

Documento sobre Thought  
Leadership da Forrester Consulting,  
encomendado pela SAP

Abril de 2018

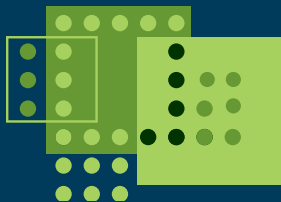
# Como se tornar uma empresa orientada por insights

Guia para empresas de médio porte

**Diretor de projeto:** Chris  
Taylor, consultor sênior  
de impacto no mercado

**Pesquisa de contribuição:**  
grupo de pesquisa  
Application Development  
and Delivery da Forrester

**FORRESTER®**



# Introdução

Atualmente, a maioria das empresas de médio porte está se esforçando para se tornarem mais orientadas a dados. Essas empresas estão capturando métricas de desempenho e dados importantes de diversas fontes e entendem a importância de ter essa abundância de dados. No entanto, os avanços na tecnologia digital e um maior foco no cliente alteraram permanentemente a forma como o mercado opera, criando assim uma necessidade maior de que as empresas em crescimento se diferenciem. Ser orientado por dados é apenas o começo, pois as empresas que procuram ter sucesso devem levar suas práticas de dados ao próximo nível, tornando-se orientadas por insights — usando dados para informar todas as decisões comerciais importantes — para garantir maior relevância e sucesso em um cenário de mercado em constante mudança.

Em janeiro de 2018, a Forrester Consulting publicou um documento sobre Thought Leadership, encomendado pela SAP, que se concentrava em como as empresas podem mudar de orientadas por dados para organizações orientadas por insights. Este documento Spotlight fornece uma visão focada dessas descobertas sob a perspectiva de empresas de médio porte menores e maiores, variando de 100 a 499 e 500 a 999 colaboradores, respectivamente. Neste estudo, a Forrester aproveitou os dados da pesquisa de dados e análise Business Technographics® da Forrester de 2017, juntamente com os dados de relatórios existentes e dados de mercado publicados pela Forrester.

## PRINCIPAIS DESCOBERTAS

- › Setenta e nove por cento das empresas de médio porte querem extrair mais valor de grandes volumes de dados (big data), e como parte disso, 80% delas querem se tornar mais avançadas em sua capacidade de realizar análises.
- › Os silos de negócios limitam a capacidade das empresas de extrair insights dos dados.
- › As empresas de médio porte enfrentam vários desafios para se tornarem orientadas por insights: qualidade inconsistente entre as fontes de dados, falta de especialistas internos e falta de ferramentas adequadas.
- › As empresas precisam realizar análises abrangentes em todas as suas organizações, complementando as análises tradicionais pull com uma abordagem push, permitindo que as análises dentro de aplicações e processos transacionais gerem insights mais contextuais e acionáveis.

# O que significa ser orientado por insights?

Atualmente, a maioria das empresas percebe que não consegue criar uma estratégia de negócios sustentável com base apenas na intuição. Os dados são necessários para ajudar a orientar as decisões com base em fatos, em vez de adivinhações. A maioria das empresas de médio porte tem vastos conjuntos de dados disponíveis para uso, mas o truque é aprender como usar esses dados com eficiência. No entanto, apenas usar mais dados não é a solução. Os dados da Forrester mostram que 79% dessas empresas querem extrair mais valor do big data, e como parte disso, 80% querem se tornar mais avançadas em sua capacidade de realizar análises. Os resultados também foram semelhantes para as empresas de médio porte menores (de 100 a 499 colaboradores), que também podem aproveitar seus dados em uma capacidade maior para expandir seus negócios.

À medida que as empresas de médio porte começam a extrair maior valor de seus dados, elas precisam tirar proveito desses insights para orientar as decisões de negócios e transformar verdadeiramente sua organização em orientada a insights. Isso pode ser um desafio, pois essas empresas podem não ter especialistas no assunto em cada linha de negócios. A Forrester identificou cinco princípios que diferenciam empresas que simplesmente estão cientes dos seus dados das que são orientadas por insights (veja a Figura 1). Isso destaca como as empresas orientadas por insights infundem insights sobre dados nos processos e decisões de negócios cotidianos para maximizar seu impacto.






