



# Scrum for Business

Scrum na perspectiva de um Business Owner

Luiz C. Parzianello

parzianello@surya.digital

06/07/2021





XP-RS: encontro reuniu comunidade de programadores

## Programadores discutem a agilidade e qualidade

Cerca de 60 pessoas participaram no dia 11 de setembro, no Centro Universitário Feevale, do 2.º Encontro do Grupo de Usuários de eXtreme Programming do Rio Grande do Sul (XP-RS). A eXtreme Programming (ou XP) é uma metodologia ágil de desenvolvimento de software que busca principalmente a satisfação do cliente e a qualidade dos produtos. Além do conteúdo técnico, também foram debatidos documentação de software e contratação de serviços, entre outros. Os participantes contribuíram com alimentos e roupas para o Lar dos Idosos de Santo Expedito, na cidade de Portão.

A organização foi do grupo XP-RS, que explica ter como missão promover as práticas da eXtreme Programming no Estado a fim de aprimorar a qualidade do software gaúcho e aumentar a competitividade das empresas. Interessados em conhecer as atividades ou integrar o Grupo XP-RS podem visitar o site [www.xp-rs.org](http://www.xp-rs.org).

**Visão:**  
 Ser referência no RS como comunidade de práticas ágeis em desenvolvimento de software.

**Missão:**

DESMISTIFICAR	PRÁTICAS ÁGEIS DE DESENV. EXTREME PROGRAMMING	QUALIDADE PRODUTO
DEFINIR TORNAR ACESSÍVEL COLABORAR ORIENTAR		u PROCESSO
		REDUÇÃO DE CUSTOS
		SATISFAÇÃO DO CLIENTE
		COMPETÊNCIA DO INDIVÍDUO
		CULTURA ORGANIZACIONAL
		COMUNICAÇÃO

**Objetivos:**

- Realizar evento até final de 2004
- 11 encontros mensais / palestras
- Consolidar portal de conteúdos na Internet



# SUCESU RS

Associação dos Usuários de Informática e Telecomunicações do Rio Grande do Sul



**MISSÃO**

“Promover a qualidade e a competitividade das empresas de software do Rio Grande do Sul mediante a disseminação de valores, princípios e práticas dos mais diferentes tipos de Métodos Ágeis existentes no mercado, tendo como foco de atuação a realização de discussões técnicas e o incentivo à colaboração entre os participantes do grupo”



# LUIZ C. PARZIANELLO

- CEO SURYA | Business Agility Getting Real
- Um dos pioneiros da Agilidade no Brasil (2002)
- Coautor da *Agile Extension to the Business Analysis Body of Knowledge* (BABOK), projeto da parceria IIBA e Agile Alliance
- Criador do canal **Lean Business Analysis Brazil** no YouTube
- Autor do *Agile Business Owner Reference Guide* e da certificação *Agile Business Owner Foundations Certificate* (CertiProf.com)
- Atua como consultor em gestão empresarial, sendo especializado em Estratégias Exponenciais, Portfólio Enxuto e Governança Ágil.
- É professor em cursos de MBA da PUCRS:  
Agile Management no curso Liderança, Gestão de Equipes e Produtividade  
Business Strategy no curso Gerenciamento de Projetos em Negócios Digitais

<https://surya.digital/>



### *Consultoria em Business Agility:*

- *Programas de Aceleração*
- *Estratégia (Exponencial)*
- *Portfólio (Enxuto)*
- *Governança (Ágil)*
- *Execução (Evolutiva)*

### *Educação em Business Ownership:*

- *ABO Reference Guide*
- *ABO Education Program*
- *ABO Certification Program*
- *ABO Community*
- *ABO Academy*



Business  
AGILITY



Business  
OWNERSHIP

# BUSINESS AGILITY

# GETTING REAL

**Agilidade de Negócios** é uma nova área do conhecimento que tem por objetivo desenvolver capacidades organizacionais que viabilizem:

- ✓ Responder rapidamente às necessidades dos clientes e demais partes interessadas,
- ✓ Adaptar-se às mudanças e tendências de um mercado cada vez mais digital,
- ✓ Acelerar o crescimento pela conquista de diferenciais competitivos, e
- ✓ Realizar as transformações necessárias de forma sustentável.

“**Agilidade de Negócios** pode ser entendida como uma vantagem competitiva para as empresas na Nova Economia Digital e um estado desejado para a liderança.”

Então Agilidade de Negócios  
não é levar Métodos Ágeis  
para fora da TI?





# Business Agility não é um Método ou Framework

## The Business Agility Manifesto *Building for Change*

by Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman<sup>1</sup>

<https://busagilitymanifesto.org/>



BUSINESS AGILITY

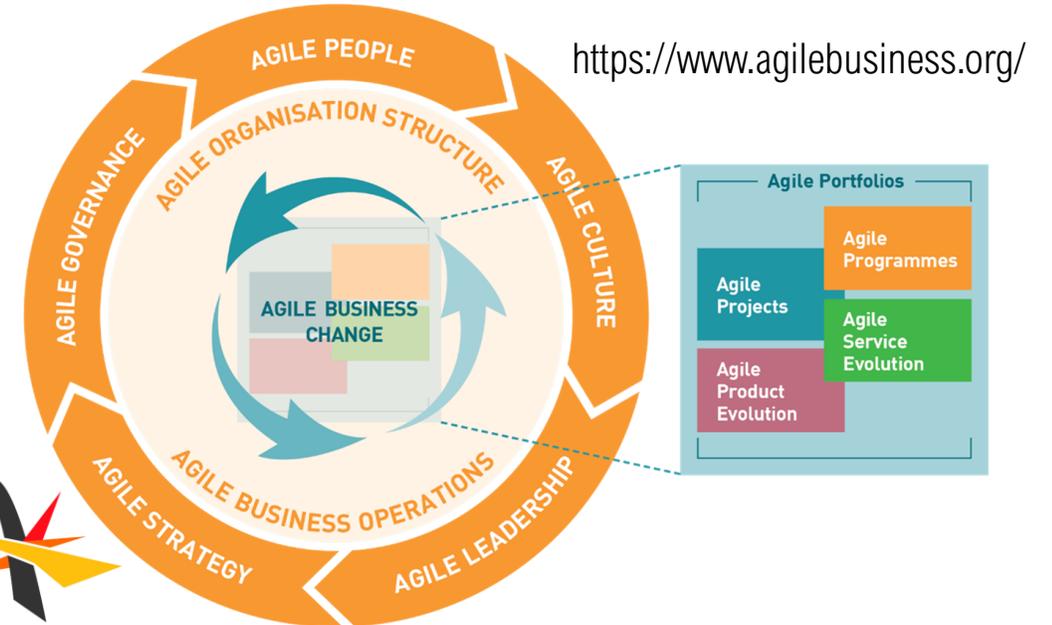
MEASURE & GROW



<https://www.scaledagileframework.com/>



<https://businessagility.institute>



<https://www.agilebusiness.org/>

# O Começo da Agilidade

## Timeline

2001 Agile Manifesto

Credits:  
Luiz Parzianello &  
Dennis Stevens (2010)

“Agile é uma  
convergência das  
melhores práticas  
de software”

1960



Gerald Weinberg  
**Incremental and Iterative Development**  
Half-day iterations  
Test driven development  
IBM Federal Systems Division:  
- Incremental & iterative  
- Feedback-driven requirements  
- Evolving design & architecture

FIRST GENERATION

1970

1976  
Tom Gilb  
**EVO Evolutionary Project Manag.**  
- Adaptive iterations  
- Fast time to value



1980  
Gerald Weinberg  
**Adaptive Programming: The New Religion**  
Small increments, Customer-driven feedback



1985 - Takeuchi & Nonaka  
**The New New Product Development Game**  
- Cross-functional team  
- Self-organizing team  
- Legitimate power  
- Sense of mission



1980

1985  
Barry Boehm  
**Spiral Model**  
Team prioritization based on risk



1986  
Fred Brooks  
**“No Silver Bullet”**  
Agile Development over Waterfal

1990



1990 - Sutherland & Schwaber  
**Scrum Framework**  
Time-boxed iterations (30 days)  
Small and co-located, Inspect & adapt



1995 – Booch, Rumbaugh & Jacobson  
**Rational Unified Process**  
Architecture Focus



1996 - Beck, Cunningham & Jeffries  
**Extreme Programming**  
Engineering Practices

1994

**DSDM CONSORTIUM**

**Dynamic System Development Method**  
Formalization of RAD



1997 - Jeff de Luca  
**Feature Driven Development**  
Deliver tangible, working software repeatedly in a timely manner



1998 - Alistair Cockburn  
**Crystal Family**  
People & Communications, Design Principles, Domains, Bare Sufficiency



