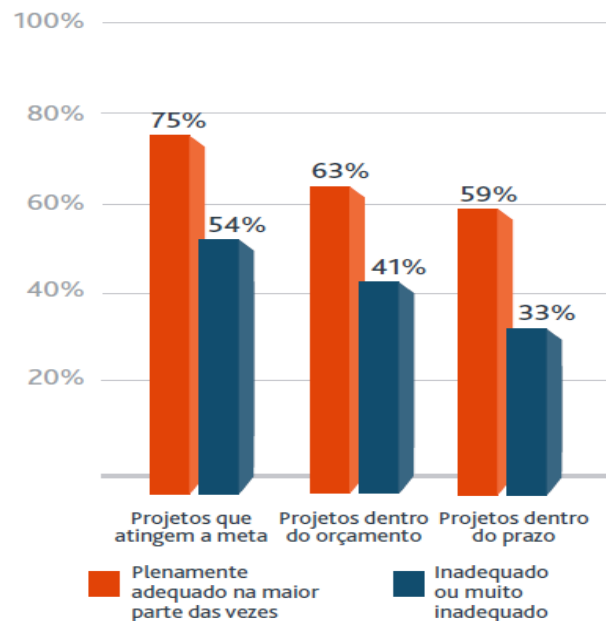


Figura 3 - Gerenciamento de risco para tomar decisões. Fonte: PMI (2015, p.8)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando os casos da Nokia e da Avon, citados anteriormente, comparando com as práticas e recomendações do PMI e do IIBA, observa-se sem muito esforço que evidentemente faltou um processo de análise de negócio que pudesse amparar efetivamente a tomada de decisão.

O emprego de um método de análise de negócios para amparar a tomada de decisão certamente evidenciaria para a Nokia a grande oportunidade que o projeto de smartphones e tablets por ela desenvolvido nove anos antes da Apple lançar seu primeiro modelo de iPhone e do iPad representava. Na mesma proporção iria evidenciar o risco e as consequências de não lançar os inovadores produtos. Isso com certeza evitaria a desolação do diretor-presidente da Nokia em 2012, Stephen Elop, citada por TROIANOVSKI e GRUNDBERG (2012), "Se pelo menos elas tivessem se transformado em produtos, acho que a Nokia estaria numa outra situação."

Ao empregar uma metodologia consistente de análise de negócios a Avon também evitaria o erro de aquisição da joalheria Tiffany. A organização levou oito anos para conseguir se desfazer do ativo e certamente poderia ter realizado desempenho financeiro superior no período, caso não tivesse tomado a decisão errada apresentada em Correa (2006). Evidenciando os ganhos das organizações que adotam um processo efetivo de tomada de decisões, o PMI (2015, p.13) enfatiza:

Em última análise os resultados do projeto melhoram quando as organizações têm um processo de tomada de decisões em vigor: 74% dos projetos cumprem objetivos e intenções de negócios contra 57% em organizações sem um processo de tomada de decisão implementado. Este padrão continua para aquelas organizações que indicam projetos dentro do orçamento (64% contra 42%) e no prazo (60% contra 37%).

5 CONCLUSÕES

Pelo apresentado ao longo do presente artigo é possível se concluir que embora de extrema importância para a sobrevivência e o crescimento das empresas, o processo de tomada de decisão tem sido negligenciado. Em seu lugar opta-se por empregar "velhas práticas" forjadas e justificadas em premissas e costumes antigos, "eu sempre fiz assim, não há razão para mudar". Tomar decisões significa implementar uma mudança. Nada mais incoerente e incongruente, portanto.

Concluiu-se também que o emprego de um método robusto e bem definido para a tomada de decisão não é uma tarefa simples. Para isso é necessário ter as informações certas, estratégia organizacional focada e exercitar a análise do negócio ao longo de todo o ciclo de vida da mudança: antes de se decidir pela mudança, durante a implementação da mudança e após a implementação da mudança.

Finalmente pode-se concluir que a utilização de ferramentas/técnicas de análise de negócios recomendadas pelo PMI e pelo IIBA, por um profissional capacitado, melhora os resultados financeiros da empresa e a sua competitividade, garantindo sua sobrevivência e alavancando seu crescimento. O desafio que resta é a conscientização das gestões empresariais. E é melhor que isso se faça rapidamente, para evitar o discurso de lamentação do diretor-presidente da Nokia em 2012, Stephen Elop.

REFERÊNCIAS

CORREA, Cristiane. **Decisões Erradas**. Revista Exame / Home / Blogs / Por Dentro das Empresas, 2006.

IIBA - International Institute of Business Analysis. **BABOK v.03**, Canadá, 2015.

PMI - Project Management Institute. **Gerenciamento de requisitos uma competência fundamental para o sucesso de projetos e programas**. Relatório Detalhado Pulse of the Profession 2014.

PMI - Project Management Institute. **Captando o valor do Gerenciamento de Projetos Através da tomada de decisões**. Relatório Detalhado Pulse of the Profession 2015. BRA-110-2015(8-15), 2015.

PMI - Project Management Institute. **Análise de Negócios para Profissionais um Guia de Práticas**. Ed.Saraiva. São Paulo – SP, 2016.

PORTO, Maria.A.G; BANDEIRA, Anselmo A. **O processo decisório nas organizações**. Publicação da XII SIMPEP. Bauru, SP, 2006: Disponível em http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf . Acessado em:04/08/2016.

TROIANOVSKI , Anton e GRUNDBERG, Sven. **A decisão errada da Nokia no mercado de smartphones.** The Wall Street Journal, Julho/ 2012. Disponível em <http://br.wsj.com/articles/SB10000872396390444330904577537523742504982> Acessado em : 04/08/2016

2016

Autorização de Divulgação de Artigo Técnico

AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO NA INTERNET, JORNAIS E REVISTAS TÉCNICAS EDITADAS PELO IETEC.

NÃO AUTORIZO A PUBLICAÇÃO OU DIVULGAÇÃO DO ARTIGO TÉCNICO.

BELO HORIZONTE, 06/11/2016

CURSO: GESTÃO DE PROCESSOS E ANÁLISE DE NEGÓCIOS

SEMESTRE/ANO: Primeiro semestre 2016

TURMA: 04

TÍTULO DO ARTIGO: A importância do Analista de Negócio na tomada de decisão em uma empresa.

NOME DO AUTOR (LEGÍVEL)

Rossini Coelho Salomão

ASSINATURA

