

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv10n2c10>

IMPLANTANDO O EY ANALYTICS HUB NA REGIÃO DA AMÉRICA LATINA DO SUL Implementing the EY Analytics Hub in the Latin America South Region

RAFAEL DAN SCHUR – rafael.schur@gmail.com

Escola de Administração de empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 20/10/2019 | Aprovação: 23/06/2020

Resumo

O objetivo é apresentar um caso de intraempreendedorismo em uma organização de serviços profissionais. As empresas de serviços profissionais estão em busca de novos modelos de atuação que permitam avançar suas ofertas para clientes que demandam cada vez mais inovações em um mundo em transformação social, tecnológica e regulatória. A criação de uma unidade especializada em modelagem analítica apresentou maior dificuldade do que a concebida no plano original. O avanço desse projeto dependeu da acomodação de pontos de vistas diferentes dos vários interlocutores envolvidos com base no estabelecimento de uma rede de relações interpessoais.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo, *effectuation*, ciência de dados, *data-driven business models*, serviços profissionais.

Abstract

The objective is to present a case of intrapreneurship in a professional services organization. Professional service companies are looking for new business models to advance their offerings to customers who are increasingly demanding innovations in a world that is undergoing social, technological and regulatory transformation. The creation of a unit specialized in analytical modeling presented greater difficulty than the one conceived in the original plan. The progress of this project depended on the accommodation of different points of view of the various interlocutors involved based on the establishment of a network of interpersonal relationships.

Keywords: Intrapreneurship, Effectuation, Data Science, Data-Driven Business Models, Professional Services.

Introdução

Dezembro de 2017. Já faz um mês que Rodrigo Chibly de Robert foi contratado como diretor-executivo da EY Brasil para fazer parte do grupo de *analytics* na área de Consultoria da empresa. Essa é uma área que vem crescendo bastante, com clientes pedindo cada vez mais projetos que apliquem modelagem analítica e estatística avançada e automação de processos por meio de robôs virtuais (*robotic process automation*, RPA, em inglês). Chibly juntou-se à EY trazendo como bagagem profissional sua larga experiência em projetos de tecnologia, atraído pela cultura de sociedade que foi apresentada durante o processo de entrevistas conduzido por Mauricio Saad, sócio sênior da EY em consultoria, líder da prática de *analytics* para consultoria na América Latina do Sul e um dos maiores patrocinadores de um novo projeto, chamado Analytics Hub. Assim que se juntou ao time, Chibly foi logo alocado a um projeto, passando a maior parte da semana na casa do cliente. Naquele dia, decidiu passar no escritório da EY em São Paulo antes de dirigir-se ao projeto para resolver algumas pendências administrativas. Chegando lá, encontrou Saad no corredor, que se alegrou em vê-lo.



– Chibly, venha comigo, estou indo a uma reunião com Luiz Sergio Vieira (sócio e CEO da EY Brasil) para discutir a implementação do Analytics Hub no Brasil.

– Mas, Saad, tenho que voltar para o projeto, as coisas estão quentes por lá – retrucou Chibly.

– Chegue mais tarde lá hoje, essa discussão é importante, e sua visão de fora da EY pode ajudar naquilo que não estamos enxergando.

Saad sabia dos desafios que vinham pela frente. Afinal, o Analytics Hub estava tomando uma dimensão maior do que aquela inicialmente pensada, incluindo presença física de profissionais em três dos cinco países da região (Argentina e Chile, além do Brasil) e todas as linhas de serviço da EY. A escolha de um profissional com experiência em montagem de novos negócios era crítica para o sucesso da iniciativa. No pouco tempo de casa, Chibly estava sendo bem-sucedido nos trabalhos em clientes em que vinha participando, demonstrando uma adequação cultural com a EY muito grande, uma vontade enorme de dar certo e muita habilidade em lidar com pessoas. O momento era esse, pensou Saad, “*timing* é tudo”, ele havia identificado a pessoa certa dentro de casa que reunia as características de intraempreendedor necessárias para montar o Hub e, quem sabe, assumir a operação desse novo negócio depois da implantação.