2000 – Robert Charette  
**Lean Development**  
Strategic Focus, Lean Production, Risk Entrepreneurship, Stretch Goals

SECOND GENERATION

# A EVOLUÇÃO DA AGILIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL

3ª ONDA

**Agilidade de Negócios**

Gestão Estratégica

2ª ONDA

**Agilidade Organizacional**

Agilidade em Escala

Gestão de Portfólio

Gestão de Produtos

1ª ONDA

**Agilidade Operacional**

*Teamwork*

Excelência

Processos

Ferramentas

**Harvard Business Review**

134 Marketing Meets Mission



147 The Strategic Side Gig

44 Why Sexual Harassment Programs Backfire

**The Agile Executive**

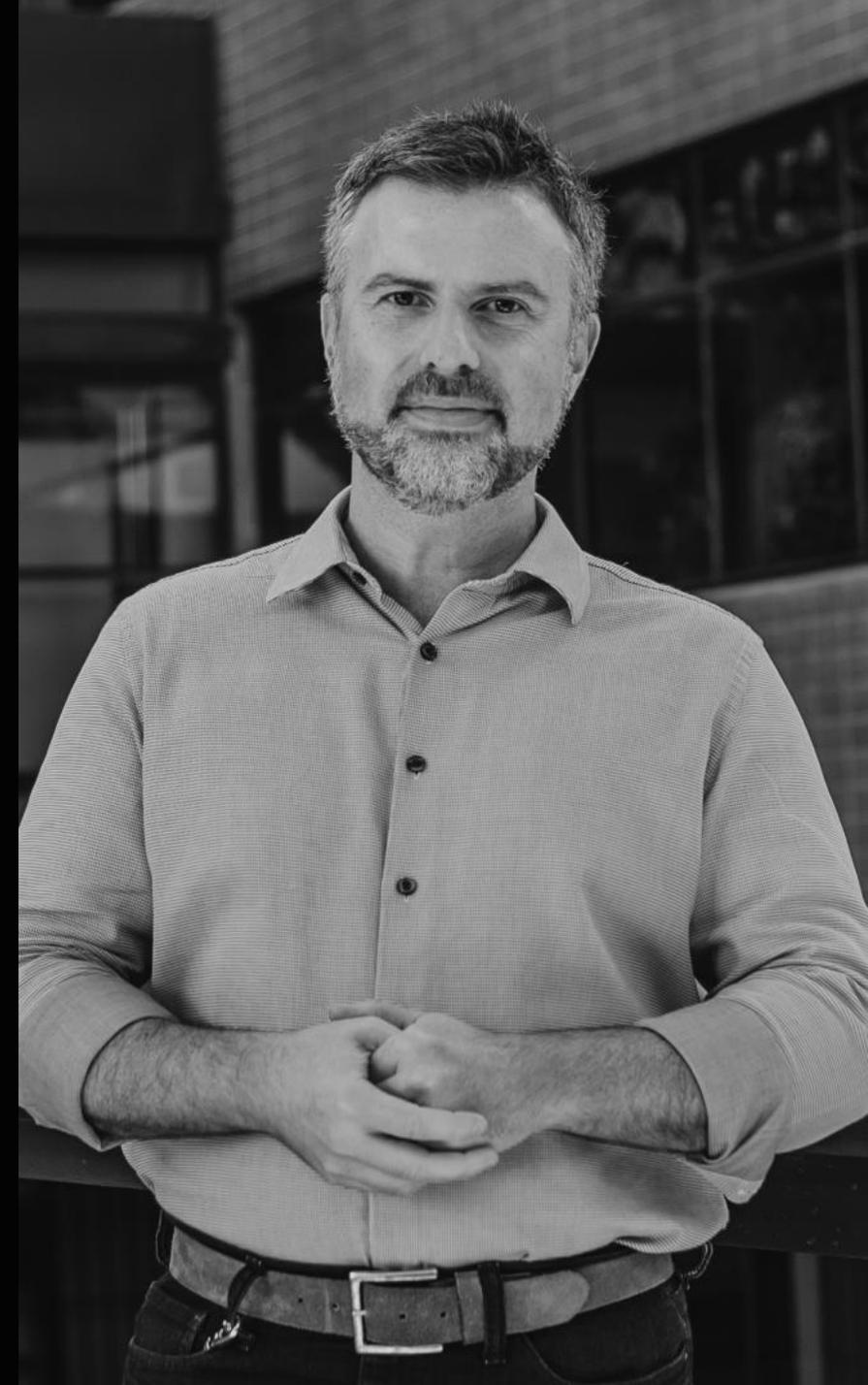
How to balance efficiency and innovation (even in tough times like these)  
64



“Falar de processos e ferramentas como se estivéssemos falando de negócios é uma grande miopia em gestão empresarial. Falar de Agilidade de Negócios sem a presença dos líderes de negócio é um grande erro conceitual e de estratégia organizacional.”

Luiz C. Parzianello

21 Maio de 2020





$$\textit{Negócio Incrível} = \left( R_i \times \frac{P_i + T_i}{\Delta t} \right)^{E_i}$$

Parzianello & Piveta, 2017

Onde:

**$R_i$**  representa os resultados incríveis produzidos pelo negócio (Crescimento Exponencial),

**$\Delta t$**  representa o tempo necessário para conquistar os resultados desejados (Aceleração de Negócio),

**$P_i$**  e  **$T_i$**  representam as pessoas e tecnologias incríveis que viabilizam o crescimento (Capacidades de Negócio),

**$E_i$**  representa as experiências incríveis que irão engajar todas as partes (Cultura Organizacional).

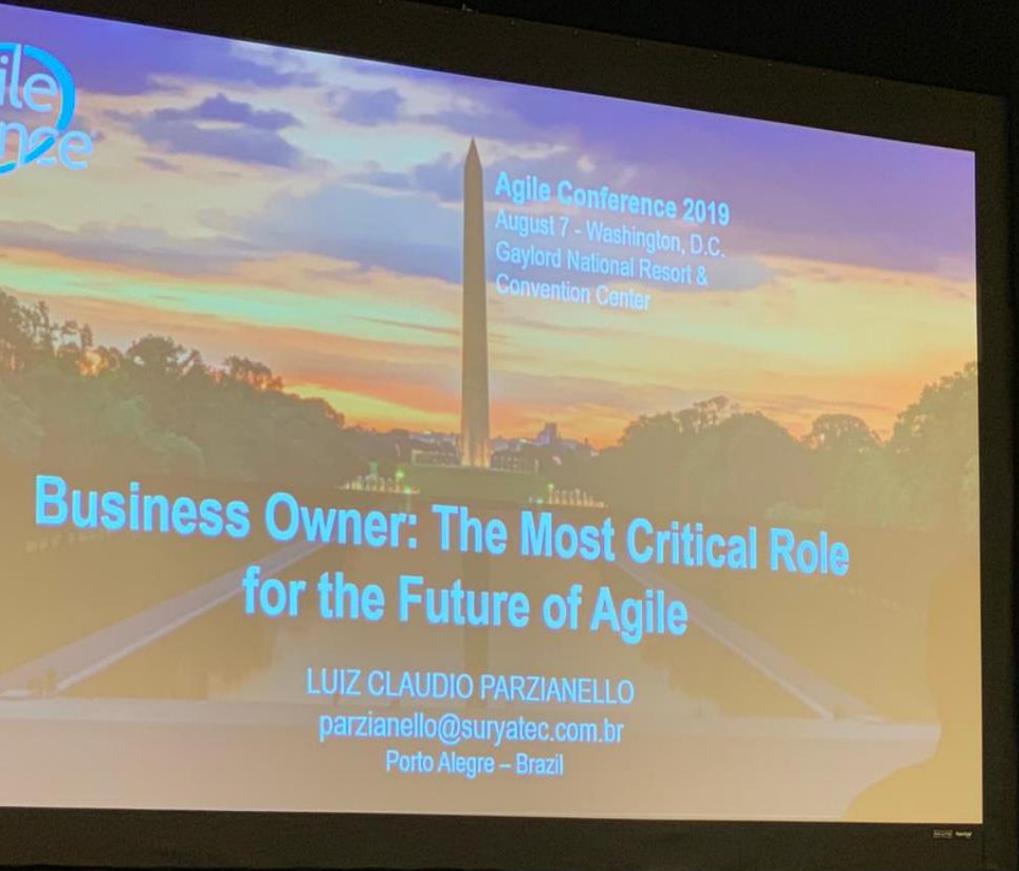
BUSINESS AGILITY

GETTING

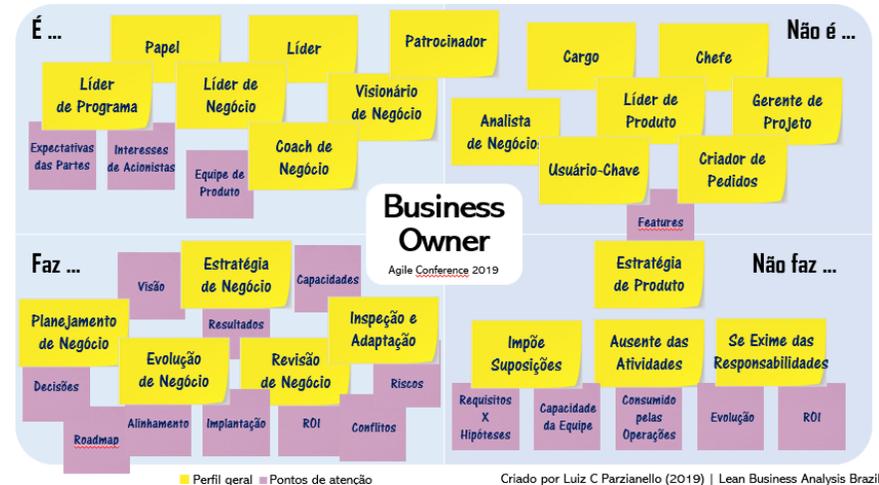
REAL

Acreditamos que Agilidade de Negócios se faz com Líderes de Negócios que inspiram a evolução de todo ecossistema organizacional e seu impacto positivo na sociedade.