## OS SILOS DE NEGÓCIOS ESTÃO LIMITANDO OS INSIGHTS SOBRE DADOS

O apelo do uso de dados para orientar decisões de negócios é alto, mas quando dados e insights são utilizados apenas em silos, seu impacto no negócio é limitado. Os silos são perpetuados ainda mais quando os líderes das linhas de negócios implementam tecnologia, geralmente tecnologia de nuvem que é fácil de implementar, para suportar suas funções de negócios individuais sem o envolvimento de líderes de TI. Embora isso beneficie as equipes individuais, cria conjuntos de dados desconectados dentro das empresas, dos quais estão sendo derivados diferentes insights. Sem uma abordagem unificada, os dados e insights só existirão em silos, e a utilidade desses insights será limitada.

79% das empresas querem extrair mais valor do big data, e como parte disso, 80% delas querem se tornar mais avançadas em sua capacidade de realizar análises.

Figura 1

Empresas orientadas por insights funcionam de modo diferente, seguindo cinco princípios

Princípio da orientação por insights	Empresas preocupadas com dados...	Empresas orientadas por insights...
 <p><b>Os modelos operacionais são baseados em insights</b></p>	Suportam decisões comerciais com dados.	Constroem negócios que criam vantagens competitivas específicas através de insights.
 <p><b>Os insights devem ser acionáveis</b></p>	Sabem que têm muitos dados, mas lutam para transformá-los em ações.	Obtêm insights acionáveis de análises, colaboradores e clientes e então os implementam em software para impulsionar as ações
 <p><b>O aprendizado e experimentação são contínuos</b></p>	Coletam dados lentamente e os usam na tomada de decisões de análises de negócios de ciclo longo.	Avaliam cuidadosamente o impacto dos insights aplicados e então otimizam, em ciclos ágeis de experimentação e aprendizado em malha fechada.
 <p><b>Os investimentos em ferramentas de insights são estratégicos</b></p>	Constroem "data lakes" e plataformas de dados e investem em ferramentas de dados de autoatendimento na esperança de que coisas boas aconteçam.	Investem para alcançar os objetivos estratégicos de seus negócios, que sempre incluem vantagens competitivas através de insights.
 <p><b>A coleta e implementação de insights são um esforço de equipe</b></p>	Centralizam as funções de relatórios e análises avançadas para gerar eficiência.	Montam equipes multidisciplinares de insights, integradas em seus negócios e responsáveis por resultados claros e orientados por insights.

Fonte: Forrester Research, Inc.

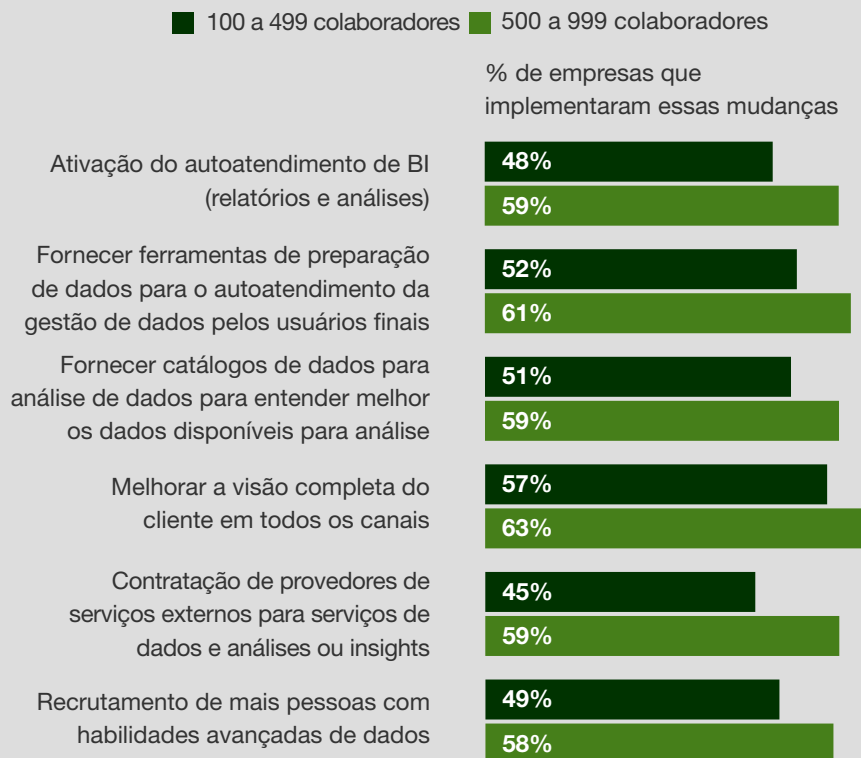
# Desafios de negócios impedem a eficiência no trabalho com dados

