

# **PADRÃO ESSENCIAL**

## **GLOBAL DO IIBA<sup>®</sup> PARA ANÁLISE DE NEGÓCIOS**

**UM COMPLEMENTO PARA *UM GUIA PARA O CORPO DE CONHECIMENTO  
DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS<sup>®</sup> (GUIA BABOK<sup>®</sup>) VERSÃO 3***

# Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios

UM COMPLEMENTO PARA UM GUIA PARA O CORPO DE  
CONHECIMENTO DA ANÁLISE DE NEGÓCIOS® (GUIA BABOK®)

VERSÃO 3

International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada.

© 2017 International Institute of Business Analysis. Todos os direitos reservados.

ISBN-13: 978-1-927584-29-3

Este documento é fornecido à comunidade para fins educacionais. IIBA® não garante que é adequado para qualquer outra finalidade, não dá garantia expressa ou implícita de qualquer tipo e não assume qualquer responsabilidade por erros ou omissões. Não se assume qualquer responsabilidade por danos incidentais ou consequentes em conexão ou decorrentes do uso das informações aqui contidas.

A permissão é concedida pelo IIBA para reproduzir este documento para uso pessoal, profissional ou educacional.

IIBA®, o logo IIBA®, BABOK® e o Corpo de Conhecimento para Análise de Negócios® são marcas registradas de propriedade do International Institute of Business Analysis.

Nenhuma reclamação ao status ou à propriedade desses ou de quaisquer outros termos registrados aqui contidos é pretendida pelo International Institute of Business Analysis.

Para mais informações sobre *Um Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios®* (*Guia BABOK®*) e do International Institute of Business Analysis, visite [www.iiba.org](http://www.iiba.org) ou contate [info@iiba.org](mailto:info@iiba.org).

## O Objetivo do Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios

O Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios representa as principais e mais fundamentais práticas de análise de negócios, conforme descritas em *Um Guia para o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios*® (*Guia BABOK*®) versão 3.

O Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios foi criado pelo IIBA para a comunidade de negócios global. Destina-se a ajudar todas as organizações e profissionais de análise de negócios a prover melhores resultados de negócios.

O Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios apresenta uma versão resumida dos conceitos fundamentais de análise de negócios, conforme descrito no *Guia BABOK*®. Não inclui atualizações ou alterações no conteúdo do *Guia BABOK*®.

O Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios é composto de duas seções principais:

- **Conceitos Chave da Análise de Negócios:** informações que fornecem uma base para entender e aplicar a análise de negócios.
- **Áreas de Conhecimento do Padrão Essencial:** áreas de conhecimento de análise de negócios específicas.

O Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios ajudará os profissionais que:

- praticam análise de negócios ou querem iniciar uma carreira em análise de negócios,
- gerenciam profissionais de análise de negócios e exigem conhecimento fundamental da prática, e
- atuam como Especialistas nos Assuntos de Negócios ou em qualquer outra área de prática, como
  - Gerenciamento de Produto,
  - Gerenciamento de Projeto,
  - Arquitetura Corporativa ou de Negócios,
  - Garantia da Qualidade, e
  - Análise de Dados.

## Agradecimento ao Grupo de Tradutores

A tradução do Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios está em português do Brasil.

O uso do gênero masculino foi adotado com o intuito de facilitar a leitura e não tem intuito discriminatório.

Previamente a esta tradução, em julho de 2017, um grupo com os seguintes diretores do capítulo Brasil do IIBA realizou a tradução oficial para o português do Apêndice A - Glossário do Guia BABOK v3, com os termos mais comuns da prática em análise de negócios.

- Fabrício Laguna (presidente)
- Carlos José Locoselli (diretor de educação)
- Antônio Carlos Tonini (conselheiro)
- Alexandre Magno Vazquez Mello (diretor de marketing)

Este glossário está disponível no site do IIBA em <https://www.iiba.org/career-resources/a-business-analysis-professionals-foundation-for-success/babok/portuguese-portugues>.

O projeto de tradução do Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios manteve a conformidade com a tradução utilizada no glossário e foi concluído em 2021 graças à seguinte equipe de voluntários do Capítulo IIBA Brasil:

- Fabrício Laguna (presidente)
- Carlos José Locoselli (diretor de educação e coordenador desta tradução)
- Adriana Leão (tradutor/revisor)
- Alfonso Izarra (revisor)
- Ana Karina Palermo Teixeira Beraldo (revisor)
- Ana Paula Vieira Saldanha Silva (revisor)
- Carlos Giovanni Rodrigues (revisor)
- Deborah Gomes (revisor)
- Denise Giacomolli (revisor)
- Edilson Eloy dos Santos (revisor)
- Engracia da Costa Pereira Batista (revisor)
- Filipe Finck da Rosa (revisor)
- Lina Yoshida (revisor)
- Sanzio Albuquerque (revisor)
- Sergio Santos (revisor)
- Wagner Cavalcante (revisor)
- Paul Stapleton (Gerente de Produto: Publicações e Traduções)

O projeto de tradução do Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios foi realizado por voluntários do capítulo IIBA Brasil, sem qualquer patrocínio adicional.

O IIBA Brasil é uma associação sem fins lucrativos que busca unir profissionais praticantes da análise de negócios e difundir os conceitos e as práticas definidos pelo IIBA Internacional na comunidade brasileira e demais lusófonos de todo o mundo.

Participe dos eventos e junte-se à comunidade. Saiba mais em <http://iiba.org.br>.

## Sobre *Um Guia para o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios*<sup>®</sup>

O Comitê do Corpo de Conhecimento do IIBA foi formado em outubro de 2004 para definir e esboçar um padrão global para a prática da análise de negócios.

Em Janeiro de 2005, o IIBA publicou a versão 1.0 de *Um Guia para o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios*<sup>®</sup> (*Guia BABOK*<sup>®</sup>).

- A versão 1.4 foi publicada em 2005.
- A versão 1.6 foi publicada em 2006.
- A versão 2.0 foi publicada em 2009.
- A versão 3.0 foi publicada em 2015.

O *Guia BABOK*<sup>®</sup> versão 3 foi desenvolvido por uma equipe central de mais de 150 escritores e pesquisadores de 20 países. Ele foi revisado por mais de 1000 especialistas em análise de negócios, bem como por 60 líderes globais em todas as áreas de práticas de negócios. Mais de 5500 insights e comentários foram recebidos de comunidades globais de análise de negócios.

## Sobre o IIBA

O Instituto Internacional de Análise de Negócios (IIBA<sup>®</sup>), fundado em 2003, é uma associação profissional dedicada a apoiar uma rede global de profissionais de análise de negócios. Como voz da comunidade de análise de negócios, o IIBA mantém padrões internacionalmente reconhecidos de práticas, certificações, desenvolvimento profissional e oportunidades de engajamento por meio de uma rede de profissionais de análise de negócios, organizações e alianças estratégicas.

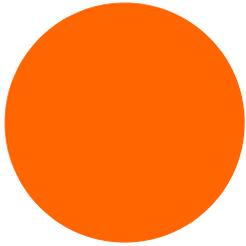
## Quer Saber Mais?

Convidamos você a se juntar à nossa comunidade global, para saber mais sobre como o IIBA e a análise de negócios podem ajudá-lo a ter sucesso em sua carreira e apoiar sua organização a entregar melhores resultados de negócios.

Como membro do IIBA, você obtém os mais relevantes recursos e informações de análise de negócios e acesso a uma rede de 120 capítulos do IIBA globalmente. Você também recebe a versão completa de *Um Guia para o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios*<sup>®</sup> (*Guia BABOK*<sup>®</sup>) que inclui informações adicionais valiosas, incluindo tarefas e técnicas de análise de negócios expandidas, competências essenciais de análise de negócios e perspectivas de diferentes áreas da prática de análise de negócios.

Para mais informações, visite <http://www.iiba.org>.

sobre *Um Guia para o Corpo de Conhecimento de Análise de Negócios*<sup>®</sup> (*Guia BABOK*<sup>®</sup>) e do International Institute of Business Analysis, visite [www.iiba.org](http://www.iiba.org) ou contate [info@iiba.org](mailto:info@iiba.org).



# Índice

O Objetivo do Padrão Essencial Global do IIBA para Análise de Negócios i  
Agradecimento ao Grupo de Tradutores i  
Sobre Um Guia para o Corpo de Conhecimento da Análise de Negócios® iii  
Sobre o IIBA iii  
Quer Saber Mais? iii

## Capítulo 1: Conceitos Chave da Análise de Negócios

- 1.1 O que é a Análise de Negócios? 1
- 1.2 Quem é um Analista de Negócios? 2
- 1.3 O Modelo de Conceitos Essenciais da Análise de Negócios™ 3
- 1.4 Termos Chave 6
- 1.5 Esquema de Classificação de Requisitos 7
- 1.6 Stakeholders 8
- 1.7 Requisitos e Designs 10

## Capítulo 2: Áreas de Conhecimento do Padrão Essencial

- 2.1 Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios PE (3) 14
- 2.2 Elicitação e Colaboração PE (4) 19
- 2.3 Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos PE (5) 24
- 2.4 Análise da Estratégia PE (6) 29
- 2.5 Análise de Requisitos e Definição de Design PE (7) 35
- 2.6 Avaliação da Solução PE (8) 40

# 1

# Conceitos Chave da Análise de Negócios

Conceitos chave da análise de negócios são informações que fornecem uma base para entender e aplicar a análise de negócios.

Os Conceitos Chave da Análise de Negócios são:

- O que é Análise de Negócios?
- Quem é um Analista de Negócios?
- O Modelo de Conceitos Essenciais da Análise de Negócios™
- Termos Chave
- Esquema de Classificação de Requisitos
- Stakeholders
- Requisitos e Designs

## 1.1

## O que é a Análise de Negócios?

A análise de negócios é a prática de habilitar mudanças em uma empresa, definindo necessidades e recomendando soluções que ofereçam valor aos stakeholders. A análise de negócios habilita uma corporação a articular as necessidades e a lógica da mudança, e que desenhe e descreva soluções que possam agregar valor.

A análise de negócios é realizada em uma variedade de iniciativas dentro de uma empresa. As iniciativas podem ser estratégicas, táticas ou operacionais. A análise de negócios pode ser realizada dentro dos limites de um projeto ou durante a evolução e melhoria contínua da corporação. Ela pode ser usada

para entender o estado atual, para definir o estado futuro e para determinar as atividades necessárias para se mover do estado atual para o futuro.

A análise de negócios pode ser realizada a partir de um leque diversificado de perspectivas. O *Guia BABOK®* descreve várias dessas perspectivas: ágil, inteligência de negócios, tecnologia da informação, arquitetura de negócios e gerenciamento de processos de negócios. Uma perspectiva pode ser pensada como uma lente por meio da qual o profissional de análise de negócios vê suas atividades de trabalho com base no contexto atual. Uma ou várias perspectivas podem se aplicar a uma iniciativa, e as perspectivas delineadas no *Guia BABOK®* não representam todos os contextos para a análise de negócios ou o conjunto completo das disciplinas da análise de negócios.

## 1.2 Quem é um Analista de Negócios?

Um analista de negócios é qualquer pessoa que realize as tarefas de análise de negócios descritas no *Guia BABOK®*, independentemente de seu cargo ou função na organização. Os analistas de negócios são responsáveis por descobrir, sintetizar e analisar informações de uma variedade de fontes dentro de uma corporação, incluindo ferramentas, processos, documentação e stakeholders. O analista de negócios é responsável por elicitar as necessidades reais dos stakeholders — o que frequentemente envolve investigar e esclarecer seus desejos expressos — a fim de determinar os problemas e causas fundamentais.

Os analistas de negócios desempenham um papel no alinhamento das soluções projetadas e entregues com as necessidades dos stakeholders. As atividades que os analistas de negócios executam incluem:

- entender problemas e metas da organização,
- analisar necessidades e soluções,
- elaborar estratégias,
- conduzir mudanças, e
- facilitar a colaboração dos stakeholders.

Outros cargos comuns para pessoas que realizam análise de negócios incluem:

- arquiteto de negócios,
- analista de sistemas de negócio,
- analista de dados,
- analista corporativo,
- consultor de gestão,
- analista de processo,
- gerente de produto,

- product owner ou dono do produto,
- engenheiro de requisitos, e
- analista de sistemas.

