

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

DIRCEU CORRÊA JR.

**BIG DATA EM CONTEÚDO ESPONTÂNEO NÃO-ESTRUTURADO DA INTERNET
COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Porto Alegre

2018

DIRCEU S. M. CORRÊA JUNIOR

**BIG DATA EM CONTEÚDO ESPONTÂNEO NÃO-ESTRUTURADO DA INTERNET
COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Fonseca

Porto Alegre - RS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C825b

Corrêa Junior, Dirceu

Big data em conteúdo espontâneo não-estruturado da internet como estratégia organizacional de orientação para o mercado / Dirceu Corrêa Jr. – Porto Alegre, 2018.

88 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Fonseca.

1. Administração de Empresas. 2. Gestão Empresarial. 3. Tecnologia da Informação. 4. Processamento de Dados – Administração. I. Fonseca, Marcelo. II. Título.

CDD 658.4063

**Ficha Catalográfica elaborada por Vanessa Pinent
CRB 10/1297**

DIRCEU S. M. CORRÊA JUNIOR

**BIG DATA EM CONTEÚDO ESPONTÂNEO NÃO-ESTRUTURADO DA INTERNET
COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Fonseca

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Começar uma jornada é relativamente fácil, finalizá-la que é a grande questão. Como dificilmente na vida fazemos algo verdadeiramente importante sozinhos, é com a sensação de vitória, orgulho e autossuperação, mas também com muita gratidão, que chego a etapa final de mais um grande desafio pessoal. Sem dúvida um dos maiores. Contudo, nada seria possível, não fosse alguns aportes de apoio motivacional, técnico e emocional. É fato que (sempre) fiz muito por mim, mas nessas caminhadas também houve algumas pessoas que auxiliaram a construir quem eu sou hoje. Quero deixar registrado neste momento alguns agradecimentos:

A força de vida que é minha avó, que já ouviu muito isso de mim, mas talvez ainda não tenha a dimensão da gratidão e respeito que tenho por ela, desde sempre.

A memória viva do meu pai, e a minha mãe que mesmo hoje adoecida, quero registrar o quanto foi e é importante na minha vida, pois por muitas formas de aprendizados forjou o que sou hoje: - um filho, pai, amigo, e muitos outros papéis.

Ao grupo acadêmico, avaliadores, revisores, colegas da turma MPGN-2016/1 pelos aprendizados, parceria nos estudos e pelo enriquecedor período na França. Também aos qualificados professores desse Mestrado, em especial, Marcelo Machado (no apoio moral e estudos) e Guilherme Trez (incentivo à docência).

Aos meus amigos e colegas de trabalho da Postmetria, por acreditarem num sonho do qual essa dissertação também é parte integrante, e me auxiliarem todos os dias a tornar esse sonho cada vez mais real, abrangente e de impacto no mundo.
#OpinioTemValor

Ao meu novo grande amigo e orientador Marcelo Jacques Fonseca, pelo apoio, pelo suporte de conhecimento qualificado, pelas risadas, pelas tensões, mas principalmente por acreditar na evolução de um empreendedor em um pretense pesquisador, auxiliando na transformação de dados, vontades e opiniões, em ciência.

Aos meus mais constantes e verdadeiros amig@s de uma vida, cada um hoje com quase 30 anos de história e parceria, que sempre souberam compreender as ausências e dar força nas conquistas (*The kings of black cocada*) #GoSurfsk8.

Agradeço por último, pois é de fato o motivo, a força, o apoio, tudo! À minha esposa Diana Lunardi dos Santos. Só quero te dizer muitas vezes, muitíssimo obrigado! Por seres quem és, por me aturar, por todo o incentivo incondicional, e por me dar a honra de dividir contigo todas as minhas (nossas) conquistas.

RESUMO

O Big Data é uma realidade social, com crescente impacto nos negócios. Entretanto, uma pesquisa realizada com executivos americanos de grandes corporações identificou uma baixa capacidade no aproveitamento efetivo dessa oportunidade de inteligência competitiva em suas empresas. Ao aprofundar o entendimento desse contexto, a partir da perspectiva de Orientação para o Mercado, a presente dissertação apresentou uma análise exploratória sobre a atual capacidade de grandes empresas com atuação nacional em absorver valor do Big Data, focando sua atenção num tipo específico de conteúdo, chamado Dado Não-Estruturado. Como resultado, identificou-se que as empresas estudadas se encontram em um momento peculiar para a gestão moderna de Orientação para o Mercado, uma espécie de processo evolutivo e de transição na compreensão e aproveitamento desse dilúvio de dados. Tal momento de adaptação é ainda reforçado por uma tendência para o uso de dados mais espontâneos dos consumidores.

Neste estudo inicialmente são apresentadas cinco dimensões desse momento peculiar, abordando sistematicamente quesitos relacionados à organização interna; fornecedores e perfis de investimentos; adaptações internas; entre outros achados estratégicos. Após, também é detalhada a atual caminhada na efetiva compreensão do Big Data, a partir das práticas possíveis identificadas nesse contexto empresarial.

Palavras-chave: Big Data. *Data Culture*. Dados Não-Estruturados. *Analytics*. Orientação para o Mercado.

ABSTRACT

Big Data is a social reality with growing business impact. However, a survey of US executives of large corporations identified a low capacity to effectively exploit this competitive intelligence opportunity in their companies. In order to deepen the understanding of this context, from the perspective of Market Orientation, the present dissertation presented an exploratory analysis about the current capacity of large companies with national performance in absorbing Big Data value, focusing their attention on a type of content, called Unstructured Data. As a result, it was identified that the companies studied are in a peculiar moment for the modern management of Market Orientation, a sort of evolutionary process and of transition in the understanding and use of this deluge of data. This moment of adaptation is further reinforced by a trend towards the use of more spontaneous data from consumers.

