

# O QUADRO DE MERCADO CONSUMIDOR PARA MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM DADOS E ANALÍTICA

AN  WHITE PAPER

Para melhor ou para pior, vivemos num mundo híper atento a dados e à analítica. Há um punhado de organizações que dominaram dados e analítica, outras que já alcançaram êxito em graus variados, e outras que aspiram o sucesso. Ainda assim, continuamos a debater como e porque uma grande porção dos projetos de inteligência de negócios e de analíticos não atingem as expectativas.

Há uma consciência generalizada que o impacto da analítica é realizado somente quando usado para tomar uma decisão de negócios/pesquisa, e profissionais de analítica reconhecem a importância da colaboração com profissionais não analíticos. Falamos sobre como entendermo-nos melhor, talvez mais do que já fizemos no passado. Apesar disso, existem visões persistentes que profissionais analíticos e não analíticos não se entendem, ou pior, são incapazes de entender-se uns aos outros. A realidade é que eles frequentemente lutam para fechar essa lacuna entre si, e as organizações estão tentando descobrir como melhor alavancar dados e analítica contra este pano de fundo.

Os usuários finais de saídas analíticas são comumente vistos como clientes internos ou externos, ou como colaboradores, em reconhecimento que alguém deve receber essas saídas. No entanto, talvez seja mais construtivo pensar neles como consumidores que impulsionam a demanda. Podemos pensar em exemplos do nosso mundo cotidiano, onde consumidores estão dispostos a envolver-se com um produto. As pessoas ficam em filas com entusiasmo para o lançamento de um novo smartphone, sem serem coagidas a comprar o último modelo. Uma nova equipe de treinadores de um time de esporte reengajou a base de fãs por conectarem-se com eles de maneira tão bem-sucedida, que o comparecimento triplicou; os fãs ficaram ansiosos para experimentar o novo “produto”, sem sequer terem sido pedidos. Quão mais informada por dados seria sua organização se todos nela fossem tão entusiasmados consumidores de analítica como os consumidores da mais quente tecnologia ou como o mais fanático dos fãs?

---

**QUÃO MAIS INFORMADA POR DADOS  
SERIA SUA ORGANIZAÇÃO, SE TODOS  
FOSSEM CONSUMIDORES  
ENTUSIASMADOS DE ANALÍTICA?**

---

## **A “OFERTA E PROCURA” DE INSIGHTS ANALITICAMENTE DERIVADOS**

O fato de que existem pessoas que produzem insights e outras que usam esses insights, explicitamente ou implicitamente, sugere que este é primeiro, uma questão da economia. Podemos pensar em termos da clássica “oferta e procura”, onde os profissionais de analítica oferecem insights e os usuários criam a demanda para esses insights. Em um extremo, sem demanda ninguém usa os insights, enquanto que no outro extremo, sem oferta não há insights para serem usados; em ambos os casos, a analítica não tem nenhum impacto. Obviamente, esses são os casos extremos – existem vários graus entre esses extremos, e mesmo organizações relativamente maduras, por vezes vêm capacidades analíticas subutilizadas. Quantos modelos analíticos elegantes ficam nas prateleiras, sem uso, sem ver a luz do dia?

Se aceitamos a noção de que a analítica é um problema da economia, o caminho é relativamente pequeno para colocá-la no contexto do mercado consumidor. Pelo fato de que o “mercado” está onde vendedores e compradores (voluntariamente) trocam coisas, um mercado de insights existe entre os profissionais da analítica e negócios usuários de insights. Embora as coisas que estão sendo trocadas sejam intangíveis e

não possam naturalmente levar à ideia de uma troca a princípio, é bem claro que não haveria razão de negócio para a analítica sem que as pessoas consumissem insights analiticamente derivados. Pode-se argumentar ainda que a adoção de analítica reflete o grau em que os usuários de negócio estão dispostos a consumir os insights (exceto no contexto de conformidade regulatória ou outra regra, no qual ela pode refletir mais o grau em que eles são obrigados a consumir). O mercado de analítica prospera quando insights são extensivamente consumidos pela demanda consciente ou subconsciente do consumidor, criando um ecossistema que impulsiona decisões dentro da organização.

