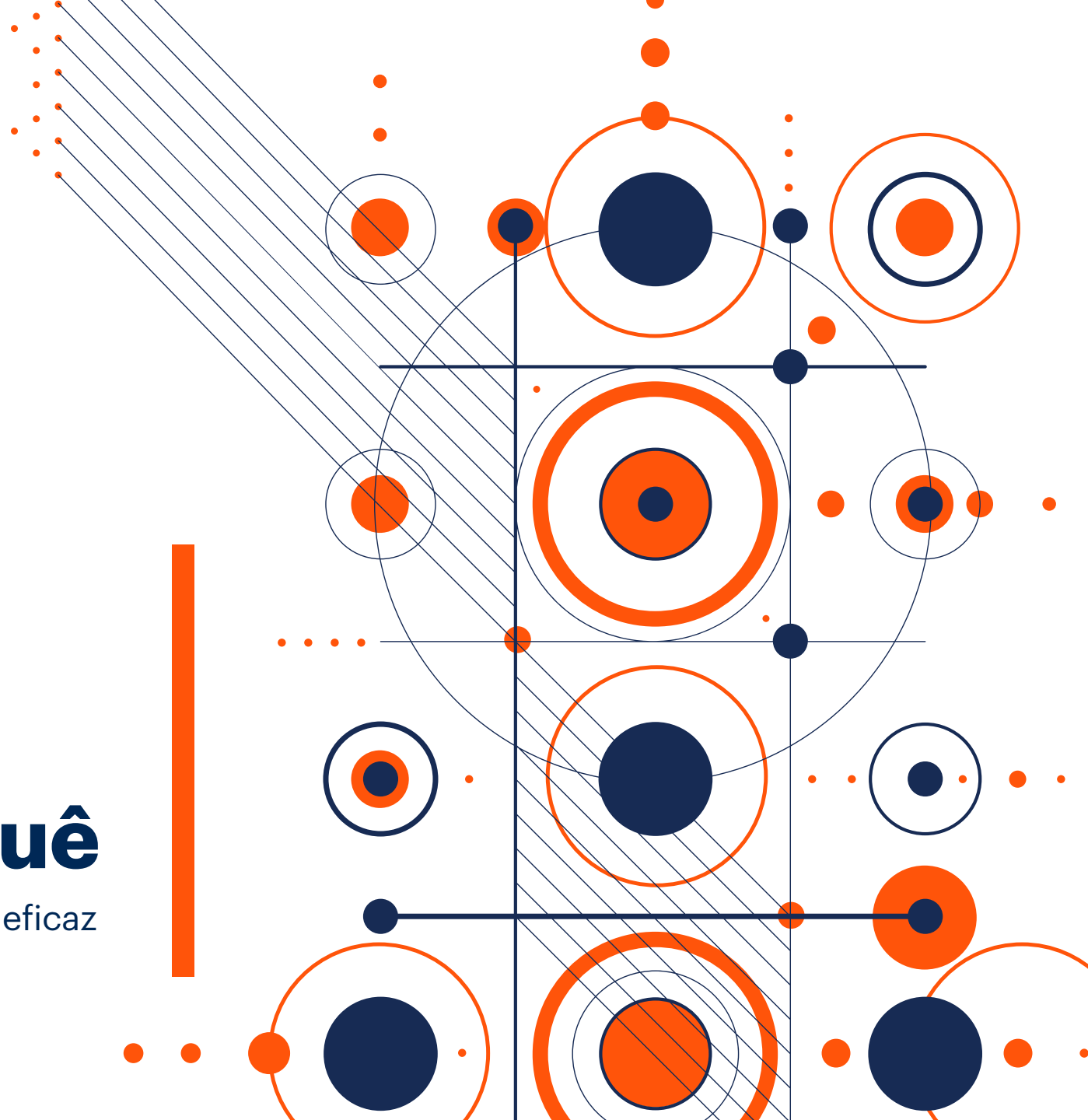


Guia 1 de 5

# Como identificar quais decisões reformular e por quê

Guias para a tomada de decisões de negócios eficaz



**Em 2023,**

mais de um terço das grandes organizações terá analistas que praticam a disciplina da inteligência de decisão, a qual inclui a modelagem de decisões.

Fonte: Gartner

Hoje, as decisões precisam ser conectadas, contextualizadas e contínuas, maximizando a relação simbiótica entre pessoas e máquinas.

Mas não basta apenas tomar e conectar decisões. Em última instância, as decisões que tomamos precisam impulsionar ações.