In this study, five dimensions of this peculiar moment are presented, systematically addressing questions related to internal organization; suppliers and investment profiles; internal adaptations; among other strategic findings. Afterwards, the current path to the understanding of Big Data is also detailed, based on the possible practices identified in this business context.

Keywords: Big Data. *Data Culture*. Unstructured Data. Analytics. Market Orientation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A AMPLITUDE DO DIAGNÓSTICO DE BIG DATA MARKETING ANALYTICS.....	25
FIGURA 2 - OS QUATRO V'S DO BIG DATA.	26
FIGURA 3 - EXTRAINDO VALOR PARA NEGÓCIOS DOS 4 V'S OF BIG DATA. .	28
FIGURA 4 - EXEMPLOS DE DADOS ESTRUTURADOS E NÃO-ESTRUTURADOS.	31
FIGURA 5 - FRAMEWORK DO E-WOM.	35
FIGURA 6 - IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO:	38
FIGURA 7 - IDENTIFICAÇÃO DOS EXECUTIVOS PARTICIPANTES DO ESTUDO:	38
FIGURA 8 - PROCESSO DE ANÁLISE PÓS-ENTREVISTAS.....	41
FIGURA 9 - CÓDIGOS DAS UNIDADES DE REGISTRO APLICADAS NO SOFTWARE MAXQDA.	42
FIGURA 10 - GAPS DAS CAPACIDADES DE MARKETING.....	49
FIGURA 11 - DECOMPOSIÇÃO DAS CAPACIDADES DE <i>MARKET-SENSING</i> COMO UM ANTECEDENTE DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO:	52
FIGURA 12 - DIAGRAMA DE ÊNFASES DAS FALAS SOBRE FORNECEDORES EM RELAÇÃO AO BIG DATA (ESTRUTURADO X N-ESTRUTURADO X AMBOS):	53
FIGURA 13 - TABELA COM ÊNFASES DAS FALAS SOBRE FORNECEDORES EM RELAÇÃO AO BIG DATA (ESTRUTURADO X N-ESTRUTURADO X AMBOS):	55
FIGURA 14 - UM MODELO CONCEITUAL DE QUALIDADE DE SERVIÇOS E IMPLICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS:	59
FIGURA 15 - FLUXO ADAPTATIVO DE RECURSOS PARA ABSORVER VALOR DO CENE:.....	62
FIGURA 16 - PROCESSO DE EXPANSÃO DOS 3V'S.....	67
FIGURA 17 - A EVOLUÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE DADOS E ESTRATÉGIA.	70
FIGURA 18 - ETAPAS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO <i>DATA CULTURE</i>	74

FIGURA 19 - DAS CAPACIDADES ESTÁTICAS ÀS ADAPTATIVAS.....	76
FIGURA 20 - MOMENTO ORGANIZACIONAL DA CAPACIDADE DE ABSORVER ALTO VALOR DO CENE.....	77

LISTA DE SIGLAS

AC - Análise de Conteúdo;

AD - Análise do Discurso.

BD - Big Data;

BDA - Big Data Analytics;

CENE - Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado;

DDD - Data Drive Decision;

e-WOM - Eletronic Word-of-Mouth;

MO - Market Orientation;

OM - Orientação para Mercado;

UGC - User Generated Content;

WOM - Word-of-Mouth;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	18
2.1.1	Market Learning	22
2.1.2	Data-driven	23
2.2	BIG DATA E MARKETING	25
2.3	TIPOS DE DADOS E CONTEÚDOS	30
3	MÉTODO	36
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	36
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE	37
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA	38
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	40
4	RESULTADOS	44
4.1	EVOLUÇÃO DO <i>DATA CULTURE</i>	44
4.1.1	Organização prévia para absorver valor do CENE	50
4.1.2	Fornecedores de métodos e ferramentas	52
4.1.3	Investimento em CENE	56
4.1.4	Adaptação de processos ao <i>Data Culture</i>	61
4.1.5	Retenção de Clientes	65
4.2	COMPREENSÃO PRÁTICA DO BIG DATA	65
4.2.1	Práticas internas	68
4.2.2	Práticas do mercado	70
5	CONCLUSÕES	73
5.1	DISCUSSÃO TEÓRICA	75
5.2	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	78
5.3	LIMITES DO ESTUDO	80
5.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	80
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas	86

1 INTRODUÇÃO

Um dilúvio de dados conhecido por Big Data invadiu a vida moderna (DAY, 2011). Consumidores e organizações produzem e consomem cada vez mais os recursos colaborativos das novas mídias, e cada indivíduo precisa agora aprender a conviver com os reflexos dessa ultra dinamização informacional e social (MCNULTY, 2014; LIU et al., 2015; LIU, et al., 2016; LEE, 2017; MATTHIAS, 2017).

Contudo, além do processo de transformação social em si, esse novo paradigma é também (e principalmente) um grande e novo ambiente de negócios. De acordo com publicação do Guia Semestral Internacional de Dados e Analytics da *International Data Corporation* (IDC) ¹, uma das principais instituições de pesquisa norte americanas, as receitas mundiais em Big Data e *Business Analytics* irão crescer de 130,1 bilhões de dólares em 2016, para mais de 203 bilhões de dólares em 2020. Na época, esse guia também trazia a previsão de que tal mercado aumentaria 11,3% em 2016, depois que as receitas já haviam alcançado 122 bilhões de dólares em todo o mundo no ano de 2015 – sendo esperado ainda um crescimento a uma taxa de 11,7% até 2020.