Também acreditamos que Agilidade de Negócios se faz com Agentes de Mudança que desenvolvem novas capacidades organizacionais para encantar os clientes e alavancar os resultados de negócio.



I'm speaking @



Criado por Luiz C Parzianello (2019) | Lean Business Analysis Brazil

# Business Agility depende de Business Owners



## BUSINESS OWNER, LEADER

Encantar, Evoluir e Crescer  
Clientes, Mercado e Resultados



## PRODUCT OWNER, MANAGER

Aprender, Inovar e Experimentar  
Problemas, Tecnologia e Usuários



## AGILE TALENTS

Atrair, Desenvolver e Colaborar  
Propósito, Maestria e Autonomia



## SCRUM MASTER, AGILE COACH

Entregar, Refletir e Melhorar  
Fluxo, Capacidades e Excelência

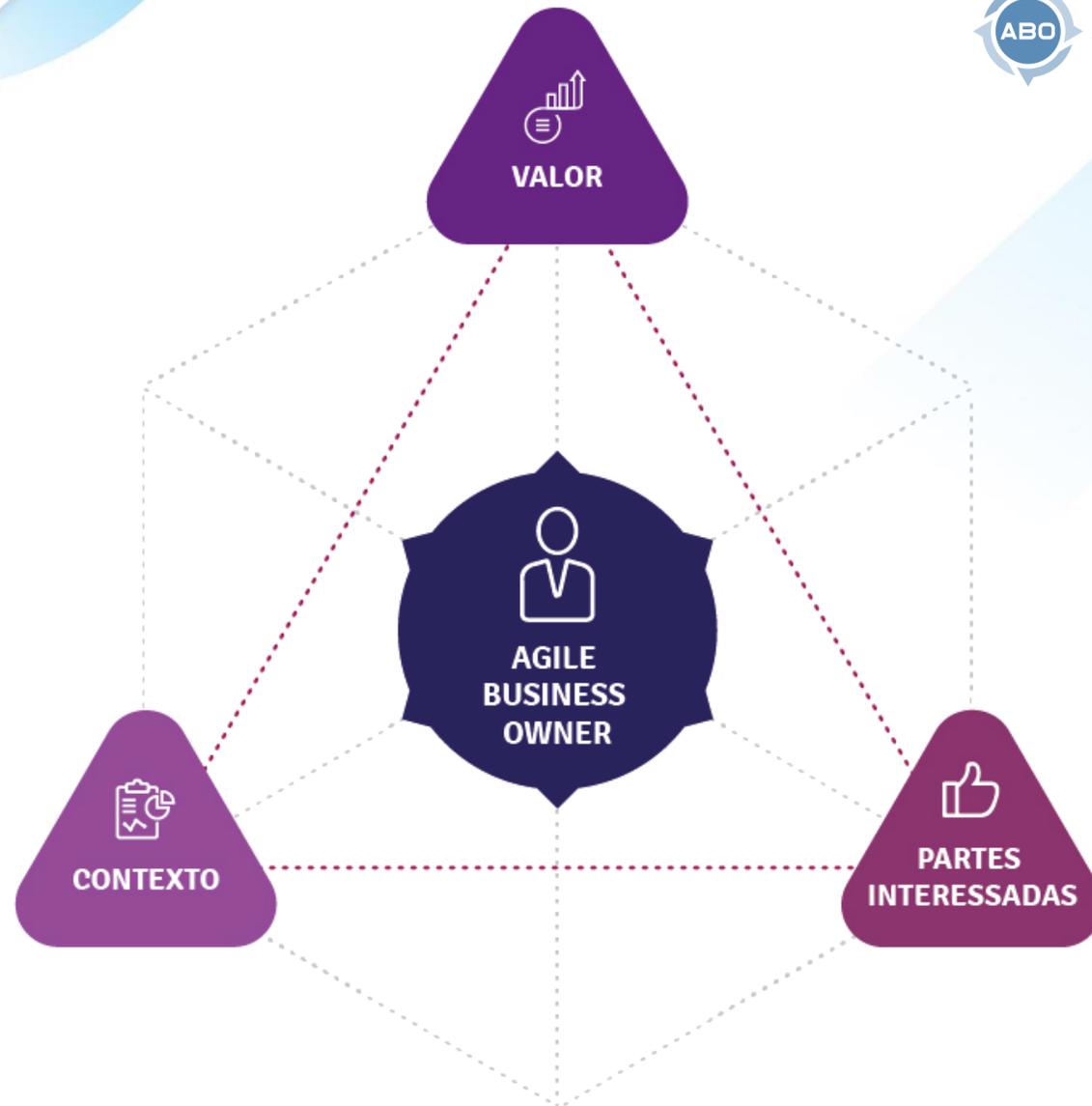


“O *Agile Business Owner* é responsável pela gestão de um determinado **contexto** de negócio, cujo objetivo é alavancar resultados (**valor**) para as **partes interessadas**”

Ou seja, o *Agile Business Owner* é um

**LÍDER DE NEGÓCIOS**

e deve aprender a atuar como tal.



Conceitos essenciais do Líder de Negócios

# Agile Business Owner como Agente de Mudança

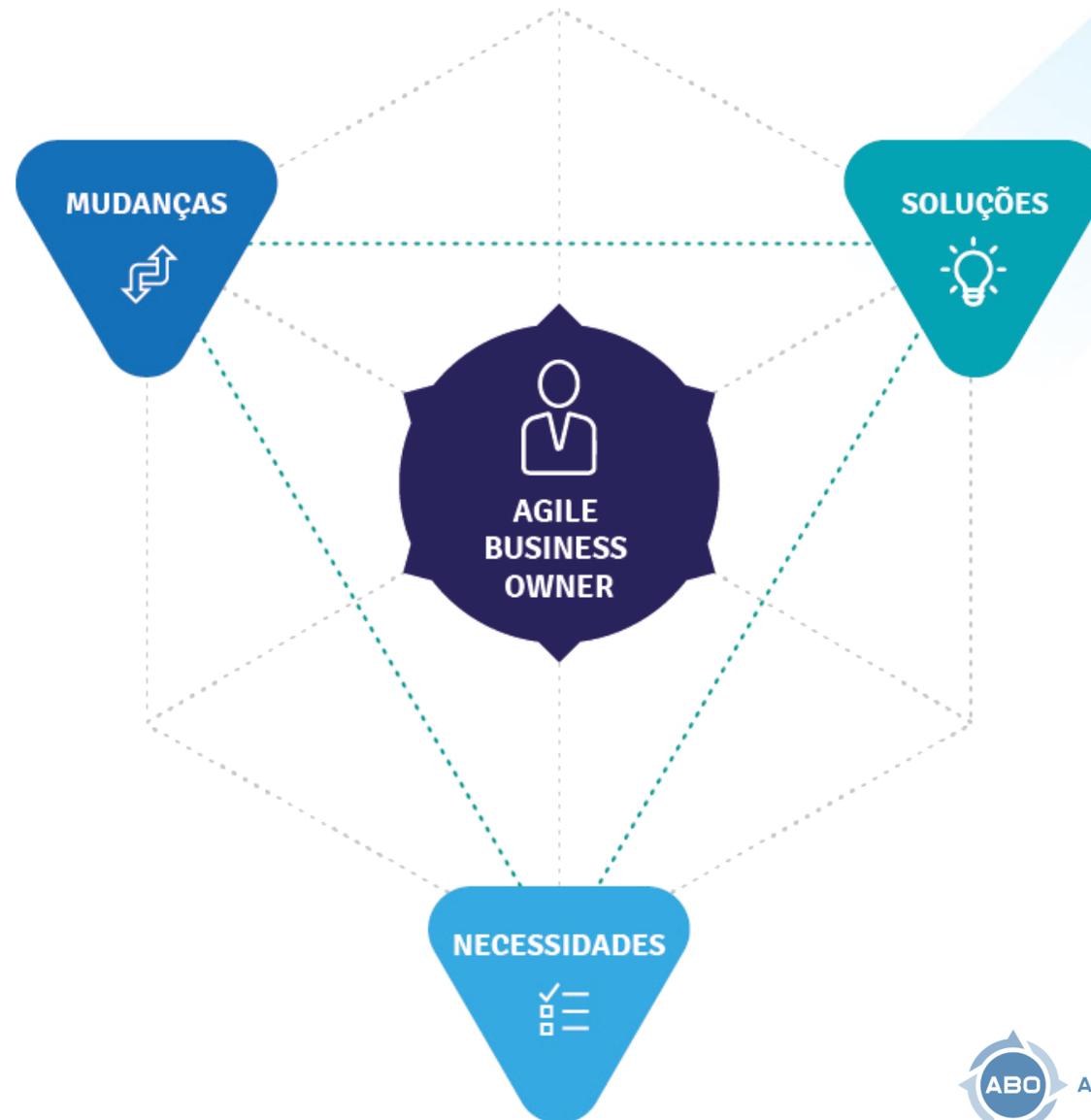
## Conceitos essenciais do Agente de Mudanças