## 1.3

# O Modelo de Conceitos Essenciais da Análise de Negócios™

O Business Analysis Core Concept Model™ (BACCM™) é um framework conceitual para análise de negócios. Ele engloba o que é a análise de negócios e o que ela significa para aqueles que realizam tarefas de análise de negócios, independentemente da perspectiva, do segmento de mercado, da metodologia ou do nível na organização. É composto por seis termos que têm significado comum para todos os analistas de negócios e os ajudam a discutir tanto a análise de negócios quanto suas relações com uma terminologia comum. Cada um desses termos é considerado um conceito essencial.

Os seis conceitos essenciais do BACCM são: Mudança, Necessidade, Solução, Stakeholder, Valor e Contexto. Cada conceito essencial é uma ideia fundamental para a prática da análise de negócios, e todos os conceitos são igualmente importantes e necessários. Cada conceito essencial é definido pelos outros cinco conceitos e não pode ser totalmente compreendido até que todos os conceitos o sejam. Nenhum conceito isolado possui maior importância ou significado sobre qualquer outro conceito. Esses conceitos são fundamentais para entender o tipo de informação elicitada, analisada ou gerenciada nas tarefas de análise de negócios.

O BACCM pode ser usado para:

- descrever a profissão e o domínio da análise de negócios,
- comunicar sobre análise de negócios com uma terminologia comum,
- avaliar os relacionamentos dos conceitos chave da análise de negócios,
- realizar uma melhor análise de negócios, pela avaliação de forma holística dos relacionamentos entre esses seis conceitos e avaliar o impacto desses conceitos e relacionamentos em qualquer ponto durante um esforço de trabalho, a fim de estabelecer um alicerce e um caminho a seguir

## O BACCM

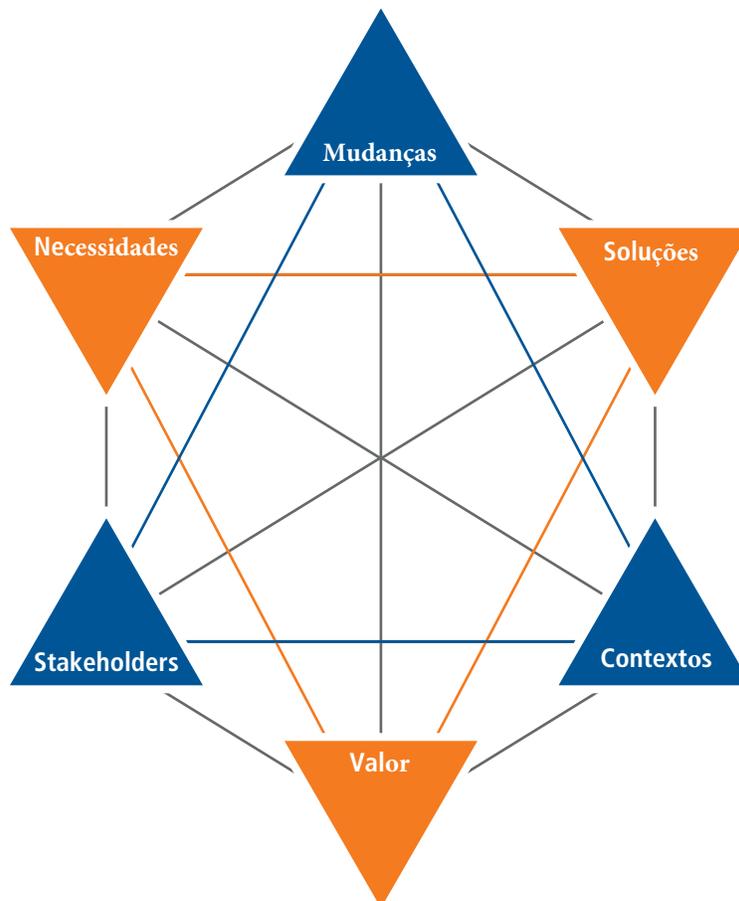
<b>Conceito Essencial</b>	<b>Descrição</b>
Mudança	<p>O ato de transformação em resposta a uma necessidade.</p> <p>A mudança serve para melhorar o desempenho de uma corporação. Essas melhorias são deliberadas e controladas por meio de atividades de análise de negócios.</p>
Necessidade	<p>Um problema ou oportunidade a ser abordado.</p> <p>As necessidades podem causar mudanças, motivando os stakeholders a agir. Mudanças também podem causar necessidades ao reduzir ou aumentar o valor entregue por soluções existentes.</p>
Solução	<p>Uma forma específica de satisfazer uma ou mais necessidades em um contexto.</p> <p>Uma solução satisfaz uma necessidade por meio da resolução de um problema enfrentado pelos stakeholders ou habilitando os stakeholders a aproveitar uma oportunidade.</p>
Stakeholder	<p>Um grupo ou indivíduo com uma relação com a mudança, com a necessidade, ou com a solução.</p> <p>Os stakeholders são frequentemente definidos em termos de interesse, impacto e influência sobre a mudança. Os stakeholders são agrupados com base em sua relação com as necessidades, mudanças e soluções.</p>
Valor	<p>O quanto algo vale a pena, sua importância ou utilidade para um stakeholder dentro de um contexto.</p> <p>Valor pode ser visto como retornos potenciais ou realizados, ganhos e melhorias. Também é possível haver uma diminuição no valor sob a forma de perdas, riscos e custos.</p> <p>Valor pode ser tangível ou intangível. Valor tangível é diretamente mensurável. Valor tangível muitas vezes tem um componente monetário significativo. Valor intangível é medido indiretamente. Valor intangível muitas vezes tem um componente motivacional significativo, como o da reputação de uma companhia ou moral do funcionário.</p> <p>Em alguns casos, o valor pode ser avaliado em termos absolutos, mas em muitos casos é avaliado em termos relativos: uma opção de solução é mais valiosa do que outra, na perspectiva de um determinado conjunto de stakeholders.</p>
Contexto	<p>As circunstâncias que influenciam, são influenciadas e proporcionam compreensão da mudança.</p> <p>As mudanças ocorrem dentro de um contexto. O contexto é tudo que é relevante para a mudança que está dentro do ambiente. O contexto pode incluir atitudes, comportamentos, crenças, concorrentes, cultura, demografia, metas, governos, infraestrutura, idiomas, perdas, processos, produtos, projetos, vendas, estações do ano, terminologia, tecnologia, clima, e quaisquer outros elementos que atendam à definição.</p>

Os conceitos essenciais podem ser usados por analistas de negócios para considerar a qualidade e integridade do trabalho que está sendo feito. Dentro de cada descrição da área de conhecimento, há exemplos de como os conceitos essenciais podem ser usados e / ou aplicados durante as tarefas dentro dessa área de conhecimento. Ao planejar ou executar uma tarefa ou técnica, os analistas de negócios podem considerar como cada conceito essencial é abordado, fazendo perguntas como:

- Quais são os tipos de mudanças que estamos fazendo?
- Quais são as necessidades que estamos tentando satisfazer?
- Quais são as soluções que estamos criando ou mudando?
- Quem são os stakeholders envolvidos?
- O que os stakeholders consideram valor?
- Quais são os contextos em que nós e a solução estamos inseridos?

Se algum dos conceitos essenciais sofrer uma mudança, isso deve nos levar a reavaliar os conceitos essenciais e seus relacionamentos para a entrega de valor.

### O BACCM



## 1.4

# Termos Chave

### Análise de negócio

O *Guia BABOK*<sup>®</sup> descreve e define a análise de negócios como a prática de habilitar a mudança em uma corporação, definindo necessidades e recomendando soluções que agreguem valor aos stakeholders.

### Informação de Análise de Negócios

As informações de análise de negócios referem-se aos conjuntos amplos e diversos de informações que os analistas de negócios analisam, transformam e relatam. São informações de qualquer tipo - em qualquer nível de detalhe - que são usadas como entrada ou saída do trabalho da análise de negócios. Exemplos de informações de análise de negócios incluem resultados da elicitação, requisitos, design, opções de solução, escopo da solução e estratégia de mudança.

É essencial expandir o objeto de muitas atividades de análise de negócios de 'requisitos' para 'informações' para garantir que todas as entradas e saídas da análise de negócios estejam sujeitas às tarefas e atividades descritas no *Guia BABOK*<sup>®</sup>. Por exemplo, a tarefa "Planejar o gerenciamento de informações de análise de negócios" inclui todos os exemplos listados acima. Se o *Guia BABOK*<sup>®</sup> descrevesse 'Planejar o Gerenciamento de Requisitos', excluiria saídas importantes como resultados de elicitação, opções de solução e estratégia de mudança.

### Design

Um design é uma representação útil de uma solução. O design se concentra em entender como o valor pode ser realizado por uma solução se ela for construída. A natureza da representação pode ser um documento (ou conjunto de documentos) e pode variar muito dependendo das circunstâncias. Para obter mais informações, consulte Requisitos e Designs.

### Corporação

Uma corporação é um sistema de uma ou mais organizações e as soluções que elas usam para buscar um conjunto compartilhado de metas comuns. Essas soluções (também conhecidas como capacidades organizacionais) podem ser processos, ferramentas ou informações. Para fins de análise de negócios, os limites da corporação podem ser definidos em relação à mudança e não precisam estar restritos aos limites de uma entidade legal, organização ou unidade organizacional. Uma corporação pode incluir qualquer número de empresas, órgãos do governo ou qualquer outro tipo de organização.

### Organização

Um grupo autônomo de pessoas sob a gestão de um único indivíduo ou conselho, que trabalha em direção a metas e objetivos comuns. As organizações geralmente têm um limite claramente definido e operam de forma contínua, ao contrário de uma iniciativa ou equipe de projeto, que pode ser desfeita assim que seus objetivos forem alcançados.

## Plano

Um plano é uma proposta para fazer ou alcançar algo. Os planos descrevem um conjunto de eventos, as dependências entre os eventos, a sequência esperada, o cronograma, os resultados ou saídas, os materiais e recursos necessários e os stakeholders envolvidos.

## Requisito

Um requisito é uma representação útil de uma necessidade. Os requisitos focam em entender que tipo de valor pode ser entregue se um requisito for atendido. A natureza da representação pode ser um documento (ou conjunto de documentos), mas pode variar muito dependendo das circunstâncias. Para obter mais informações, consulte Requisitos e Designs.

## Risco

Risco é o efeito da incerteza sobre o valor de uma mudança, de uma solução ou de uma corporação. Os analistas de negócios colaboram com outros stakeholders para identificar, avaliar e priorizar riscos, e para lidar com esses riscos alterando a probabilidade das condições ou eventos que levam à incerteza: mitigando as consequências, removendo a fonte do risco, evitando o risco completamente ao decidir não iniciar ou continuar com uma atividade que conduza ao risco, compartilhando o risco com outras partes, ou aceitando ou mesmo aumentando o risco para lidar com uma oportunidade.

# 1.5

## Esquema de Classificação de Requisitos

Para os propósitos do *Guia BABOK*<sup>®</sup> o seguinte esquema de classificação descreve os requisitos:

- **Requisitos de negócios:** declarações de metas, objetivos e resultados que descrevem por que uma mudança foi iniciada. Podem se aplicar a toda uma corporação, uma área de negócios ou uma iniciativa específica.
- **Requisitos de stakeholders:** descrevem as necessidades dos stakeholders que devem ser atendidas para atingir os requisitos de negócios. Podem servir como uma ponte entre os requisitos de negócios e os da solução.
- **Requisitos da solução:** descrevem as capacidades e as qualidades de uma solução que atenda aos requisitos dos stakeholders. Fornecem o nível apropriado de detalhes para permitir o desenvolvimento e a implementação da solução. Os requisitos da solução podem ser divididos em duas subcategorias:
  - **requisitos funcionais:** descrevem as capacidades que uma solução deve ter em termos do comportamento e das informações que a solução gerenciará e
  - **requisitos não-funcionais ou requisitos de qualidade de serviço:** não se relacionam diretamente com o comportamento de funcionalidade da solução, mas sim às condições sob as quais a solução deve permanecer eficaz ou qualidades que uma solução deve ter.

- **Requisitos de transição:** descrevem as capacidades que a solução deve ter e as condições que a solução deve atender para facilitar a transição do estado atual para o estado futuro, mas que não serão necessárias após a conclusão da mudança. Eles se diferenciam de outros tipos de requisitos porque são de natureza temporária. Os requisitos de transição abordam tópicos como conversão de dados, treinamento e continuidade de negócios.

## 1.6 Stakeholders

Cada tarefa inclui uma lista de stakeholders que provavelmente participarão da execução dessa tarefa ou que serão afetados por ela. Um stakeholder é um indivíduo ou grupo com o qual um analista de negócios provavelmente irá interagir direta ou indiretamente. O *Guia BABOK*<sup>®</sup> não exige que essas funções sejam preenchidas para qualquer iniciativa. Qualquer stakeholder pode ser uma fonte de requisitos, premissas ou restrições.