Porém, o dilúvio de dados, assim como a avalanche de investimentos, não termina aqui. Segundo reportagem do *Wall Street Journal* em 2015, somente em publicidade no *social media* (internet colaborativa) já se esperava gastos de mais de 24 bilhões de dólares naquele ano. E, conforme Day (2011), toda essa aceleração e empoderamento tecnológico social têm desafiado os profissionais do marketing, bem como criado e alargado um "gap" entre essa complexidade informacional e a capacidade das organizações em responder as novas demandas do mercado.

Em relação a esses grandes volumes, variedades e mesmo velocidades de dados, compreende-se que além das possibilidades quantitativas do chamado *Analytics*, ou Big Data Analytics (BDA) sobre comportamento web (dados de navegação, tempo de acesso, *login* em sites, quantidade de cliques, data e horário de postagens, que resultam em correlações estatísticas), as pegadas do mercado consumidor também se dão a partir dos conteúdos espontâneos colaborativos compartilhados em rede (CHARBAND; NAVIMIPOUR, 2016, p. 03). Como exemplo, tem-se os textos (*posts*, comentários em e-commerce, blogs, etc.), vídeos, áudios,

¹ Fonte: FORBES. jan. 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/gilpress/2017/01/20/6-predictions-for-the-203-billion-big-data-analytics-market/#29e709ce2083>>. Acesso em : 24 abr. 2017.

imagens, entre outras informações, tecnicamente conhecidas como “dados não-estruturados” (ZHANG, et al., 2016; COTÉ, 2014).

Esses rastros das efetivas expressões e subjetividades do internauta, que vão além de uma base numérica padronizada, podem gerar um conhecimento ainda mais profundo, pois são informações qualitativas, e por isso, não estruturadas e mais espontâneas (MÜLLER et al., 2016; DAS; KUMAR, 2013; BILBAO-OSÓRIO; DUTTA; LANVIN, 2014; ALYOUBI; EMARY, 2016; LIU et al., 2016).

Tal subjetividade quando interpretada, traz informações estratégicas tão ou mais valiosas que as correlações, pois agregam um elemento chamado “contexto”.

Tradicionalmente os dados de negócios foram disponibilizados em um formato estruturado que poderia ser analisado automaticamente - por exemplo, uma planilha que quantifica os retornos de clientes de diferentes produtos em diferentes lojas ao longo do tempo. No entanto, grande parte do valor do Big Data existe em informações não-estruturadas - por exemplo, a transcrição de uma sessão de bate-papo entre um cliente de varejo e um representante da área de atendimento ao cliente. (BILBAO-OSORIO; DUTTA; LANVIN, 2014, p. 88).

Como mencionamos acima, grande parte do que se entende por "Big Data" é conteúdo não-estruturado - dados que tradicionalmente têm sido impossíveis de quebrar e categorizar à medida que são coletados. Tais dados não são apenas difíceis de analisar, mas também podem ser facilmente mal interpretados quando retirados do contexto. (BILBAO-OSORIO; DUTTA; LANVIN, 2014, p. 91).

Textos de comentários em redes sociais, blogs, avaliações em e-commerces, e-mails de canais Fale Conosco, vídeos do Youtube entre outras informações autênticas do consumidor, podem orientar uma melhor performance de mercado, agregando às estratégias de marketing as efetivas expressões humanas. Expressões essas que, conforme Cayla e Arnould (2013), “[...] fazem um approach muito eficaz na compreensão dos vieses de sentimento, atitudes e comportamento dos consumidores de determinado mercado”. Com isso, trazem para a firma o cotidiano dos consumidores, fornecendo acesso as suas subjetividades.

É relevante pensar a disponibilidade de informações numa abordagem ampla, porém ao mesmo tempo singular do ser humano. Isso porque, na urgência de *não perder a onda* da inovação do Big Data, empresas têm investido muito dinheiro em análises de dados, imaginando que de um modo amplamente escalável passarão a compreender profunda e automaticamente o seu mercado alvo, partindo apenas de correlações estatísticas e *analytics*.

No artigo da *Harvard Business Review*, Christensen et al. (2016) comentam que em uma recente pesquisa da Consultoria McKinsey, 84% dos executivos globais

havam relatado que a inovação era extremamente importante para suas estratégias de crescimento. Todavia, 94% estavam insatisfeitos com o desempenho desses investimentos em instrumentos de análises para o crescimento estratégico das suas organizações. Este fato não deveria ser uma realidade, considerando que as empresas nunca tiveram tantos dados disponíveis sobre seus clientes. E em função dessa revolução do Big Data, inclusive, tais empresas agora podem coletar um enorme volume e variedade de informações dos consumidores, a uma velocidade a pouco tempo inimaginável, além de contar com as sofisticadas ferramentas de análise atualmente disponíveis. Então qual o problema enfrentado nessas empresas?

Conforme destacado nesse trabalho, o problema fundamental foi que grande parte da massa de dados sobre clientes coletada pelas empresas provém de formatos estruturados, que permitem mostrar apenas análises estatísticas (correlações, regressões, etc.). Por exemplo, um cliente navega de modo parecido com outro, ambos acessam páginas em tal hora e clicam em tais botões e, conforme esse perfil de navegação 86% deles demonstram preferir uma versão à outra de um determinado produto, entre outros.

Contudo, ainda que seja muito estimulante encontrar padrões a partir de números, isso não significa necessariamente que quaisquer dos comportamentos comentados acima sejam uma ação com causalidade e contextualizáveis na micro-realidade desses clientes. Conforme comenta Christensen et al. (2016, p. 52): “Após décadas vendo grandes empresas falharem, nós chegamos à conclusão de que o foco em correlações — e em saber mais e mais sobre os clientes — está levando as empresas para o caminho errado”.

Importa dizer que não necessariamente o fato de identificar duas pessoas de mesma idade, que moram na mesma cidade, e que compraram um mesmo item, por exemplo um carro, significa que elas vão, por análise de correlação estatística: (a) torcer para o mesmo time; (b) gostar das mesmas músicas; (c) ou mesmo estar em momentos de vida que gerem necessidades semelhantes, considerando que uma dessas pessoas pode, por exemplo, estar grávida e a outra se aposentando.

O processo evolutivo de um momento de dados sem contexto, para um nível de conhecimento mais qualitativo² sobre as expectativas do cliente, foi a base desta dissertação.

Contextos de aprendizagem organizacional em práticas de orientação para o mercado (ABDULAI et al., 2016), os atuais investimentos em Big Data no mundo, assim como a baixa absorção de parte do seu valor estratégico apontaram a necessidade de estudar cientificamente esses grandes volumes, velocidades e variedades de dados da internet. Tal estudo pretendeu contribuir com a ciência do Marketing analisando as seguintes questões: Quais os atuais *gaps* gerados por esse dilúvio de dados nas capacidades de empresas, operadores e acadêmicos (DAY, 2011)? As expressões espontâneas online dos consumidores têm de fato contribuído para os negócios? Como evoluir contextos organizacionais de informação de mercado, além da lógica Analytics?

Tais lacunas de conhecimento levaram aos grandes propósitos desta dissertação, tendo como **objetivo geral** analisar como o uso estratégico do Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado (CENE) dos consumidores da internet tem auxiliado as organizações no seu processo de orientação para o mercado. Detalhando tal contexto com os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Compreender os principais motivadores, dificultadores e facilitadores organizacionais no estabelecimento de processos de orientação para o mercado, a partir do conteúdo espontâneo online de consumidores;
- b) Identificar se, e como, o Big Data em Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado da internet tem auxiliado as organizações na sua Orientação para o Mercado;
- c) Verificar se as organizações têm melhorado sua retenção de clientes, utilizando o CENE do boca a boca online (eWOM);

Esta pesquisa se **justifica** a partir da identificação dos bilhões de dólares investidos em análises comportamentais online de Big Data contemporaneamente, amparando-se na essência das discussões sobre Orientação para o Mercado (DAY, 1991; BAKER; SINKULA, 2005; URDAN; ROCHA, 2006) para apontar uma nova

² Fonte: BLOG FORRESTER CONSULTORIA. Disponível em: <http://blogs.forrester.com/boris_evelson/15-04-29-expand_your_big_data_capabilities_with_unstructured_text_analytics>. Acesso em: 24 abr. 2017.

perspectiva de aprendizagem e uso de dados. Parte da complexidade do Big Data como uma base mais ampla e moderna de inteligência estratégica de Marketing e busca compreender amplamente o *Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado* (CENE) da internet. Um novo conceito que foca nas características da espontaneidade dos dados não-estruturados, embasado na corrente de pesquisa conhecida como *Electronic Word of Mouth*, ou e-WOM (KING, et al., 2014).

Foram analisados os atuais modos de agregação e usos organizacionais desse tipo de dado (CENE), assim como, se os atuais esforços de análise do Big Data estariam de fato melhorado a orientação para o mercado nas empresas estudadas.

Em recente artigo publicado na revista *Harvard Business Review*, Davenport e Bean (2018) pautaram uma questão sobre a formação de um *Data-Driven Culture*, ou Cultura Orientada a Dados. Nesse estudo, também foi pontuada a importância e a preocupação de executivos com os temas Big Data e Inteligência Artificial, e a capacidade das suas organizações em absorver valor desses novos conceitos de mercado.

Outra questão importante e persistente é a velocidade lenta com que essas empresas estabelecidas fazem a mudança para uma cultura orientada a dados. Praticamente todos os entrevistados (99%) dizem que suas empresas estão tentando se mover nessa direção, mas apenas cerca de um terço conseguiram esse objetivo. Esta lacuna aparece todos os anos nas pesquisas e o nível de sucesso não melhorou muito ao longo do tempo. Claramente, as empresas precisam de programas melhor adaptados para alcançar mudanças culturais relacionadas aos dados”. (DAVENPORT; BEAN, 2018).

Estudos da empresa IBM (2016)³ apontam que, mesmo com todo o *buzz* marketing (boca a boca) sobre os avanços e benefícios do Big Data, menos de 20% desse potencial é efetivamente explorado. Ou seja, atualmente prepondera o uso do conjunto de informações conhecidas como “dados estruturados” (*Analytics*). Entretanto, dos aproximadamente 80% restantes (os “dados não-estruturados”), textos, comentários, áudios, vídeos e outros conteúdos espontâneos, menos de 1% têm sido de fato aproveitado de modo estratégico pelas empresas (MÜLLER, et al., 2016; DAS; KUMAR, 2013; MILLS et al., 2012).

A partir de entrevistas com executivos de cinco grandes empresas, a presente pesquisa, ainda que de maneira exploratória, auxiliou a esclarecer alguns dos motivos dessa baixa utilização do verdadeiro potencial do Big Data nas organizações

³ Ver em: <https://www.youtube.com/watch?v=iSi27p5rB5A>

estudadas (DAVENPORT; BEAN, 2018). Ao mesmo tempo, destacou que essa lacuna não se referia a uma condição estática (usa/não usa), mas sim, a um processo em transformação. Tanto que a análise dos resultados apontou para um movimento evolutivo acontecendo nessas organizações que buscam atuar orientadas para o mercado. Foi possível agregar aprendizados sobre o atual momento, práticas e contextos que estão sendo vivenciados na tentativa de absorver valor dos dados não-estruturados nessas empresas, em especial, o feedback espontâneo dos consumidores no Big Data da internet!

[...] reitera-se que as oportunidades gerenciais e acadêmicas para concepção de modelos e métricas de marketing na era do Big Data são inúmeras e o campo de atuação crescente. Vivemos um momento ímpar para aproximar a academia e o mercado (LOHR, 2012). Em termos profissionais vários fatores são necessários para se alcançar esta realidade, mas, especialmente, identificar os recursos e gaps necessários do ponto de vista organizacional, ponto de grande oportunidade acadêmica, pois em muitas organizações pode faltar o conhecimento necessário para extrair, armazenar, gerenciar e analisar maciças fontes de informação. Acadêmicos de marketing trabalhando em equipes multidisciplinares podem exercer importante papel inclusive para aplicação de métodos qualitativos, auxiliando no esclarecimento de relações inusitadas, na construção de algoritmos e na concepção de modelos e teorias. (MONTEIRO, 2015, p. 106).

Contudo, essa ainda baixa capacidade de absorção estratégica do conteúdo espontâneo (LIU, X., et al., p. 5, 2016) foi também de certo modo, a identificação de uma oportunidade. Nesse sentido, pretendemos que os achados desta pesquisa apresentados no “Capítulo 4 Resultados”, auxiliem na caminhada e mudança do *mindset* de gestores, para a formação de empresas *Clientocêntricas* (termo criado por Jeff Bezos CEO da Amazon⁴).

Segundo Gupta (2014a, p. 17-20), “*um acréscimo de apenas 5% na taxa de retenção de clientes, pode ampliar de 35% a 95% o tempo de lucratividade dos clientes para os negócios*”. Conceito relacionado ao CENE do Big Data da internet em geral desconhecido, e que pode ser ativado a partir de estratégias de mercado que utilizem informações de fora para dentro nas empresas (DAY, 2011, p. 188).

O tema Orientação para o Mercado tem sido amplamente discutido em estudos passados (URDAN; ROCHA, 2006). Contudo, a atual pesquisa é oportuna devido ao viés atualizador dessa área de estudos. Por isso, pretendemos que os achados desta

⁴ Veja em: <http://www.publishnews.com.br/materias/2014/08/26/78449-amazon-quer-ser-clientocentrica-mas-nao-responde-ao-reclame-aqui>

dissertação possibilitem auxiliar na reflexão sobre capacidades organizacionais adaptativas, conforme Day (2011, p. 192). Como exemplo, temos capacidades relacionadas à preparação, até às novas práticas de mercado nessa "era do Big Data" (MONTEIRO, 2015) oportunizando um *upgrade* ao conhecimento acadêmico e profissional dos operadores do Marketing.

Além da produtividade acadêmica, tal atualização científica sobre o uso do CENE do *social media (e-WOM)* também foi de interesse profissional do pesquisador por ser empreendedor na área de tecnologia da informação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o aprofundamento do tema “Uso de Big Data em Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado (CENE) da internet como estratégia organizacional de orientação para o mercado”; buscou-se embasamento para esta dissertação em conhecimentos científicos que sustentaram três grandes seções: orientação para o mercado; marketing e Big Data; e tipos de dados e conteúdos em Big Data.

Os achados de pesquisa sobre Orientação para Mercado (OM) até aqui, além de uma melhor fundamentação dessa área do Marketing, neste estudo, também guiaram o projeto a duas subseções: (a) o conceito de *Market Learning* apoiado em Cayla e Arnould (2013), sob o enfoque de analisar os benefícios da aprendizagem organizacional centrada na evolução de um *approach* mais qualitativo; (b) uma análise mais alternativa sobre o conceito de *Data Driven*, por sua característica de compreender os dados disponíveis no mercado, provenientes de uma variedade de fontes e formatos tecnológicos, como elemento sustentador da tomada de decisões nas organizações (PROVOST; FAWCETT, 2013). E conforme identificamos, o conceito de *Data Driven* também tem evoluído para um perfil de uso de dados cada vez menos pré-formatados, ou seja, mais granularizados e subjetivos (WEDEL; KANNAN, 2016).

A segunda Seção desta base teórica aborda a, também contemporaneamente observada, relação entre Marketing e Big Data. Conforme Lee (2017), tal relação começa com uma breve análise histórica do *link* mercadológico criado entre empresas e clientes, a partir do advento do *social media*.

As seções desta revisão bibliográfica são concluídas, com os conhecimentos adquiridos em publicações como Bendle e Wang (2015) e ZHANG, et al. (2016). Estas abordam as diferenças entre os tipos de dados que compõe o verdadeiro conceito de Big Data, e ambos autores destacam a importância de um desses tipos, os chamados dados não-estruturados.

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Desde meados dos anos 90 até o momento, diversos estudos a partir do trabalho seminal de Theodore Levitt “Miopia em marketing”, publicado em 1960 na *Harvard Business Review*, auxiliaram a estruturar a chamada Escola do Pensamento

Gerencial, e vêm consolidando a área do Marketing atualmente conhecida como *Market Orientation – MO* (URDAN; ROCHA, 2006). Termo inglês de Orientação para Mercado – OM, é uma estratégia empresarial que pauta a importância de a empresa ser orientada de fora para dentro, a partir do mercado – para construir sua vantagem competitiva (DAY, 1991).

Conforme Kohli e Jaworski (1993, p. 54), tais trabalhos abordaram principalmente, questões sobre como as pessoas envolvidas nas empresas 1. geram inteligência de mercado; 2. disseminam esse conhecimento internamente; e 3. usam essa inteligência de mercado absorvida. Sendo essas, as bases principais do processo de *MO* nas organizações, até os dias de hoje.

Historicamente, a OM teve início quando um novo conceito de marketing nos anos 50, alocou para a comunidade científica daquele período a prioridade de “[...] orientar as estratégias empresariais para as necessidades dos clientes”. Isso deu base para uma filosofia de estudos e práticas organizacionais chamada de “conceito de gerência de marketing [...]” (URDAN; ROCHA, 2006, p. 55).

Na década de 90, George Day (1994), realizou análises sobre as capacidades necessárias para uma organização manter-se direcionada para o mercado. Pontuou que tal prioridade da orientação ao cliente (onde ele estaria no topo do planejamento das organizações), ainda carecia de muito trabalho para ser uma realidade nas empresas. Assim, os conhecidos conceitos de *Market Orientation* de Kohli e Jaworski (1993) permaneciam importantes, porém, alguns *gaps* precisariam ser resolvidos.

Apesar dos recentes avanços no entendimento do que uma organização orientada pelo mercado faz e identificando quem elas são, ainda existem lacunas e deficiências preocupantes. Pouco se sabe, por exemplo, sobre as características dos programas de sucesso para a construção de Orientação para o Mercado. Como esses programas devem ser projetados? A gestão deve enfatizar a mudança fundamental da cultura, revisão de processos de trabalho, reestruturação organizacional, novos sistemas, incentivos redirecionados, ou algum outro conjunto de iniciativas plausíveis? (DAY, 1994, p. 37).

Nesse sentido, o autor propôs um conjunto de capacidades organizacionais a serem construídas pela empresa que desejasse alcançar e manter sua condição de orientação para o mercado, assim como, sua vantagem frente aos competidores. Surgem então dois *drivers*: 1º a proatividade das firmas em compreender e explorar o relacionamento entre suas capacidades internas e suas estratégias de mercado. E 2º o conceito de que organizações superiores em direcionamento para o mercado

precisam desenvolver a capacidade de sensibilidade/detecção desse mercado, além de criar alta vinculação com seus clientes (DAY, 1994, p. 38).

Posteriormente, outros autores também expressaram suas visões complementares aos conceitos de Orientação para o Mercado. Slater e Narver (1995, p. 63), levantaram uma questão de cultura organizacional, pautando que a capacidade das firmas em maximizar a aprendizagem sobre mercados seria apenas o começo da sua OM. Consideraram que para uma organização alcançar uma efetiva cultura de orientação para o mercado, só seria possível com a construção de um clima inspirador e uma visão empreendedora concreta, com procedimentos e valores operacionais expressos na prática. Para sustentar essa visão, propuseram um conjunto de complementos à OM, onde o processo de aprendizagem organizacional é associado a essa cultura empreendedora:

Nossos objetivos são propor uma teoria de aprendizagem organizacional que amplie nossa compreensão dos benefícios da Orientação para Mercado e estimule a pesquisa sobre a aprendizagem organizacional. Para conseguir isso, nós iremos:

1. Descrever o processo pelo qual as organizações desenvolvem novos conhecimentos e mudam seu comportamento para refletir a melhor compreensão de seus domínios.
2. Explicar como a orientação para o conhecimento tem mudado comportamentos, criado e sustentado vantagem competitiva durante períodos de alta incerteza.
3. Propor um conjunto de elementos organizacionais, fundamentados em teoria, que compreendam a cultura e o clima da aprendizagem organizacional.
4. Sugerir tópicos para pesquisas futuras. (SLATER; NARVER, 1995, p. 63).

Outra abordagem relevante vem de Baker e Sinkula (1999a), apud Soares, Perin e Sampaio (2016). Esta pauta alguns limites da Orientação para o Mercado referente ao seu papel no processo de aprendizagem. Os autores argumentaram que inovações disruptivas não poderiam ser alcançadas a partir da análise das demandas do mercado consumidor.

Os autores concluíram que a orientação para mercado desempenha um papel limitado no processo de aprendizagem organizacional [...]. Mais precisamente, que a orientação para mercado leva principalmente à aprendizagem adaptativa, que motiva ajustes sequenciais e incrementais na empresa, visto que as inovações radicais não podem ser obtidas a partir de necessidades declaradas dos clientes. Em síntese, o comportamento orientado para o mercado deve ser seguido por valores que representem a orientação para aprendizagem, a fim de a empresa obter a aprendizagem generativa, que é a verdadeira fonte de vantagem competitiva sustentável (SOARES et al., 2016 p. 32).

Ainda que possam haver variações, quando visto pelas ênfases de “processo de marketing (URDAN; ROCHA, 2006); questão de cultura organizacional (SLATER; NARVER, 1995, p. 63); contextos de inteligência (KOHLI; JAWORSKI, 1993, p. 54); fonte de inovação (DAY, 1994, p. 37)”; dentre outras, duas características tornam-se relevantes de serem apontadas: (a) que Orientação para o Mercado possui alta aderência à processos de aprendizagem (SLATER; NARVER, 1995); e (b) segundo Abdulai et al. (2016), em sua análise de orientação e aprendizagem relacionada à performance, “[...] a capacidade de uma organização aprender mais rapidamente do que seus concorrentes pode ser sua única fonte de vantagem competitiva sustentável”.

As características do Big Data (MCNULTY, 2014; LIU et al., 2015; MÜLLER, et al., 2016) trouxeram a necessidade de se compreender cada vez mais os *gaps* e *capabilities* dos pesquisadores e profissionais do marketing (DAY, 2011), em especial, aqueles relacionados às expressões espontâneas dos consumidores. Assim, a tomada de decisão a partir de dados mais granularizados e subjetivos dos consumidores (CAYLA; ARNOULD, 2013, p. 1) pode gerar uma ponte frente à função estratégica da OM junto às capacidades do Big Data. Considera-se aqui, não só o volume e a variedade dos dados disponíveis nos formatos “estruturados”, mas também (e principalmente) nos formatos “não-estruturados” (WEDEL; KANNAN, 2016).

O próprio histórico da linha de pesquisa tem atestado os positivos impactos que uma cultura orientada para o mercado pode gerar nas empresas. Em especial, no sentido de capacitá-las na absorção e no uso de informações do mercado, assim como, no seu próprio processo de autodiagnóstico e estratégia de inovação (DAY, 1991; JAWORSKI; KOHLI 1993; DAY, 1994; BAKER; SINKULA, 2005; URDAN; ROCHA, 2006; PERIN; SAMPAIO, 2016; NEWMAN et al., 2016).

Percebe-se que a complexidade e heterogeneidade de informações do Big Data pode agregar uma base de inteligência estratégica de marketing, assim como, complementar os estudos da OM (FRÖSEN, J. et al., 2016, p. 31). E para além desta dissertação, contribuir com toda a organização que queira manter-se num processo de aprendizagem, gerando vínculos efetivos com seus clientes (DAY, 2011, p. 188).

2.1.1 Market Learning

Cayla e Arnould (2013) argumentam que, embora as tecnologias analíticas de conhecimento compartilhado, a exemplo de análises por mineração profunda de dados, sejam um elemento essencial na construção de paradigmas de aprendizado de marketing, inclusive trazendo vantagens competitivas para a firma. Peculiaridades dessas novas tecnologias analíticas demonstram ineficiências para uma leitura da complexidade do comportamento humano, e da “percepção fina” da sua experiência e abstração vivencial.

Apesar da abordagem paradigmática ajudar a desenvolver amplas generalizações sobre os mercados, pesquisas anteriores sugeriram que esse modo específico de conhecimento também é um tanto ineficaz para esclarecer a complexidade do comportamento humano, o que requer atenção à “fina granularidade” da experiência humana que Day observa abstrair (J. Bruner 1986, 1991, Polkinghome 1988). O modo de conhecimento paradigmático, ou “lógico-científico”, despreza as particularidades da experiência humana, incluindo as contradições e os dilemas da vida cotidiana das pessoas, evitando assim o engajamento com a complexidade que Day destaca como um grande Desafio para as corporações. Além disso, ao usar tais técnicas, as empresas devem sempre lidar com fontes conhecidas e desconhecidas de viés e seletividade, não importa quão grande seja o conjunto de dados (Boyd e Crawford, 2011; Maxwell, 2013). Embora a análise de dados represente avanços convincentes na triagem de grandes quantidades de informação, há questões persistentes sobre a adequação de tais técnicas para lidar com a complexidade das emoções e motivações humanas. (CAYLA; ARNOULD, 2013, p. 1).

O artigo também propõe que, embora existam muitos ganhos nas abordagens paradigmáticas lógico-científicas, em especial para o tratamento de uma vasta quantidade de informações; - estas ainda encontram dificuldades em penetrar tão profundamente nas contradições e dilemas diários das pessoas. Em função disto, há um desafio de compreensão mercadológica posto às organizações.

No caso específico desse estudo sobre *Market Learning*, o método etnográfico foi utilizado como elemento chave de captação do conhecimento organizacional, e cumpriu o papel de pautar um formato alternativo (menos quantitativo) de trazer à tona uma riqueza de informações estratégicas para as empresas.

Trouxe luz à importância de uma nova prática de *Market Learning* e criou uma ponte conceitual viável à Orientação para Mercado, a partir de uma visão mais qualitativa do mundo. Assim sendo, deu estrada inclusive a oportuna variedade das

novas possíveis capacidades de leitura de jogo, na era da “Revolução dos Dados” (KITCHIN, 2014).

2.1.2 Data-driven

Data-driven, conceito também conhecido como *Data Driven Decision* (DDD), refere-se à prática de tomar decisões, baseadas em análise de dados, e não apenas sobre a intuição (PROVOST; FAWCETT, 2013, p. 53). Como segue:

[...] Uma comerciante poderia selecionar anúncios com base puramente em sua longa experiência no mercado e seu olho clínico para identificar o que vai funcionar. Ou, ela poderia basear sua seleção na análise de dados sobre como os consumidores reagem a diferentes anúncios. Ou ela também poderia usar uma combinação dessas abordagens. [...].

Os benefícios da tomada de decisão baseada em dados foram demonstrados conclusivamente. O economista Erik Brynjolfsson e seus colegas do *MIT* e da *Penn's Wharton School* realizaram recentemente um estudo sobre como a DDD afeta o desempenho da empresa. Eles desenvolveram uma medida de DDD que classifica as empresas quanto à forma como elas usam dados para tomar decisões em todo o negócio. Eles mostram estatisticamente que quanto mais uma empresa é orientada por dados, mais produtiva ela é - mesmo controlando uma ampla gama de possíveis fatores de incerteza. E as diferenças não são pequenas: um desvio padrão maior na escala DDD está associado com um aumento de 4-6% na produtividade. (PROVOST; FAWCETT, 2013, p. 53).