Ao entrar na reunião, Chibly encontrou Luiz Sergio e um time de profissionais conversando sobre a implantação do Wavespace no Brasil, espaços de inovação da EY conectados em rede em diversas cidades do mundo. Luiz Sergio assumiu a posição de CEO da EY Brasil em julho de 2016, com a missão de acelerar a transformação digital da tradicional empresa de auditoria, consultoria e assessoria fiscal e de transações. O Wavespace em São Paulo é um marco dessa transformação, colocando o Brasil no grupo dos países em que esses centros de inovação já estavam implementados, como Estados Unidos e Espanha.

– Chibly, que bom que você veio, dê uma olhada no que estamos pensando para o Wavespace. O Saad sugeriu já pegar uma carona neste projeto e já lançar o Analytics Hub aqui em São Paulo. O que você acha do conceito do espaço do Hub? – perguntou Luiz Sergio.

Chibly olhou as plantas que estavam sendo propostas pelo escritório de arquitetura contratado, fez uma breve pausa e disse:

– Pessoal, não estamos pensando em um ambiente ágil! Temos que mudar a forma como pensamos nosso espaço se queremos que nossos times trabalhem de forma diferente.

Ainda havia um longo caminho a ser percorrido para que o Hub virasse uma realidade.

Chibly se deparou com um dilema, com um mês de empresa: mergulhar de cabeça na criação do Analytics Hub ou seguir em frente na nova carreira de consultor. Nesse momento, decidiu buscar por seu mentor e amigo Saad e, após algumas conversas, decidiu que esse é o tipo de empreendimento que vale a pena e que tem muito a contribuir para criar esse novo modelo de negócios direcionado para dados (*data-driven business model*).

A EY Brasil e o mercado de serviços profissionais

A EY (anteriormente designada como Ernst & Young) é uma das 10 maiores empresas de serviços profissionais do mundo. Está presente em 150 países, com 728 escritórios e mais de 231 mil funcionários. A firma, com sede em Londres, presta serviços de auditoria, assessoria fiscal, consultoria e transações corporativas. A história da EY no Brasil começa em 1959, quando a Ernst & Whinney instala-se aqui. Em 1989, a Arthur Young funde-se com a Ernst & Whinney e cria a EY. Atualmente, a EY Brasil faz parte da região Latin American South (LAS), que compreende Argentina, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai. Por sua vez, a região LAS integra a área das Américas. Essa estrutura de regiões e áreas objetiva aumentar a integração global da firma e permitir um melhor compartilhamento de talentos, conhecimentos e tecnologias.

A EY Brasil conta com mais de cinco mil profissionais, dispostos em escritórios nas cidades de Blumenau, Brasília, Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Goiânia, Porto Alegre, Recife,

Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo. No ano fiscal de julho de 2017 a junho de 2018, a EY Brasil faturou R\$ 1,5 bilhão, crescendo 5,6% em relação ao ano fiscal anterior, sendo 21% de crescimento em consultoria e 15% de crescimento em transações. Para alcançar esse resultado, a empresa executou 12.137 projetos em 5.062 clientes. O Guia Exame de Sustentabilidade 2017 elegeu a EY a empresa mais sustentável do setor de Consultoria, Serviços e TI. A EY Global foi eleita um dos melhores lugares do mundo para se trabalhar pela organização Great Place to Work, e a pesquisa Universum Brasil 2018 colocou a EY Brasil entre os 30 empregadores mais admirados do Brasil, segundo a opinião de estudantes da área de Negócios.

O modelo de negócios EY está baseado na geração de conhecimento, formação de talentos, geração de inovação, empreendedorismo, diversidade e inclusão, serviços de consultoria e auditoria e engajamento de *stakeholders*. A empresa está organizada em quatro linhas de serviço, alinhadas com a sua atuação no mercado: (i) auditoria; (ii) consultoria; (iii) impostos e (iv) transações. Além disso, em 2010, a EY estruturou uma linha exclusivamente dedicada a serviços financeiros, que funciona como uma quinta linha de serviço. Cada linha de serviço atua de modo semi-independente, estruturando seus times de profissionais e se organizando para levar diversas ofertas de serviços para seus clientes. Cada linha de serviço se estrutura em sublinhas, buscando maior especialização em algumas ofertas. Para os maiores clientes da organização brasileira, existem sócios coordenadores de serviços que buscam integrar as diversas ofertas da EY e apresentá-las de maneira coordenada. Além das linhas de serviço, existe um sócio responsável por temas de mercado, um responsável por questões administrativas e financeiras e um sócio responsável por talento.