Esta lista não pretende ser uma lista exaustiva de todas as possíveis classificações dos stakeholders. Alguns exemplos adicionais de pessoas que se encaixam em cada uma dessas funções genéricas estão listadas nas definições abaixo. Na maioria dos casos, haverá várias funções de stakeholders dentro de cada categoria. Da mesma forma, um único indivíduo pode preencher mais que uma função. Para os fins do *Guia BABOK*<sup>®</sup>, a lista genérica de stakeholders inclui as seguintes funções:

- analista de negócios,
- cliente,
- especialista no assunto do domínio,
- usuário final,
- especialista em implementação de soluções,
- suporte operacional,
- gerente de projeto,
- regulador,
- patrocinador,
- fornecedor, e
- testador.

### Analista de Negócios

O analista de negócios é intrinsecamente um stakeholder em todas as atividades de análise de negócios. O *Guia BABOK*<sup>®</sup> presume que o analista de negócios é responsável e responde pela execução dessas atividades. Em alguns casos, o analista de negócios também pode ser responsável por realizar atividades que se enquadram na função de outro stakeholder.

### Cliente

Um cliente usa ou pode usar produtos ou serviços produzidos pela corporação e pode ter direitos contratuais ou morais que a empresa é obrigada a cumprir.

### Especialista no Assunto do Domínio

Um especialista no assunto do domínio é qualquer pessoa com conhecimento profundo de um tópico relevante para a necessidade de negócios ou para o escopo da solução. Esse papel geralmente é preenchido por pessoas que podem ser usuários finais ou pessoas com conhecimento profundo da solução, como gerentes, donos de processos, equipe jurídica, consultores e outros.

### Usuário Final

Os usuários finais são stakeholders que interagem diretamente com a solução. Os usuários finais podem incluir todos os participantes em um processo de negócios ou que usam o produto ou a solução.

### Especialista em Implementação de Soluções

Um especialista no assunto de implementação é qualquer stakeholder que tenha conhecimento especializado sobre a implementação de um ou mais componentes da solução.

Embora não seja possível definir uma lista de funções de especialistas nos assuntos de implementação apropriada para todas as iniciativas, algumas das funções mais comuns são: bibliotecário do projeto, gerente de mudanças, gerente de configuração, arquiteto de soluções, desenvolvedor, administrador de banco de dados, arquiteto de informações, analista de usabilidade, instrutor e consultor de mudança organizacional.

### Suporte Operacional

O suporte operacional é responsável pelo gerenciamento e manutenção diária de um sistema ou produto. Embora não seja possível definir uma lista de funções de suporte operacional apropriada para todas as iniciativas, algumas das funções mais comuns são: analista de operações, analista de produtos, help desk e gerente de lançamento.

### Gerente do Projeto

Os gerentes de projeto são responsáveis por gerenciar o trabalho necessário para entregar uma solução que atenda a necessidade do negócio, e para garantir que os objetivos do projeto sejam atingidos, equilibrando os fatores do projeto, incluindo escopo, orçamento, cronograma, recursos, qualidade e risco. Embora não seja possível definir completamente uma lista de funções de gerenciamento de projetos apropriada para todas as iniciativas, algumas das funções mais comuns são: líder de projeto, líder técnico, gerente de produto e líder de equipe.

### Regulador

Os reguladores são responsáveis pela definição e aplicação dos padrões. Os padrões podem ser impostos à solução pelos reguladores através de legislação, padrões de governança corporativa, padrões de auditoria ou padrões definidos por centros de competência organizacionais. Papéis alternativos são governo, órgãos reguladores e auditor.

### Patrocinador

Os patrocinadores são responsáveis por iniciar o esforço para definir uma necessidade de negócio e desenvolver uma solução que atenda a essa necessidade. Autorizam o trabalho a ser executado e controlam o orçamento e o escopo da iniciativa. Papéis alternativos são executivos e patrocinadores de projetos.

### Fornecedor

Um fornecedor é um stakeholder fora do limite de uma determinada organização ou unidade organizacional. Fornecedores proveem produtos ou serviços para a organização e podem ter direitos e obrigações contratuais ou morais que devem ser considerados. Papéis alternativos são provedores, vendedores e consultores.

### Testador

Os testadores são responsáveis por determinar como verificar se a solução atende aos requisitos definidos pelo analista de negócios, além de conduzir o processo de verificação. Os testadores também buscam garantir que a solução atenda aos padrões de qualidade aplicáveis e que o risco de defeitos ou falhas seja compreendido e minimizado. Um papel alternativo é o analista de garantia da qualidade.

## 1.7 Requisitos e Designs

Identificar, analisar, validar e gerenciar requisitos têm sido consistentemente reconhecidas como atividades chave da análise de negócios. No entanto, é importante reconhecer que os analistas de negócios também são responsáveis pela definição de design, em algum nível, em uma iniciativa. O nível de responsabilidade pelo design varia com base na perspectiva em que um analista de negócios está trabalhando.

Os requisitos estão focados na necessidade; designs estão focados na solução. A distinção entre requisitos e designs nem sempre é clara. As mesmas técnicas são usadas para elicitare, modelar e analisar ambos. Um requisito leva a um design que, por sua vez, pode impulsionar a descoberta e a análise de mais requisitos. A mudança de foco é muitas vezes sutil.

A classificação como requisito ou design pode se tornar menos significativa à medida que o trabalho do analista de negócios progride para um maior entendimento e eventual cumprimento da necessidade. As tarefas no *Guia*

*BABOK*<sup>®</sup> como Rastrear Requisitos ou Especificar e Modelar Requisitos podem se referir a requisitos, mas a intenção é incluir designs também.

A análise de negócios pode ser complexa e recursiva. Um requisito (ou conjunto de requisitos) pode ser usado para definir um design. Esse design pode então ser usado para obter requisitos adicionais que são usados para definir designs mais detalhados. O analista de negócios pode entregar requisitos e designs para outros stakeholders, que podem elaborar mais sobre os designs. Seja o analista de negócios ou alguma outra função que conclua os designs, o analista de negócios frequentemente revisa os designs finais para garantir que se alinhem aos requisitos.

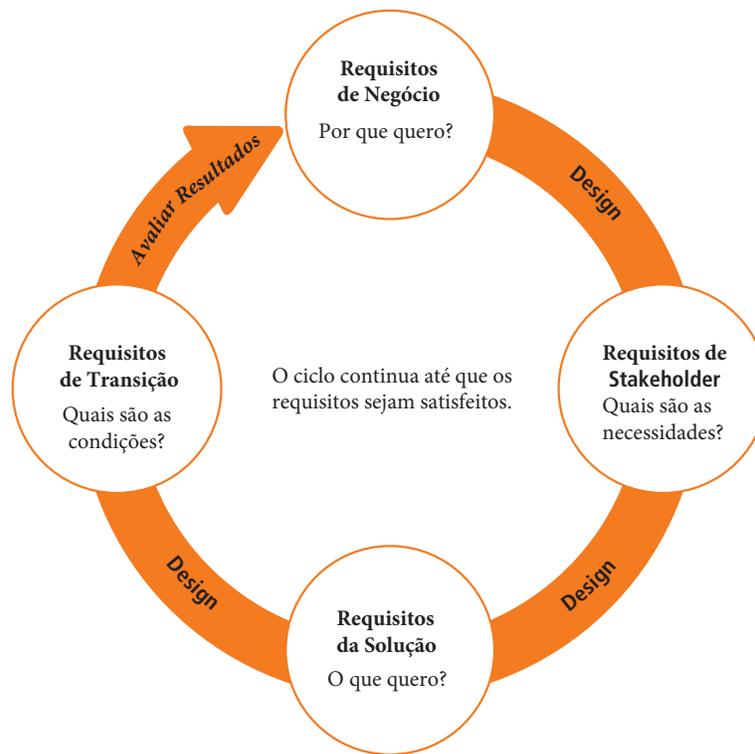
A tabela a seguir fornece alguns exemplos básicos de como as informações podem ser vistas como um requisito ou um design.

### Requisitos e Design

Requisito	Design
Ver os dados de vendas de seis meses de várias unidades organizacionais em uma única visualização.	Um esboço de um painel de indicadores.
Reduzir o tempo necessário para escolher e embalar um pedido do cliente.	Modelo do processo
Registrar e acessar o histórico médico de um paciente.	Modelo de tela mostrando campos de dados específicos.
Desenvolver estratégia, metas e objetivos de negócio para um novo negócio.	Modelo de Capacidade de Negócio.
Prover informação em inglês e francês.	Protótipo com texto exibido em inglês e francês.

Os stakeholders podem apresentar uma necessidade ou solução para uma necessidade assumida. Um analista de negócios usa atividades encontradas na Elicitação e Colaboração, Análise da Estratégia, Análise de Requisitos e Definição de Design e Avaliação da Solução para transformar esse pedido em um requisito ou design. Independentemente do foco do stakeholder, a importância do papel do analista de negócios está em continuamente fazer a pergunta "por quê?". Por exemplo, "Por que o requisito ou o design é necessário para prover valor a uma corporação e facilitar a realização das metas e objetivos da corporação?"

## Ciclo de Requisitos e Design



# 2

## Áreas de Conhecimento do Padrão Essencial

As áreas de conhecimento do Padrão Essencial representam áreas específicas da competência em análise de negócios que abrangem várias tarefas. Uma tarefa de análise de negócios é uma porção distinta do trabalho que pode ser realizado formal ou informalmente como parte da análise de negócios. Os analistas de negócios executam tarefas de todas as áreas de conhecimento de forma sequencial, iterativa ou simultânea. As tarefas podem ser executadas em qualquer ordem, desde que as entradas necessárias para a tarefa estejam presentes.

Uma nota sobre a notação do cabeçalho dos Princípios Essenciais.

(PE) é incluído como um sufixo para o nome de cada área de conhecimento e de cada tarefa do Padrão Essencial como um meio de distingui-los dos nomes das áreas de conhecimento e das tarefas correspondentes no *Guia BABOK®*.

Os nomes das áreas de conhecimento e tarefas do padrão essencial incluem um número de referência entre parênteses. Isto representa o número do capítulo correspondente no *Guia BABOK®*.

As áreas de conhecimento do Padrão Essencial são:

- Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios PE (3)
- Elicitação e Colaboração PE (4)
- Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos PE (5)
- Análise da Estratégia PE (6)
- Análise de Requisitos e Definição de Design PE (7)
- Avaliação da Solução PE (8)

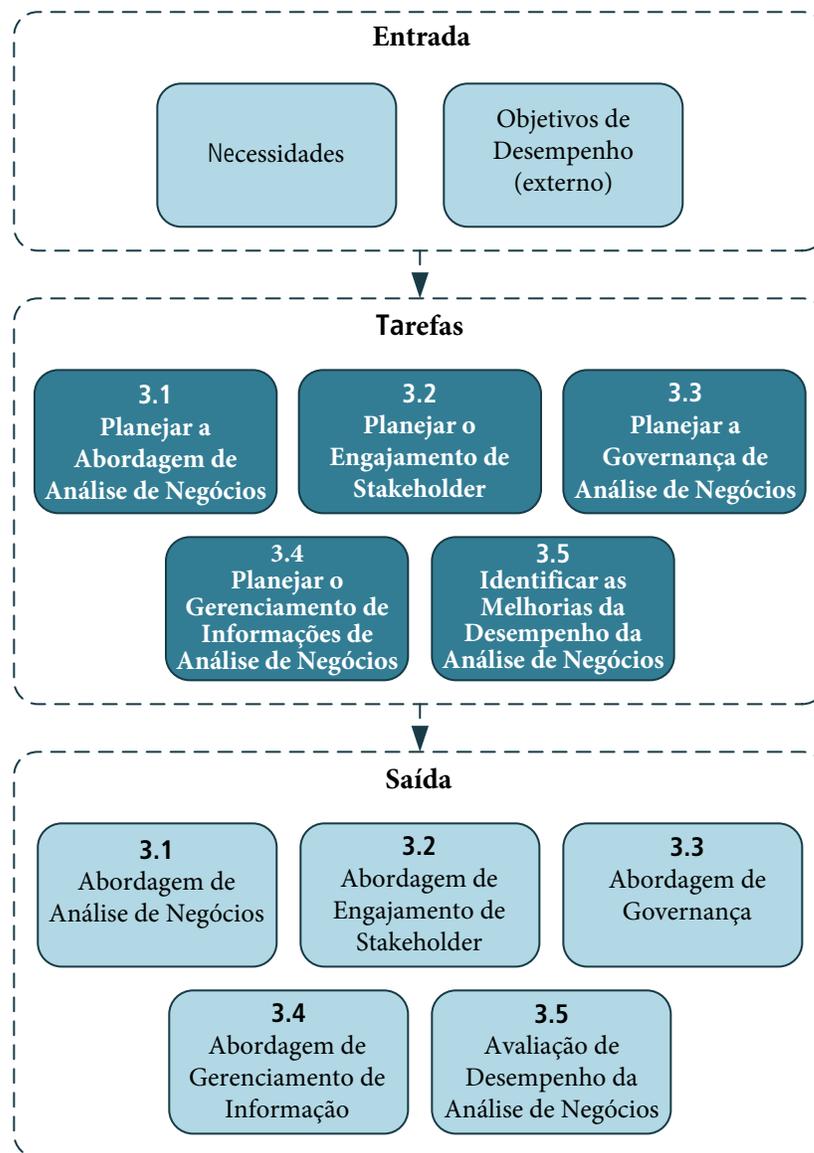
## 2.1 Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios PE (3)

As tarefas da área de conhecimento Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios organizam e coordenam os esforços dos analistas de negócio e stakeholders. Essas tarefas produzem saídas que são usadas como diretrizes principais para as outras tarefas em todo o Padrão Essencial .

