

uma única tela os gráficos e diagramas dos principais indicadores de desempenho para gestão de uma empresa. Os painéis digitais estão se tornando uma ferramenta cada vez mais popular para os gestores de tomada de decisão.

A inteligência empresarial e a tecnologia analítica contemporânea promoveram uma gestão orientada aos dados, na qual os tomadores de decisão dependem fortemente de ferramentas e dados analíticos disponíveis nas pontas de seus dedos para dirigir seu trabalho. Os dados coletados na fábrica ou na área de vendas são disponibilizados imediatamente para visualizações de alto nível ou com detalhes nos painéis executivos e para os relatórios. É uma gestão em tempo real e altamente visual. A Procter & Gamble (P&G) é um líder mundial do setor. A Seção Interativa sobre Pessoas ilustra a gestão voltada para informações no trabalho dessa empresa.

SEÇÃO INTERATIVA: PESSOAS

PILOTANDO A PROCTER & GAMBLE NAS DECISION COCKPITS

A Procter & Gamble (P&G) é a maior e mais rentável empresa de produtos de consumo do mundo, com 126 mil funcionários em 180 países, 300 marcas e mais de 83 bilhões de dólares de receitas em 2012. A P&G normalmente é classificada próxima do topo das listas das “empresas mais admiradas” pela sua capacidade de criar, comercializar e vender grandes marcas de produtos de consumo. Uma das principais razões do sucesso da P&G tem sido a sua tecnologia da informação robusta e a vontade de buscar inovações de TI para manter uma vantagem competitiva em seu setor.

Com essa finalidade, a P&G tomou como sua meta digitalizar seus processos de ponta a ponta e, fundamentalmente, mudar a forma como reúne e interpreta seus dados, e como emite os relatórios. Enquanto a P&G está cortando seus custos em outras áreas da empresa, sua divisão de Serviços de Negócios Globais está construindo uma expertise analítica e empreendendo novas soluções analíticas, como *Business Sufficiency*, *Business Sphere* e *Decision Cockpits*.

Essas soluções eliminaram o tempo gasto debatendo sobre diferentes conjuntos de dados, e passaram a usar um sistema que permite aos líderes focarem em decisões imediatas de negócios usando os dados mais precisos e disponíveis naquele exato momento.

As soluções baseiam-se em uma transformação da forma como a P&G utiliza os dados para a tomada de decisão da empresa, desde os executivos aos gerentes de marcas, até atingir os funcionários de baixo escalão. O antigo modelo de tomada de decisão da P&G consistia em descobrir que relatórios as pessoas queriam, coletar os dados e, em seguida, entregá-los aos principais tomadores de decisão alguns dias ou algumas semanas depois. O novo modelo é mais instantâneo, com pessoas reunidas pessoalmente ou através de vídeo e incluindo os especialistas adequados para corrigir um problema no momento da sua ocorrência. São necessários mais dados em tempo real e experiência analítica.

O programa *Business Sufficiency*, lançado em 2010, fornece aos executivos da P&G algumas previsões sobre os próximos seis a doze meses, com relação à participação do mercado da P&G e outras métricas importantes de desempenho. Ele baseia-se em uma série de modelos analíticos que mostram o que está acontecendo na empresa no momento (remessas, vendas, participação de mercado), por que isso está acontecendo e quais ações a P&G pode tomar. Os modelos “porquê” destacam os dados de vendas no país, no território de vendas, a linha de produtos, os níveis de estoque de loja, juntamente com alguns direcionadores como publicidade e consumo dos clientes, fatorados em dados econômicos específicos em níveis regional e nacional. As “ações” mostram como a P&G pode ajustar os preços, a publicidade e a composição de produtos para reagir às previsões.

Por exemplo, quando o CEO Bob McDonald se reúne com a sua comissão executiva toda segunda-feira, eles examinam as principais categorias de produtos e mercados dos países (como cuidado capilar e Itália) que são responsáveis por 60% das vendas. As visualizações de dados mostram mudanças nas vendas e na participação de mercado. Os executivos podem solicitar dados mais detalhados: a baixa nas vendas de detergente na Alemanha é por causa de algum grande varejista? Esse varejista está comprando menos só na Alemanha ou também em toda a Europa? Uma empresa concorrente aumentou a participação de mercado porque a P&G elevou seus preços ou cancelou suas promoções, ou é a categoria do produto em geral que está perdendo as vendas?

A *Business Sphere* da P&G é um sistema interativo concebido para revelar indicadores, tendências e oportunidades para que os líderes da P&G façam perguntas de negócios focadas que possam ser tratadas com os dados *in loco*. Duas telas côncavas de exibição gigantes de 10 metros por 2,5 metros cercam fisicamente esses gestores com dados sobre vendas, participação de mercado e gastos com publicidade necessários para tomar decisões acionáveis. Milhares de algoritmos e modelos ana-

líticos agregam dados, organizados por país, território de vendas, linha de produtos, nível de estoque de loja e outras categorias, bem como acompanham as tendências, como resposta à publicidade e consumo do consumidor por regiões e países. Todos na reunião visualizam as mesmas informações.

O programa analisa 200 terabytes de dados da P&G, o equivalente a 200 mil cópias da *Enciclopédia Britânica*, e exibe informações de forma rápida e clara. A *Business Sphere* permite que executivos de alto escalão respondam às suas próprias perguntas específicas de negócios e visualizem os dados de uma forma mais intuitiva do que um simples relatório permitiria. A *Business Sphere* foi concebida como uma espécie de centro de comando, onde os gestores de alto escalão se reúnem pessoalmente ou através de tecnologia de videoconferência de alta qualidade como o Cisco Telepresence, e determinam imediatamente quais são os maiores problemas enfrentados pela empresa e quem poderá corrigi-los tão logo eles ocorram. A P&G conta com mais de 50 *Business Spheres* em todo o mundo.

A *Business Sphere* é usada principalmente pelos gerentes e executivos de alto escalão da P&G, mas a empresa estava determinada a estender os mesmos princípios para toda a empresa. Foi então que surgiu a ideia das *Decision Cockpits*. A P&G começou a fornecer acesso às mesmas fontes de dados para um número maior de funcionários — atualmente, mais de 58 mil funcionários usam essa tecnologia. Essas cabines de painéis exibem gráficos fáceis de serem lidos, ilustrando o status e as tendências do negócio. As cabines apresentam alertas automatizados quando eventos importantes ocorrem, gráficos de controle, análises estatísticas em tempo real, bem como a capacidade de detalhar mais os dados.

Um dos principais objetivos das *Decision Cockpits* era eliminar o tempo gasto pelos funcionários da P&G debatendo sobre a validade das versões conflitantes de

dados encontrados em e-mails, planilhas, cartas e relatórios. Ao fornecer uma fonte única de dados precisos e detalhados sobre os negócios, em tempo real, todos os funcionários da P&G são capazes de focar nas decisões para melhorar o negócio. Tanto a *Business Sphere* quanto as *Decision Cockpits* encorajam os funcionários e gerentes da P&G a “gerenciar por exceção”. Isso significa que, ao olhar para os dados e anotar as exceções, como, por exemplo, as regiões que estão perdendo mercado mais rapidamente, ou áreas que estão crescendo e precisam de mais recursos, a P&G poderá dedicar tempo e energia onde é mais necessário.

Agora, os gerentes e funcionários são capazes de tomar decisões com mais rapidez e de forma mais acertada do que era possível anteriormente. Outros benefícios do projeto foram a redução da complexidade envolvida na geração de relatório estatístico, bem como a redução de custos de manutenção de um conjunto de dados padronizados em toda a empresa, em vez de duplicados e redundantes. A P&G tem observado a queda significativa do número de e-mails gerados pelos empregados, à medida que mais trabalhadores podem responder às suas próprias perguntas e obter a sua própria informação usando as *Decision Cockpits*. Melhores tecnologias de vídeo e de mensagem de texto ajudarão os funcionários a incluir qualquer pessoa necessária na tomada de decisão. A empresa também é capaz de antecipar os eventos futuros que afetam os negócios e responder mais rapidamente aos estímulos do mercado. A P&G está trabalhando, atualmente, para melhorar as mensagens de texto e os vídeos.

Fontes: Chris Murphy, “P&G CEO Shares 3 Steps to Analytics-Driven Business”, *Information Week*, 7 fev. 2013; Tom Davenport, “How P&G Presents Data to Decision-Makers”, *Harvard Business Review*, 4 abr. 2013; Peter High, “Data Analytics Allows P&G to Turn on a Dime”, *CIO Insight*, 3 mai. 2013; Disponível em: <www.pg.com>, acesso em: 25 abr. 2013; Shirish Netke e Ravi Kalakota, “Procter & Gamble – A Case Study in Business Analytics”, *SmartAnalytics*, 5 mar. 2012; e Brian P. Watson, “Data Wrangling: How Procter and Gamble Maximizes Business Analytics”, *CIO Insight*, 30 jan. 2012.

PERGUNTAS SOBRE O ESTUDO DE CASO

1. Quais são os benefícios da *Business Sufficiency*, da *Business Sphere* e das *Decision Cockpits*?
2. Quais questões humanas, organizacionais e tecnológicas tiveram que ser tratadas na implantação da *Business Sufficiency*, *Business Sphere* e *Decision Cockpits*?
3. Como as ferramentas de tomada de decisão mudaram a forma como a empresa conduzia seu negócio? Qual a sua eficácia? Por quê?
4. Segundo o CEO da P&G, Bob McDonald, a nova abordagem para a tomada de decisão representa uma “revolução cultural”. Discuta as implicações dessa declaração.
5. Como esses sistemas estão relacionados à estratégia de negócios da P&G?