

Orientação por dados: Grandes decisões na era da inteligência

Os executivos desejam tomar decisões com mais rapidez e sofisticação, porém a maior parte afirma que suas organizações não estão preparadas para esta ambição.



Como deve ser uma empresa realmente orientada por dados, em meio ao surgimento de uma nova era de inteligência artificial — e como as organizações encontram o equilíbrio correto entre todas as variáveis por trás de grandes decisões?

Tecnologias emergentes, como aprendizado de máquina, processamento em linguagem natural e agentes de conversação, podem gerar grandes avanços em termos de eficiência, significado e visão ocultos nas empresas e no mundo em geral — uma enorme oportunidade para os líderes tomarem decisões mais embasadas e eficazes. Para aproveitar a oportunidade, será preciso contar com líderes aptos a ponderar o poder e a influência da inteligência

artificial e humana, encontrando um caminho equilibrado que aproveite ao máximo cada capacidade.

Em nossa última pesquisa, traçamos um panorama do que pensam 2.100 líderes executivos, gestores de unidades de negócios e vice-presidentes seniores, responsáveis por decidir sobre os maiores desafios que suas empresas enfrentam. Esses líderes se dizem convencidos do poder dos dados e das análises para formar uma visão sobre questões-chave que eles precisam responder. Eles querem se basear mais em dados, mas reconhecem que é preciso avançar. Dois terços (61%) afirmam que a tomada de decisões em suas próprias empresas é apenas parcial ou raramente orientada por dados.

A maioria das empresas ainda está se preparando para a mudança. Elas estão cientes do poder que têm em mãos com as máquinas, mas permanecem apegadas a um *status quo* que depende de culturas de decisão baseadas na intuição e em experiências passadas. Simplesmente as máquinas não são empregadas no que fazem de melhor. Por exemplo, as máquinas são muito mais eficientes em calcular influências não lineares e manipular diversos fatores, como variáveis de preços complexas. “O melhor profissional, mesmo que tenha muita experiência, não consegue lidar com mais de três ou quatro fatores de impacto, no entanto, uma máquina pode calcular a distribuição de probabilidade e tomar a decisão ideal matematicamente”, afirma Michael Feindt, físico e especialista em algoritmos.

Podemos saber mais

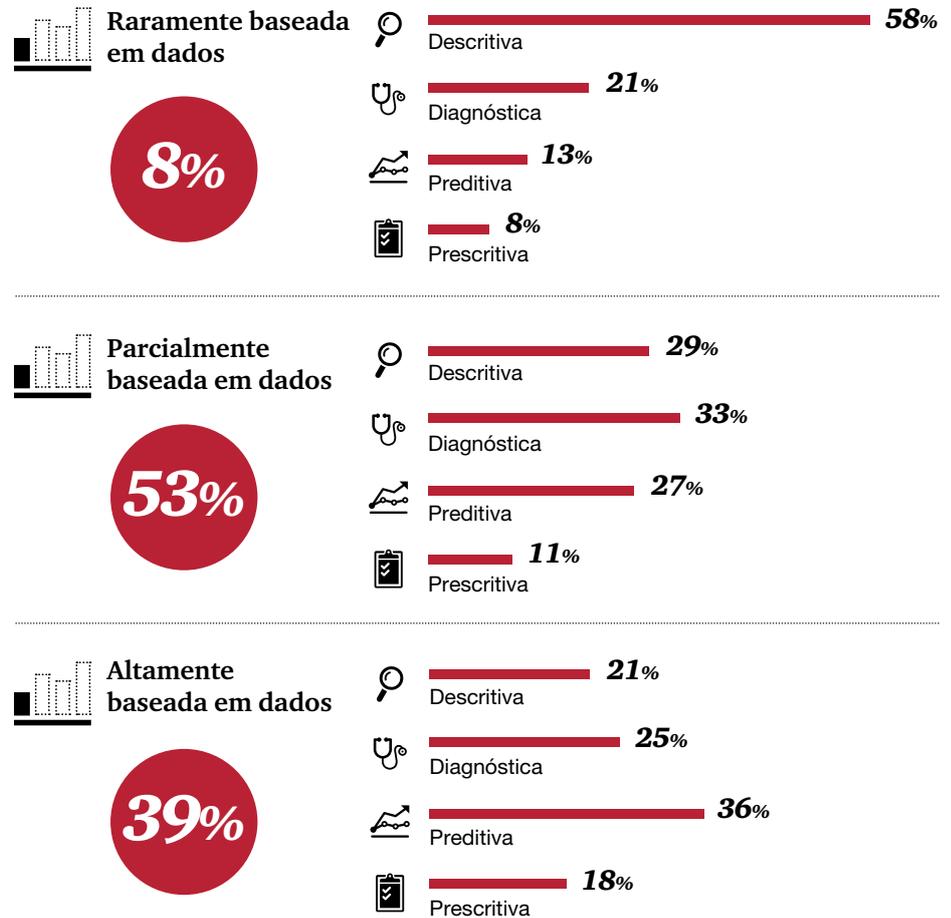
“Os seres humanos, por natureza, se acomodam com a forma como tomam decisões”, afirma Floyd Yager, diretor de dados (CDO) da Allstate. A maioria dos executivos simplesmente não processa o mundo de maneira profundamente analítica. Agora que as empresas se deparam com esse gigante avanço algorítmico, os líderes precisam romper com suas culturas para aproveitar oportunidade oferecida pelas máquinas. “Podemos saber mais e fazer menos suposições”, afirma Yager. “Isso não elimina a necessidade de julgamento, apenas muda o processo.”