“O *Agile Business Owner* desenvolve novas capacidades organizacionais (**necessidades**) mediante um efetivo processo de **mudança** baseado nas abordagens Lean, Ágil e Exponencial (**soluções**).”

Ou seja, o *Agile Business Owner* é um

**AGENTE DE MUDANÇAS**

e deve aprender a atuar como tal.



# Conceitos Essenciais da Agile Business Ownership

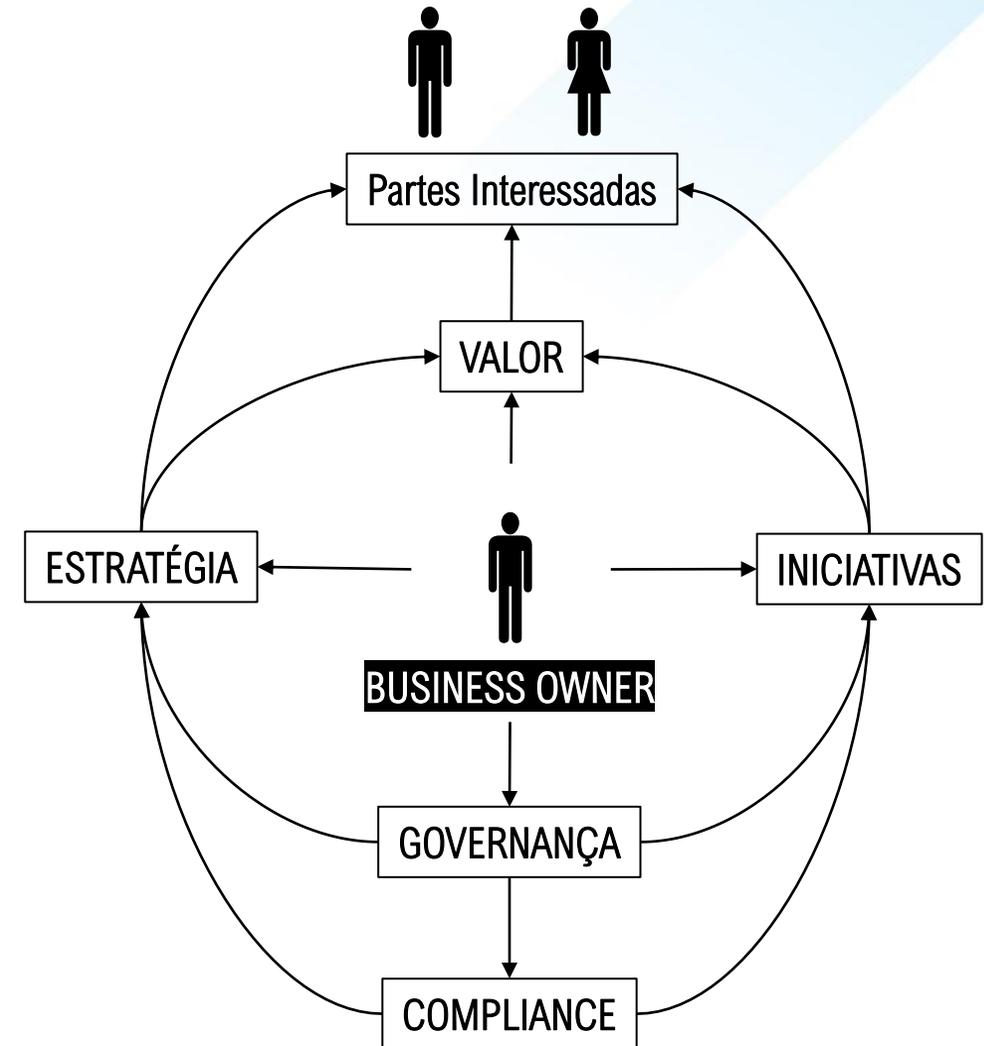
Tendo como base os conceitos essenciais do **BACCM** (Business Analysis Core Concept Model) do International Institute of Business Analysis (IIBA), propomos um **BOCCM** (*Business Ownership Core Concept Model*) para orientar o escopo de atuação do Agile Business Owner.

Fonte: Guia de Referência do Agile Business Owner



# Responsabilidades de um Business Owner

- **VALOR** entregue às partes interessadas (capacidades e resultados), incluindo o Retorno de Investimentos (ROI);
- **ESTRATÉGIA** de evolução das capacidades e resultados, incluindo seus objetivos e roadmap de evolução;
- **INICIATIVAS** de mudança (portfólio), incluindo a orquestração das partes interessadas;
- **GOVERNANÇA** sobre processos, papéis, autoridades, responsabilidades, estrutura, políticas e regras;
- **CONFORMIDADE** diante das políticas, normas e regras do negócio;
- **CULTURA ORGANIZACIONAL** baseada nos modelos de gestão e liderança das abordagens Lean, Ágil e Exponencial.



# Domínios do Conhecimento da Agile Business Ownership

*Catalisadora da mudança*



**Liderança Evolucionária**

**Estratégia Exponencial**



**Portfólio Enxuto**



**Governança Ágil**

*Estrutura da mudança*



**Execução Evolutiva**

*Resultados da mudança*

# Níveis de Proficiência

Concebidos para orientar o desenvolvimento profissional daqueles que almejam evoluir como líderes de negócios na Nova Economia Digital.

HORIZONTE	NÍVEL	DENOMINAÇÃO	FOCO
Gestão de Negócios	1	<i>Agile Business Owner</i> <b>Iniciante</b>	<b>Operações</b> de Negócio
	2	<i>Agile Business Owner</i> <b>Praticante</b>	<b>Iniciativas</b> de Negócio
	3	<i>Agile Business Owner</i> <b>Profissional</b>	<b>Estratégia</b> de Negócio
Liderança de Negócios	4	<i>Agile Business</i> <b>Executive</b>	Desempenho da <b>Organização</b>
	5	<i>Agile Business</i> <b>Leader</b>	Impacto Positivo na <b>Sociedade</b>

Dentre as principais características deste modelo, podemos citar:

- Baseado nos 5 níveis de Desenvolvimento de Habilidades dos irmãos **Dreyfus**, 5 níveis de Competência em Análise de Negócios do **IIBA** e 5 níveis de liderança de **Maxwell** e **Collins**.
- 1ª Etapa (3 níveis): dedicada ao Horizonte da Gestão de Negócios, com foco nas operações, iniciativas e estratégias de Negócio (passível de certificação).
- 2ª Etapa (2 níveis): dedicada ao Horizonte da Liderança de Negócios, com foco no desempenho da organização e impacto positivo na sociedade,

# **Scrum for Business**

*Scrum* é um framework simples concebido para desenvolver produtos por meio de uma abordagem empírica na qual as equipes entregam valor em pequenos incrementos, adaptando constantemente suas abordagens a partir da inspeção de resultados e feedback do cliente.