O valor real de decisões reformuladas está sendo percebido por organizações orientadas a dados que aproveitam o poder dos dados, da análise e da inteligência artificial (IA) para impulsionar a vantagem competitiva.

Mas por onde começamos?

Entender o processo da tomada de decisões e alinhar as principais decisões dentro dessa estrutura nos permitem introduzir o assunto e criar o estudo de viabilidade para dar continuidade.



**Carlie Idoine**  
vice-presidente analista,  
dados e análise

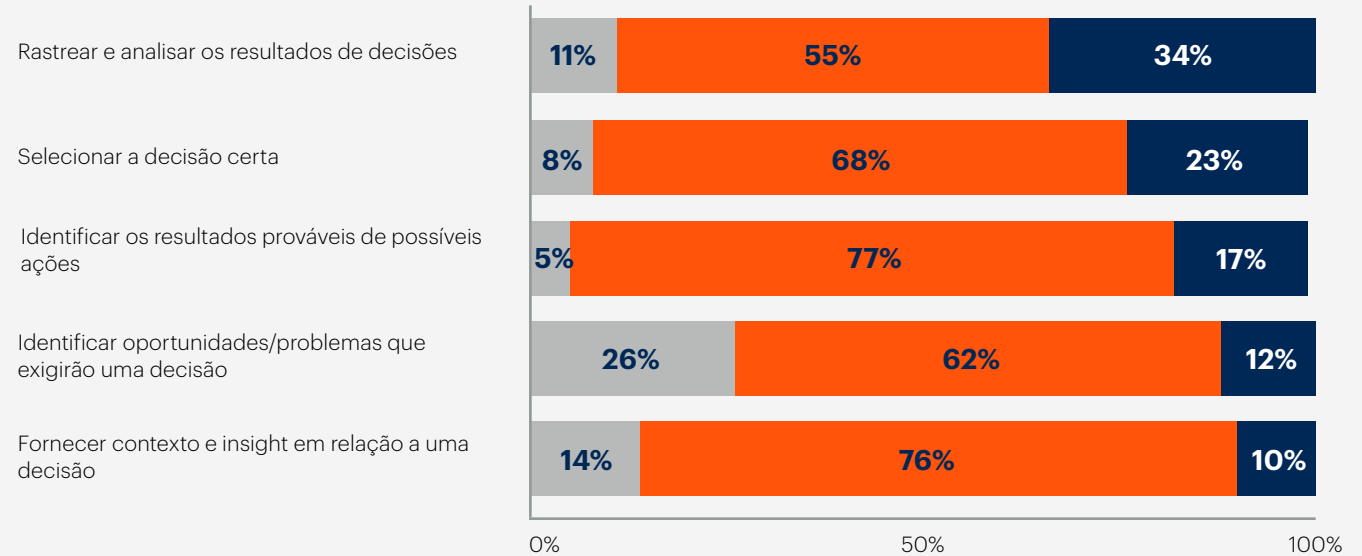
### Desafios do processo de decisão

1 = Nada desafiador 7 = Extremamente desafiador

■ Não desafiador (1/2)

■ Caixa média 3 (3/4/5)

■ Desafiador (6/7)



Observação: talvez a soma dos percentuais não chegue a 100% devido ao arredondamento.  
n = 132 para todos os entrevistados; exclui os que responderam "não sei"  
P. Na sua experiência, até que ponto cada passo no processo de tomada de decisões é desafiador?  
Fonte: Gartner 2021 Reengineering the Decision Survey  
Gartner's One Circle Research Circle Members and external sample

## Como usar este guia

### Preparar

1

Articular como deve ser a tomada de decisões na sua organização.

### Estabelecer

2

Alinhar as partes interessadas com uma forma rigorosa de tomar decisões.

### Envolver

3

Desenvolver os recursos para vender o estudo de viabilidade para iniciativas de dados e análise.

### Dicas para entrega

4

Rastrear o impacto das decisões.

