

# Como conquistar o apoio da diretoria executiva para a sua iniciativa de MDM

Guia passo a passo para planejar a estratégia de gerenciamento de dados mestres e conquistar o patrocínio executivo

### **Sobre a Informatica**

A transformação digital muda expectativas: são esperados serviços melhores e entregas mais rápidas e com menos custos.

As empresas devem mudar para continuar competitivas, e a solução está nos dados.

Como líder mundial em gerenciamento corporativo de dados em nuvem, estamos preparados para ajudar você a assumir a liderança de qualquer setor, categoria ou nicho de maneira inteligente. A Informatica oferece a perspectiva para que você se torne mais ágil, aproveite novas oportunidades de crescimento ou invente coisas novas. Estamos 100% focados em todos os tipos de dados para oferecer a versatilidade que você precisa para prosperar.

Convidamos você a explorar tudo o que a Informatica tem a oferecer — e estimular o poder dos dados para impulsionar sua próxima revolução com inteligência.

## Índice

Resumo executivo.....	4
Identifique as metas dos negócios.....	6
Estabelecer impulsionadores de valor comercial para seus esforços de dados mestres.....	7
Defina o rumo: seu roteiro para obter dados mestres .....	7
Planeje e conduza entrevistas com os envolvidos .....	9
Análise suas descobertas .....	10
Prepare seu caso de negócios .....	15
Conclusão .....	16

## Resumo executivo

Os dados corporativos são o núcleo de seus negócios e, a cada ano, empresas se aprimoram na garantia de que os dados sejam gerenciados, relevantes e autoritários, ou seja, que sejam dados confiáveis. O gerenciamento de dados é essencial para esse processo. Sem os sistemas certos implementados, nenhuma organização pode ter plena confiança em seus dados para atender aos desafios comerciais urgentes.

Suas iniciativas de negócios dependem de dados confiáveis. Os dados mestres, principalmente, são um recurso compartilhado por toda a empresa que você precisa gerenciar estrategicamente para garantir que as iniciativas de transformação digital impulsionada por dados ofereçam resultados de negócios palpáveis e ajudem a obter novas oportunidades de crescimento.

O MDM (Master Data Management, Gerenciamento de Dados Mestres) pode desencadear economias reais de custo e retornos operacionais para os negócios:

- A PartsSource, uma rede de lojas de automóveis, diminuiu o tempo necessário para lançar novos produtos de 2 horas para 2 minutos, apresentou crescimento percentual de dois dígitos em receita e reduziu de sete para dois a contagem do efetivo necessário para atualizar as informações do produto.<sup>1</sup>
- A Winsupply, uma fornecedora residencial e industrial, aumentou as vendas on-line em 10% com recursos de pesquisa de produtos simplificados e se manteve competitiva com uma plataforma moderna de dados de produtos. Além disso, a empresa reduziu a carga de trabalho para administradores de dados em 50% e reduziu o tempo para integrar dados de aquisições de 3 meses para 5 dias.<sup>2</sup>
- A Hyatt consegue criar uma exibição confiável de seus hóspedes no hotel e seus relacionamentos, o que resulta em benefícios mensuráveis, incluindo receita adicional, assim como economias com ofertas de fidelidade e promoção.<sup>3</sup>
- A empresa italiana de telecomunicações Fastweb antecipa que sua "versão única da verdade", habilitada pelo MDM e pela qualidade de dados, proporcionará um serviço ao cliente mais ágil e gratificante, reduzindo a rotatividade de clientes em até 80% no período de 3 anos.<sup>4</sup>

A crescente demanda por dados mestres está ajudando a promover essa aceleração, pois mais pessoas reconhecem que isso é base da análise de negócios. Você precisa confiar nos seus dados para que, então, possa utilizá-los adequadamente – algumas coisas nunca mudam: se entra lixo, sai lixo.

Se você não pode confiar nos seus dados, também não pode confiar nos insights derivado deles. E você não está apenas se arriscando a ter um caos nos dados; também está prejudicando suas chances de criar novos valores aos negócios.

<sup>1</sup> Informatica, caso de sucesso da PartsSource, 2017.

<sup>2</sup> Informatica, caso de sucesso da Winsupply, 2018.

<sup>3</sup> Informatica Blog, Using Data to Delight Guests: How Hyatt Wins Customers, setembro de 2016.

<sup>4</sup> Informatica, caso de sucesso da Fastweb, 2018.

Com os dados mestres, você pode:

- Oferecer suporte a inovações da experiência do cliente a fim de melhorar o envolvimento e a fidelidade.
- Potencializar iniciativas de Big Data Analytics com dados confiáveis e controlados a fim de oferecer melhores processos de tomada de decisões e processos operacionais modernos.
- Melhorar a precisão das projeções de orçamento, controlar riscos da empresa e garantir conformidade regulatória.
- Simplificar fusões e aquisições para aproveitar ao máximo os retornos pela identificação de sinergias no inventário, no portfólio de produtos e nos clientes a fim de identificar oportunidades de venda cruzada e venda incremental (cross-sell e up-sell).
- Lançar rapidamente novas produções antes da concorrência.
- Melhorar a produtividade dos funcionários e alavancar a eficiência operacional para obter vantagem competitiva.