A área de conhecimento de Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios inclui as seguintes tarefas:

- Planejar a Abordagem de Análise de Negócios
- Planejar o Engajamento de Stakeholder
- Planejar a Governança de Análise de Negócios
- Planejar o Gerenciamento de Informação de Análise de Negócios
- Identificar as Melhorias de Desempenho de Análise de Negócios

## Diagrama de entrada/saída do Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios



### Planejar a Abordagem de Análise de Negócios PE (3.1)

#### Propósito

O objetivo de Planejar a Abordagem de Análise de Negócios é definir um método apropriado para conduzir as atividades de análise de negócios.

#### Descrição

Planejar a Abordagem de Análise de Negócios descreve o planejamento do trabalho da análise de negócios desde a criação ou seleção de uma metodologia até o planejamento das atividades individuais, tarefas e entregáveis.

## Entradas

- **Necessidades:** a abordagem da análise de negócios é moldada pelo problema ou oportunidade enfrentada pela organização. É necessário considerar o que se sabe sobre a necessidade no momento do planejamento, reconhecendo que o entendimento evolui ao longo das atividades de análise de negócios.

## Saídas

- **Abordagem de Análise de Negócios:** identifica a abordagem e atividades da análise de negócios que serão executadas em uma iniciativa, incluindo quem executará as atividades, a duração e o sequenciamento do trabalho, as entregas que serão produzidas e as técnicas de análise de negócios que podem ser utilizadas. Os demais produtos da área de conhecimento Planejamento e Monitoramento de Análise de Negócios podem ser integrados a uma abordagem geral ou ser independentes com base na metodologia, organização e perspectiva.

## Planejar o Engajamento de Stakeholder PE (3.2)

### Propósito

O objetivo de Planejar o Engajamento de Stakeholder é planejar uma abordagem para estabelecer e manter relações de trabalho eficazes com os stakeholders.

### Descrição

Planejar o Engajamento de Stakeholder descreve a compreensão de quais stakeholders são relevantes para a mudança, o que os analistas de negócios precisam deles, o que eles precisam dos analistas de negócios e a melhor maneira de colaborar.

## Entradas

- **Necessidades:** entender a necessidade do negócio e as partes da corporação afetadas ajuda na identificação dos stakeholders. A necessidade pode evoluir à medida que a análise dos stakeholders é realizada.
- **Abordagem de Análise de Negócios:** incorporar a abordagem geral de análise de negócios nas abordagens de análise, colaboração e comunicação dos stakeholders é necessário para assegurar a consistência entre elas.

## Saídas

**Abordagem de Engajamento de Stakeholder:** contém uma lista de stakeholders, suas características que foram analisadas e uma lista de papéis e responsabilidades para a mudança. Também identifica as abordagens de colaboração e comunicação que o analista de negócios utilizará durante a iniciativa.

## Planejar a Governança de Análise de Negócios PE (3.3)

### Propósito

O objetivo de Planejar a Governança de Análise de Negócios é definir como as decisões são tomadas sobre os requisitos e designs, incluindo revisões, controle de alterações, aprovações e priorização.

### Descrição

Planejar a Governança de Análise de Negócios define os componentes da análise de negócios que são usados para dar suporte à função de governança da organização. Isso ajuda a garantir que as decisões sejam tomadas de forma adequada e consistente, e segue um processo que garante que os tomadores de decisão tenham as informações necessárias.

### Entradas

- **Abordagem de Análise de Negócios:** é necessário incorporar a abordagem geral de análise de negócios na abordagem de governança para garantir a consistência entre as abordagens.
- **Abordagem de Engajamento de Stakeholder:** identificar os stakeholders e entender suas necessidades de comunicação e colaboração é útil para determinar sua participação na abordagem de governança. A abordagem de engajamento pode ser atualizada com base na conclusão da abordagem de governança.

### Saídas

- **Abordagem de Governança:** identifica os stakeholders que terão a responsabilidade e autoridade para tomar decisões sobre o trabalho de análise de negócios, incluindo quem será responsável por definir prioridades e quem aprovará as alterações nas informações de análise de negócios. Também define o processo que será utilizado para gerenciar as mudanças de requisitos e de design em toda a iniciativa.

## Planejar o Gerenciamento de Informação de Análise de Negócios PE (3.4)

### Propósito

O objetivo de Planejar o Gerenciamento de Informação de Análise de Negócios é desenvolver uma abordagem de como as informações de análise de negócios serão armazenadas e acessadas.

### Descrição

Planejar o Gerenciamento de Informação de Análise de Negócios define como as informações desenvolvidas pelos analistas de negócios (incluindo requisitos e designs) são capturadas, armazenadas e integradas com outras informações para uso a longo prazo.

## Entradas

- **Abordagem de Análise de Negócios:** é necessário incorporar a abordagem geral de análise de negócios na abordagem de gerenciamento de informação para garantir a consistência entre as abordagens.
- **Abordagem de Governança:** define como analistas de negócios gerenciam mudanças em requisitos e designs, como as decisões e aprovações nas entregas de análise de negócios serão feitas, e como prioridades serão definidas.
- **Abordagem de Engajamento de Stakeholder:** identificar os stakeholders e entender suas necessidades de comunicação e colaboração é útil para determinar suas necessidades específicas de gerenciamento de informação.

## Saídas

- **Abordagem de Gerenciamento de Informação:** inclui a abordagem definida de como as informações de análise de negócios serão armazenadas, acessadas e utilizadas durante a mudança e após a conclusão da mudança.

## Identificar as Melhorias de Desempenho da Análise de Negócios PE (3.5)

### Propósito

O objetivo de Identificar as Melhorias de Desempenho da Análise de Negócios é avaliar o trabalho de análise de negócios e planejar o aprimoramento de processos quando necessário.

### Descrição

Identificar as Melhorias de Desempenho da Análise de Negócios descreve o gerenciamento e o monitoramento de como o trabalho de análise de negócios é executado para garantir que os compromissos sejam cumpridos e que oportunidades de aprendizado e melhoria contínua sejam concretizadas.

### Entradas

- **Abordagem de Análise de Negócios:** identifica as entregas de análise de negócios que serão produzidas, as atividades que precisarão ser executadas (inclusive quando serão executadas e quem as executará) e as técnicas que serão usadas.
- **Objetivos de Desempenho (externos):** descrevem os resultados de desempenho desejados que uma empresa ou organização espera alcançar.

### Saídas

- **Avaliação de Desempenho da Análise de Negócios:** inclui uma comparação entre o desempenho planejado versus o realizado, identificando a causa raiz das variações do desempenho esperado,

abordagens propostas para endereçar problemas e outras descobertas para ajudar a entender o desempenho dos processos de análise de negócios.

## 2.2 Elicitação e Colaboração PE (4)

A área de conhecimento de Elicitação e Colaboração descreve as tarefas que os analistas de negócios realizam para obter informações dos stakeholders e confirmar os resultados. Também descreve a comunicação com os stakeholders quando as informações de análise de negócios estiverem consolidadas.

Elicitação é a extração ou recebimento de informações de stakeholders ou outras fontes. É o principal caminho para descobrir as informações de requisitos e design e pode envolver conversas diretamente com os stakeholders, pesquisas de tópicos, experimentação ou simplesmente coleta de informações. Colaboração é o ato de duas ou mais pessoas trabalharem juntas em direção a uma meta comum. A área de conhecimento Elicitação e Colaboração descreve como os analistas de negócios identificam e chegam a um acordo sobre o entendimento mútuo de todos os tipos de informações de análise de negócios. O trabalho de elicitação e colaboração nunca é uma "fase" na análise de negócios; em vez disso, é continuamente realizado enquanto o trabalho de análise de negócios está ocorrendo.

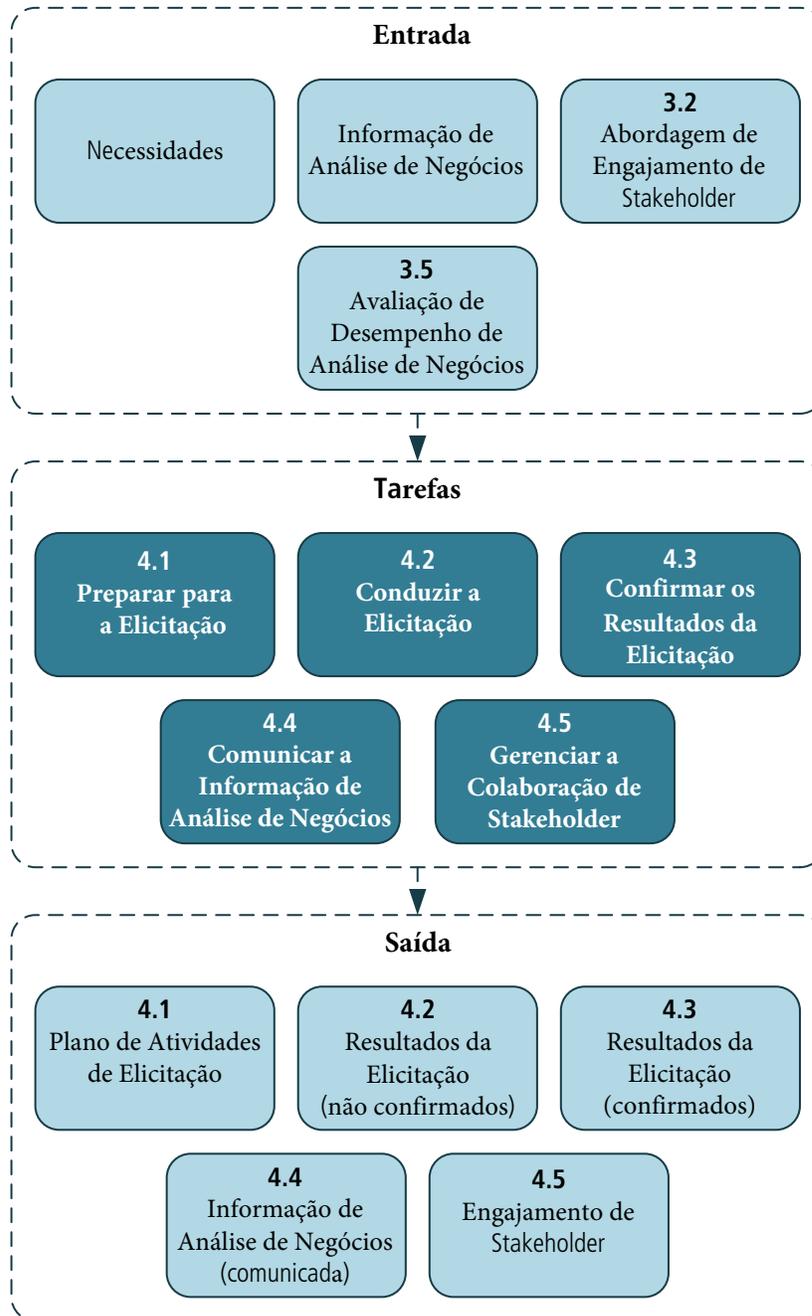
A elicitação e colaboração pode ser planejada, não planejada ou ambas. Atividades planejadas como workshops, experimentos e/ou pesquisas podem ser estruturadas e organizadas com antecedência. Atividades não planejadas acontecem na hora, sem aviso prévio, como colaboração ou conversas de última hora ou "just in time". As informações de análise de negócios derivadas de uma atividade não planejada podem exigir uma exploração mais profunda através de uma atividade planejada.