O mercado de serviços é bastante competitivo, em especial no setor de consultoria. A competição tradicional da EY é com a PwC, Deloitte e KPMG, empresas de auditoria que também possuem serviços profissionais, sendo que as quatro empresas conjuntamente são denominadas *Big 4*. Mas as fronteiras competitivas das *Big 4* se ampliaram bastante e, para serviços de consultoria, também são concorrentes as consultorias de estratégia, com destaque para McKinsey, BCG e Bain, e as empresas de tecnologia, principalmente IBM, Accenture e Capgemini. Enquanto as *Big 4* migraram de serviços de gestão de riscos e *compliance* para TI e estratégia, as empresas de tecnologia e as empresas de estratégia ampliaram seu portfólio em sentidos inversos, e hoje encontramos ofertas amplas e bastante parecidas entre os três grupos.

O crescimento da demanda por modelagem analítica nas empresas

As empresas acumularam muitos dados disponíveis em consequência do próprio processo de transformação digital que vem acontecendo globalmente. Esse cenário tem implicado volumes de dados sem precedentes nos sistemas, o chamado *Big Data*. Além disso, existem hoje várias ferramentas sofisticadas no mercado para lidar com essa quantidade crescente de informação e extrair dela os melhores conhecimentos. Os dados estão em alta, deixando de ser coadjuvantes dos processos e sistemas tecnológicos que conformam o negócio. A menção dos termos inteligência artificial e aprendizado de máquina, duas disciplinas associadas a utilização da ciência de dados no meio empresarial, passou de praticamente zero até 2013 para quase 700 vezes em 2017, nas teleconferências de apresentação de resultados, indicando a relevância desse tema para os acionistas e para os gestores. As empresas que embarcaram nessa jornada estão se transformando em empresas orientadas por dados e modelagem analítica.

As empresas de consultoria enxergaram esse novo mercado, um avanço natural das suas competências tradicionais, seja em estratégia, riscos ou tecnologia, e começaram a ajudar seus clientes a adotarem essas ferramentas para descobrir oportunidades de negócio, administrar riscos e *compliance*, e modernizar seus sistemas transacionais e de apoio à gestão. Esses serviços altamente especializados estão, muitas vezes, inseridos em projetos de melhorias nos processos e transformação da organização. O IDC, empresa que avalia o mercado de consultoria globalmente,

posicionou a EY, a Accenture, a IBM e a Deloitte como líderes na oferta de serviços de consultoria em *business analytics* em 2018. A Gartner, outra empresa de avaliação, posicionou essas mesmas empresas como líderes no quadrante mágico dos provedores de serviços de *data & analytics*. Esse é um mercado bastante competitivo, e as empresas de serviços buscam se diferenciar para ganhar cada vez mais participação no mercado.

É nesse contexto que a EY busca ganhar vantagens competitivas, seja ganhando eficiência na obtenção de dados e na construção dos modelos de inteligência analítica, ou aumentando o valor dessa combinação de dados e modelos para seus clientes. Na EY, as competências analíticas nasceram dispersas, para atender as necessidades dos clientes em diversas soluções oferecidas pelas linhas de serviços. Na auditoria, capacidades de gestão de dados são necessárias para que os auditores se sintam seguros para assinar os balanços das empresas. Em consultoria, os dados e modelos são usados em diversos projetos para otimizar processos de negócio como (i) vendas e atendimento ao cliente, (ii) operações e logística, (iii) riscos e *compliance*, (iv) finanças, e (v) recursos humanos. Em impostos e transações, os especialistas em modelagem atuam em projetos analíticos como planejamento tributário ou avaliação de empresas. No começo de 2018, a EY Brasil tinha, espalhados em suas linhas de serviços e no grupo de serviços financeiros, mais de 100 profissionais especializados nesse tipo de atividade. Esse é o cenário para a idealização e construção do Analytics Hub como uma área de competência altamente especializada.

Saad foi um dos primeiros profissionais da EY a trabalhar com *analytics*, quando ainda era gerente da área de Consultoria da empresa. Quando ele começou a promover essa prática, ainda se acreditava que *analytics* eram projetos de TI. Porém, conforme a prática avançou, se percebeu que projetos que envolvem modelagem analítica avançada são projetos de negócio que utilizam dados resolver problemas das empresas. Com a liderança de Saad, o grupo de *analytics* da EY foi o que teve maior crescimento orgânico e passou a ter um papel de apoio em grande parte dos projetos da empresa, em consultoria e também em outras linhas de serviço, que necessitavam analisar dados para encontrar as melhores respostas para o cliente. Na estratégia da EY, *analytics* é uma das competências fundamentais para prestar melhores serviços profissionais hoje e no futuro.