O caminho para dados confiáveis em sua organização requer um foco estratégico. Atualmente, poucas pessoas sabem como avaliar seus processos de gerenciamento de dados ou como avaliar a qualidade dos dados e seu impacto nas vendas e nos lucros da organização.

Tudo isso significa que as empresas precisam urgentemente garantir que seus dados são adequados ao que nos reserva o futuro: tudo – de novas regulamentações, aquisições, alienações, mudanças nas expectativas do cliente e reestruturações da equipe de venda até desastres naturais e outros fatores de mercado. Em qualquer um desses cenários, dados de boa qualidade podem ajudar a minimizar os riscos, enquanto dados de má qualidade se tornam um multiplicador de riscos.

As organizações de hoje têm seus dados on-premise, na nuvem, em desktops e dispositivos e é preciso gerenciar tudo isso como um ativo coerente e estratégico. Ao fazer isso, sua organização consegue reduzir custos, aumentar a produtividade, diminuir os riscos, desenvolver novos produtos ou mercados e construir e solidificar relacionamentos.

É difícil para as empresas entender os desafios do gerenciamento de dados e como eles podem impactar seus processos departamentais específicos. Pode ser extremamente difícil para equipes de TI obter o orçamento e o compromisso que precisam para tornar sua estratégia de dados um sucesso e ajudar seus parceiros de negócios a alcançar seus objetivos. O departamento de TI tem a oportunidade única de se tornar uma parte importante das decisões corporativas, alavancando dados que podem ajudar a desencadear insights transformativos.

### **Sua rota até os dados confiáveis**

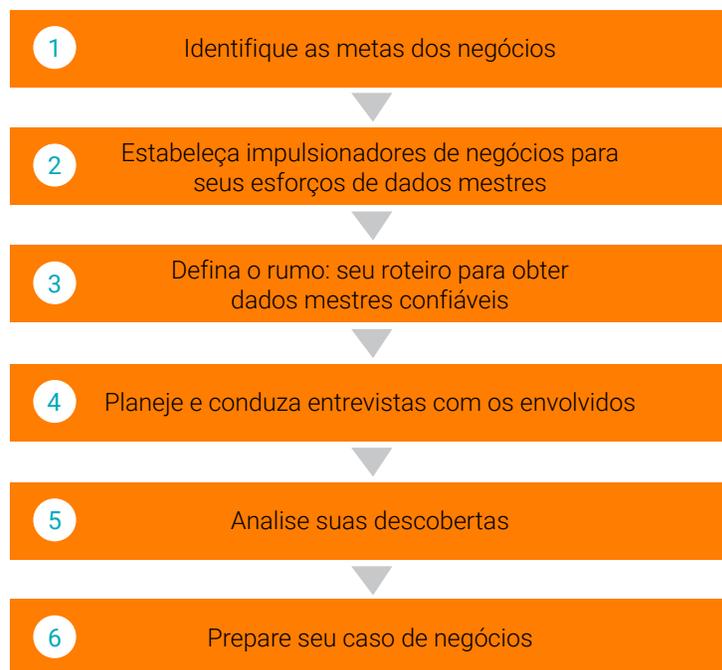
O melhor jeito de oferecer suporte à transformação digital impulsionada por dados de sua organização é projetar e implantar uma iniciativa de MDM. Mas você não pode fazer isso sozinho. Você precisa do apoio executivo, e não só para bancar os fundos necessários. Você precisará da assistência contínua de patrocinadores da diretoria executiva que entendam os benefícios comerciais e apoiem sua estratégia. Foi demonstrado que uma abordagem tática ao gerenciamento de dados não escala e causa trabalho repetitivo. Maximizar o impacto comercial de seus dados corporativos é um processo contínuo e é fundamental que os líderes de TI convençam a empresa a se comprometer completamente com essa jornada.

Para conquistar esse suporte, você precisa demonstrar que os dados mestres desencadeiam valor real aos negócios e que você sabe como chegar lá.

O roteiro que você desenvolver, devidamente fundamentado por insights e lições daqueles que realizaram jornadas similares, ajudará a indicar o caminho até a criação de dados mestres para obter valor. E, ao mostrar quais valores de negócios estão disponíveis, você poderá demonstrar com clareza os benefícios que ajudarão a convencer os tomadores de decisões executivas.

É um business case alicerçado na realidade, com uma rota definida. E não é só um investimento para sua próxima iniciativa de dados: É um ativo com retornos a longo prazo. O trabalho que você fizer agora tornará tudo mais fácil (e mais econômico) para muitos casos de usos futuros.

Este artigo ajudará a identificar onde você está hoje na sua jornada para obter dados mestres, e quais etapas precisam ser realizadas. Isso ajudará você a convencer executivos e investidores que não somente é seguro para a empresa seguir seu plano, mas é absolutamente necessário.