Elicitar informações de análise de negócios não é uma atividade isolada. As informações são obtidas durante a execução de qualquer tarefa que inclua interação com os stakeholders e enquanto o analista de negócios está executando um trabalho analítico independente. A elicitação pode desencadear elicitação adicional de detalhes para preencher lacunas ou aumentar a compreensão.

A área de conhecimento Elicitação e Colaboração é composta pelas seguintes tarefas:

- Preparar para a Elicitação
- Conduzir a Elicitação
- Confirmar os Resultados da Elicitação
- Comunicar a Informação de Análise de Negócios
- Gerenciar a Colaboração de Stakeholder

**Diagrama de Entrada/Saída de Elicitação e Colaboração**



## Preparar para a Elicitação PE (4.1)

### Propósito

O propósito de Preparar para a Elicitação é compreender o escopo da atividade de elicitação, selecionar técnicas apropriadas e planejar (ou obter) materiais e recursos de apoio apropriados.

### Descrição

Preparar para a Elicitação implica garantir que os stakeholders tenham a informação que precisam fornecer e que entendem a natureza das atividades que vão executar. Também define um conjunto compartilhado de expectativas em relação aos resultados da atividade. A preparação também pode envolver a identificação de fontes de pesquisa ou a preparação para conduzir um experimento para ver se uma mudança de processo realmente resulta em uma melhoria.

### Entradas

- ***Necessidades***: orienta a preparação em termos do escopo e propósito das atividades de elicitação. A elicitação pode ser usada para descobrir as necessidades, mas, para começar, deve haver alguma necessidade - mesmo que ainda não tenha sido totalmente elicitada ou compreendida.
- ***Abordagem de Engajamento de Stakeholder***: entender as necessidades de comunicação e colaboração dos stakeholders ajuda a planejar e preparar eventos de elicitação apropriados e efetivos.

### Saídas

- ***Plano de Atividades de Elicitação***: usado para cada atividade de elicitação. Inclui logística, escopo da atividade de elicitação, técnicas selecionadas e materiais de apoio.

## Conduzir a Elicitação PE (4.2)

### Propósito

O objetivo de Conduzir a Elicitação é extrair, explorar e identificar informações relevantes para a mudança.

### Descrição

Conduzir a Elicitação descreve o trabalho realizado para entender as necessidades dos stakeholders e identificar possíveis soluções que possam atender a essas necessidades. Isso pode envolver interação direta com os stakeholders, realização de pesquisas ou condução de experimentos.

### Entradas

- ***Plano de Atividades de Elicitação***: inclui as atividades e técnicas de elicitação planejadas, logística de atividades (por exemplo, data, hora,

local, recursos, agenda), escopo da atividade de elicitação e fontes disponíveis de informações básicas.

### Saídas

- **Resultados de Elicitação (não confirmados):** informação capturada em um formato específico para a atividade de elicitação.

## Confirmar os Resultados da Elicitação PE (4.3)

### Propósito

A finalidade de Confirmar os Resultados da Elicitação é checar as informações coletadas durante uma sessão de elicitação para obter precisão e consistência com outras informações.

### Descrição

Confirmar os Resultados da Elicitação envolve assegurar que os stakeholders tenham uma compreensão compartilhada dos resultados da elicitação, que as informações elicidadas sejam registradas de forma adequada e que o analista de negócios tenha encontrado as informações procuradas em uma atividade de elicitação. Essa tarefa também envolve a comparação das informações recebidas com outras informações para procurar inconsistências ou lacunas.

### Entradas

- **Resultados de Elicitação (não confirmados):** captura informações em um formato específico para a atividade de elicitação.

### Saídas

- **Resultados de Elicitação (confirmados):** saída integrada que o analista de negócios e outros stakeholders concordam que reflete corretamente as informações capturadas e confirma que é relevante e útil como entrada para trabalhos futuros.

## Comunicar a Informação de Análise de Negócios PE (4.4)

### Propósito

A finalidade de Comunicar a Informação de Análise de Negócios é garantir que os stakeholders tenham um entendimento compartilhado das informações de análise de negócios.

### Descrição

Comunicar a Informação de Análise de Negócios fornece aos stakeholders as informações necessárias, no momento em que necessitam delas. A informação é apresentada de forma útil, usando a terminologia e conceitos corretos.

## Entradas

- **Informação de Análise de Negócios:** qualquer tipo de informação em qualquer nível de detalhe que seja usado como entrada ou saída do trabalho de análise de negócios. As informações de análise de negócios se tornam uma entrada para essa tarefa quando é descoberta a necessidade de comunicar as informações a outros stakeholders.
- **Abordagem de Engajamento de Stakeholder:** descreve os grupos de stakeholders, funções e necessidades gerais relativas à comunicação de informações de análise de negócios.

## Saídas

- **Informação de Análise de Negócios (comunicada):** as informações de análise de negócios são consideradas comunicadas quando os stakeholders atingem um entendimento de seu conteúdo e implicações.

## Gerenciar a Colaboração de Stakeholder PE (4.5).

### Propósito

O objetivo de Gerenciar a Colaboração de Stakeholder é incentivar os stakeholders a trabalharem em prol de um objetivo comum.

### Descrição

Gerenciar a Colaboração de Stakeholder descreve o trabalho com os stakeholders para engajá-los em todo processo de análise de negócios e garante que o analista de negócios pode entregar os resultados necessários.

## Entradas

- **Abordagem de Engajamento de Stakeholder:** Descreve os tipos de engajamento esperados com os stakeholders e como eles podem precisar ser gerenciados.
- **Avaliação de Desempenho de Análise de Negócios:** fornece informações importantes sobre a eficácia das tarefas de análise de negócios que estão sendo executadas, incluindo aquelas focadas no engajamento de stakeholder.

## Saídas

- **Engajamento de Stakeholder:** disposição dos stakeholders a engajarem-se nas atividades de análise de negócios e interagirem com o analista de negócios quando necessário.

## 2.3 Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos PE (5)

A área de conhecimento Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos descreve as tarefas que os analistas de negócios executam para gerenciar e manter as informações de requisitos e design desde o início até sua desativação. Essas tarefas descrevem o estabelecimento de relacionamentos significativos entre os requisitos e designs relacionados, a avaliação de mudanças nos requisitos e designs quando as alterações são propostas e a análise e obtenção de consenso sobre as mudanças.

A finalidade do gerenciamento do ciclo de vida de requisitos é garantir que os requisitos de negócios, stakeholder e soluções, e designs estejam alinhados entre si e que a solução os implemente. Envolve um nível de controle sobre os requisitos e sobre como os requisitos serão implementados na solução real a ser construída e entregue. Também ajuda a garantir que a Informação de Análise de Negócios esteja disponível para uso futuro.

O Ciclo de Vida dos Requisitos:

- começa com a representação de uma necessidade de negócios como um requisito,
- continua com o desenvolvimento de uma solução, e
- termina quando uma solução e os requisitos que a representam são desativados.

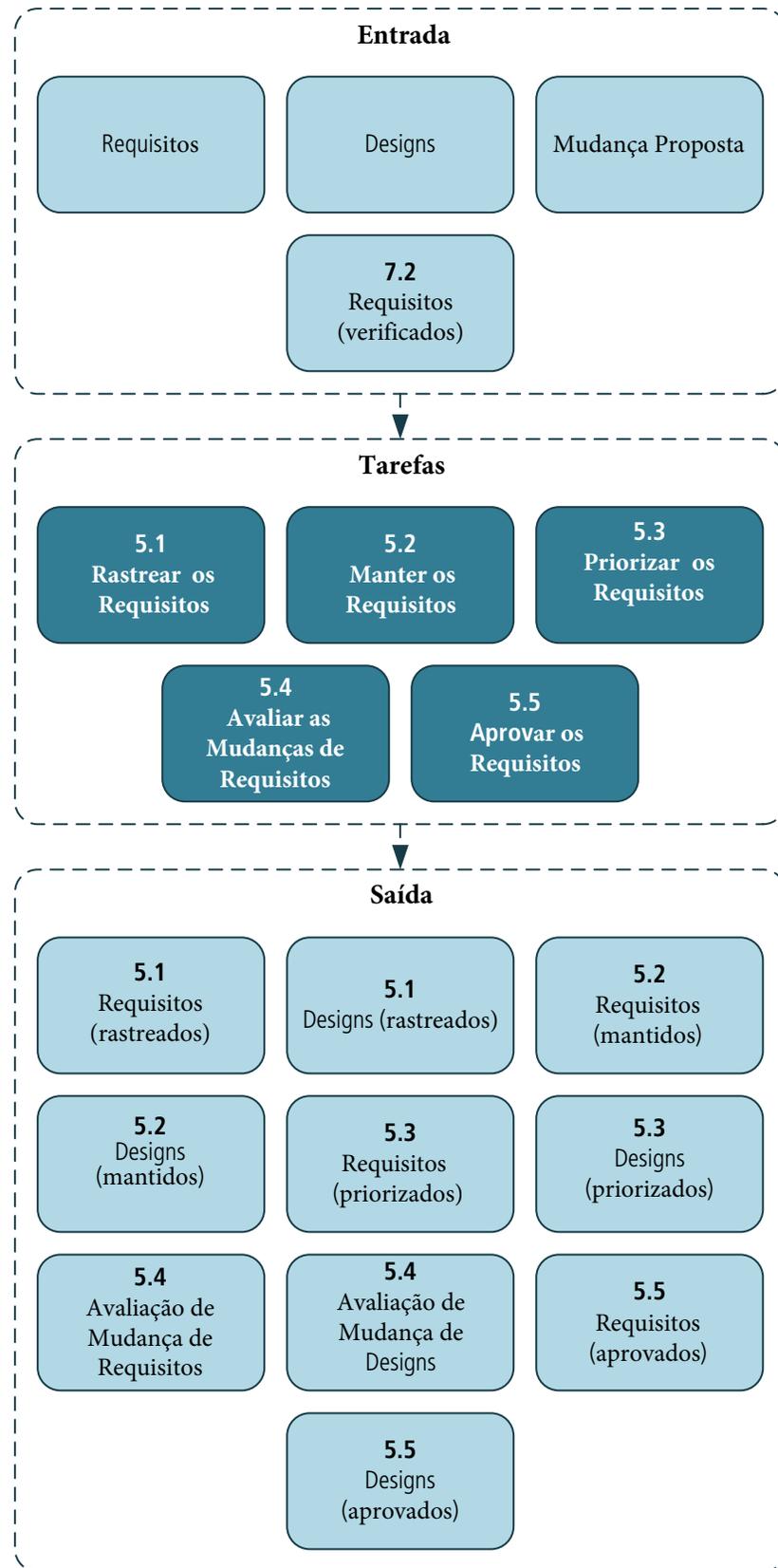
O gerenciamento de requisitos não termina quando uma solução é implementada. Ao longo da vida de uma solução, os requisitos continuam a fornecer valor quando são gerenciados adequadamente.

Dentro da área de conhecimento Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos, o conceito de ciclo de vida é distinto da metodologia ou processo usado para controlar o trabalho de análise de negócios. O ciclo de vida refere-se à existência de várias fases ou estados pelos quais os requisitos passam como parte de qualquer alteração. Os requisitos podem estar em vários estados ao mesmo tempo.

A área de conhecimento Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos inclui as seguintes tarefas:

- Rastrear os Requisitos
- Manter os Requisitos
- Priorizar os Requisitos
- Avaliar as Mudanças de Requisitos
- Aprovar os Requisitos

**Diagrama de Entrada/Saída do Gerenciamento do Ciclo de Vida de Requisitos**



## Rastrear os Requisitos PE (5.1)

### Propósito

O objetivo de Rastrear os Requisitos é garantir que os requisitos e designs em diferentes níveis estejam alinhados entre si e gerenciar os efeitos da mudança em um nível nos requisitos relacionados.

### Descrição

Rastrear os Requisitos: analisa e mantém os relacionamentos entre requisitos, designs, componentes de solução e outros produtos de trabalho para análise de impacto, cobertura e alocação.

### Entradas

- **Requisitos:** podem ser rastreados para outros requisitos (incluindo metas, objetivos, requisitos de negócio, requisitos de stakeholder, requisitos de solução e requisitos de transição), componentes de solução, recursos visuais, regras de negócio e outros produtos de trabalho.
- **Designs:** podem ser rastreados para outros requisitos, componentes de solução e outros produtos de trabalho.