A estruturação do Analytics Hub

Chibly conhece bem o mercado de tecnologia, afinal teve várias experiências antes de entrar na EY. Após várias conversas com diferentes interlocutores que apoiavam a iniciativa, ele se lançou com tudo nessa nova empreitada. Chibly recebeu a autonomia necessária para executar essa ideia, mas, como dizem por aí, a ideia é apenas 10% do trabalho, e execução são os 90% restantes.

O primeiro movimento de Chibly ao assumir esse desafio foi conversar com todos os envolvidos e entender as suas perspectivas e expectativas de o que era o Analytics Hub. Na sociedade, isso significava muita gente com quem ele tinha que conversar. Do começo de janeiro até o final de maio de 2018, foram realizadas 75 reuniões para tratar dos diversos temas com vários interlocutores para implementar o Hub. Na visão de Chibly, o Hub só funcionaria se fosse a cara de todos os envolvidos. Para isso, ele investiu nas conexões pessoais com os influenciadores desse assunto na empresa e definiu que todas as decisões deveriam ser colegiadas. Alinhamento era tão importante quanto tempo para o sucesso desse empreendimento. Os temas críticos para a implementação surgiram dessas conexões. Saad apoiava Chibly nas conversas com os vários interlocutores. Afinal, o grande desafio desse empreendimento era fazer o projeto atender a agenda de todos os países e linhas de serviço, convergindo as visões daqueles profissionais que não participaram da conceitualização original, já que havia pouco tempo para colocar de pé um projeto *big bang* onde todos não manifestassem contrariedade e se vissem representados.

O primeiro tema que surgiu já na primeira reunião foi o *layout* do Hub. Vizinho do Wavespace, esse *layout* deveria criar uma atmosfera de trabalho ágil e colaborativa, sem perder a

identidade visual da EY. O resultado foi a instalação de um ambiente ágil, com: (i) áreas flexíveis para acomodar os *squads* dos projetos, (ii) *design* colaborativo com mobiliário móvel, (iii) áreas separadas para projetos e para o centro de controle (*command center*), (iv) isolamento acústico entre espaços, e (v) entrada dedicada. Além disso, espaços de descompressão para o time e espaços de reuniões informais foram instalados. Após a definição do *layout*, surge a questão da tecnologia. O foco do trabalho dos cientistas de dados e dos especialistas em robotização é a construção de códigos de computadores, demandando infraestrutura de tecnologia sofisticada e de alta disponibilidade. Após avaliação das alternativas disponíveis, ficou definido que toda a infraestrutura seria em nuvem, com alta disponibilidade de *link* de comunicação, e que não haveria *hardware* instalado no Hub. Esse foco em conexão com serviços de infraestrutura de TI externos permite alta escalabilidade e a adoção de soluções inovadoras.

Com as questões da infraestrutura física equacionadas, Chibly e Saad passaram a dar foco a uma terceira questão bastante delicada: a definição do modelo operacional e financeiro. O Hub foi concebido como uma estrutura que teria um modelo de negócios interdependente das linhas de serviço. Não estava prevista uma estrutura comercial, que se apoiaria na dinâmica tradicional da empresa junto aos clientes. Porém, ao puxar parte da execução dos projetos para dentro do Hub, as métricas de desempenho de cada unidade seriam afetadas, em uma dinâmica conhecida internamente como compra e venda de horas. Esse modelo poderia inibir o uso do Hub pelas linhas de serviço e, por outro lado, traria uma discussão de taxa horária com o qual o Hub operaria que não era o desenho ideal quando se busca uma mudança no modelo de negócio, não mais baseado no custo dos profissionais, mas no valor da entrega final, alavancada por uma infraestrutura inovadora e por competência técnica diferenciada. Depois de muitas reuniões com a área de Finanças e Operações e de vários alinhamentos com as linhas de serviço, Chibly e o time apresentaram um modelo diferenciado que incentivava a utilização crescente do Hub. Nesse modelo, não haveria evasão de receita gerencial para fora das unidades de negócio. Esse modelo, criativo na sua concepção, criava complexidade na gestão, mas rompia com a barreira criada pelas métricas que dificultavam a integração dos profissionais de dados e o compartilhamento de ativos e conhecimento. Com o modelo operacional ajustado e com os incentivos adequados para impulsionar a utilização do centro, restava uma última questão.