## Identifique as metas dos negócios

As iniciativas de dados mestres começam e terminam com o valor de negócios. Eis como você pode se certificar de que seus esforços para criar dados mestres essenciais para os negócios se alinham aos objetivos comerciais.

Em primeiro lugar, obtenha o financiamento de sua iniciativa de MDM, você precisa conectá-lo a um impulsionador corporativo. Você precisa entender a estratégia de negócios e o que seus executivos estão tentando conquistar. Por exemplo:

- Aumentar a participação do cliente nos gastos.
- Tomar decisões operacionais mais rápidas e melhores.
- Oferecer melhores resultados para pessoas pacientes.

Em segundo lugar, você deve entender os principais KPIs (Key Performance Indicators, Indicador-chave de desempenho) que seus executivos usam para medir o sucesso dessa iniciativa corporativa.

Por fim, descubra como o MDM pode contribuir para o sucesso dos negócios. A importância de uma parceria eficaz entre a empresa e o departamento de TI não pode ser superestimada. Assim, certifique-se de cultivar um relacionamento produtivo e colaborativo com seus principais investidores de negócios desde o início. Mantenha a comunicação aberta e fluente e, quando for útil, faça alguma distinção entre metas a serem comunicadas interna e externamente.

## Estabelecer impulsionadores de valor comercial para seus esforços de dados mestres

Para comprovar o valor dos dados mestres, você precisará alinhar seus esforços de dados mestres aos impulsionadores de valor comercial que são exclusivos à sua organização.

A seguinte lista mostra alguns dos exemplos que você pode querer entender conforme se encaminha para os dados mestres. Elas não são necessariamente sequenciais ou cumulativas, mas devem descrever a progressão geral de recursos:

- Aumentar as taxas de conclusão do pedido pela redução de falhas por dados ruins.
- Entender as necessidades únicas dos clientes e oferecer produtos mais rapidamente nos canais on-line, móveis, lojas e pontos de venda.
- Oferecer experiências do cliente consistentes e aprimoradas a fim de aumentar sua base de clientes e a participação nos gastos com clientes existentes.
- Aprimorar as taxas de conversão de campanha, obtendo insights confiáveis sobre clientes.
- Otimizar os processos da rede de fornecimento, garantir a conformidade e reduzir os gastos de fornecedores pela negociação de melhores preços e termos de pagamento.
- Automatizar a geração de relatórios normativos para garantir a conformidade e evitar riscos e multas.
- Implementar o gerenciamento de consentimento para estar em conformidade com o GDPR (General Data Protection Regulation, Regulação Geral de Proteção de Dados).
- Simplifique as fusões e aquisições a fim de identificar sobreposições de clientes para impulsionar as oportunidades de crescimento.

## Defina o rumo: seu roteiro para obter dados mestres

Quando você está tentando convencer os responsáveis pelo orçamento a financiar seu programa, compensa saber exatamente onde você está hoje e onde você precisa ir amanhã.

Onde você está hoje? Não é uma pergunta simples. Na verdade, isso equivale a uma verificação de integridade dos dados corporativos em sistemas e recursos:

- Onde os dados que você precisa entender são coletados, gerenciados e armazenados?
- Seus dados estão propagados em quantos aplicativos (sejam dados de clientes, produtos, ativos, locais, associações, contratos ou qualquer outro tipo de dados)?
- Qual é a velocidade de crescimento desses aplicativos e com que eficiência são controlados?
- Quantos dados são estruturados e quantos não são estruturados?
- Qual é a qualidade dos dados? Qual é sua pontualidade, integridade, exclusividade e precisão, e o quanto essa representação é padronizada?
- Quanto tempo você passa examinando manualmente os dados em comparação a automatizar o gerenciamento de dados?

- Como os novos dados são implementados durante a nova aquisição do sistema (por exemplo, como resultado de uma fusão ou aquisição)? Quanto tempo isso demora?
- Quais modernizações devem ser exigidas para a obtenção da arquitetura proposta?

As respostas que você dá a perguntas como essas ajudarão a determinar onde você está hoje e quanto precisará avançar. Muitos departamentos obtêm dados de um ERP (Enterprise Resource Planning, Planejamento de Recursos Empresariais) ou de um sistema de CRM (Customer Relationship Management, Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente), manipulam esses dados em planilhas e os devolvem para esses sistemas. Essa despesa geral acontece com frequência suficiente para fundamentar o gerenciamento de alguns desses dados em um sistema flexível que garanta a qualidade de dados. Você também pode evitar o acesso não autorizado e garantir a responsabilidade pela proteção e aplicação de controles adequados a dados mestres confidenciais.

Até onde você precisa ir em seguida para concretizar suas metas? As próximas etapas em sua jornada para dados confiáveis devem levar em consideração seu ambiente de negócios atual (por exemplo, se você está ampliando para novos mercados, iniciando uma fusão ou enfrentando um novo concorrente). Para obter um recurso útil que o ajudará a obter suporte, confira a [ferramenta de avaliação de oportunidade de negócios](#).