Dan DiFilippo, sócio e líder da área de Data & Analytics da PwC nos EUA e em âmbito global, afirma que os altos executivos muitas vezes descartam os dados apresentados por suas equipes. No relatório inicial da PwC sobre tomada de decisões, metade dos principais executivos (52%) afirmou ter descartado dados apresentados a eles.¹ Para DiFilippo, é mais provável que os executivos descartem análises que não foram explicadas de forma clara ou quando eles não estão familiarizados com a abordagem.

“Quando você toma decisões, a questão da confiança dos dados não deve ser uma limitação”, afirma DiFilippo. A sua preocupação deve ser a formulação do problema, a maneira de aproveitar os dados disponíveis e a definição dos pontos fortes e fracos das abordagens de utilização dos dados.

“A alma de qualquer líder empresarial experiente e bem-sucedido é a soma de experiência e intuição”, acrescenta Paul Blase, sócio e líder da área de Consultoria em Data & Analytics da PwC nos EUA e no mundo. Esses líderes confiam em si mesmos e em seus instintos, e têm ótimas razões para isso. Contudo, por vezes, os dados podem mostrar que a intuição deles não está funcionando. Para se tornar uma organização orientada por dados, a liderança precisa dar o direcionamento. “É preciso aceitar a experimentação e o fracasso”, afirma Blase. “No entanto, em diversas culturas de decisão, em vez de usar dados e análises para levantar hipóteses e fazer descobertas, as pessoas começam a usá-los para apoiar as conclusões que desejam.”

Dois terços afirmam que a tomada de decisão se baseia em dados apenas parcial ou raramente



Fonte: Global Data and Analytics Survey, realizada pela PwC, julho de 2016. Pergunta: Qual dos seguintes itens descreve a tomada de decisão na sua organização? Como você descreveria o uso de análise na sua organização? Bases: Raramente baseada em dados: 165; Parcialmente baseada em dados: 1.077; Altamente baseada em dados: 797.

¹ Global Data and Analytics Survey: Big Decisions™, realizada pela PwC, setembro de 2014.

Global Data and Analytics Survey 2016: Big Decisions™, realizada pela PwC

Para entender de forma clara a maneira como os líderes de negócios tomam decisões em suas organizações, a PwC utilizou uma metodologia de narrativa para enxergar as experiências que, de outro modo, não seriam detectadas pelos instrumentos convencionais de pesquisa.