## Preparar

# Definir como deve ser o estado futuro desejado da tomada de decisões na sua organização

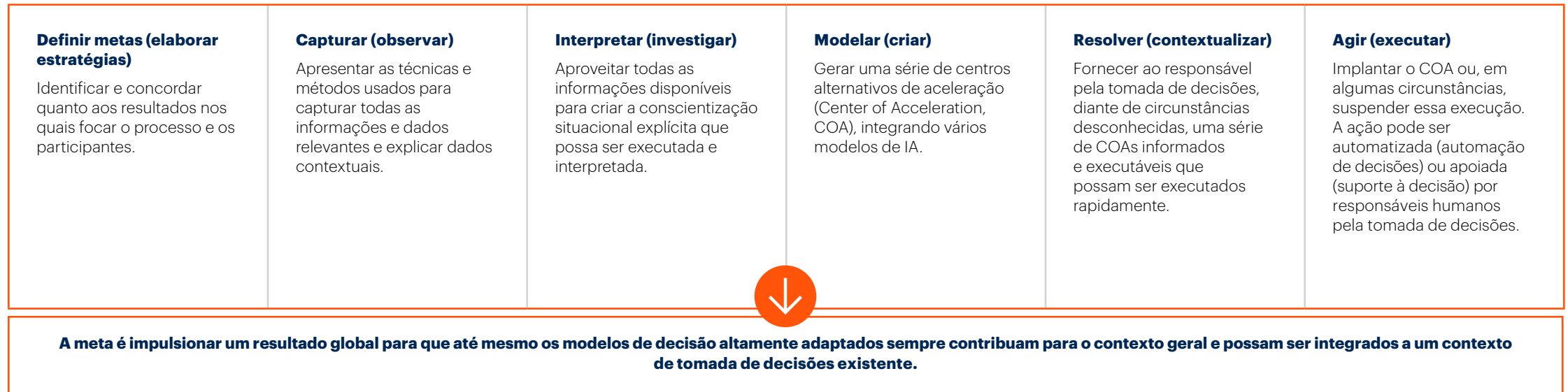
O primeiro grande desafio é fundamental: por onde começamos? Primeiro, considere a sua posição hoje. Pergunte: como seria considerado um futuro positivo? Como você espera que a reformulação da tomada de decisões leve sua organização adiante? Por exemplo, a meta é promover a transformação digital ou fornecer vantagem competitiva?

	Estado atual da tomada de decisões	Tomada de decisões reformulada
<b>Exemplo de vendas no varejo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisões operacionais, como avaliação de riscos de crédito e a próxima melhor oferta a fazer, são manuais, tomadas caso a caso e independentes de decisões sobre como atender ou não clientes novos e existentes.</li> <li>Nenhuma consideração é dada ao impacto sobre a disponibilidade de recursos para dar suporte a essas decisões.</li> <li>Essa falta de transparência e conexão dificulta a capacidade da organização de avaliar e efetivar decisões estratégicas sobre o comércio na web e o mix de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>A tomada de decisões é conectada.</b> Mais pessoas estão envolvidas no início e no final do processo de explicar dependências e colaboração.</li> <li><b>A tomada de decisões é contínua.</b> As decisões tornam-se mais automatizadas, ampliadas e pontuais.</li> <li><b>A tomada de decisões é contextual.</b> Com o aumento de eventos e transações, fontes de dados internas e externas são combinadas para criar mais conscientização situacional</li> </ul>
<b>Sua organização</b>		

## Estabelecer

# Alinhar as partes interessadas com uma forma rigorosa de tomar decisões

Faça parceria com as partes interessadas nas funções para usar uma abordagem metódica e rigorosa para a tomada de decisões.



### Aproveite estes recursos do Gartner:

#### IT Score para dados e análise

Essa ferramenta mostra como as organizações estão melhorando os principais objetivos da função de dados e análise. O novo modelo habilita melhor os líderes de dados e análises (D&A) para avaliar a própria maturidade em áreas como governança, integração de dados e criação de conteúdo analítico e de gestão.

#### A inteligência de decisão é o futuro próximo da tomada de decisões

O modelo de inteligência de decisão do Gartner explica os elementos principais de como as decisões são tomadas e pode ser usado para explorar as lacunas e os pontos fracos no processo geral.

## Envolver

# Criar as competências necessárias para vender o estudo de viabilidade de D&A

Suas equipes de D&A precisam desenvolver as próprias competências de narração de histórias para vender os benefícios das iniciativas de D&A aos executivos e outros líderes de negócios.

**Três passos para o sucesso**  
A arte de articular benefícios de negócios

**1** **MCPs e KPIs**

Identificar prioridades essenciais (Mission-Critical Priority, MCP) e medidas de sucesso fundamentais

**2** **Impacto da decisão e do processo**

Mapear iniciativas D&A para MCPs e identificar processos, atividades e decisões impactados

**3** **Benefícios**

Identificar benefícios financeiros e não financeiros e indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicator, KPI) para o sucesso

**Exemplo de missão alimentar**

**MCP**  
Reduzir a fome e a insegurança alimentar

**Medido por**

- Custo por quilo de alimentos entregues.
- Percentual da população mundial que sofre com a insegurança alimentar.