## DESENVOLVIMENTO DO ECOSISTEMA ANALÍTICO COMO UM PROBLEMA DE MARKETING

O desenvolvimento da maturidade organizacional de dados e analítica, então, torna-se um problema de marketing para a gerência da organização. O quadro de marketing do consumidor não somente é

---

**A ANALÍTICA FLORESCE QUANDO INSIGHTS SÃO EXTENSIVAMENTE CONSUMIDOS PELA DEMANDA, CRIANDO UM ECOSISTEMA QUE IMPULSIONA DECISÕES.**

---

imediatamente reconhecível da perspectiva do negócio, como também oferece um contexto com o qual nós podemos nos identificar como consumidores. Pensando nos quatro Ps de marketing (por “Product”, “Price”, “Place”, e “Promotion” em inglês), o produto é um insight analiticamente derivado que informa o usuário para tomar decisões, o preço (o que o consumidor coloca na troca), é o que o usuário deve fazer para alavancar o insight, e o canal de distribuição (“place”) é

tipicamente a organização e/ou as gerentes. Torna-se rapidamente evidente que promoção é lacuna – não está sempre bem definida.

Detalhes podem variar, a depender se a analítica suporta as capacidades principais da organização ou se é em si uma oferta principal da organização. Os consumidores diretos dos insights são internos à organização no primeiro caso, externos no último. No entanto, estas são simplesmente diferenças no mercado-alvo e na distribuição; elas têm pouco impacto no quadro, implicações comerciais e legais à parte.

## UMA ABORDAGEM CENTRADA NO CLIENTE PARA DESENVOLVIMENTO DE UM ECOSISTEMA ANALÍTICO

Talvez a maior barreira para o desenvolvimento de um ecossistema analítico seja a propaganda exagerada do setor que:

- identifica erroneamente o produto final como a analítica e não a os insights resultantes,
- inflaciona o real valor de insights analiticamente derivados pela *percepção* de demanda, e
- especula a falta de oferta devido à potencial escassez de profissionais analíticos competentes.

Isso leva a alguns problemas inter-relacionados de mercado:

**Incompreensão do ambiente competitivo.** Como um produto, o insight analiticamente derivado tem concorrência – os produtos concorrentes são os que competem com esses insights da perspectiva do usuário final. A analítica é simplesmente uma metodologia para criar os insights – somente uma *característica* do produto. No entanto, uma compreensão errônea do produto, como descrito acima, leva a entender mal o ambiente competitivo. Isso tem implicações em como analítica deve ser “comercializada” aos usuários finais, porque fazer o marketing de uma característica de um produto é diferente de fazer o marketing do produto em si.

---

**O INSIGHT É O PRODUTO; A ANALÍTICA É SOMENTE UMA CARACTERÍSTICA DO PRODUTO.**

---

**A ilusão do mercado de um vendedor.** A propaganda exagerada a nível dos setores criou a ilusão do mercado de um vendedor, para a analítica. No entanto, insight analiticamente derivado é ainda principalmente um mercado de compradores, com algumas exceções. Compradores precisam estar convencidos a comprar os insights derivados analiticamente, do ponto de vista de seu próprio interesse, desafios, do que gostam e do que não gostam; a vantagem é deles. Este é um desafio, tanto para os profissionais de analítica, como para as gerências de organizações que aspiram a ser melhor informadas com dados.

**Tendências centradas no produto.** Evangelistas da analítica – profissionais de analítica como também gerentes e patrocinadores – comumente fazem uma abordagem centrada no produto, ao invés de centrada no consumidor, enfatizando a superioridade da analítica. Deixando o erro de identificação do produto de lado, é geralmente entendido que uma abordagem centrada no produto para marketing no mercado do comprador, tem desafios. Além disso, a centralização do produto tende a comoditizar exatamente o que está sendo vendido, de modo que essa abordagem corre o risco de comoditizar a analítica. Por último, os consumidores de hoje já são mais predispostos à abordagem centrada no cliente e tendem a concentrar-se na experiência como um todo, não somente na superioridade de um produto; eles são naturalmente menos receptivos a abordagens centradas no produto.

Produtores não sobrevivem sem o cliente final. Compradores precisam querer comprar para um produto obter sucesso em um mercado orientado para o consumidor. Da mesma forma, o consumidor de insights precisa querer e estar motivado para consumir em troca de, ou apesar dos impactos causados – em seus



comportamentos, rotinas, tarefas ou mesmo propriedade e orgulho. Devemos lembrar que é o comprador quem determina o valor de um produto, não o produtor ou os distribuidores, e insights derivados analiticamente não são diferentes de qualquer outro produto.

O exagero de propaganda (hype) é responsável por pelo menos alguns dos gastos ineficazes em iniciativas, ferramentas, e conjuntos de habilidades de dados e analítica, que resultam em decepção, enquanto o custo para contratar cientistas de dados está cada vez mais fora do alcance de muitas organizações. A lacuna crescente pode levar as organizações a pegar atalhos através da aquisição de ferramentas e/ou conhecimentos menos adequados, e agravar ainda mais o problema.