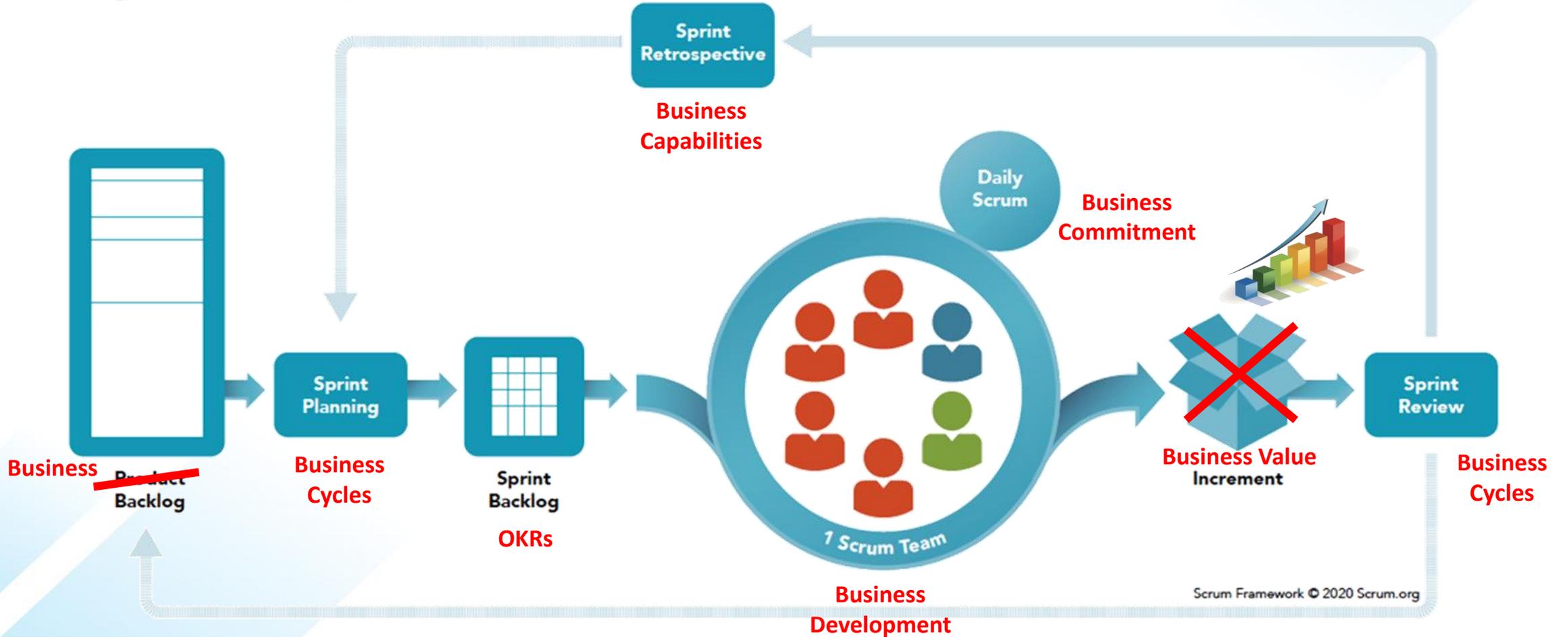


*Scrum for Business* é um framework simples concebido para liderar negócios por meio de uma abordagem empírica na qual as equipes entregam valor em pequenos incrementos, adaptando constantemente suas abordagens a partir da inspeção de resultados e feedback de mercado.

# Scrum for Business Is Not About Products

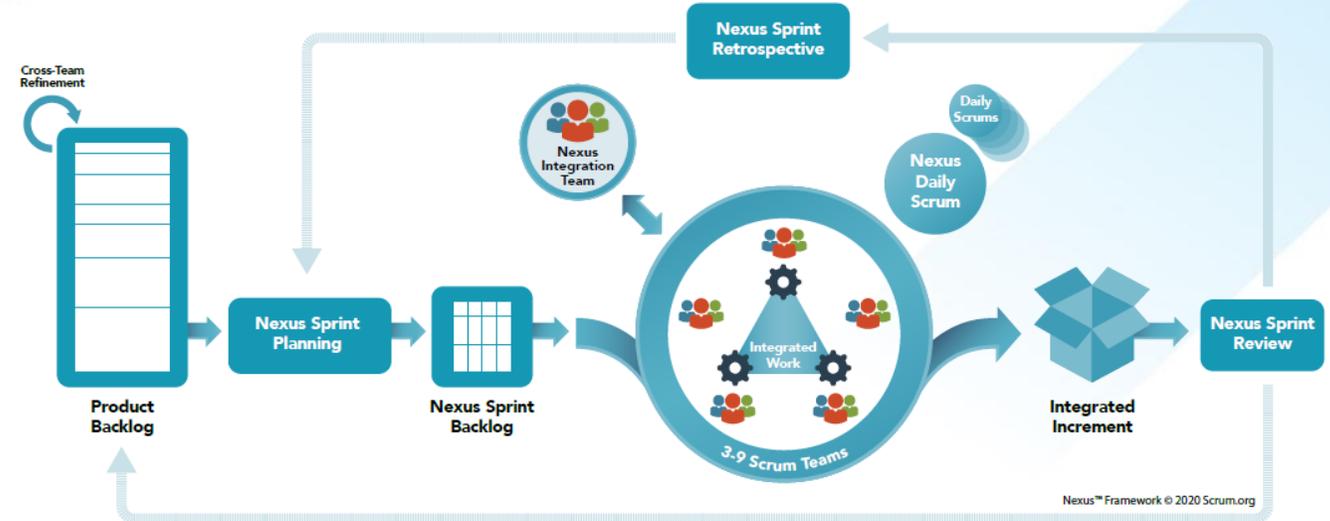


## SCRUM FRAMEWORK

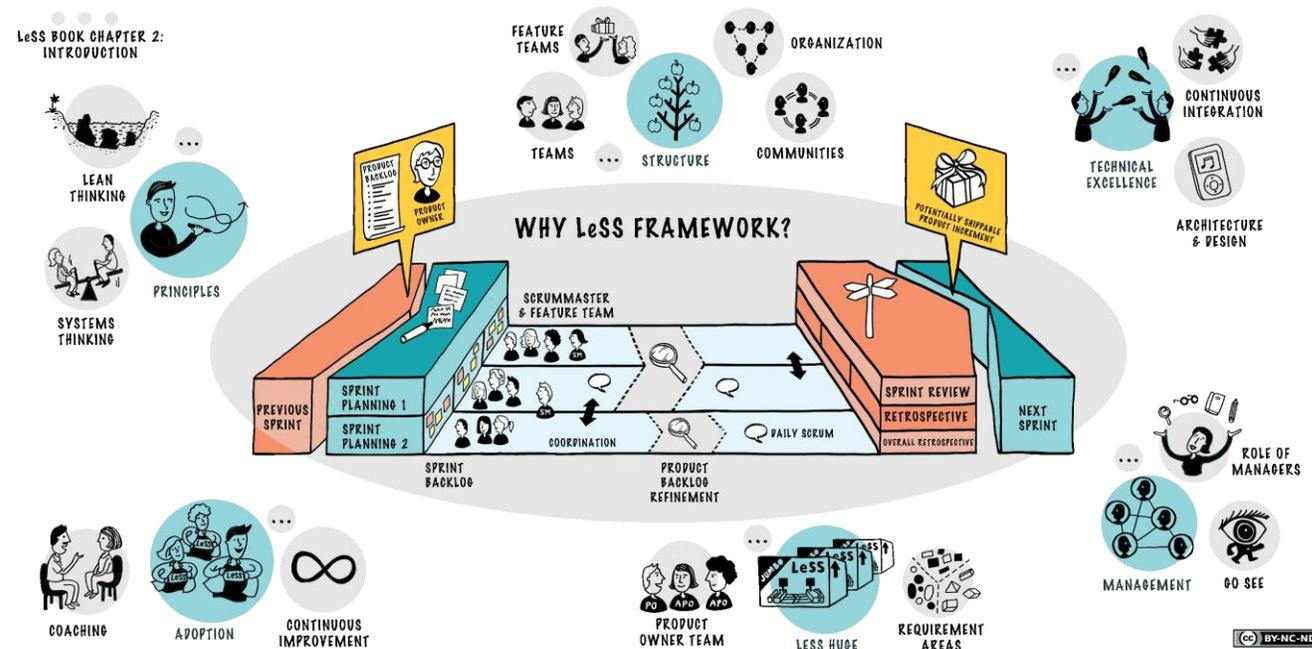


# Scrum for Business Is Not About Scrum at Scale

## NEXUS™ FRAMEWORK



- Nosso objetivo não é orquestrar grandes equipes de desenvolvimento de produto ou disseminar Scrum pelas diversas áreas da organização.
- Nosso objetivo é garantir um **processo mínimo de governança executiva** para a gestão de negócios.
- Ele mantém o status de framework para o desenvolvimento de soluções adaptativas para problemas complexos.