Desde 15 de maio de 2016, a PwC e a Forbes Insights reuniram casos e outros dados relevantes de mais de 2.100 líderes executivos, gestores de unidades de negócios e vice-presidentes, em 10 países e 15 indústrias. Fizemos perguntas a esses líderes sobre a tomada de decisões em suas organizações: até que ponto eles consideram estar tomando decisões com base em dados, a sua confiança no aprendizado de máquinas em contraste com o julgamento humano, as necessidades quanto à rapidez e à sofisticação do processo de tomada de decisões e as limitações que enfrentam.

Rapidez e sofisticação

Com o imenso fluxo de dados gerado por cliques e sensores, a rapidez com que as empresas tomam decisões e a sofisticação das técnicas usadas para encontrar as informações certas são muito importantes.

O físico Michael Feindt tem sólidos conhecimentos sobre velocidade e sofisticação de dados. Ex-pesquisador do CERN, a Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear, ele é conhecido pela descoberta de uma partícula indescritível e invisível em massas de dados de fluxo rápido – o bóson de Higgs. Ele criou algoritmos que examinaram petabytes de dados gerados por colisões subatômicas no imenso acelerador de partículas do grupo.

Atualmente, Feindt é o fundador e principal conselheiro científico da Blue Yonder, empresa que oferece sua tecnologia de análise preditiva a outras empresas, especialmente as do setor de varejo. “Não estávamos interessados em dados brutos, pois a maior parte deles era completamente irrelevante para as nossas perguntas”, explica Feindt, mencionando as dezenas de milhões de colisões de partículas ocorridas em uma fração de segundo. “O que nos interessava era a análise estatística, encontrar padrões, fazer previsões. Quando algo acontece muito rápido, é preciso haver uma medição extremamente precisa para extrair conhecimento e quantificar a incerteza.”

Os líderes empresariais estão perseguindo os seus próprios bósons de Higgs. Os resultados da pesquisa deste ano demonstram que os executivos têm grandes ambições quanto à rapidez e à sofisticação. “Todos dizem que precisam melhorar”,

afirma DiFilippo, “e o fato de precisarem fazê-lo de forma rápida demonstra como eles se sentem no ambiente em que operam. A maioria deles estima que não chegará aonde deveria até 2020.”

Melhorar os recursos de apoio à decisão é um desafio. “Quando examinamos essa questão em 2014, percebemos que a atitude das organizações era sobretudo de reação”, afirma DiFilippo. “Você tem a oportunidade de realizar algo e reage. Não é possível levar meses, nem mesmo dias, para encontrar e analisar uma oportunidade. Pode ser apenas um momento, quando o assunto é, por exemplo, preço. Você consegue tomar boas decisões com rapidez? É isso que significa para mim ter foco na velocidade e na sofisticação das decisões.

Comece pelo julgamento humano

Como as organizações podem aprimorar a tomada de decisões? O uso de análise de dados e tecnologias emergentes pode ajudar a descobrir padrões que levam a novas previsões — o que Feindt chama de “previsão de todos os futuros possíveis”. Isso permite que os executivos e as suas equipes superem a incerteza. Mesmo as empresas que ainda não têm foco nem eficiência em relação a dados podem perceber os resultados, ao liberar dados que estão confinados em silos e começar a criar uma cultura em torno da informação. “Existem modelos que são robustos contra a perda de dados”, afirma ele. “A maior parte do *big data*, dos dados da Internet, é completamente irrelevante para a maioria das questões no mundo. Apenas alguns aspectos são relevantes para encontrar respostas para perguntas específicas. A arte está em reduzir a quantidade de ruído a fim de encontrar padrões interessantes de fato.”

“Busco o seu julgamento logo no início para compreender melhor o problema e fazer as perguntas certas. Dessa forma, posso usar dados e análises em conjunto com esse julgamento para construir o melhor modelo.”