Além disso, reflita sobre quais das seguintes etapas você já concluiu e quais desafios permanecem em seu caminho até os dados mestres:

1. Harmonize metadados e o glossário comercial e padronize os dados em seus aplicativos de linha de frente e de análises de negócios.
2. Descubra e faça o perfil dos dados de aplicativos e de análises a fim de avaliar e comparar a qualidade dos dados.
3. Verifique, limpe e potencialize seus dados corporativos com informações de terceiros de alta qualidade – internas e externas – para obter mais insights. Por exemplo, incorpore padrões GS1 para produtos e use a potencialização de dados B2B da Dun & Broadstreet.
4. Reduza registros duplicados e mestres entre os aplicativos e as análises de negócios. Isso pode incluir clientes, produtos, fornecedores, parceiros, materiais, peças, localizações, ativos e outras áreas de dados essenciais para os negócios.
5. Impulsione a colaboração entre as equipes de TI e comerciais com as ferramentas certas para definir políticas de Data Governance e ações para dados de clientes, fornecedores, ativos e produtos.
6. Se fizer parte de sua visão de arquitetura, implante fatos claros, dimensões e regras de correspondência em seu ambiente de Big Data e colete e relacione registros de dados em vários formatos em torno de uso e falhas de equipamentos, códigos de erro e assim por diante.
7. Operacionalize ações por meio da definição de gatilhos baseados em lógica complexa de evento para atender, alertar, priorizar, agendar manutenção e atualizar registros e permissões e assim por diante.
8. Forneça dados limpos para sistemas operacionais e de análise, como, por exemplo, Data Warehouses corporativos e repositórios de dados, de modo que os usuários de áreas de negócios e os especialistas em dados possam potencializar os dados mestres para selecionar insights e oferecer ótimas experiências do cliente.

Lembre-se de medir o desempenho antes de começar a iniciativa de aprimoramento de dados, a fim de ter uma linha de base para fundamentar o rastreamento do impacto.

## Planeje e conduza entrevistas com os envolvidos

É claro que ninguém espera que você responda a todas essas perguntas sozinho. Você precisará coletar informações de muitas fontes ao identificar metas de negócios, estabelecer métricas e definir rumos que levem aos dados mestres.

Para ter a visão completa, você precisa conversar com as pessoas que estão na linha de frente. Entre elas estão proprietários de aplicativos e processos, analistas de negócios, gerentes operacionais e qualquer um responsável por corrigir ou consumir dados. Os responsáveis por áreas de negócios fornecem uma visão holística de suas prioridades. Invista algum tempo para refletir sobre quais são os melhores profissionais a serem contatados nas áreas de TI e de negócios, estabeleça seus fundamentos para eles e complemente isso com os insights deles.

Os interessados geralmente incluem os responsáveis por processos de negócios e os gerentes de dados. As regras e os níveis de envolvimento variam, dependendo do escopo e do tipo de iniciativa de dados:

- **Dados de clientes** – Líderes de vendas, de serviços, de marketing e de finanças
- **Dados de produtos** – Líderes de Pesquisa e Desenvolvimento, de fabricação, de marketing, de vendas, de serviços, de logística e de finanças
- **Dados de fornecedores** – Líderes de rede de fornecimento, de aquisição e de finanças
- **Dados de funcionários** – Recursos humanos e finanças

Se sua cultura corporativa estiver aberta para isso, sempre vale a pena aprender com os mesmos executivos que você está visando, se eles puderem articular seus desafios e oportunidades relacionados a dados. Saber seu nível atual de entendimento ajudará você a planejar adequadamente a mensagem quando voltar com um caso de negócios. No entanto, também compensa abordar uma variedade de investidores, incluindo pessoas que usam dados todos os dias para realizar seus trabalhos. Lembre-se de que enquanto as métricas de retorno quantificável sobre o investimento (ROI) sejam sempre a comprovação mais eficaz, nessa etapa, informações qualitativas e episódicas também são úteis.

Seu objetivo é identificar transações ou processos de dados (e os elementos de dados necessários nisso) que contribuem para o sucesso ou o fracasso de um objetivo comercial departamental e como isso apoia uma estratégia de negócios mais ampla. Isso permitirá que você meça o impacto de uma iniciativa de dados mestres nos KPIs da estratégia geral.

Acima de tudo, seja transparente em todas as comunicações (e, posteriormente, nos cálculos) e mencione todas as fontes de dados. As informações coletadas ajudarão na criação de casos de negócios e em demais ações, à medida que você analisa a possibilidade de outras iniciativas de dados mestres no futuro. Aqui estão alguns exemplos de perguntas que você pode adaptar antes de começar as conversas.

### Exemplos de Perguntas de Negócios

- Quais são a visão e a estratégia de negócios, e como a empresa planeja alcançá-las?
- Como seu sucesso será medido? Quais são os três principais KPIs? Por exemplo, custo de mercadoria vendida (COGS), logística (OTIF), taxa de retorno de garantia e assim por diante?
- Quantos produtos, ordens de serviço ou embarques são processados por mês?
- Qual é a taxa de sucesso das campanhas de marketing? As taxas de conversão das campanhas de marketing atingem os objetivos?

- Quanto tempo de inatividade de ativos se deve a manutenções não planejadas?
- Quando um único fornecedor é utilizado em várias áreas de negócios, os descontos em massa podem ser alcançados por meio da eliminação de silos de dados?
- Qual é a porcentagem de pedidos que falham ou atrasam devido a problemas com os dados, como, por exemplo, incorreções em IDs de produtos, endereços ou códigos tarifários etc.?
- Com que frequência sua organização viola requisitos de conformidade regulatória? Quais são as penalidades e quanto custa para corrigir esses erros?
- Você perde negócios com clientes por causa de problemas com dados?
- Quanto tempo a empresa gasta no gerenciamento manual dos dados a fim de obter respostas?
- Qual é o impacto de falhas, por exemplo, em termos de custos adicionais de manuseio ou receita atrasada?
- Qual seria o custo mensal de um atraso, em termos de perda de oportunidades de negócios, incapacidade para reagir às ofertas da concorrência e aos custos incrementais de TI?

### **Exemplos de Perguntas de TI**

- Você consegue oferecer os dados que a empresa precisa no período exigido?
- A empresa confia nos dados que você oferece atualmente?
- Quanto você gasta com integração de dados, qualidade de dados, criação de dados mestres e gerenciamento de dados por toda a organização?
- Quanto tempo leva para fornecer os dados solicitados de um novo produto ou lançamento de campanha?
- Quanto tempo é necessário para você incluir uma nova fonte de dados e disponibilizá-la aos analistas das áreas de negócios?
- Quanto você ganharia em velocidade se tivesse uma única fonte para extrair dados à medida que os provisiona para os analistas das áreas de negócios?
- Qual é a porcentagem de seus dados de clientes/fornecedores/produtos completos, atualizados, precisos e que não entram em conflito com dados de outras fontes no momento? Quantos sistemas diferentes armazenam os dados de clientes? Quão bem integrados eles estão?
- Considerando todas essas perguntas, como estão métricas de tendências? Elas estão melhorando ou piorando?
- De quais recursos técnicos e arquiteturas você precisaria para poder entregar dados mestres de maneira eficiente?

### **Analise suas descobertas**

Sua pesquisa inicial e as entrevistas com os profissionais de interesse fornecem informações brutas para o roteiro e o business case. O próximo passo é analisar os benefícios potenciais e dar uma indicação de ROI viável.

Neste momento, você deve avaliar:

- Possíveis benefícios (os objetivos que você identificou com investidores, proporcionados por uma iniciativa de dados mestres)
- Possíveis custos incorridos do processo, apresentados como um custo completo para toda a situação, e que podem incluir:
  - Hardware (CAPEX ou OPEX)
  - Software (CAPEX ou OPEX)
  - Implementação
  - Manutenção (menos assinatura)
  - Operações
  - Contagem de efetivo
  - Reciclagem do treinamento
  - Gerenciamento de mudanças
  - Métricas de sucesso

Figuras 1 e 2 mostram os benefícios médios que organizações em setores específicos podem esperar de um investimento em uma iniciativa de dados mestres.

Os gráficos foram obtidos a partir das avaliações de valor dos negócios (BVAs) produzidas pela Informatica para ajudar as organizações a quantificar os benefícios financeiros das iniciativas de dados mestres. Cada avaliação combina, em uma oferta, as práticas recomendadas com a ação proposta e ajustada às necessidades dos negócios e do ambiente de TI em questão, para determinar o que pode ajudar ou atrapalhar a realização das metas de dados mestres da organização. Elas podem diretamente informar sobre atividades subsequentes, como arquitetura de negócios, Data Governance ou mudanças de processo.

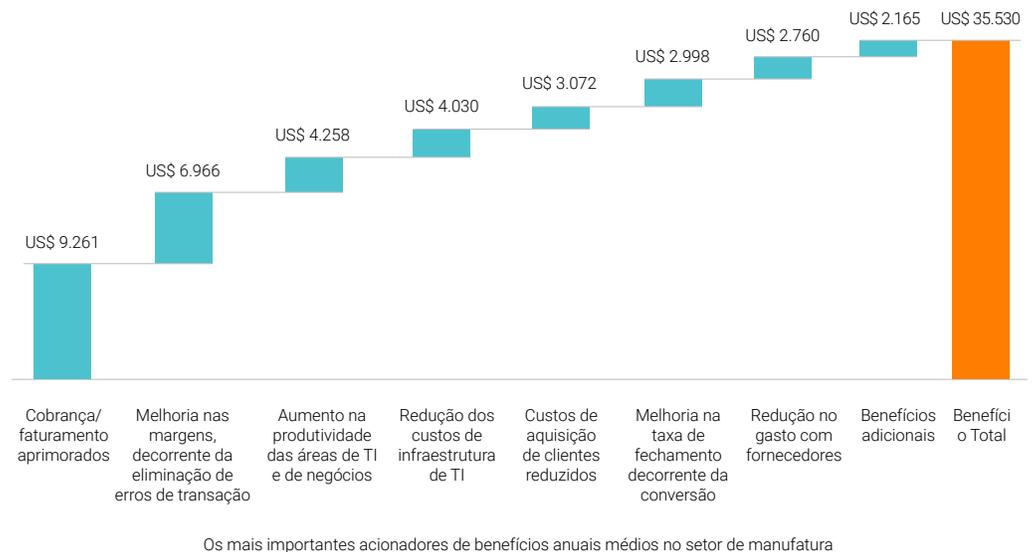


Figura 1. Fabricação industrial: Descobertas de BVA – Benefícios médios completos de fabricação (Fonte: Informatica Insights Series, The Value of Trusted Data in Industrial Manufacturing)

Os benefícios calculados – os quais, juntamente com o sumário executivo, constituem um produto da BVA – podem ser usados para obter suporte às iniciativas de dados, justificar o investimento, medir os retornos com base no investimento mencionado e rastrear o progresso global da iniciativa.

Os benefícios e valores aos negócios podem variar por setor, maturidade do setor, tamanho da empresa (receita), volume de dados com base na fonte de dados, cadeia de suprimentos e modelo de distribuição. O fabricante médio (discreto e processo) na Figura 1 gera US\$ 15 bilhões em receita anual.

A firma de produtos embalados para consumo média na Figura 2 gera US\$ 5 bilhões em receita anual.

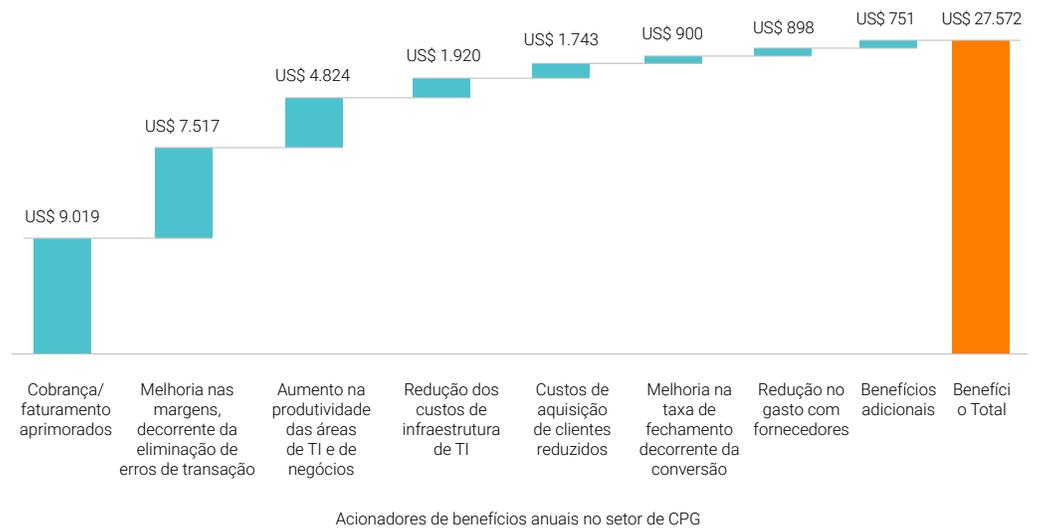


Figura 2. Produtos embalados para consumo: Descobertas de BVA – Benefícios médios completos CPG (Fonte: Informatica Insights Series, The Value of Trusted Data in Consumer Packaged Goods)

### Fórmula de tempo operacional do ativo

Para manter a satisfação dos clientes e garantir um fluxo tranquilo de receitas, uma métrica-chave poderia ser a garantia de que os ativos estão funcionando adequadamente, com o mínimo de tempo de inatividade – por exemplo, ATMs de bancos varejistas, quiosques de revendedores, aeronaves de linhas aéreas ou equipamentos de chão de fábrica para atender aos volumes demandados pelos clientes.

A figura 3 mostra um exemplo de fórmula que ajudará você a calcular o perfil net-new do tempo de atividade melhorado do ativo. Isso leva em consideração muitas variáveis, como mostrado.

**T** x **A** x **N x 100/365** x **B** x **I** x **R** x **G** = **P**

**T** = Número total de ativos de produção no escopo

**A** = Porcentagem média de ativos no status de não produção em qualquer ano  
(Observação: Produção diminuída proporcionalmente. Além disso, o tempo de inatividade deve ser por ativo, peça, localização ou dados de perfis associados que criam ordens de serviço não planejadas para manutenção.)

**N** = Número de dias de não produção

**B** = Redução antecipada do tempo de inatividade, com base em referências de terceiros (Aberdeen, IDC ou similar)

**I** = Proporção de melhoria impulsiona pela qualidade de dados em porcentagem; I é calculado pela fórmula  $O \times U \times D$ :

- O** = KPI operacional de terceiros (por exemplo, aumentos de embarques OTIF ou porcentagem de melhoria no tempo de atividade da produção)
- U** = Porcentagem de dados renderizados não confiáveis (por exemplo, incompletos, duplicados, desatualizados)
- D** = Probabilidade, em porcentagem, da qualidade de dados igual ou abaixo da paridade setorial (Observação: consulte Aberdeen ou outra empresa de pesquisas e análises)

**R** = Média anual de receita em dólares, por ativo, no escopo

**G** = Margem bruta em porcentagem

**P** = Perfil net-new com base no tempo de atividade melhorado do ativo

Figura 3. Exemplo de fórmula para calcular o novo lucro líquido a partir do tempo operacional aumentado do ativo

Ao criar seu caso de negócios, você baseará os cálculos em hipóteses, o que é normal. Em caso de dúvidas, use estudos comparativos ou metas internas. Se não estiverem disponíveis, comece com suposições conservadoras.

Se a análise se tornar complexa, a Informativa pode ajudá-lo a destrinchar os números e explorar possíveis retornos nos cenários conservador e agressivo.

### Exemplos e lições aprendidas de clientes

A GE Aviation está comprometida em encontrar novas maneiras de otimizar suas operações e obter um aprimoramento de desempenho que beneficie o setor de aviação como um todo. Um dos instrumentos mais poderosos de que dispõe são os dados que fluem pela empresa – das máquinas nos céus até os centros de controle em terra, e na operação inteira.

O setor de linhas aéreas opera com margens estreitas e pequenas melhorias podem ter consequências enormes para os lucros. Seja cortando minutos nos tempos do ciclo de voos, seja otimizando o desempenho mecânico e a eficiência do combustível, há melhorias que aprimoram a experiência do cliente e resultam em economias de custos tangíveis.

Para facilitar a compreensão, uma economia de 1% no custo de combustível poderia se converter em uma economia de 30 bilhões de dólares para o setor, ao longo de 15 anos.

## Desafio

A GE e sua empresa parceira CFM têm 47.000 equipamentos em operação no mundo todo. São muitos ativos criando muitos dados. E, quando esses ativos são projetados para se movimentarem, o desafio de criar um quadro abrangente dos dados se torna ainda mais desafiador.

Os fatores cruciais que complicam os esforços de gerenciamento de dados da GE Aviation são o grande volume de ativos gerando dados, as centenas de aplicativos nos quais os dados se movem pelas chaves de dados legados e a necessidade de agregação manual.

Neste contexto, a GE Aviation focou em uma série de recursos e iniciativas importantes:

- Otimização do gerenciamento de relacionamento de entidades e correspondência e fusão (de dados sobre ativos, clientes e contratos) em todos os diferentes sistemas
- Aprimoramento da eficiência da tomada de decisão para otimizar o vínculo entre dados de desempenho de equipamentos e dados de rastreamento, em todo o ciclo de vida do equipamento
- Redução do número total de aplicativos para um total de 100 até 2020

## Solução

A GE Aviation iniciou a criação de um sistema que conecta todos os dados mestres relacionados à toda frota pelo:

- Fornecimento de uma única exibição de dados de três domínios chave: clientes, contratos e ativos
- Padronização de dados e downstream fluído
- Alinhamento de dados herdados dos sistemas legados por meio de referência cruzada
- Captura de eventos de negócios que impactem os relacionamentos de dados
- Redução de todos os possíveis conflitos

## Lista de verificação de dados mestres

Os líderes de Gerenciamento de dados mestres na GE Aviation revelaram as lições aprendidas durante esta transformação e deram dicas para aqueles que estão embarcando nessa jornada para os dados mestres:

- Reconhecer que o valor não está apenas na criação de dados mestres (que é algo importante) – está também no gerenciamento dos relacionamentos entre essas entidades.
- Encontre um lugar onde você possa realmente fazer a diferença nos negócios, mas não se esqueça de ser realista. Examine quais departamentos e quais aplicativos existentes em tais departamentos estão preparados para a otimização. Além disso, identifique os executivos que estão dispostos a aproveitar a oportunidade.
- Trabalhe para limpar os dados. Em geral, os dados são o maior desafio quando esses projetos começam, portanto, é importante examinar sua integridade na forma bruta, em todos os sistemas. A limpeza de dados já no início torna mais fácil o percurso da implementação técnica.
- Alinhe-se a uma iniciativa planejada ou existente; por exemplo, análises na área de TI, um novo sistema ERP ou uma iniciativa de negócios.
- Não deixe que a perspectiva de personalização assuste os responsáveis pelas tomadas de decisão. Alguma personalização é necessária para virtualmente todos os programas de gerenciamento de dados complexos. Trata-se de um processo de criação de regras com base em um produto sólido, o que não significa recriá-lo. Na prática, é mais configuração do que personalização.
- Atribua propriedade e responsabilidades antes de começar a iniciativa de dados mestres.