# Scrum for Business Is About Executive Governance

**Business Owner**

- ✓ CxO (CEO, etc.)
- ✓ Business Leader
- ✓ Program Manager
- ✓ Product Manager

**Business Coach**

- ✓ Liderança Evolucionária
- ✓ Estratégia Exponencial
- ✓ Portfólio Enxuto
- ✓ Governança Ágil
- ✓ Execução Evolutiva

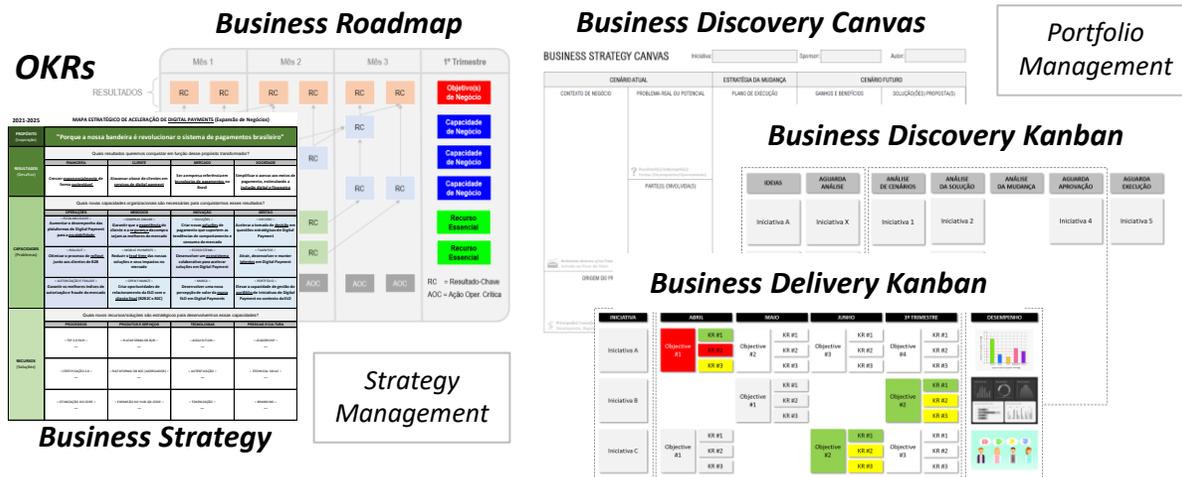
**Business Leaders**

- ✓ Operações
- ✓ Negócios
- ✓ Inovação
- ✓ Gestão

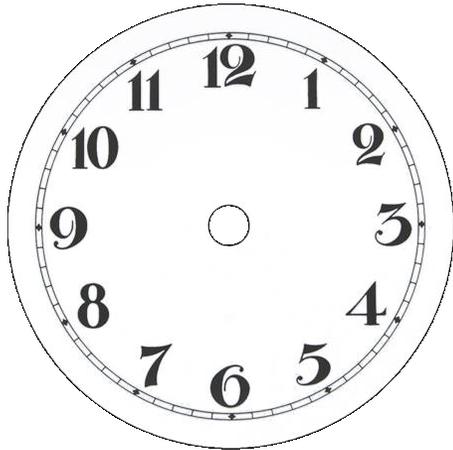
**PAPÉIS**



**ARTEFATOS**

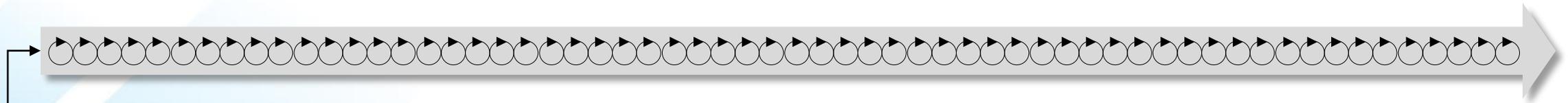


**15 min**



### Cadência Diária:

- É no dia a dia que um líder de negócios é capaz de inspirar a mudança e acelerar a conquista de resultados da organização;
- Estimule a comunicação diária intra e inter-equipes de negócio (reuniões diárias);
- Seja exemplo da cultura organizacional desejada, faça a diferença na vida de seus colegas e vá além do seu escopo de trabalho.

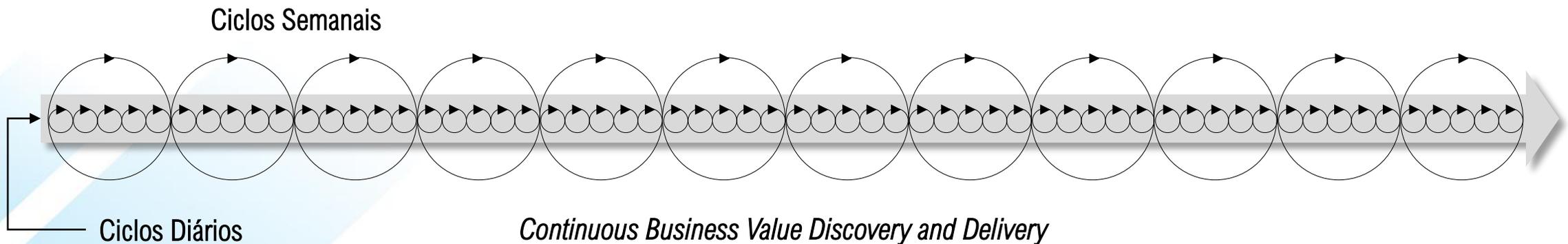
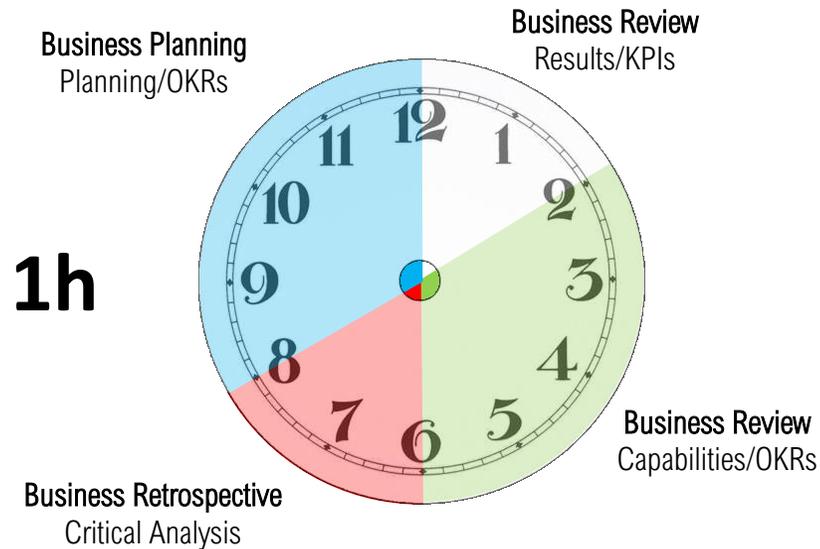