A quarta e última questão central para a execução do Hub era o modelo de carreira da EY. O modelo de sociedade baseado em uma carreira de crescimento linear com um período anual de avaliação sempre foi um dos pilares de sucesso das empresas de serviços profissionais, mas não atendia a demanda dos novos profissionais em Ciências de Dados. Para atrair e motivar esses especialistas em modelagem analítica, o modelo de carreira deveria ser bastante diferente do modelo tradicional, pois esses profissionais ambicionam carreiras técnicas e são apaixonados pela sua atividade principal, que é modelar e programar algoritmos altamente complexos. Esse é um dilema que afeta outras indústrias, como telefonia e serviços financeiros, mas era particularmente complexo na EY, por afetar um pilar estrutural, a forma como as pessoas são atraídas, retidas e promovidas. O time de trabalho coordenado por Chibly pesquisou muito as experiências de outras empresas locais e da EY global e desenhou um modelo alternativo muito atraente para os profissionais de Analytics que já estavam dentro de casa e para atração de novos cientistas de dados no mercado de trabalho. Em pouco tempo, o time permanente do Analytics Hub foi identificado, recrutado e estava pronto para operar um novo modelo de negócio inovador para a tradicional empresa de serviços de auditoria e consultoria. Estava tudo pronto, em um tempo bastante apertado, para o lançamento.

O momento da inauguração

Finalmente o Hub estava pronto, com um time de especialistas em dados, modelagem e robotização altamente engajados com os projetos bastante técnicos, apoiados por um modelo de

operação inovador, instalados em um ambiente ágil suportado por uma infraestrutura virtual permitindo flexibilidade e eficiência. Mas, novamente, esse era só o começo. A ideia concebida havia seis meses estava pronta para nascer, depois de muita conversa e muitos ajustes nas concepções iniciais que embasaram o plano de negócios. O nome continuava, mas o que foi construído era algo não imaginado inicialmente. O time do Hub fez os últimos ajustes.

– Onde estão os *stickers* com o logo do Hub? As pessoas estão chegando – diz Chibly, preocupado com os mínimos detalhes para inaugurar um novo modelo de negócios e ajudar a transformar não só os clientes como a própria EY em uma empresa orientada a dados. Saad abriu a porta do Analytics Hub e viu todo o grupo de 20 pessoas, três nacionalidades, felizes por fazer parte desse novo modelo, e pensou:

– Legal que a EY está avançando nessa direção, estamos no caminho certo, vai ser difícil, pode ser que muita coisa mude na jornada, mas fizemos uma coisa boa para o futuro da organização.

Figura 1. Sumário dos resultados da EY do seu Relatório Anual 2018

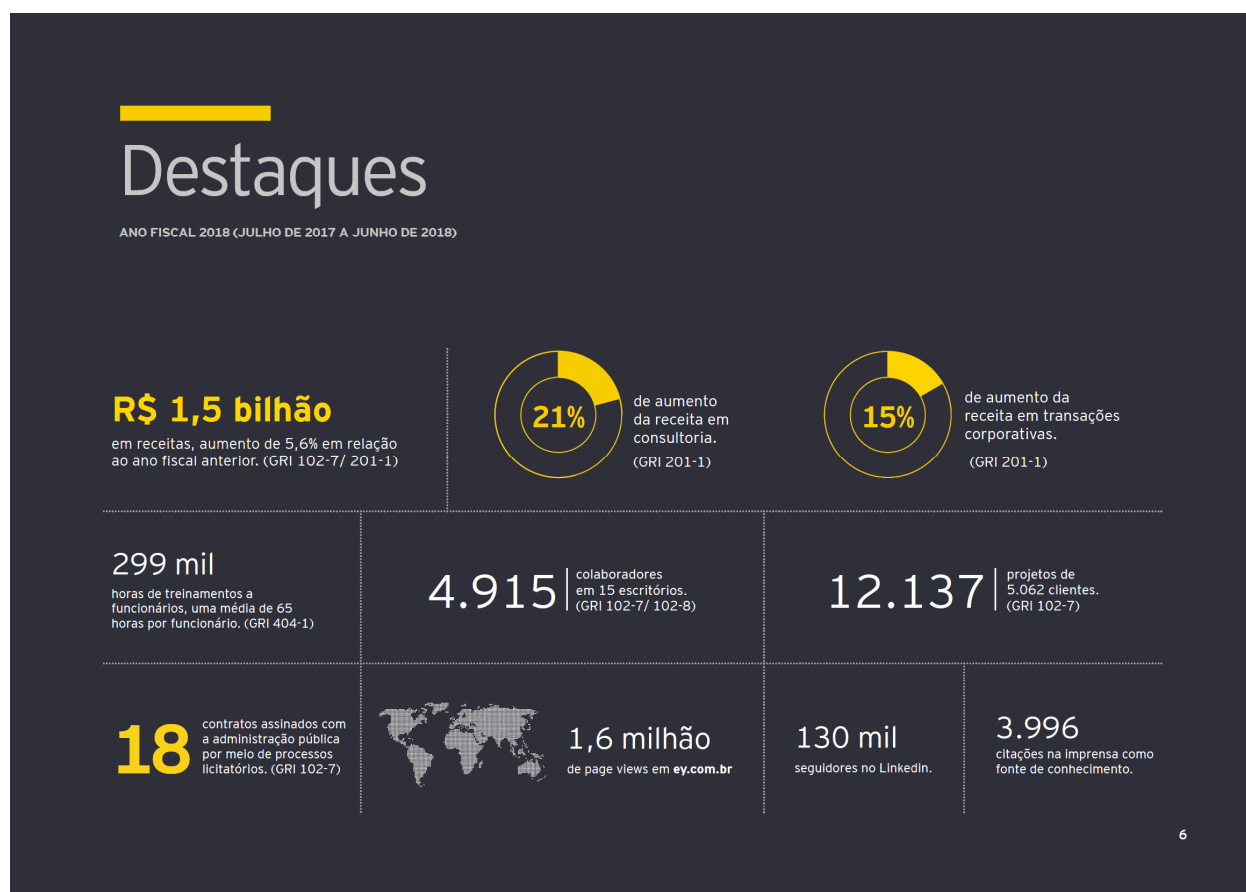
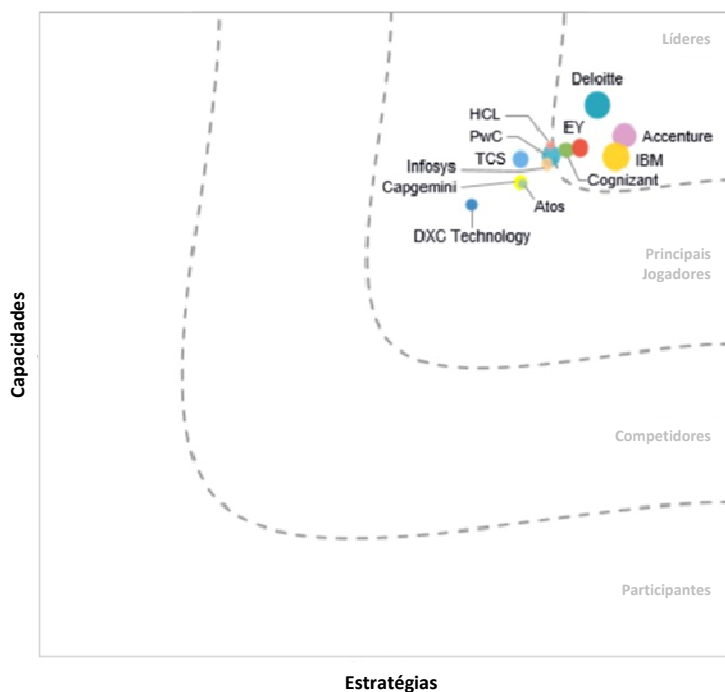


Figura 2. IDC MarketScape 2018

Avaliação de Fornecedores Mundiais de Serviços de Consultoria e Integração de Sistemas em Business Analytics



Fonte: ID 2018

Figura 3. Gartner Magic Quadrant 2018

Quadrante Mágico para Provedores de Serviços de Data & Analytics, Mundial



Fonte: Gartner (Fevereiro 2018)

Figura 4. Sticker de inauguração do Analytics Hub