- Tenha o controle de dados em ambos os lados, tanto o da área de TI quanto o da área de negócios. Mas não reprima o trabalho da qualidade de dados sobrecarregando-a com políticas e procedimentos massivos de governança, administração e controle de dados. Simplifique, tome decisões lógicas e reconheça que os dados mestres exigem um foco estratégico. Uma governança rígida impede o progresso.
- Tenha pessoas com conhecimento do processo de negócios, talvez até mais fundamental do que o conhecimento técnico. Você pode ensinar as pessoas a usar ferramentas para melhorar os dados, mas você precisa de pessoas que entendam o impacto da mudança.
- Seja firme. Comece sempre com os dados e direcione a mensagem de valor antes que as pessoas se conectem com as novas ferramentas ou práticas que estão sendo propostas, a fim de unir os pontos em toda a empresa.

A GE lançou a Predix, sua PaaS (Platform as a Service, Plataforma como um serviço), para conectar máquinas, capturar medidas e desenvolver software para análise. A Predix usa algoritmos para fazer projeções sobre o futuro desempenho das máquinas. Seus insights podem evitar interrupções não planejadas e otimizar a manutenção, resultando em economias significativas. Na GE Aviation, os dados mestres vincularão as análises automáticas com os dados corporativos, a fim de fornecer perfis de ativos, histórico de serviço de ativos e dados de clientes.

### Prepare seu caso de negócios

Você precisa juntar tudo no caso de negócios final para apresentar a seus investidores. Uma boa estrutura a ser seguida pode ser esta:

- **Sumário executivo** – Descreva as forças de mercado que determinam por que sua organização precisa de uma iniciativa de dados mestres; resuma o valor potencial aos negócios; e descreva a iniciativa proposta para ajudar a desencadear esse valor. Lembre-se, o resumo executivo foca o resultado comercial, e não os dados. Os dados são "como" você chega a esse resultado, não o porquê. Foque no porquê do resumo executivo.
- **Principais casos de uso de negócios** – Descreva os processos reais de negócios que sua iniciativa impactará e os benefícios palpáveis que você espera realizar. Mencione vitórias valiosas, mas realistas, que possam ser mensuradas, para mostrar o impacto dos dados mestres.
- **Descobertas qualitativas e citações de entrevistas** – É aqui que você inclui as descobertas obtidas em entrevistas com os envolvidos, além de outras evidências que darão autenticidade ao seu business case.
- **Quantificação do valor comercial** – Inclua dados que mostrem o estado atual em sua área de escolha, depois o estado futuro projetado. Avalie a diferença de maneira transparente e convincente antes de ilustrar como as suas projeções afetarão positivamente o valor dos negócios.
- **Solução proposta** – Pegue tudo o que você aprendeu e todas as evidências obtidas para apoiar seu caminho até os dados mestres e descreva em detalhes como a solução que está propondo cumprirá as promessas feitas no sumário executivo. É aqui que entram as lições aprendidas por empresas como, por exemplo, a GE Aviation – vincule a solução proposta aos itens da check-list de dados mestres. Também é útil incluir um plano de roll-out da sua iniciativa, fundamentado por valor versus custo (direcionado pela complexidade dos requisitos e dos riscos associados).

- **Pesquisa de analistas** – Sempre que possível, busque a opinião de especialistas externos que confirmem suas ideias. Procure pesquisas existentes e, se o orçamento permitir, considere realizar uma pesquisa original para uso e propriedade da sua empresa.

## Conclusão

As etapas descritas neste artigo ajudarão você a impulsionar sua iniciativa de dados mestres. Você poderá mostrar melhorias tangíveis que podem ser obtidas quando os dados corporativos são gerenciados, relevantes e confiáveis. Você será capaz de convencer as pessoas certas em sua organização dos ótimos resultados de negócios pelo uso eficaz de dados mestres a seu alcance. Se ainda for necessário um pouco mais de incentivo, basta eles avaliarem o custo de não fazer nada. Sem dados mestres, a análise dos negócios se enfraquece, e nenhuma empresa pode ter segurança na tomada de decisão.

Empresas em vários setores já reconheceram o risco de não fazer nada, e muitas já deram os primeiros passos descritos neste artigo. Com a ajuda de um roteiro que mostre o ponto a que chegou e a distância que ainda falta percorrer, você pode obter o suporte executivo necessário para iniciar rapidamente sua iniciativa de dados mestres. E ajudará você durante esta iniciativa e depois, auxiliando você a manter as pessoas certas engajadas e trabalhando em um objetivo comum: dados confiáveis que aceleram sua transformação digital impulsionada por dados.

Quer aprender mais sobre como o gerenciamento de dados mestres pode ajudar você a transformar seus dados em insights de negócios? Este [folheto](#) discute seis maneiras que o MDM pode ajudar sua organização e oferece uma visão geral dos principais recursos de uma solução completa de MDM.