### Saídas

- **Requisitos (rastreados):** têm relações claramente definidas com outros requisitos, componentes de solução ou versões, fases ou iterações, dentro de um escopo de solução, de modo que a cobertura e os efeitos da mudança sejam claramente identificáveis.
- **Designs (rastreados):** relacionamentos claramente definidos com outros requisitos, componentes da solução ou versões, fases ou iterações, dentro de um escopo de solução, de modo que a cobertura e os efeitos da alteração sejam claramente identificáveis.

## Manter os Requisitos PE (5.2)

### Propósito

A finalidade de Manter os Requisitos é manter a precisão e a consistência dos requisitos ao longo e além da alteração durante todo o ciclo de vida de requisitos e apoiar a reutilização de requisitos em outras soluções.

### Descrição

Manter os Requisitos garante que os requisitos e designs sejam precisos e atualizados durante todo o ciclo de vida e facilita a reutilização quando apropriado.

## Entradas

- **Requisitos:** incluem metas, objetivos, requisitos de negócios, requisitos de stakeholder, requisitos de solução e requisitos de transição. Estes devem ser mantidos durante todo o seu ciclo de vida.
- **Designs:** podem ser mantidos durante todo o seu ciclo de vida, conforme necessário.

## Saídas

- **Requisitos (mantidos):** definidos uma vez e disponíveis para uso de longo prazo pela organização. Eles podem se tornar ativos do processo organizacional ou serem usados em iniciativas futuras. Em alguns casos, um requisito que não foi aprovado ou implementado pode ser mantido para uma possível iniciativa futura.
- **Designs (mantidos):** podem ser reutilizados uma vez definidos. Por exemplo, como um componente autônomo que pode ser disponibilizado para possível uso futuro.

## Priorizar os Requisitos PE (5.3)

### Propósito

O objetivo de Priorizar os Requisitos é classificar os requisitos na ordem de importância relativa.

### Descrição

Priorizar os Requisitos avalia o valor, a urgência e os riscos associados a requisitos e designs específicos para garantir que o trabalho de análise e/ou de entrega seja feito focado no que for mais importante no momento.

### Entradas

- **Requisitos:** quaisquer requisitos na forma de texto, matrizes ou diagramas que estejam prontos para priorizar.
- **Designs:** quaisquer designs na forma de texto, protótipos ou diagramas que estejam prontos para priorizar.

### Saídas

- **Requisitos (priorizados):** requisitos priorizados ou classificados estão disponíveis para trabalho adicional, garantindo que os requisitos de maior valor sejam abordados primeiro.
- **Designs (priorizados):** designs priorizados ou classificados estão disponíveis para trabalho adicional, garantindo que os designs de maior valor sejam abordados primeiro.

## Avaliar as Mudanças de Requisitos PE (5.4)

### Propósito

O objetivo de Avaliar as Mudanças de Requisitos é avaliar as implicações das alterações propostas aos requisitos e designs.

### Descrição

Avaliar as Mudanças de Requisitos examina os requisitos de stakeholder novos e alterados para determinar se precisam ser considerados no escopo de uma mudança.

### Entradas

- **Mudança proposta:** pode ser identificada a qualquer momento e afetar qualquer aspecto do trabalho de análise de negócios ou de entregáveis concluídos até a data. Há muitos gatilhos para uma mudança proposta, incluindo mudanças na estratégia de negócios, stakeholders, requisitos legais ou mudanças regulatórias.
- **Requisitos:** podem precisar ser avaliados para identificar o impacto de uma modificação proposta.
- **Designs:** podem precisar ser avaliados para identificar o impacto de uma modificação proposta.

### Saídas

- **Avaliação de Mudanças de Requisitos:** a recomendação para aprovar, modificar ou negar uma mudança proposta aos requisitos.
- **Avaliação de Mudanças de Designs:** a recomendação para aprovar, modificar ou negar uma alteração proposta para um ou mais componentes de design.

## Aprovar os Requisitos PE (5.5)

### Propósito

A finalidade de Aprovar os Requisitos é obter o acordo e a aprovação de requisitos e designs para o trabalho de análise de negócios continuar e/ou a construção da solução prosseguir.

### Descrição

Aprovar os Requisitos trabalha com os stakeholders envolvidos no processo de governança para alcançar aprovação e acordo sobre requisitos e designs.

### Entradas

- **Requisitos (verificados):** um conjunto de requisitos que foram verificados como sendo de qualidade suficiente para serem usados como um corpo confiável de trabalho para especificação e desenvolvimento adicionais.

- **Designs:** um conjunto de designs que foram determinados como prontos para serem usados em outra especificação e desenvolvimento.

### Saídas

- **Requisitos (aprovados):** requisitos que foram aprovados pelos stakeholders e estão prontos para uso em esforços subsequentes de análise de negócios.
- **Designs (aprovados):** designs que foram aprovados pelos stakeholders e estão prontos para uso em esforços subsequentes de análise de negócios ou de desenvolvimento de soluções.

## 2.4 Análise da Estratégia PE (6)

A estratégia define a maneira mais eficaz de aplicar os recursos de uma corporação para atingir um conjunto desejado de metas e objetivos. Estratégias podem existir para toda a corporação, para uma divisão, departamento ou região, e para um produto, projeto ou iteração.

A área de conhecimento Análise da Estratégia descreve o trabalho de análise de negócios que deve ser realizado para colaborar com os stakeholders, a fim de identificar uma necessidade de importância estratégica ou tática (a necessidade do negócio), habilitar que a corporação enderece essa necessidade, e alinhar a estratégia resultante para a mudança com as estratégias de mais alto e de mais baixo nível.

A análise da estratégia se concentra na definição dos estados futuros e de transição necessários para atender à necessidade do negócio, e o trabalho necessário é definido tanto por essa necessidade quanto pelo escopo do espaço da solução. Abrange o pensamento estratégico na análise de negócios, bem como a descoberta ou a idealização de possíveis soluções que habilitarão a corporação a criar maior valor aos stakeholders e/ou capturar mais valor para si.

A análise da estratégia fornece contexto para análise de requisitos e definição de design para uma determinada mudança. A análise da estratégia deve ser realizada quando uma necessidade do negócio é identificada. Isso permite que os stakeholders determinem se devem ou não responder a essa necessidade. A análise da estratégia é uma atividade contínua que avalia quaisquer mudanças nessa necessidade, em seu contexto ou qualquer nova informação que possa indicar que um ajuste na estratégia de mudança seja necessário. Ao executar a análise da estratégia, os analistas de negócios devem considerar o contexto no qual estão trabalhando, e quão previsível é a gama de resultados possíveis. Quando uma mudança tiver um resultado previsível, o estado futuro e os possíveis estados de transição podem tipicamente ser claramente definidos, e uma estratégia clara pode ser planejada. Se o resultado de uma mudança é difícil de prever, a estratégia pode precisar se concentrar mais na redução de riscos, testar suposições e mudar de rumo até que uma estratégia que consiga alcançar as metas de negócios possa ser identificada ou até que a iniciativa termine. Essas tarefas

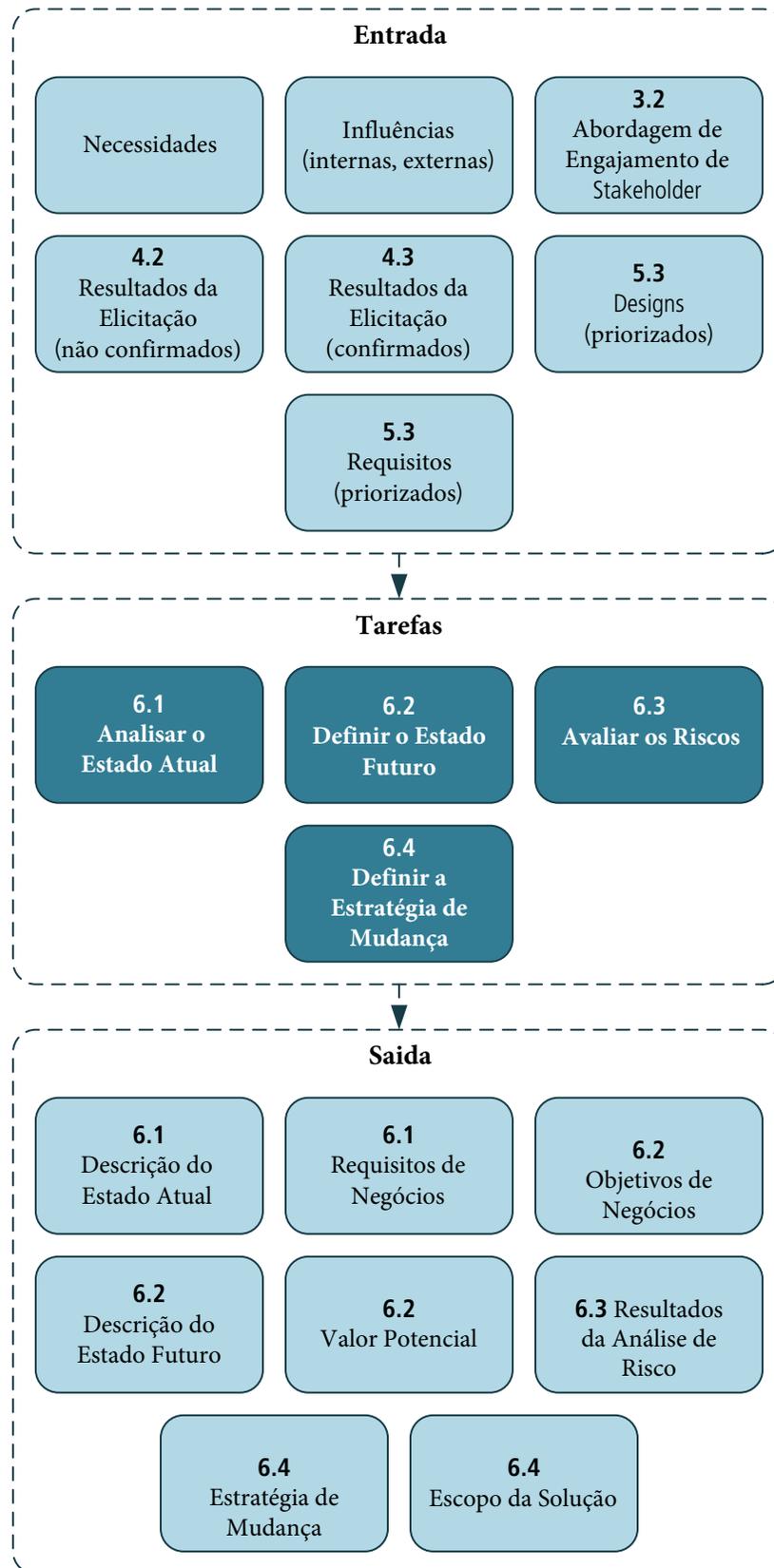
podem ser realizadas em qualquer ordem, embora sejam frequentemente realizadas de forma simultânea, pois a estratégia deve ser moldada pelo que realmente é possível.

Uma estratégia pode ser representada num plano estratégico, numa visão de produto, num business case, num roadmap de produto ou em outros artefatos.

A área de conhecimento Análise da Estratégia inclui as seguintes tarefas:

- Analisar o Estado Atual
- Definir o Estado Futuro
- Avaliar os Riscos
- Definir a Estratégia de Mudança

**Diagrama de Entrada/Saída da Análise da Estratégia**



## Analisar o Estado Atual PE (6.1)

### Propósito

O objetivo de Analisar o Estado Atual é compreender as razões pelas quais uma corporação precisa mudar algum aspecto de como ela funciona e o que seria direta ou indiretamente afetado pela mudança.

### Descrição

Analisar o Estado Atual compreende a necessidade do negócio e como ela se relaciona com a maneira como a corporação funciona hoje. Define uma linha de base e contexto para a mudança.

### Entradas

- **Resultados de Elicitação:** usado para definir e entender o estado atual.
- **Necessidades:** o problema ou a oportunidade enfrentada por uma corporação ou organização com frequência inicia um trabalho de análise de negócios para melhor entender essas necessidades.

### Saídas

- **Descrição do Estado Atual:** o contexto do escopo, capacidades, recursos, desempenho, cultura, dependências, infraestrutura, influências externas da corporação e relações significativas entre estes elementos.
- **Requisitos de Negócio:** o problema, a oportunidade ou a restrição definida com base em um entendimento do estado atual.

## Definir o Estado Futuro PE (6.2)

### Propósito

O objetivo de Definir o Estado Futuro é determinar o conjunto de condições necessárias para atender às necessidades do negócio.