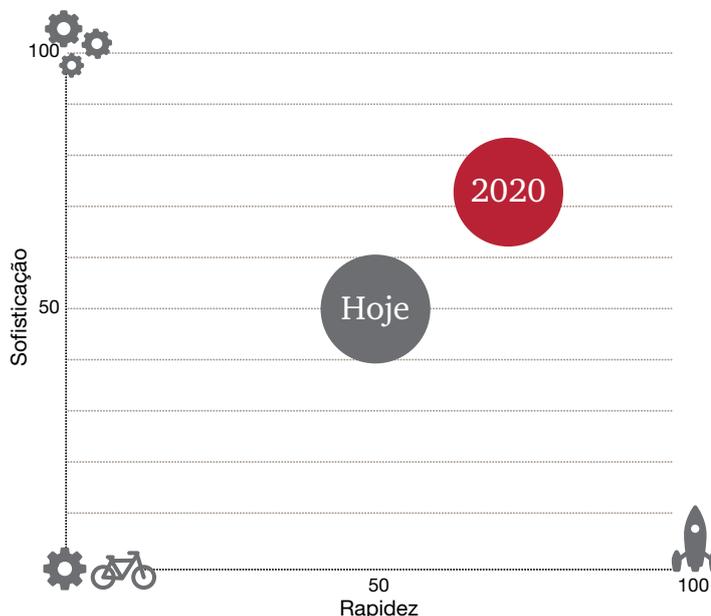
Floyd Yager, CDO da Allstate

Em nossa pesquisa, pouco mais da metade dos decisores afirma que a análise de que precisa se baseia principalmente no julgamento humano, não em algoritmos de máquinas (59%). Isso significa que essas pessoas confiam no julgamento para definir o problema e para fazer as perguntas certas.

Yager, da Allstate, concorda, formulando o que uma equipe poderia perguntar aos altos executivos. “Busco o seu julgamento logo no início para compreender melhor o problema e fazer as perguntas certas”, afirma. “Dessa forma, posso usar dados e análises em conjunto com esse julgamento para construir o melhor modelo, entender o que é provável que aconteça, qual é o resultado ideal que você está tentando alcançar, e mostrar a você um caminho melhor para chegar lá – talvez nem seja um caminho melhor, mas o mesmo que você queria. A questão é que agora sabemos que esse é o melhor caminho a ser percorrido.”

A orientação por dados exige pessoas com o talento e a força da liderança necessários para obter as informações certas para os lugares certos, no momento certo, e para agir. “É saber usar o julgamento para formular as perguntas certas e utilizar os dados para ter uma visão precisa de todos os aspectos da sua cadeia de valor e de cada aspecto de sua base de funcionários, transformando isso em um recurso poderoso”, afirma Blase. “Quando você alinha as pessoas com os insights gerados pelos dados, desde os altos executivos até a linha de frente ou de produção, não é mais necessário se preocupar com a disrupção externa”, explica. “Na verdade, você está em uma posição de moldar o seu próprio setor, pois consegue enxergar e fazer mais.”

Os executivos querem aumentar a rapidez e a sofisticação das decisões



Fonte: Global Data and Analytics Survey, realizada pela PwC, julho de 2016. Pergunta: Qual item melhor descreve as capacidades de tomada de decisão na sua organização atualmente? Base global: 2.106 altos executivos.

A PwC e a Forbes Insights agradecem às seguintes pessoas por sua colaboração:

Dan DiFilippo, sócio e líder da área de Data & Analytics da PwC nos EUA e no mundo

Paul Blase, sócio e líder da área de Consultoria em Data & Analytics da PwC nos EUA e no mundo

Michael Feindt, fundador e diretor científico, Blue Yonder

Floyd Yager, CDO, Allstate Corporation



PwC Brasil



@PwCBrasil



@PwCBrasil



PwC Brasil



PwC Brasil



PwC Brasil



www.pwc.com/bigdecisions

© 2017 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure