



A EMERGÊNCIA DA GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO

| POR RAFAEL DAN SCHUR

Os motores possantes das novas tecnologias só vão funcionar plenamente se estabelecida uma equipe responsável por fazer com que a inteligência analítica crie, de fato, valor para a organização.

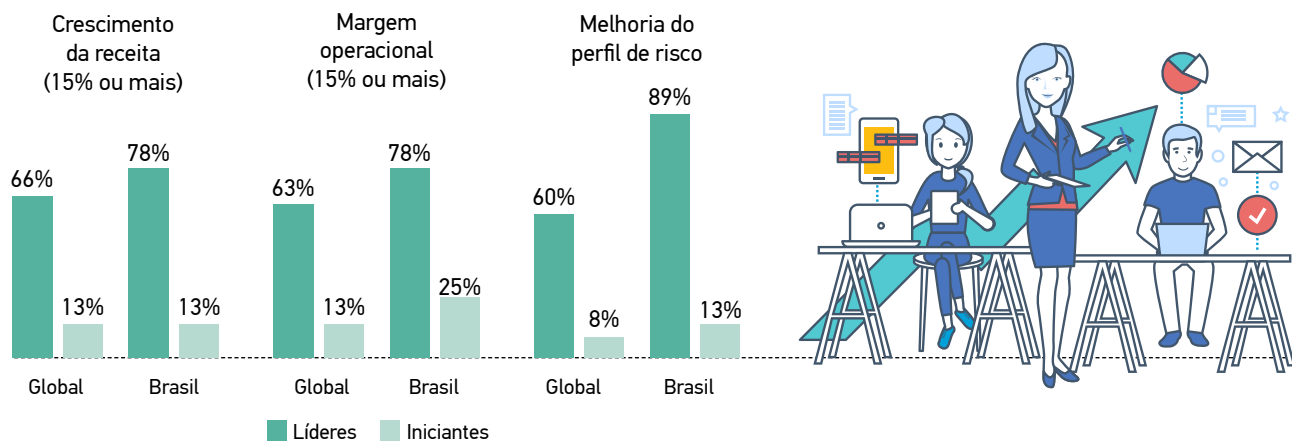
Uma nova agenda está surgindo nas corporações. Seja para atender ao cada vez mais complexo ambiente regulatório, seja para melhorar os resultados, a informação está na fundação dos painéis gerenciais que proliferam nas empresas e dos modelos analíticos avançados que utilizam tecnologias genericamente conhecidas como inteligência artificial. A implementação de novas tecnologias que permitem produzir mais e mais informação, no entanto, não é suficiente para a criação de valor às empresas. A adoção de novos modelos operacionais é o que possibilita tomar boas decisões com base nessas informações.

Há uma distância grande entre as organizações que vêm utilizando esses novos modelos e as que ainda engatinham nesse sentido. Quase dois terços das empresas do mundo com estratégias bem estabelecidas de governança de dados e modelagem analítica avançada reportaram crescimento de 15% ou mais de receitas, enquanto apenas 13% das corporações iniciantes nas práticas de Data & Analytics (D&A) tiveram o mesmo desempenho, segundo um relatório recente da

EY e Forbes Insights baseado em uma pesquisa com 1.518 executivos entre agosto e setembro de 2016. No Brasil, a pesquisa, que contou com a participação de 74 executivos nesse mesmo período, indica que 78% das empresas líderes obtiveram crescimento de receitas de 15% ou mais com o uso de práticas de D&A, enquanto apenas 13% relataram ter atingido essa performance com práticas iniciantes. A mesma lacuna de atuação pode ser observada em outras importantes alavancas de geração de valor para as empresas, como margem operacional e melhoria do perfil de risco, como apresentado no quadro *Resultados alcançados pelos líderes e iniciantes em inteligência analítica*.

Historicamente, os dados têm sido tratados como subprodutos dos principais eventos no dia a dia de uma empresa. Os sistemas que sustentam as operações foram construídos sob uma perspectiva focada no aspecto transacional, com dados guardados de forma isolada. Porém, o universo empresarial não é formado por acontecimentos insulados, mas pela agregação desses eventos em torno de clientes, produtos, canais e outras dimensões. É essa interligação que permite aos gestores administrar as operações para criar valor e aos

RESULTADOS ALCANÇADOS PELOS LÍDERES E INICIANTES EM INTELIGÊNCIA ANALÍTICA*



FONTE: EY E FORBES INSIGHT (2017). *DADOS OBTIDOS ENTRE AGOSTO E SETEMBRO DE 2016

reguladores controlar o ambiente de negócio. Como ilustrado no quadro *A transição do mundo transacional para o mundo analítico*, quando cruzamos a fronteira do mundo transacional para o mundo analítico, a informação ganha enorme relevância estratégica.

GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO E SEUS DESAFIOS

A análise da informação envolve basicamente três níveis de problemas:

- O técnico, com foco na transmissão precisa dos dados;
- O semântico, que trata do entendimento dos dados transmitidos;
- O da tomada de decisão, que observa como a mensagem transmitida afeta a conduta dos agentes.

Enquanto o problema técnico é arduamente trabalhado pelos engenheiros, os problemas semântico e de tomada de decisão precisam se apoiar nas práticas de administração para poderem ser solucionados.

É por meio da governança da informação que será possível fazer essa gestão e obter valor econômico com a inteligência analítica. O termo está se popularizando para definir o conjunto de atividades dos profissionais que trabalham com a informação para facilitar a interação entre indivíduos, produtores e consumidores de dados. Apesar de o tema ter ganhado espaço nos últimos anos, ainda não há muita literatura ou prática empresarial que estude como as empresas otimizam seu valor por intermédio de uma melhor governança da informação.

Da observação das práticas gerenciais, podemos inferir que a governança da informação é um arcabouço de gestão que otimiza corporativamente o valor da informação. A relação entre produtores e consumidores em busca de um valor aceitável para ambas as partes baseia-se em informação cada vez melhor. Esta depende da qualidade, da relevância e da possibilidade de agregação dos dados pelos responsáveis pela elaboração dos modelos analíticos, permitindo apoiar a tomada de decisão dos gestores das empresas.

Para a maior parte das empresas brasileiras e internacionais, os principais obstáculos para desenvolver ou aprimorar a estratégia de negócios com o uso de modelagem analítica são as mudanças necessárias na cultura organizacional. Executivos ainda estão acostumados a tomar decisões mais com base na intuição do que em dados. Para vencer esse obstáculo, as empresas montam estruturas responsáveis por estabelecer a estratégia geral de dados e a modelagem analítica para toda a organização.

Conta a favor para o sucesso de tais iniciativas o fato de cada vez mais áreas da empresa quererem usar inteligência analítica para melhorar sua tomada de decisão. Antes restrita aos departamentos de tecnologia e gestão de riscos, tradicionais usuários dessas técnicas de gestão, a adoção de modelos analíticos cresceu 26% na área de recursos humanos em 2016, 24% em vendas e 23% em *marketing*, de acordo com o estudo da EY e Forbes Insights realizado em 2017.

Mas ainda existem desafios para a adequada adoção das práticas de inteligência analítica avançada. São relacionados,

A TRANSIÇÃO DO MUNDO TRANSACIONAL PARA O MUNDO ANALÍTICO

MUNDO TRANSACIONAL

Dados organizados para atender à operação, e não para suportar a estratégia nem os processos decisórios das organizações.

- Muitos recursos para manipular dados;
- Ajustes manuais e reprocessamentos frequentes;
- Recursos de tecnologia esgotados;
- Tempo excessivo para manipular dados e construir relatórios.

Maior parte das organizações está no “mundo transacional”

MUNDO ANALÍTICO

Dados criados com foco na estratégia do negócio e no aumento de competitividade no mercado.

- Recursos focados em análises estratégicas;
- Fim de ajustes manuais e reprocessamentos;
- Recursos de tecnologia disponíveis;
- Tempo extra para a construção de estudos e análises estratégicas.

Organizações competitivas estão no “mundo analítico”

FONTE: EY (2017).

principalmente, à capacitação dos responsáveis pela tomada de decisão, haja vista os *insights* gerados e a obtenção de dados com alta qualidade para rodar os modelos, conforme mostra o quadro *Principais desafios para direcionar a adoção e o consumo de insights de modelos analíticos*.

CAMINHOS PARA UMA GOVERNANÇA DA INFORMAÇÃO EFETIVA

Designar a responsabilidade da governança de dados para a área de tecnologia da informação, por esta já se incumbir historicamente das aplicações tecnológicas que manuseiam dados, negligencia as complexidades da utilização da informação pelas áreas consumidoras. São estas, em geral, áreas de negócios responsáveis pela gestão de clientes, de finanças, de riscos e de operações.

Uma estrutura de governança da informação deve atribuir responsabilidades integrando as áreas de negócio com as tecnologias existentes e com as tecnologias futuras. Não há um formato único para essa nova área. As contingências as quais a organização está exposta, seja na relação com o ambiente externo, seja na conexão com a estrutura organizacional interna existente, afetam a configuração dessa estrutura organizacional.

Apesar dos vários formatos, é fundamental assegurar a correta execução da governança da informação. Respeitadas as diferenças culturais e contingenciais entre as empresas, a equipe de governança da informação, uma vez formalmente estabelecida, deve se preocupar com a definição da estratégia da firma para a aplicação de inteligência analítica. Também deve ser responsabilidade desse time organizar as ferramentas tecnológicas, implementar padrões de dados e trabalhar os casos de uso que requeiram competências não existentes no negócio.

Essa lógica de construção da governança da informação tem como focos principais estabelecer uma semântica única na empresa e permitir a tomada de decisão com base em dados. Quando pensamos no consumo, a solução deve atender a diversos tipos de consumidores de informação, dos executivos que querem painéis gerenciais com alto nível de agregação até os gestores que precisam de informações altamente granulares. Também surge um novo consumidor, o cientista de dados, aquele profissional que quer as informações abertas para poder mastigar os números e extrair os *insights* que permitem pensar diferente. Finalmente, os dados alimentarão os computadores nos quais residem os algoritmos de inteligências artificiais, que por meio de milhares de conexões resultarão em um sistema de aprendizado que

PRINCIPAIS DESAFIOS PARA DIRECIONAR A ADOÇÃO E O CONSUMO DE *INSIGHTS* DE MODELOS ANALÍTICOS*



FONTE: EY E FORBES INSIGHT (2017). *INFORMAÇÕES OBTIDAS COM AS EMPRESAS ENTREVISTADAS.

PONTE ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Depoimento do autor

Sou sócio da área de Financial Services da EY, com mais de 25 anos de experiência. O Doctorate in Business Administration (DBA) é uma alternativa que permite conciliar minha evolução acadêmica sem abrir mão da carreira corporativa. A resolução de algumas questões do mundo empresarial, especialmente do impacto da informação na criação de valor nas empresas, deve estar fundamentada nas construções rigorosas das pesquisas científicas. A decisão de fazer o DBA busca aliar a experiência executiva e o rigor acadêmico, permitindo que eu revise resultados alcançados no ambiente empresarial observando-os com as devidas lentes das ciências sociais, de forma a ajudar na criação de soluções a serem aplicadas no mundo dos negócios.

vai ajudar os gestores em situações em que as explicações tradicionais não são adequadas.

Em um mundo empresarial que adota a estratégia de inclusão da informação em todas as funções de negócio, cada consumidor quer a informação formatada a seu modo, de maneira a: aumentar receitas, diminuir custos, reduzir tempos de processamento, melhorar a satisfação do cliente, cometer menos erros, negociar melhor com os fornecedores, ou seja, tomar decisões cada vez melhores e mais rapidamente.

É nesse contexto que os gestores de informação, capazes de colaborar com a organização e conhecedores das nuances do negócio, têm a responsabilidade de ajudar a inteligência analítica a desempenhar toda a sua capacidade. Impulsionada pelos motores possantes da estatística avançada e do aprendizado de máquina, abastecida pelo enorme

volume de dados diversificados, a inteligência analítica só conseguirá atingir toda a sua potencialidade com uma prática de governança da informação adequada, que estabelece a autoridade necessária para conduzir a empresa sem derrapagens na direção dos resultados esperados. ●

PARA SABER MAIS:

- Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee. *O negócio da inteligência artificial*, 2017.
- EY. High stakes, high rewards. *Data & Advanced Analytics Survey*, 2017.
- Michiel Kooper, Rik Maes e Edo Lindgreen. *On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information*, 2011.
- Claude Shannon e Warren Weaver. *The mathematical theory of communication*, 1998.
- Kristin Weber, Boris Otto e Hubert Osterle. *One size does not fit all: a contingency approach to data governance*, 2009.

RAFAEL DAN SCHUR > Sócio diretor e líder da área de Data & Analytics para Serviços Financeiros da EY na América Latina. Doutorando do Doctorate in Business Administration (DBA) da FGV EAESP > rafael.schur@gmail.com