## CONSIDERAÇÕES ORGANIZACIONAIS

O que é diferente no desenvolvimento da cultura de consumo de dados e analítica, no entanto, é que isso normalmente acontece no contexto de uma organização – o que não é um atributo típico de um mercado consumidor. Algumas considerações organizacionais são:

**Gerenciamento de mudança organizacional.** É importante notar que isso envolve uma mudança ou uma transformação na cultura organizacional, envolvendo valor compartilhado, ideologias e senso de compromisso. As mudanças tendem a ser mais fundamentais nos estágios iniciais da maturidade de dados e analítica; os “consumidores” têm um “preço” a pagar, que inclui medos e incertezas de mudanças em comportamentos, em processos, em papéis e responsabilidades e/ou em estrutura. Isto precisa “promoção” no termo de marketing; porém, como explicado anteriormente, muitas vezes isto não é bem definido. Muitos modelos e resultados analíticos sofisticados e elegantes não são utilizados, simplesmente porque as mudanças necessárias para operacionalizá-los são mal gerenciadas. Infelizmente, a adoção de analítica costuma ser erroneamente esperada através das habilidades dos profissionais analíticos; as habilidades necessárias para implementar essas mudanças nas *peessoas* estão fora do conjunto de habilidades típicas de profissionais analíticos, pois essa é uma questão organizacional.

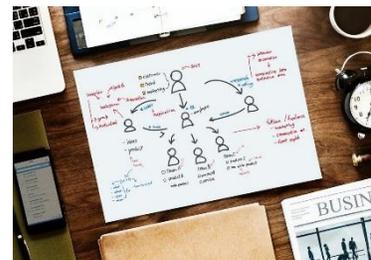
---

**O DESENVOLVIMENTO DE UM ECOSISTEMA ANALÍTICO DEVE SER APOIADO POR UM DESENHO ORGANIZACIONAL ADEQUADO.**

---

**Necessidade de um desenho organizacional adequado.** Como o desenvolvimento de um ecossistema analítico acontece no contexto de uma organização, ele deve ser apoiado por um desenho organizacional apropriado. O canal principal de distribuição é a organização como mencionado anteriormente, e isso inclui estrutura funcional, processos de negócios, metodologias, e governança eficaz, entre outros, especificamente e coletivamente desenhados no nível corporativo para dados e analítica. Possíveis consumidores de insights provavelmente ficarão menos envolvidos se não entenderem o que a organização está tentando realizar com a analítica; para complicar a questão, nem a própria analítica nem os insights derivados dela são tangíveis por si só. A mentalidade de ferramentas e habilidades em primeiro lugar é difícil de ser descartada, e isso só dificulta a “venda” de analítica e insights. Os consumidores finais de insights analiticamente derivados precisa estar engajado com a compreensão de um propósito maior, e o desenho organizacional deve encorajar tal compreensão e engajamento.

A organização deve estar pronta para alavancar os insights produzidos pelos recursos analíticos. Infelizmente, isso não acontece naturalmente; requer estratégias deliberadas e orquestradas. Esse é um desafio para a gerência, e não para os profissionais analíticos — o desenho e o desenvolvimento organizacional não estão dentro dos conjuntos de habilidades naturais dos profissionais analíticos.



## CONCLUSÕES

Para ter sucesso na implantação de dados e analítica para melhorar os negócios, é necessário resolver o que é realmente um problema de marketing. Isso significa que os evangelistas de analítica em qualquer nível devem pensar como profissionais de marketing. Adaptar esse quadro às particularidades dos dados e analítica, incorporando considerações organizacionais, não é simples, e representa um desafio para a gerência. É importante reconhecer que o problema raramente é com dados e analítica, mas sim, se a organização está pronta para consumir insights derivados analiticamente e se a gerência está preparada para desenvolver esse estado de prontidão.

---

## **SOBRE MSIGHT**

Apoiado por quase duas décadas na elaboração da capacidade em consultoria e entrega analítica, Msight traz uma longa experiência com grandes organizações globais em todos os setores. Nós focamos nas áreas de estratégia, processos de negócio, desenho e eficácia organizacionais, e desenho e execução de projetos, para aproveitar os dados e analítica.

**DESCUBRA. ENTENDA. EXECUTE.**

---

**PARA MAIS INFORMAÇÕES, POR FAVOR  
ENTRE EM CONTATO:**

**Michiko I. Wolcott, Consultora Principal**  
**Msight Analytics**  
+1 (404) 348-4314  
michiko.wolcott@msightanalytics.com  
www.msightanalytics.com