As empresas de médio porte enfrentam vários desafios em como seus negócios trabalham com dados, os silos de negócios são apenas parte do desafio de se tornarem orientadas por insights. Desafios específicos incluem:

- › **Nível inconsistente de qualidade entre fontes de dados e muitas fontes de dados não conectadas.** Quanto mais uma empresa se expande e cresce, mais dados serão espalhados por toda a empresa. À medida que as unidades de negócios individuais começam a gerenciar seus próprios dados e análises, a consistência da qualidade dos dados é perdida e os silos de dados se formam. Para enfrentar esses desafios, mais de 50% das empresas de médio porte implementaram uma melhor catalogação de dados e uma visualização de dados mais completa nos canais. (veja a Figura 2).
- › **Departamentos menores de TI com menos especialistas internos.** Empresas com uma média de 100 a 499 colaboradores normalmente têm departamentos de TI menores. Dessa forma, elas têm menos tempo para gerenciar dados e tarefas relacionadas a insights. Essas organizações precisam de melhores maneiras de permitir análises/BI sem o envolvimento de TI e, de acordo com nossa pesquisa, 48% dessas empresas implementaram mais recursos de autoatendimento de BI. Empresas de médio porte maiores (500 a 999 colaboradores) apresentaram uma taxa de adoção ainda maior, de 59% (veja a Figura 2).

Figura 2

## Empresas de médio porte estão trabalhando para enfrentar desafios de dados e insights



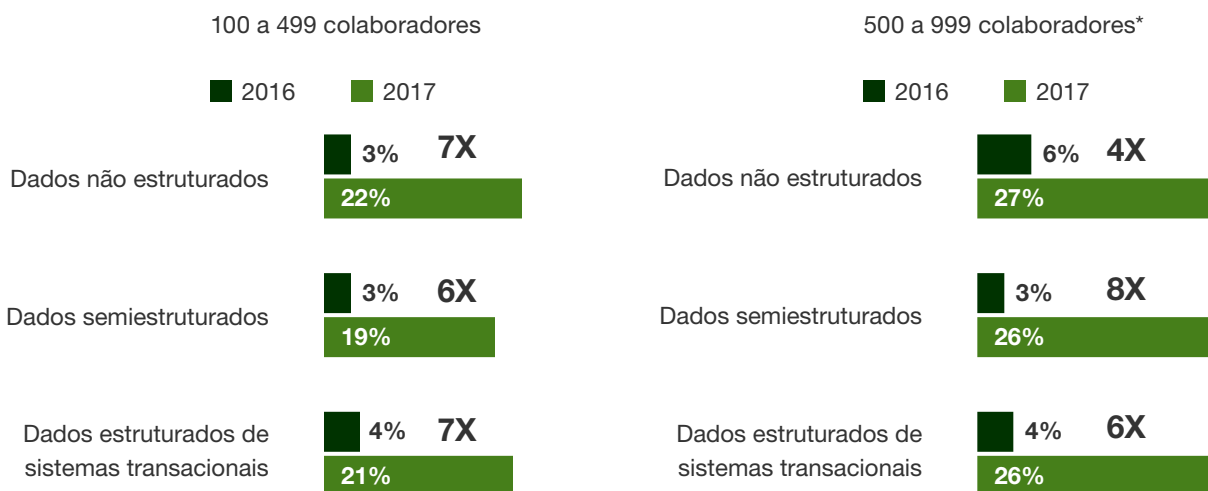
Base: 680 tomadores de decisões de negócios e de TI de empresas de médio porte  
Fonte: Forrester's Global Business Technographics Data And Analytics Survey, 2017

- › **Capacidade limitada de construir ferramentas internamente.** Criar e manter uma solução personalizada de dados e análises exige um esforço substancial — e as empresas com equipes de TI menores geralmente não têm tempo nem orçamento para isso. Então, as empresas de médio porte são muito mais propensas a contratar terceiros para dar suporte a dados e análises (52%). Quando isso é feito de maneira isolada ou fragmentada, sem uma estratégia central de dados, o resultado é uma pilha de tecnologia difusa, construída em processos de negócios horizontais e verticais, que cria silos e desafios de integração e que necessitam de um conjunto de habilidades mais amplo para gerenciar de maneira eficaz.
- › **Os dados se concretizam rápido demais para gerenciar.** As empresas de médio porte em ascensão estão vendo um crescimento exponencial de seus dados ano após ano, com uma porcentagem maior de empresas maiores de médio porte (500 a 999 colaboradores) vendo volumes de dados acima de 1.000 terabytes (veja a Figura 3). A compreensão e gerenciamento efetivo da amplitude desses dados é fundamental para que se possa buscar insights de negócios neles.

**Figura 3**

**Os volumes de dados estão disparando**

% de empresas com mais de 1000 terabytes (TB) de dados



Base: 411 (2016) e 418 (2017) tomadores de decisões de tecnologia em empresas com 100 a 499 colaboradores

\*Base: 439 (2016) e 442 (2017) tomadores de decisões de tecnologia em empresas com 500 a 999 colaboradores

Fonte: Forrester's Global Business Technographics Data And Analytics Survey, 2016

\*Fonte: Forrester's Global Business Technographics Data And Analytics Survey, 2017

# Tornar-se orientado por insights requer uma nova abordagem em relação aos dados

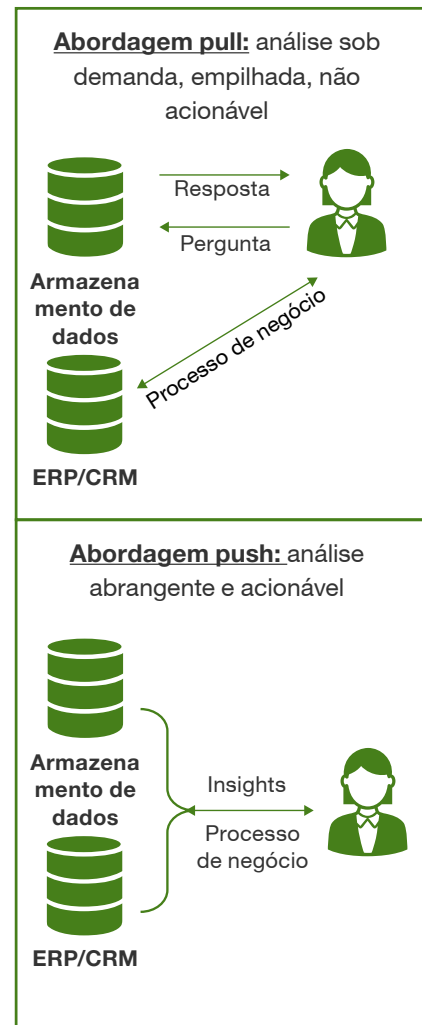
Certos desafios, como volumes de dados cada vez maiores, podem ser impossíveis de resolver em empresas de médio porte. Em vez de abordar essas questões de frente, as empresas de médio porte devem se concentrar em quatro recursos-chave para ajustar o modo como suas empresas utilizam os dados para se tornarem mais orientadas por insights:

- › **Tornar o gerenciamento de dados mais ágil e flexível.** Se uma empresa não consegue se adaptar rapidamente, seus clientes vão para outro lugar. Ser capaz de acessar e atuar sobre os dados com mais rapidez requer que as empresas adotem novas tecnologias de gerenciamento de dados que vão além dos métodos tradicionais e altamente estruturados para o armazenamento de dados, como os sistemas de gerenciamento de banco de dados (DBMS).
- › **Tornar as análises mais ágeis e flexíveis.** As análises também podem ser mais ágeis, tornando as ferramentas analíticas mais acessíveis aos usuários de negócios (ou cientistas de dados "civis"). Tornar as análises mais ágeis exige que as empresas sejam menos dependentes de cientistas de dados, TI ou consultores para análises e, em vez disso, disponibilizem ferramentas melhores para todos os gestores de dados em um tipo de autoatendimento de análises.
- › **Encontrar insights com base em todos os dados de LOB, não apenas em subconjuntos de dados parciais.** Os volumes de dados cresceram exponencialmente ao longo dos últimos anos, e tirar proveito de todos esses dados pode ser um desafio. Evidências anedóticas dizem que, em média, as empresas conseguem gerenciar, processar e utilizar apenas 20% a 50% de todos os dados da empresa em forma de insights e decisões.
- › **Assegurar que os insights sobre os dados sejam contextuais, acionáveis e abrangentes.** O método pull tradicional de fazer análises - fazer uma pergunta e obter uma resposta de uma aplicação analítica - tem lacunas significativas. As análises nesse caso não são contextuais - uma aplicação analítica autônoma não está ciente do contexto do processo, como o registro do cliente ou segmento de clientes que está sendo trabalhado atualmente (veja a Figura 4). As empresas não podem começar do zero sempre que quiserem realizar novas análises em um conjunto de dados, já que o ritmo acelerado do mundo digital provavelmente tornará esses insights obsoletos no momento em que forem alcançados. Como resultado, apenas 31% das empresas têm certeza de que podem obter insights em tempo hábil.

