



# RESULTADO DIAGNÓSTICO

*Como a sua empresa tem usado as  
informações digitais para tomar decisões?*

# Você está no caminho!

Existem alguns pontos de melhoria no processo decisório da sua organização.

Mas não desanime!

Não tomar decisões é pior do que cometer erros.



# Decisões racionais ou intuitivas?

A maioria das decisões feitas na sua empresa parecem ser racionais, isso significa que *vocês costumam fazer análises e avaliar as alternativas estratégicas por critérios objetivos, o que é ótimo!*

“ Executivos que coletam informações extensas antes de tomar decisões terão percepções mais precisas das condições ambientais, o que demonstrou estar relacionado ao desempenho da empresa.

*Dean e Sharfman, 1996*

E, apesar de a maioria das decisões ser racional, elas não são 100% racionais, o que é ainda melhor! Estudos indicam **que a combinação dos modos racional e intuitivo parece ser uma abordagem mais eficaz** (Kaufmann et. al, 2017).



As decisões na sua empresa são, em sua maioria, racionais:



# O principal é saber **quando** utilizar cada uma

Mesmo com o aumento da importância dos dados e da tecnologia, já se sabe que sentimentos, instintos e intuições seguem tendo importância fundamental, especialmente em processos criativos e de resolução de problemas. [Não se trata de um ou outro, mas de ambos: dados e sentimentos.](#)

A melhor combinação é aquela com altos graus de processamento racional e graus médios de processamento emocional e baseado em experiência.

A intuição pode ser usada para fornecer orientações sobre quais informações podem ser negligenciadas. Mas os procedimentos racionais podem ajudar a substituir possíveis erros ou más interpretações que possam influenciar as decisões baseadas em instinto.



*Dados precisam de uma história. E ela não nasce em uma planilha, mas sim da nossa imaginação.*

*Ben Jones, Global Creative Director do Unskippable Labs do Google*

# Por exemplo:



Um gerente de compras precisa lidar com uma complexa decisão de **seleção de fornecedores**. Ele reduz a lista para cinco possíveis fornecedores com base **em critérios formais**, como preço e prazo de entrega (*processamento racional*).



Uma decisão precisa ser tomada em breve, então ele **confia em sua experiência** para se concentrar em aspectos adicionais dos cinco fornecedores em **potencial**, agilizando o processo de decisão. Para isso, ele vê paralelos com uma decisão anterior.



Por meio de **análises racionais guiadas**, é tomada uma **decisão final**. Assim, os gerentes podem aumentar seu desempenho usando uma **abordagem holística, combinando racionalidade e processos intuitivos, em vez de manter uma preferência de um ou outro.**



# É hora de jogar no ataque!

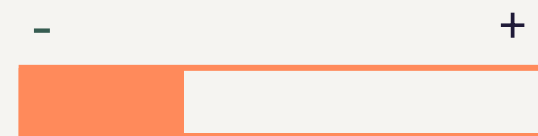
Jogar na defesa é fazer o mínimo necessário para permanecer no mercado. Mas jogar no ataque pressupõe correr atrás de oportunidades e entender como aproveitar o que está acontecendo para desenvolver novos negócios e novas formas de pensar para **atingir novas posições de mercado**.

Sua empresa pode melhorar o entendimento do mercado, dos consumidores e da concorrência. Lembre-se:

“ *Quem aprende mais rápido lidera seus mercados*

*Waengertner, 2018*

A sua empresa pode melhorar a captação de informações:



# A sua empresa pode melhorar a transformação de informações.

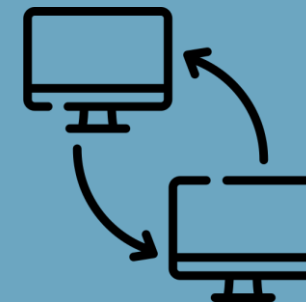
É muito comum que, envoltos nos desafios diários de seus negócios, líderes e executivos acabam rifando o pensamento estratégico em detrimento da execução orientada ao curto prazo.

Porém, mais do que captar informações, uma estratégia eficaz requer que elas virem conhecimento dentro da organização e, para isso, é importante que a cultura organizacional estimule esse tipo de prática:

“ *A cultura devora a estratégia todos os dias no café da manhã das organizações.*

*Peter Drucker*

O grande pecado da maioria dos modelos de negócio é a dificuldade de perceber que o modelo atual está em declínio, mesmo quando você está faturando mais hoje do que no passado. O recorde de faturamento da Nokia, por exemplo, foi no ano de lançamento do iPhone15.