### Descrição

Definir o Estado Futuro define metas e objetivos que demonstrarão que a necessidade do negócio foi satisfeita e define quais as partes da corporação precisam mudar, a fim de atender a essas metas e objetivos.

### Entradas

- **Requisitos de Negócio:** os problemas, oportunidades ou restrições que o estado futuro enfrentará.

### Saídas

- **Objetivos de Negócio:** a direção desejada que o negócio quer perseguir para alcançar o estado futuro.

- **Descrição do Estado Futuro:** a descrição do estado futuro inclui os limites dos componentes novos, removidos e modificados da corporação e o valor potencial esperado com o estado futuro. A descrição pode incluir as futuras capacidades desejadas, políticas, recursos, dependências, infraestrutura, influências externas e relacionamentos entre esses elementos.
- **Valor Potencial:** o valor que pode ser realizado pela implementação do estado futuro proposto.

## Avaliar os Riscos PE (6.3)

### Propósito

O propósito de Avaliar os Riscos é compreender as consequências indesejáveis das forças internas e externas sobre a corporação durante uma transição para o estado futuro, ou uma vez nele. Uma compreensão do impacto potencial dessas forças pode ser usada para fazer uma recomendação sobre um curso de ação.

### Descrição

Avaliar os Riscos compreende as incertezas em torno da mudança, considera o efeito que essas incertezas podem ter sobre a capacidade de entregar valor por meio de uma mudança e recomenda ações para abordar os riscos quando apropriado.

### Entradas

- **Objetivos de Negócio:** descrição da direção desejada necessária para alcançar o estado futuro, podem ser usados para identificar e discutir riscos potenciais.
- **Resultados de Elicitação (confirmados):** uma compreensão do que os vários stakeholders percebem como riscos para a concretização do estado futuro desejado.
- **Influências:** fatores dentro da corporação (internos) e fatores fora dela (externos) que afetarão a concretização do estado futuro desejado.
- **Valor potencial:** descreve o valor a ser concretizado pela implementação do estado futuro proposto fornece uma referência contra a qual os riscos podem ser avaliados.
- **Requisitos (priorizados):** dependendo da sua prioridade, os requisitos influenciarão os riscos a serem definidos e entendidos como parte da realização da solução.

### Saídas

- **Resultados de Análise de Risco:** uma compreensão dos riscos associados à obtenção do estado futuro e as estratégias de mitigação que serão usadas para evitar, reduzir o impacto ou reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos.

## Definir a Estratégia de Mudança PE (6.4)

### Propósito

O propósito de Definir a Estratégia de Mudança é desenvolver e avaliar abordagens alternativas para a mudança e então selecionar a abordagem recomendada.

### Descrição

Definir a Estratégia de Mudança executa uma análise de gaps (lacunas) entre o estado atual e futuro, avalia as opções para atingir o estado futuro e recomenda a abordagem de maior valor a alcançar o estado futuro, incluindo quaisquer estados de transição que possam ser necessários ao longo do caminho.

### Entradas

- **Descrição do Estado Atual:** fornece contexto sobre o estado atual e inclui avaliações de influências internas e externas à corporação considerada.
- **Descrição do Estado Futuro:** fornece contexto sobre o estado futuro desejado.
- **Resultados da Análise de Risco:** descrevem os riscos identificados e a exposição de cada risco.
- **Abordagem de Engajamento de Stakeholder:** entendimento das necessidades de comunicação e colaboração dos stakeholders pode ajudar a identificar as atividades relacionadas à mudança que precisam ser incluídas como parte da estratégia de mudança.

### Saídas

- **Estratégia de Mudança:** a abordagem que a organização seguirá para conduzir a mudança.
- **Escopo da Solução:** o escopo da solução que será alcançado através da execução da estratégia de mudança.

## 2.5 Análise de Requisitos e Definição de Design PE (7)

A área de conhecimento Análise de Requisitos e Definição de Design descreve as tarefas que os analistas de negócios executam para estruturar e organizar os requisitos descobertos durante as atividades de elicitação, especificar e modelar requisitos e designs, validar e verificar informações, identificar opções de soluções que atendam às necessidades de negócio e estimar o valor potencial que poderia ser realizado para cada opção de solução. Esta área de conhecimento abrange as atividades incrementais e iterativas que vão desde o conceito inicial e exploração da necessidade até a transformação dessas necessidades em uma solução específica recomendada.

Ambos requisitos e designs são ferramentas importantes usadas pelos analistas de negócios para definir e orientar a mudança. A principal diferença entre requisitos e designs está em como eles são usados e por quem. Os designs de uma pessoa podem ser os requisitos de outra pessoa. Requisitos e designs podem ser de alto nível ou muito detalhados com base no que é apropriado para aqueles que consomem as informações.

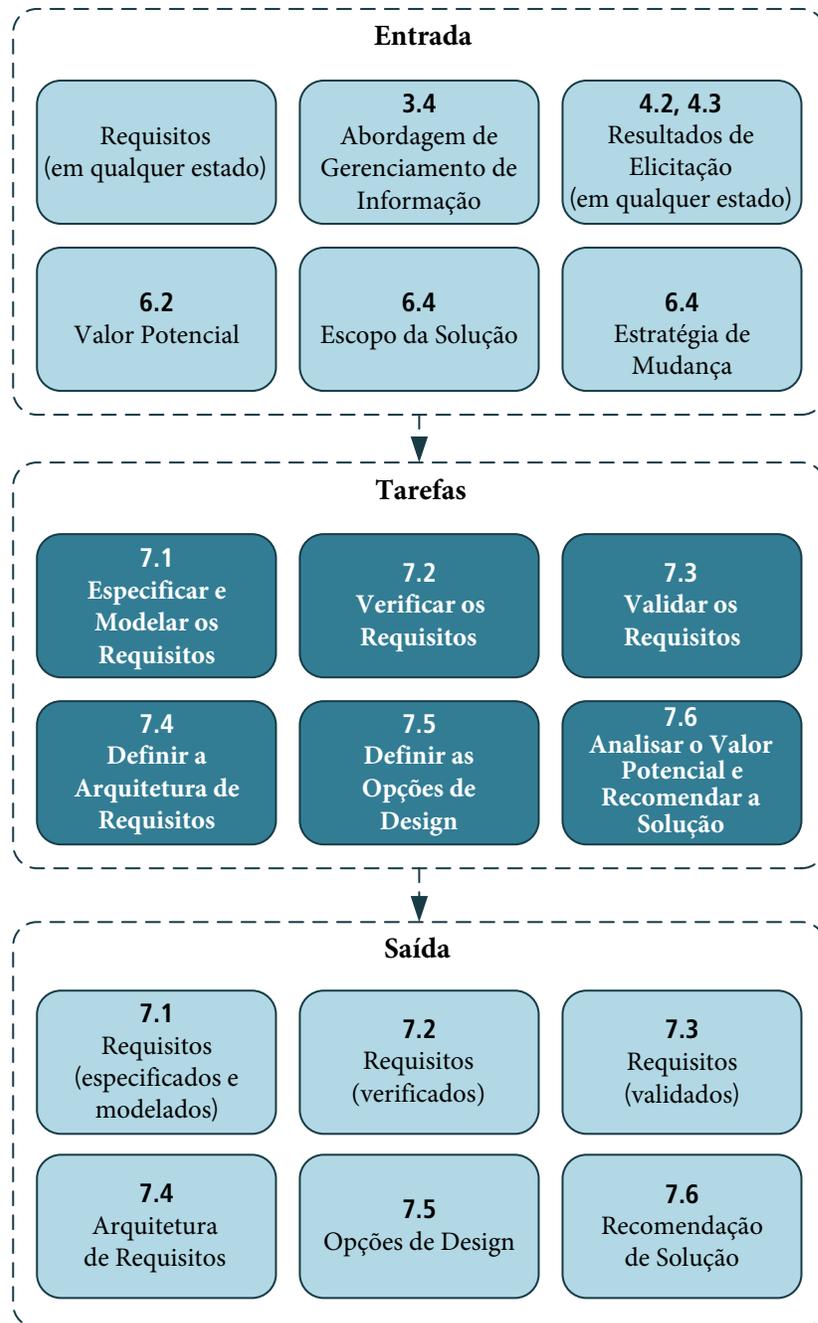
O papel do analista de negócios na modelagem de necessidades, requisitos, designs e soluções é fundamental na condução de uma análise completa e na comunicação com outros stakeholders. A forma, o nível de detalhe e o que está sendo modelado dependem do contexto, do público e do propósito.

Analistas de negócios analisam o valor potencial de requisitos e designs. Em colaboração com especialistas no assunto de implementação, os analistas de negócios definem opções de soluções que podem ser avaliadas para recomendar a melhor opção de solução que atenda à necessidade e agregue mais valor.

A área de conhecimento Análise de Requisitos e Definição de Design inclui as seguintes tarefas:

- Especificar e Modelar os Requisitos
- Verificar os Requisitos
- Validar os Requisitos
- Definir a Arquitetura de Requisitos
- Definir as Opções de Solução
- Analisar o Valor Potencial e Recomendar a Solução

## Diagrama de Entrada/Saída da Análise de Requisitos e Definição de Design



## Especificar e Modelar os Requisitos PE (7.1)

## Propósito

O objetivo de Especificar e Modelar os Requisitos é analisar, sintetizar e refinar resultados da elicitação em requisitos e designs.

## Descrição

Especificar e Modelar os Requisitos descreve em detalhe um conjunto de requisitos ou designs usando técnicas analíticas.

## Entradas

- **Resultados de Elicitação (em qualquer estado):** a modelagem pode começar com qualquer resultado de elicitação e pode levar à necessidade de mais elicitação para esclarecer ou ampliar os requisitos. A elicitação e a modelagem podem ocorrer de forma sequencial, iterativa ou concorrente.

## Saídas

- **Requisitos (especificados e modelados):** qualquer combinação de requisitos e/ou designs na forma de texto, matrizes e diagramas.

## Verificar os Requisitos PE (7.2)

### Propósito

O objetivo de Verificar os Requisitos é garantir que as especificações e modelos de requisitos e designs atendam aos padrões de qualidade e sejam úteis para o propósito a que servem.

### Descrição

Verificar os Requisitos assegura que um conjunto de requisitos ou designs foi desenvolvido com detalhes suficientes para ser usado por um determinado stakeholder, é internamente consistente e de alta qualidade.

### Entradas

- **Requisitos (especificados e modelados):** qualquer requisito, design ou conjunto deles pode ser verificado para garantir que o texto esteja bem estruturado e que as matrizes e a notação de modelagem sejam usadas corretamente.

### Saídas

- **Requisitos (verificados):** um conjunto de requisitos ou designs que tenha qualidade suficiente para ser usado como base para trabalhos futuros.

## Validar os Requisitos PE (7.3)

### Propósito

O objetivo de Validar os Requisitos é garantir que todos os requisitos e designs estejam alinhados aos requisitos de negócio e suportem a entrega do valor necessário.

### Descrição

Validar Requisitos garante que um conjunto de requisitos ou designs forneça valor ao negócio e suporte as metas e objetivos da organização.

## Entradas

- **Requisitos (especificados e modelados):** quaisquer tipos de requisitos e designs podem ser validados. As atividades de validação podem começar antes que os requisitos sejam completamente verificados. No entanto, as atividades de validação não podem ser concluídas antes que os requisitos sejam completamente verificados.

## Saídas

- **Requisitos (validados):** requisitos e designs validados são aqueles cujos benefícios aos stakeholders e alinhamentos com as metas do negócio e objetivos da mudança podem ser demonstrados. Se um requisito ou design não puder ser validado, ele não beneficia a organização, não se enquadra no escopo da solução ou ambos.

## Definir a Arquitetura de Requisitos PE (7.4)

### Propósito

O propósito de Definir a Arquitetura de Requisitos é garantir que os requisitos apoiem coletivamente um ao outro para atingir plenamente os objetivos.

### Descrição

Definir a Arquitetura de Requisitos estrutura todos os requisitos e designs para que eles suportem o propósito geral de negócio para uma mudança e que trabalhem efetivamente como um todo coeso.

### Entradas

- **Abordagem de Gerenciamento de Informação:** define como as informações de análise de negócios (incluindo requisitos e modelos) serão armazenadas e acessadas.
- **Requisitos (em qualquer estado):** todos os requisitos devem ser declarados uma vez, e apenas uma vez, e incorporados à arquitetura de requisitos para que todo conjunto possa ser avaliado quanto à sua completude.
- **Escopo da Solução:** deve ser considerado para garantir que a arquitetura de requisitos esteja alinhada com os limites da solução desejada.