Para empresas de médio porte, fazer essa nova abordagem funcionar exige um melhor gerenciamento dos recursos dos parceiros, pois os aplicativos de parceiros geralmente abrigam grandes volumes de dados que as empresas precisam acessar. Curiosamente, a Forrester viu que as empresas de médio porte, em média, usam aproximadamente sete diferentes parceiros de software para suportar suas várias funções de negócios. No entanto, cada parceiro gera dados em seus aplicativos, mas pode não ter as ferramentas ou as habilidades para repassar esses dados para a empresa. As empresas de médio porte devem estar preparadas para enfrentar esses desafios se quiserem realmente se tornar orientadas por insights.

Figura 4

As empresas precisam tornar as análises mais abrangentes



# Recomendações principais

As empresas de médio porte que buscam sustentar seu crescimento e expandir precisam dos dados e insights adequados para impulsionar a empresa adiante. Tornar-se orientada por insights muitas vezes exige que as empresas adotem novas capacidades e tecnologias que, em muitos casos, podem exigir um esforço de integração significativo. A Forrester recomenda que as organizações que procuram fazer essa alteração façam o seguinte:



**Certifique-se de que sua estratégia incorpore tecnologia moderna pronta para suas necessidades futuras.** À medida que a quantidade de dados cresce exponencialmente e a necessidade de transformar esses dados em insights em tempo quase real torna-se um diferencial competitivo essencial, certifique-se de que sua tecnologia e arquitetura possam se adaptar às demandas do século XXI. Parte disso é garantir que as diferentes camadas de tecnologia e soluções de terceiros possam trazer os dados de volta às plataformas e ferramentas adequadas.



**Unifique seus dados em torno de uma plataforma de dados única, mas construída em camadas, para maior eficiência e visibilidade.** Seus concorrentes estão investindo pesado na construção de visões unificadas acionáveis de seus clientes, produtos e operações. Não permita que a concorrência o deixe para trás. Passe à frente deles implementando uma arquitetura de dados unificada para aproximá-lo de uma visão de 360 graus do seu negócio. Aborde essa mudança considerando cuidadosamente suas necessidades de negócios e lacunas de habilidades e combinando essas necessidades com os serviços e soluções de terceiros que as atendam.



**Incentive o uso de recursos preditivos de autoatendimento mais sofisticados para analistas e cientistas de dados “civis”.** As análises mais avançadas, como a preditiva, podem fornecer ótimos insights, mas essas informações são limitadas se apenas cientistas de dados altamente treinados puderem realizar a análise. A melhoria da inteligência de negócios através do aprendizado de máquina e da inteligência artificial pode ajudar empresas de médio porte a cobrir essas lacunas de habilidades, automatizando o processo sempre que possível. Isso inclui tornar as análises mais fáceis, incorporando-as como parte dos processos e aplicações do cotidiano para que os insights sejam fornecidos para os usuários em tempo real, em vez de exigirem que eles usem um método tradicional de perguntas e respostas para extrair dados.



**Não reinvente a roda.** Cada fornecedor líder em gerenciamento e análise de dados já investiu bilhões (!) de horas de trabalho na construção de plataformas modernas. Você não pode replicar isso nos meses, semanas ou dias que terá quando precisar implantar a análise em toda a sua empresa. Concentre-se na solução de problemas comerciais e em melhorar seus resultados atraindo, atendendo e mantendo seus clientes. Deixe o avanço tecnológico para os fornecedores da plataforma e faça parceria com eles de acordo.