Fonte: Gartner

**Iniciativa analítica**  
Visibilidade de Supply Chain

**Processos impactados**

- Planejamento de Supply Chain.
- Gestão de estoque.

**Impacto quantificável**

- Economias de escala de entregas agregadas.
- Custo de remessa reduzido por quilo de alimento entregue.
- Redução de resíduos alimentares.

**Impacto não quantificável**

- Tempos de entrega aprimorados.

**Dois erros comuns**

**1** **Contar com métricas de progresso e não com o impacto comercial**

Traduzir métricas em métricas de impacto:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo mais rápido até o insight</li> <li>• Qualidade dos dados</li> <li>• Tempo de desenvolvimento do modelo</li> </ul>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Receita</b></li> <li>• <b>Custo</b></li> <li>• <b>Risco</b></li> </ul>
--	---	--

**2** **Apressar-se para criar números para um valor de apresentação líquido ou exercício de retorno do investimento para financiar projetos**

Ao invés disso, distribuir o tempo para quantificar benefícios de negócios desta forma:

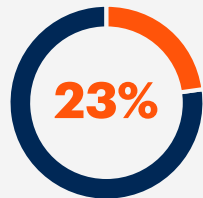
<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
Pensar na história de valor	Obter os números certos	Contar a história de valor

## Dicas para entrega

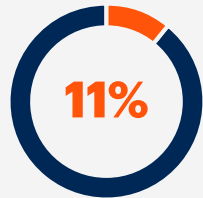
### Rastrear o impacto das decisões

Ao tomar decisões, muitas organizações não estão cientes do impacto das decisões anteriores. Uma pesquisa recente do Gartner identificou que rastrear e analisar os resultados de decisões foram os elementos mais desafiadores da tomada de decisões.

#### A maioria das organizações não rastreia resultados de forma consistente



Apenas 23% das organizações **acompanham constantemente os resultados** de suas decisões.



Apenas 11% das organizações **acompanham resultados consistentemente** usando as métricas certas.

#### Quando o fazem, elas geralmente reexaminam as decisões ruins



25% das organizações avaliam **as decisões ruins mais frequentemente** do que as boas.



Apenas 8% das organizações avaliam **as boas decisões mais frequentemente** do que as ruins.

#### Observe as decisões que você já tomou mais atentamente

- 1 Identifique decisões cujos resultados não estão sendo acompanhados ou aqueles em que as métricas adequadas não estão sendo usadas para avaliar o sucesso.
- 2 Não subestime os benefícios de reexaminar boas decisões para identificar práticas recomendadas que devem ser repetidas.



# Insights objetivos e relevantes

Explore essas ferramentas e recursos gratuitos adicionais para tomar melhores decisões de negócios.

## Diretriz

[Aprimore sua diretriz para governança analítica e de dados](#)

Defina a base certa de governança.

## Webinar

[Série Dados e Análise: Como modernizar a estratégia de dados para alcançar o sucesso digital](#)

Conecte a estratégia ao seu modelo operacional.

## Hub de recursos

[Diretor de dados para criar características de liderança de dados e análise](#)

Crie vantagem competitiva através de D&A.

## Diretriz

[A Diretriz de TI para dados e análises](#)

Siga as práticas recomendadas de D&A para criar uma estratégia.

Este guia faz parte da série **Tomada de decisões eficaz**. Acesse outros guias desta série para que sua empresa **tome decisões e aprenda de forma cada vez melhor**:

- Como priorizar análise e dados
- Quando expandir as decisões com inteligência artificial
- Qual função a malha de dados terá em sua gestão de dados
- Como integrar as habilidades e os recursos certos em sua organização de D&A

Já é um cliente?

Obtenha acesso a mais recursos no seu portal do cliente. [Login](#)

# Conecte-se com a gente

Obtenha insights objetivos e relevantes para atingir suas prioridades essenciais. Com nossa orientação e ferramentas especializadas, as decisões podem ser tomadas com mais agilidade e perspicácia, aumentando o desempenho. Fale conosco e seja cliente:

**EUA:** +1 855 811 7593

**Internacional:** +44 (0) 3330 607 044

Seja cliente

**Saiba mais sobre o Gartner for IT Leaders**

[gartner.com.br/pt-br/tecnologia-da-informacao](https://gartner.com.br/pt-br/tecnologia-da-informacao)

**Mantenha-se conectado com os insights mais recentes**