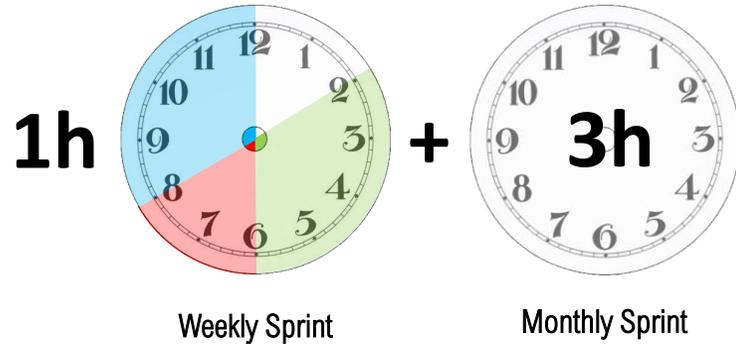
Ciclos Diários

*Continuous Business Value Discovery and Delivery*

### Cadência Semanal:

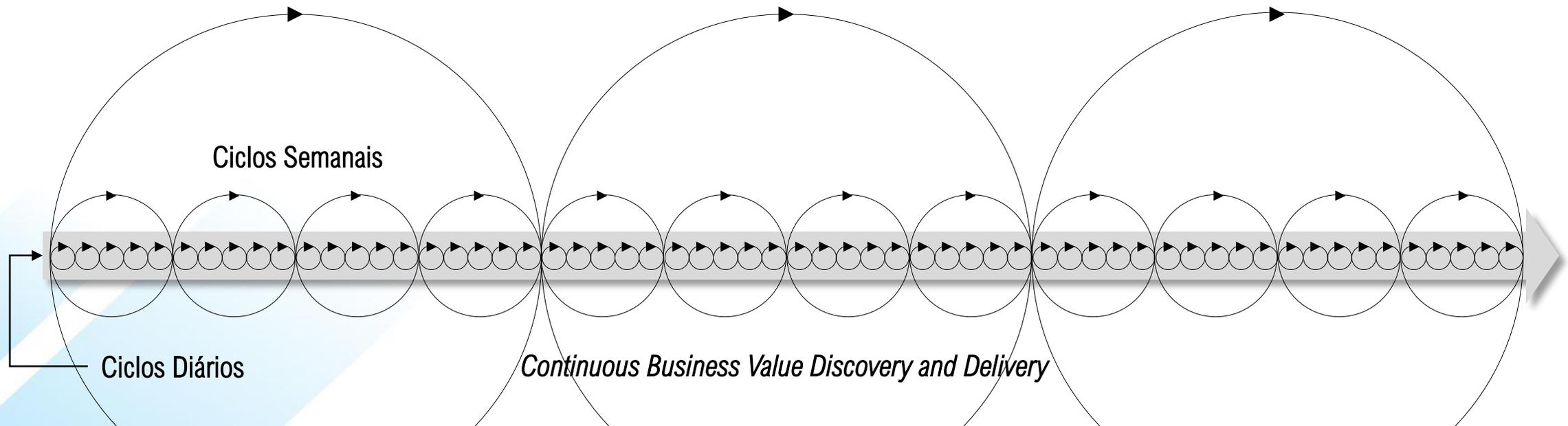
- Reunião de 1h que tem por objetivo revisar os resultados de negócio e os riscos operacionais no desenvolvimento das novas capacidades.
- Pauta de Review (30min), Retrospective (10min) e Planning (20min).
- Incentive a transparência na análise de resultados (*brutal facts*) e a colaboração na inspeção e adaptação das abordagens.





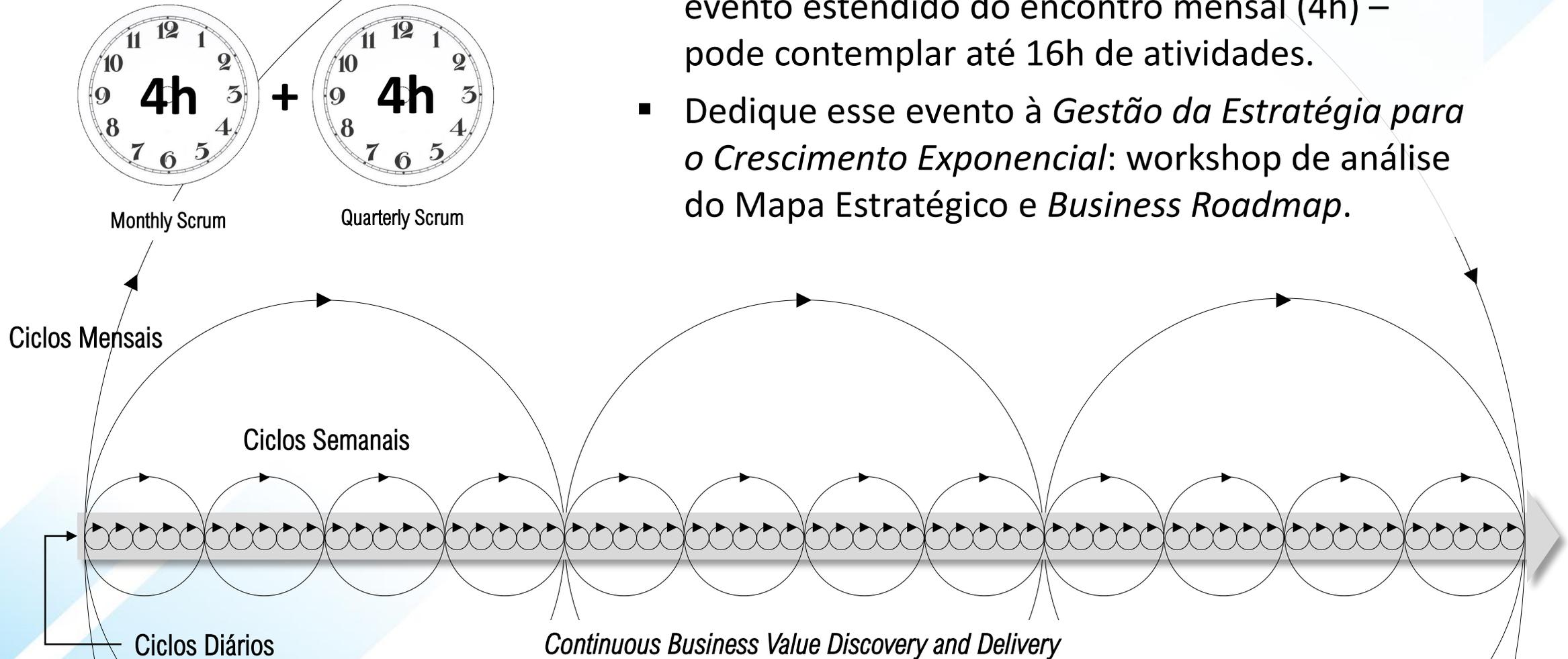
### Cadência Mensal:

- Pense no encontro mensal (4h) como um evento estendido do encontro semanal (1h).
- Dedique esse evento ao *Lean Portfolio Management*: revisão de incrementos de valor (capacidades e resultados), inspeção e adaptação das abordagens (retrospectiva) e planejamento do próximo ciclo.



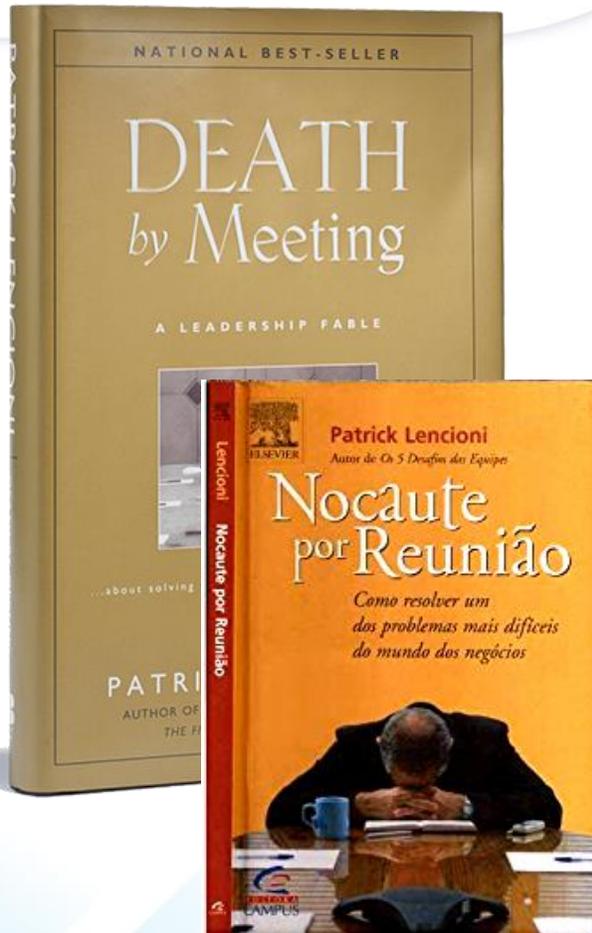
### Cadência Trimestral:

- Pense no encontro trimestral (8h) como um evento estendido do encontro mensal (4h) – pode contemplar até 16h de atividades.
- Dedique esse evento à *Gestão da Estratégia para o Crescimento Exponencial*: workshop de análise do Mapa Estratégico e *Business Roadmap*.