### Saídas

- **Arquitetura de Requisitos:** os requisitos e as inter-relações entre eles, bem como entre qualquer informação contextual registrada.

## Definir as Opções de Design PE (7.5)

### Propósito

O propósito de Definir as Opções de Design é definir a abordagem de solução, identificar oportunidades para melhorar o negócio, alocar requisitos em

todos os componentes da solução, e representar opções de design que atingem o estado futuro desejado.

## Descrição

Definir as Opções de Solução identifica, explora e descreve diferentes maneiras possíveis de atender a necessidade.

## Entradas

- **Estratégia de Mudança:** descreve a abordagem que será seguida para a transição para o estado futuro. Isso pode ter algum impacto nas decisões de design em termos do que é viável ou possível.
- **Requisitos (validados, priorizados):** somente os requisitos validados são considerados nas opções de design. Conhecer as prioridades dos requisitos ajuda na sugestão de opções de design razoáveis. Os requisitos com as prioridades mais altas podem merecer mais peso na escolha dos componentes da solução para melhor atendê-los, em comparação com os requisitos de prioridade mais baixa.
- **Arquitetura de Requisitos:** o conjunto completo de requisitos e seus relacionamentos é importante para definir as opções de design que podem abordar o conjunto holístico de requisitos.

## Saídas

- **Opções de Design:** descrevem várias maneiras de satisfazer uma ou mais necessidades em um contexto. Podem incluir uma abordagem de solução, oportunidades potenciais de melhoria fornecidas pela opção e os componentes que definem a opção.

## Analisar o Valor Potencial e Recomendar a Solução PE (7.6)

### Propósito

O objetivo de Analisar o Valor Potencial e Recomendar a Solução é estimar o valor potencial de cada opção de design e estabelecer qual é a mais adequada para atender os requisitos da corporação.

### Descrição

Analisar o Valor Potencial e Recomendar a Solução avalia o valor de negócio associado a uma solução potencial e compara diferentes opções, incluindo as compensações, para identificar e recomendar a opção de solução que oferece o maior valor geral.

### Entradas

- **Valor Potencial:** pode ser usado como uma referência contra a qual o valor entregue por um design pode ser avaliado.
- **Opções de Design:** precisam ser avaliadas e comparadas entre si para recomendar uma opção para a solução.

## Saídas

- **Recomendação de Solução:** identifica a solução sugerida mais apropriada com base em uma avaliação de todas as opções de design definidas. A solução recomendada deve maximizar o valor fornecido à corporação.

## 2.6 Avaliação da Solução PE (8)

A área de conhecimento Avaliação da Solução descreve as tarefas que os analistas de negócios executam para avaliar o desempenho e o valor fornecido por uma solução em uso pela corporação e para recomendar a remoção de barreiras ou restrições que impeçam a plena realização do valor.

Embora possa haver algumas semelhanças com as atividades realizadas na Análise da Estratégia ou Análise de Requisitos e Definição de Design, uma distinção importante entre a área de conhecimento da Avaliação da Solução e outras áreas de conhecimento é a existência de uma solução real. Pode ser apenas uma solução parcial, mas a solução ou componente de solução já foi implementado e está operando de alguma forma. As tarefas de Avaliação da Solução que suportam a realização dos benefícios podem ocorrer antes de uma mudança ser iniciada, enquanto o valor atual é avaliado ou após uma solução ter sido implementada.

As tarefas de Avaliação de Solução podem ser executadas em componentes de solução em vários estágios de desenvolvimento:

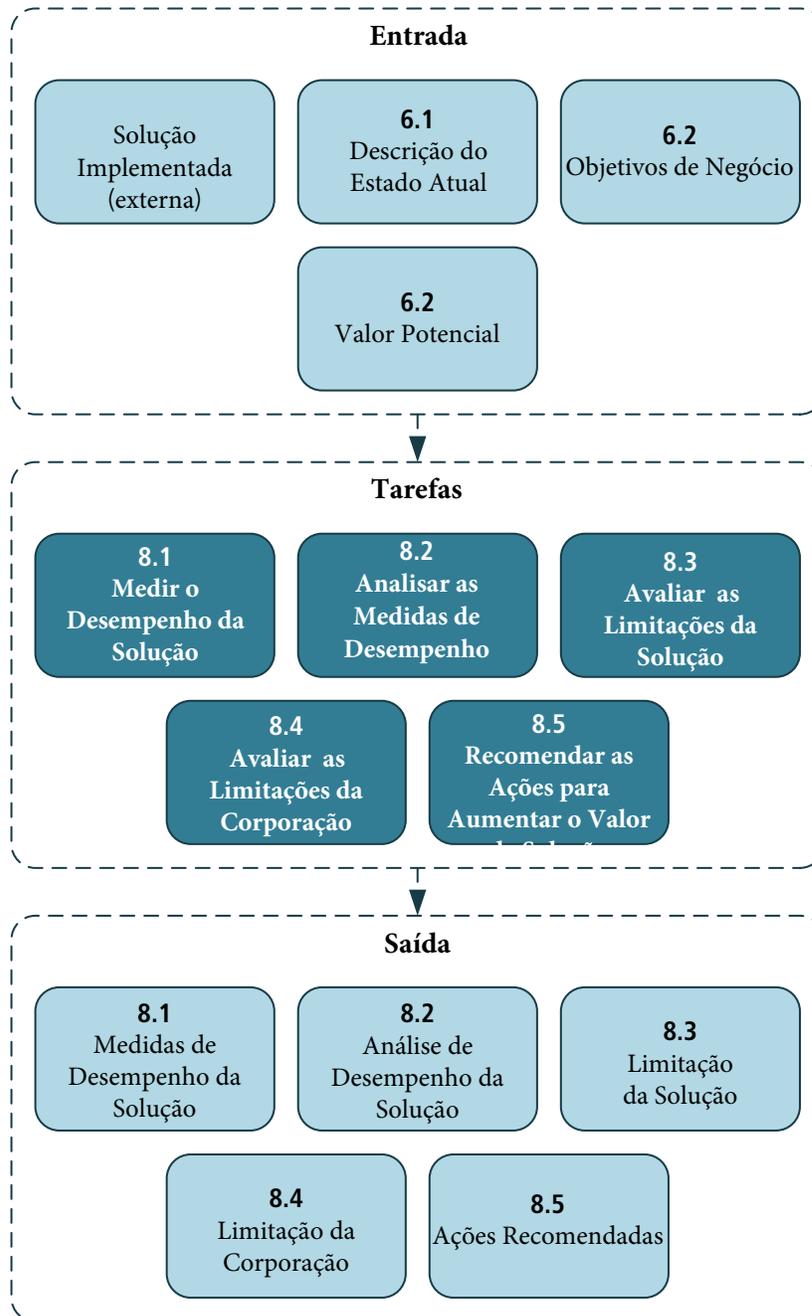
- **Protótipos ou Provas de Conceito (PoC):** versões em funcionamento, mas limitadas, de uma solução que demonstram seu valor.
- **Piloto ou Versão Beta:** implementações ou versões limitadas de uma solução usadas para solucionar problemas e entender como ela realmente entrega valor antes de liberar totalmente a solução.
- **Versões operacionais:** versões completas de uma solução parcial ou completa usada para atingir os objetivos de negócio, executar um processo ou atingir um resultado desejado.

Avaliação da Solução descreve as tarefas que analisam o valor real que está sendo entregue, identifica limitações que podem impedir que o valor seja percebido e faz recomendações para aumentar o valor da solução. Pode incluir qualquer combinação de avaliações de desempenho, testes e experimentos, e pode combinar avaliações objetivas e subjetivas de valor. Avaliação da Solução geralmente se concentra em um componente de uma corporação e não em toda a corporação.

A área de conhecimento de Avaliação da Solução inclui as seguintes tarefas:

- Medir o Desempenho da Solução
- Analisar as Medidas de Desempenho
- Avaliar as Limitações da Solução
- Avaliar as Limitações da Corporação
- Recomendar as Ações para Aumentar o Valor da Solução

### Diagrama de Entrada/Saída da Avaliação da Solução



## Medir o Desempenho da Solução PE (8.1)

### Propósito

O objetivo de Medir Desempenho da Solução é definir medidas de desempenho e usar os dados coletados para avaliar a eficácia de uma solução em relação ao valor que ela traz.

## Descrição

Medir o Desempenho da Solução: determina a maneira mais apropriada de avaliar o desempenho de uma solução, incluindo como ela se alinha às metas e objetivos da corporação e realiza a avaliação.

## Entradas

- **Objetivos de Negócio:** os resultados mensuráveis que a organização deseja alcançar. Fornece uma referência para que o desempenho da solução possa ser avaliado.
- **Solução Implementada (externa):** uma solução (ou componente de uma solução) que existe de alguma forma. Pode ser uma solução operacional, um protótipo, um piloto ou uma solução beta.

## Saídas

- **Medidas de Desempenho da Solução:** medidas que fornecem informações sobre o desempenho da solução ou que potencialmente poderia realizar.

## Analisar as Medidas de Desempenho PE (8.2)

### Propósito

O objetivo de Analisar as Medidas de Desempenho é fornecer insights sobre o desempenho de uma solução em relação ao valor que ela traz.

### Descrição

Analisar as Medidas de Desempenho examina informações sobre o desempenho de uma solução, a fim de compreender o valor que oferece à corporação e aos stakeholders e determina se ela está atendendo às atuais necessidades de negócio.

### Entradas

- **Valor Potencial:** descreve o valor que pode ser realizado implementando o estado futuro proposto. Pode ser usado como um *benchmark* contra o qual o desempenho da solução pode ser avaliado.
- **Medidas de Desempenho da Solução:** mede e fornece informações sobre quão bem a solução está desempenhando ou poderia estar desempenhando.

### Saídas

- **Análise de Desempenho da Solução:** resultados da análise de medições coletadas e recomendações para resolver lacunas de desempenho e alavancar oportunidades para melhorar o valor.

## Avaliar as Limitações da Solução PE (8.3)

### Propósito

O propósito de Avaliar as Limitações da Solução é determinar os fatores internos à solução que restringem a realização do valor total.

### Descrição

Avaliar as Limitações da Solução investiga questões dentro do escopo de uma solução que podem impedir que ela atenda às necessidades atuais do negócio.

### Entradas

- **Solução Implementada (externa):** uma solução que existe. A solução pode ou não estar em uso operacional; pode ser um protótipo. A solução deve ser utilizada de alguma forma para ser avaliada.
- **Análise de Desempenho da Solução:** resultados da análise das medições coletadas e recomendações para resolver as lacunas de desempenho e alavancar oportunidades para melhorar o valor.

### Saídas

- **Limitação da Solução:** uma descrição das limitações atuais da solução, incluindo restrições e defeitos.

## Avaliar as Limitações da Corporação PE (8.4)

### Propósito

O propósito de Avaliar as Limitações da Corporação é determinar como os fatores externos à solução estão restringindo a realização de valor.

### Descrição

Avaliar as Limitações da Corporação investiga questões fora do escopo de uma solução que podem estar impedindo a corporação de obter o valor total que uma solução é capaz de prover.

### Entradas

- **Descrição do Estado Atual:** o ambiente interno atual da solução, incluindo os fatores ambientais, culturais e internos que influenciam as limitações da solução.
- **Solução Implementada (externa) (ou Construída):** uma solução existente. A solução pode ou não estar em uso operacional; pode ser um protótipo. A solução deve ser utilizada de alguma forma para ser avaliada.
- **Análise de Desempenho da Solução:** resultados da análise das medições coletadas e recomendações para solucionar lacunas de desempenho e alavancar oportunidades para melhorar o valor.

## Saídas

- **Limitação da Corporação:** uma descrição das limitações atuais da corporação, incluindo o modo como o desempenho da solução está impactando a corporação.

## Recomendar as Ações para Aumentar o Valor da Solução PE (8.5)

### Propósito

O propósito de Recomendar as Ações para Aumentar o Valor da Solução é entender os fatores que criam diferenças entre valor potencial e valor real e recomendar um curso de ação para alinhá-los.

### Descrição

Recomendar as Ações para Aumentar o Valor da Solução identifica e define ações que a corporação pode adotar para aumentar o valor que pode ser entregue por uma solução.

### Entradas

- **Limitação da Corporação:** uma descrição das limitações atuais da corporação, incluindo como o desempenho da solução a está afetando.
- **Limitação da Solução:** uma descrição das limitações atuais da solução, incluindo restrições e defeitos.

### Saídas

- **Ações Recomendadas:** recomendação sobre o que deve ser feito para melhorar o valor da solução dentro da corporação.