A sua empresa pode melhorar a transformação de informações:



“

Creio que este seja o cerne da agilidade. A capacidade de, ao mesmo tempo, *manter o rigor da meta que queremos alcançar e ter grande flexibilidade para aprender e testar hipóteses.*

*Waengertner, 2018*

# Então, como melhorar o processo decisório?

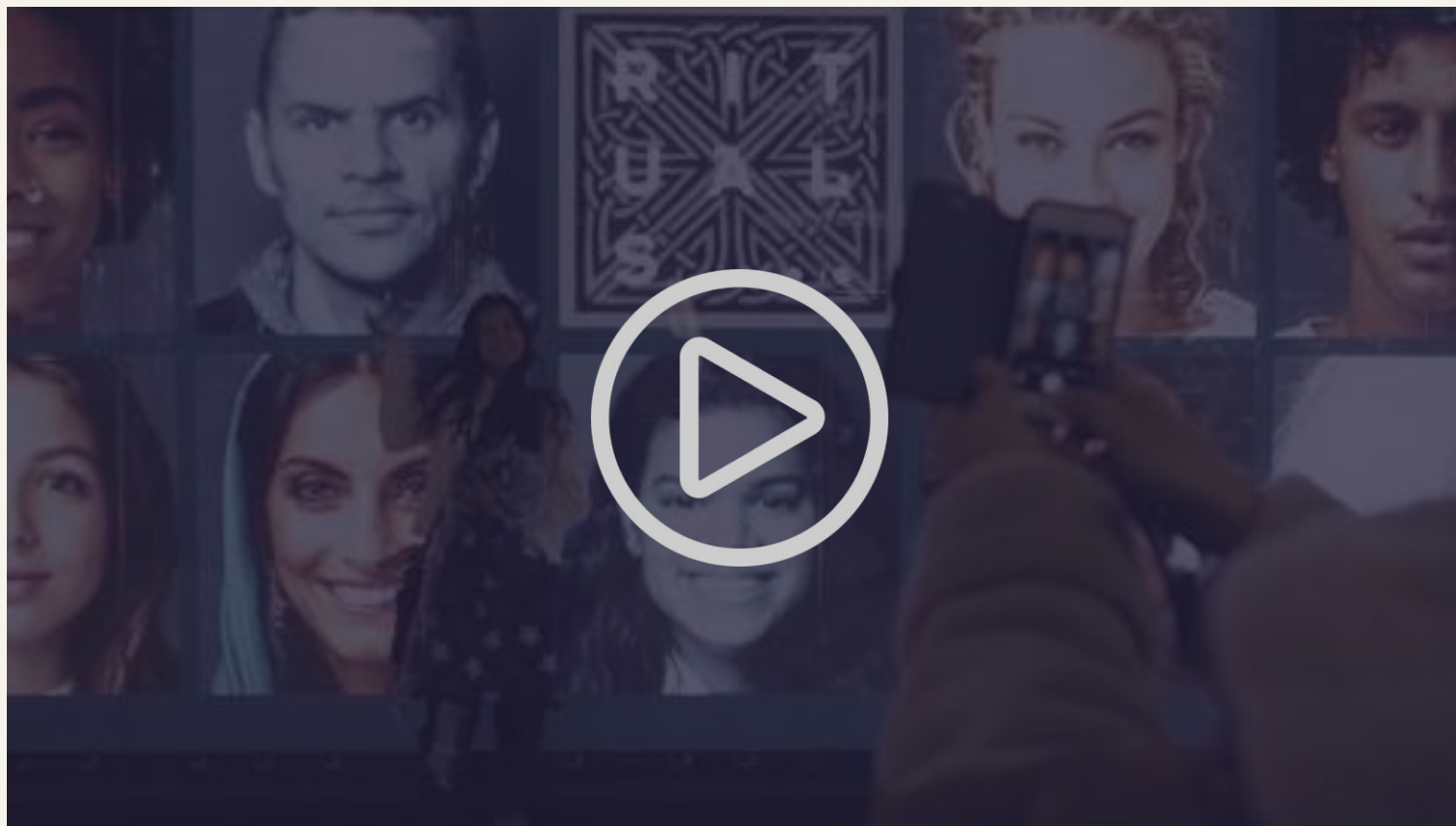
*Atualmente, com o marketing digital, fica cada vez mais fácil entender não só o que os consumidores e concorrentes pensam, mas principalmente o que fazem.*



# A Rituals é um exemplo de marca que conseguiu usar os dados dos consumidores para aprimorar as **estratégias de marketing**:

Com a plataforma do Google, as vendas deles aumentaram **85%**:

“ Criamos públicos-alvo com probabilidade de compra e estamos obtendo uma performance muito melhor do que quando isso era feito de forma manual.



# A primeira lição é: arrisque!

“ *Eu errei mais de 9 mil arremessos na minha carreira. Perdi mais de 300 jogos. Vinte e seis vezes eu fui responsável por fazer o lance decisivo no jogo e perdi. Eu falhei várias vezes na minha vida. E foi assim que obtive o sucesso.*

- Michael Jordan

O aprendizado organizacional envolve erros e acertos, o que não pode acontecer é estagnar. **E aqui, uma dica:** em time que está ganhando, se mexe sim! É preciso buscar constantemente a inovação para não ficar para trás. Cada hipótese que testamos e não se prova verdadeira temos uma nova lição.

- Uma área de marketing não deveria fazer uma campanha milionária e torcer para que ela funcione. Uma área de desenvolvimento de produto não deveria trabalhar por anos em um novo produto sem ter contato com o cliente logo no início do projeto.

# Em segundo lugar: ouça seus clientes

O conceito de Customer Centricity pressupõe que não sabemos de nada e que a única pessoa que pode nos ajudar a descobrir as respostas de que precisamos é o cliente. Um bom exemplo é o da Amazon. Lá, em todas as reuniões, sempre há uma cadeira vazia. É a cadeira do cliente.

- Somente com o cliente no centro da equação vamos conduzir os negócios a outro patamar. Enganar pessoas com um comercial bonito, colorido e cheio de pessoas felizes não será mais suficiente para lidar com os consumidores extremamente conectados e cansados do mesmo discurso de sempre.



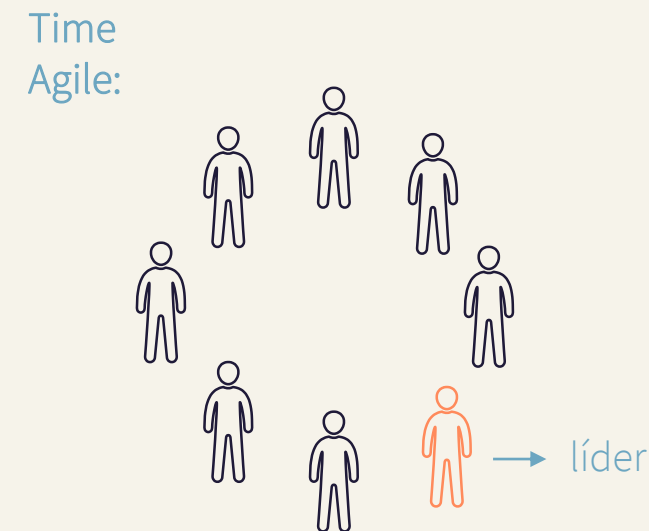
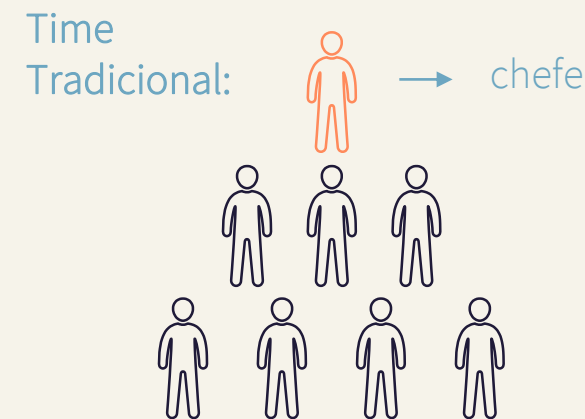
# A cultura e as amarras organizacionais

É muito comum que as organizações operem em silos: cada área opera separadamente, sem interconexão.

- Isso é muito ruim e pode ocasionar mais competição do que cooperação nas empresas. Além do mais, o marketing exerce um papel fundamental nesse ciclo, já que tende a ser a área que se comunica diretamente com o cliente e, portanto, possui informações valiosíssimas.

A boa notícia é que a maioria das pessoas na organização está disposta a fazer diferente, mas as amarras organizacionais as impedem de fazer mais.

- Jeff Bezos, fundador da Amazon, chama essas equipes de “times de duas pizzas”, ou seja, times com tamanho suficiente para consumir apenas duas pizzas. Se passar desse tamanho, os times devem ser divididos.

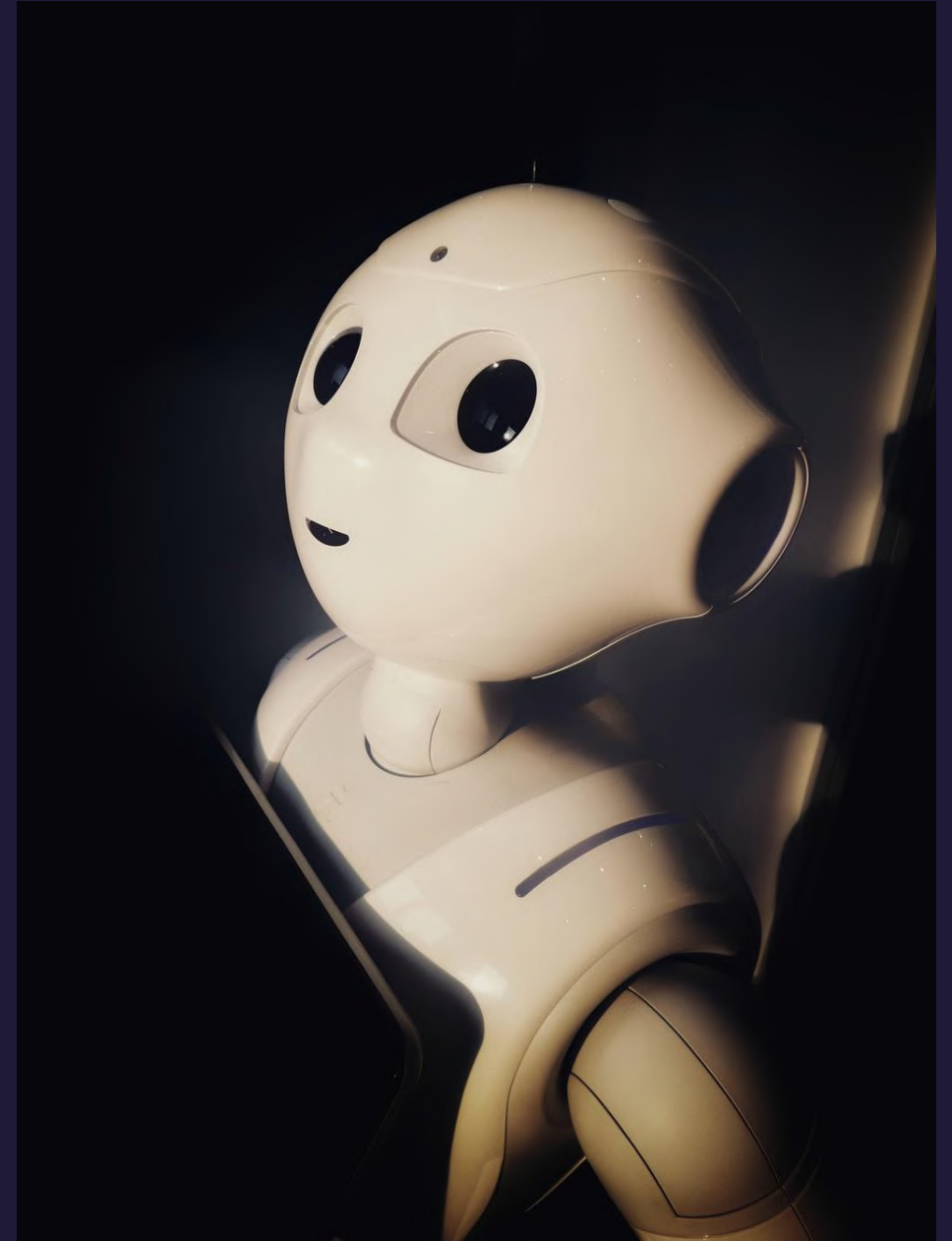




# Então **mais tecnologia** deve ser a solução?

Pela primeira vez, dispomos de mais tecnologia do que podemos utilizar. Mas é necessário compreendê-la como um meio, não como um fim.

Na realidade, a verdadeira inovação não está em aumentar o uso da tecnologia só porque é “moda”, e sim, em atender melhor os clientes, chegar a novos mercados, reduzir o custo dos serviços e criar novos negócios. A melhor forma de fazer isso é pensar constantemente em como podemos tornar a experiência das pessoas cada vez melhor.



# Mas é claro que, se bem utilizada, a tecnologia pode trazer insights importantes.

Como um meio, o uso da tecnologia para a compreensão do mercado é fundamental. Mas sabemos que atualmente, o dilema organizacional é outro:

- Antes não tomávamos boas decisões porque **não tínhamos informações;**
- Hoje, não são tomadas boas decisões porque **temos informações demais.**

Então, ter foco é mais importante do que nunca. Saber exatamente qual é a proposta de valor e o objetivo da sua empresa e, a partir daí, buscar métricas que os traduzam. Especialistas recomendam inclusive ter uma métrica-chave para monitorar constantemente, a chamada “*North Star Metric*”. Ela deve traduzir o momento em que os usuários mais conseguem se beneficiar do que você oferece.

**Ex:** quando foi criado, a quantidade de usuários era o mais importante para o Facebook, então a *North Star* deveria ser o número de pessoas que estavam se inscrevendo na rede.

Este [TED aqui](#) fala mais sobre a importância de ser simples em um mundo tão tecnológico.



**Mais uma vez, obrigada por ter  
participado da minha pesquisa!**  
Espero que tenha gostado do conteúdo.

*Se quiser saber ainda  
mais sobre o resultado  
me envie um e-mail:*



*E para mais conteúdos  
como este, me siga no  
LinkedIn:*



**Atenciosamente,  
Marina Proença**