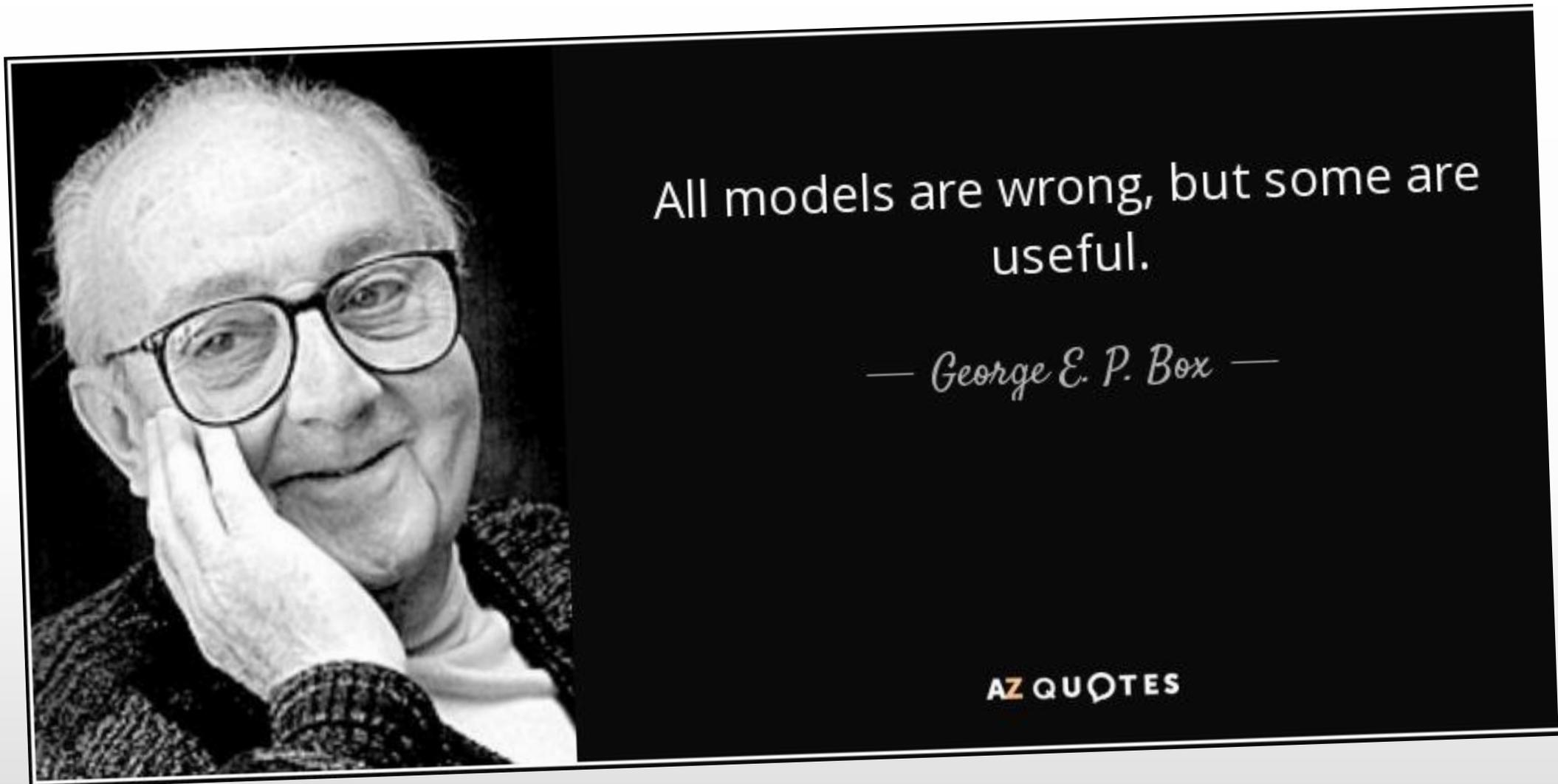


# Por onde começar?

2004



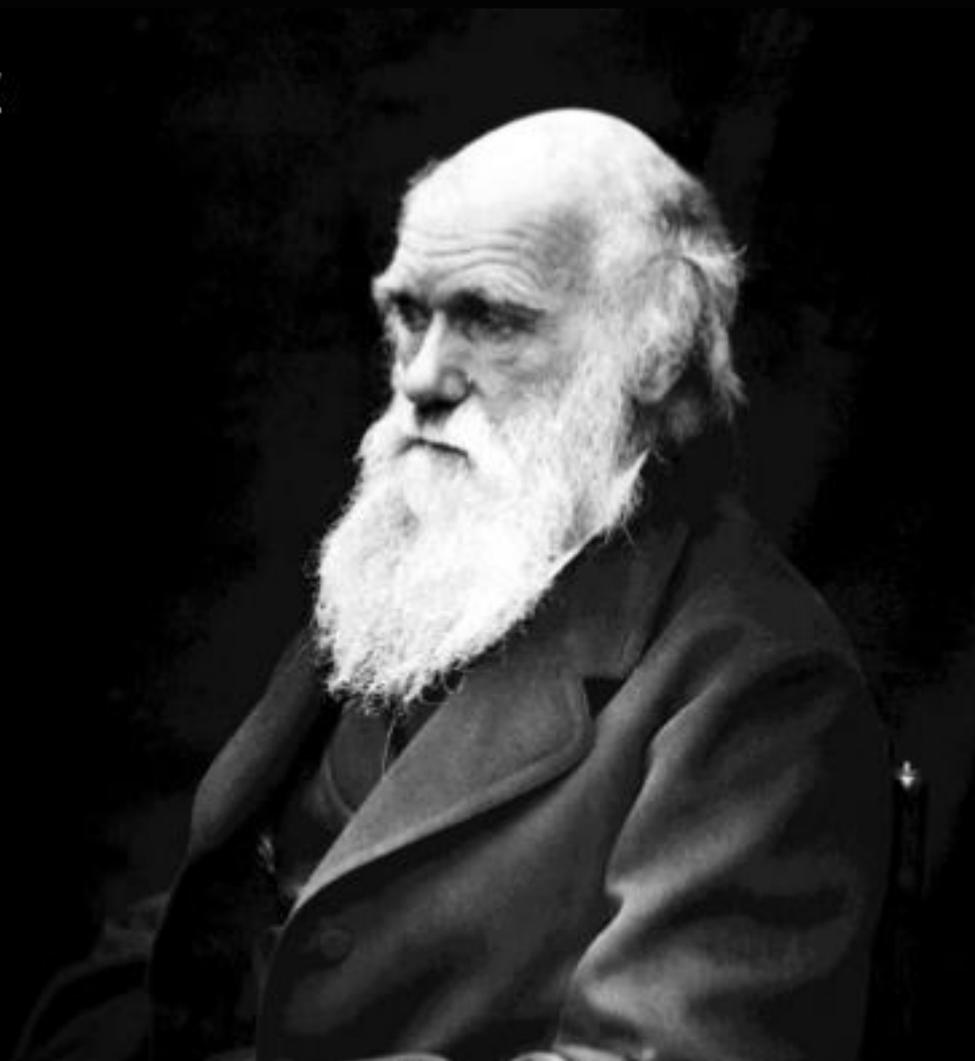
Meeting Type	Time required	Purpose/Format	
Daily Check-in	5 – 10 minutes	Share daily schedules and activities	<ul style="list-style-type: none"><li>• don't sit down</li><li>• keep it administrative</li><li>• don't cancel even when some people can't be there</li></ul>
Weekly Tactical	45 – 90 minutes	Review weekly activities and metrics, and resolve tactical obstacles and issues	<ul style="list-style-type: none"><li>• don't set agenda until after initial reporting</li><li>• postpone strategic discussions</li></ul>
Monthly Strategic (or adhoc strategic)	2 – 4 hours	Discuss, analyze, brainstorm and decide upon critical issues affecting long term success	<ul style="list-style-type: none"><li>• limit to one or two topics</li><li>• prepare and do research</li><li>• engage in good conflict</li></ul>
Quarterly Off-site Review	1 – 2 days	Review strategy, competitive landscape, industry trends, key personnel, team development	<ul style="list-style-type: none"><li>• get out of office</li><li>• focus on work; limit social activities</li><li>• don't over-structure or over-burden the schedule</li></ul>



*"Todos os modelos estão errados, mas alguns são úteis."*

“NÃO É O MAIS FORTE  
DE UMA ESPÉCIE  
QUE SOBREVIVE,  
NEM O MAIS  
INTELIGENTE, E SIM  
AQUELE QUE  
MELHOR SE ADAPTA  
À MUDANÇA.”

(Charles Darwin)



## 1. LIDERANÇA



**FOGO**

Paixão  
Propósito  
Transformação

## 2. ESTRATÉGIA



**AR**

Combustão  
Inspiração  
Direção

## 3. PORTFÓLIO



**ÁGUA**

Energia  
Fluxo  
Adaptação

## 4. GOVERNANÇA



**TERRA**

Base  
Referência  
Estrutura

## 5. EXECUÇÃO



**ÉTER**

Onde  
tudo  
acontece

# ACELERAR O CRESCIMENTO

O maior desafio dos líderes e gestores diante da abundância de oportunidades de negócios na Nova Economia Digital.

Conheça a ABO Academy

<https://abo.academy/>

# BUSINESS AGILITY

Um conjunto de capacidades organizacionais que viabilizam a aceleração do crescimento e o impacto positivo na sociedade.

[Conheça a ABO Academy](#)

<https://abo.academy/>



# BUSINESS OWNER

O papel do líder transformador que busca na Agilidade de Negócios uma vantagem competitiva para a sua empresa.

Conheça a ABO Academy

<https://abo.academy/>

The logo for SURYA, featuring a stylized icon of three horizontal lines of varying lengths to the left of the word "SURYA" in a bold, sans-serif font.

**SURYA**

BUSINESS AGILITY GETTING REAL



**ABO™ Academy**

A dark world map with a network of white lines connecting various points across the continents, set against a background of a city skyline at sunset. A silhouette of a person in a suit is visible in the bottom right corner, looking out over the city.

**Muito obrigado!**  
**parzianello@surya.digital**