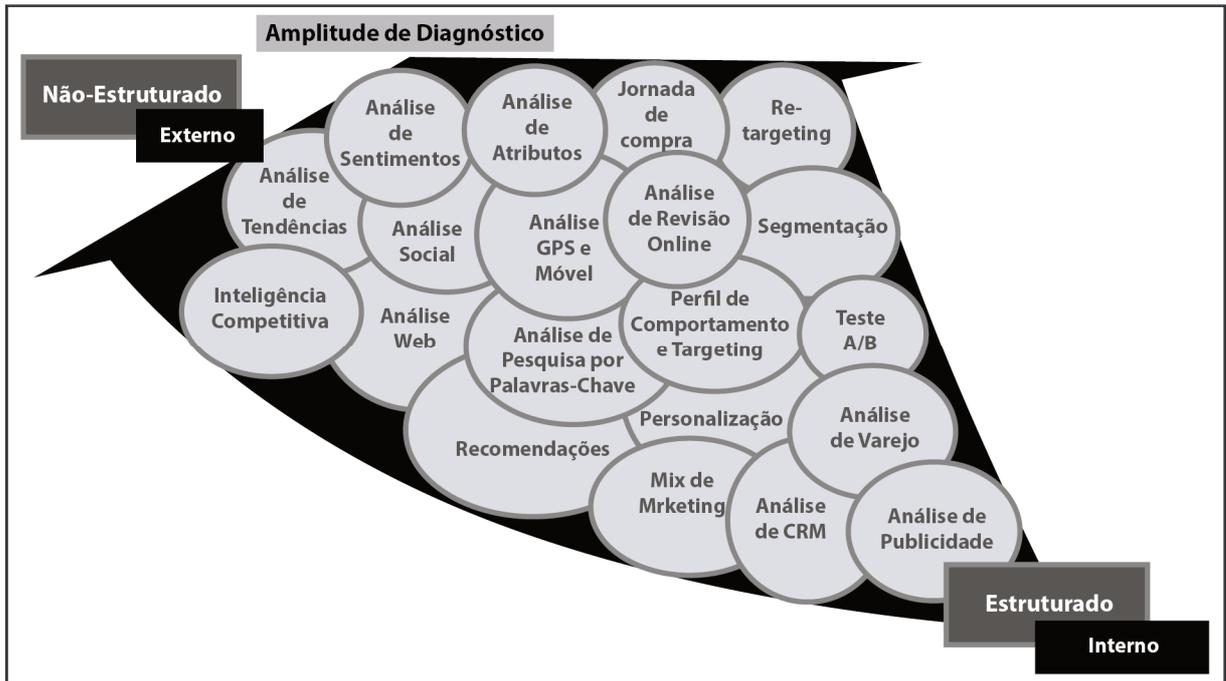
A partir de tais conclusões, é fácil perceber o quão rapidamente o papel da informação e da aprendizagem tem impactado as organizações em sua Orientação para o Mercado. Nesse caminho, devido a crescente tecnologia de *data-driven decision making*, uma possível pergunta a se fazer é: existirá espaço para a subjetividade e criatividade dos profissionais de marketing e administradores das empresas junto ao processo de tomada de decisão no futuro? A priori, estudos até aqui indicam que mais do que positiva, a manutenção desse espaço é inclusive estrategicamente necessária. Tal afirmação tem como base o artigo de PEYNE; CHAN (2017, p. 8), que argumentam que embora o Big Data esteja tornando-se cada vez mais importante, a despeito da intuição e da criatividade, é necessário existir um espaço para essas duas ferramentas atuarem em conjunto. Isto porque, caso haja uma universalização (*standardização*) sobre as aprendizagens de mercado e consequentes tomada de decisão no futuro, talvez não haja mais espaço é para a diferenciação.

Ferramentas com diversas capacidades estão disponíveis no mercado, logo, poderia ser possível que num determinado segmento, todos os players passassem a tomar decisões automatizadas muito parecidas. O motivo é que estariam todos ancorados nas mesmas tecnologias, e até mesmo, com bases nas mesmas fontes de dados. Portanto, as autoras apontam um risco para a crescente ênfase na tomada de decisão padronizada e automatizada. Onde se poderia chegar a um tipo de *comoditização* da tomada de decisões em determinados mercados PEYNE; CHAN (2017, p. 8). E comentam ainda:

Relativo a questão do Big Data e criatividade podemos dizer que BD pode fornecer informações sobre a emoção do cliente, comportamento, sensibilidade e criar novas oportunidades. Em outras palavras, Big Data dá informações sobre "existentes", porém, o homem é quem cria "a existência" do amanhã.

A compreensão desta relação entre a tomada de decisão mais racional/ferramental, ou intuitivo/criativa, também pode gerar uma ponte para essa nova visão da função estratégica do Big Data nos processos de Orientação para Mercado. Especialmente se considerarmos tanto o volume, quanto a variedade dos dados disponíveis nos formatos "estruturados", mas principalmente, nos formatos "não-estruturados". Conforme a figura 1, abaixo, que apresenta essa integração chamada *Big Data Marketing Analytics* (WEDEL; KANNAN, 2016).

Figura 1 - A amplitude do diagnóstico de Big Data Marketing Analytics.



Fonte: WEDEL e KANNAN, 2016, p. 31.

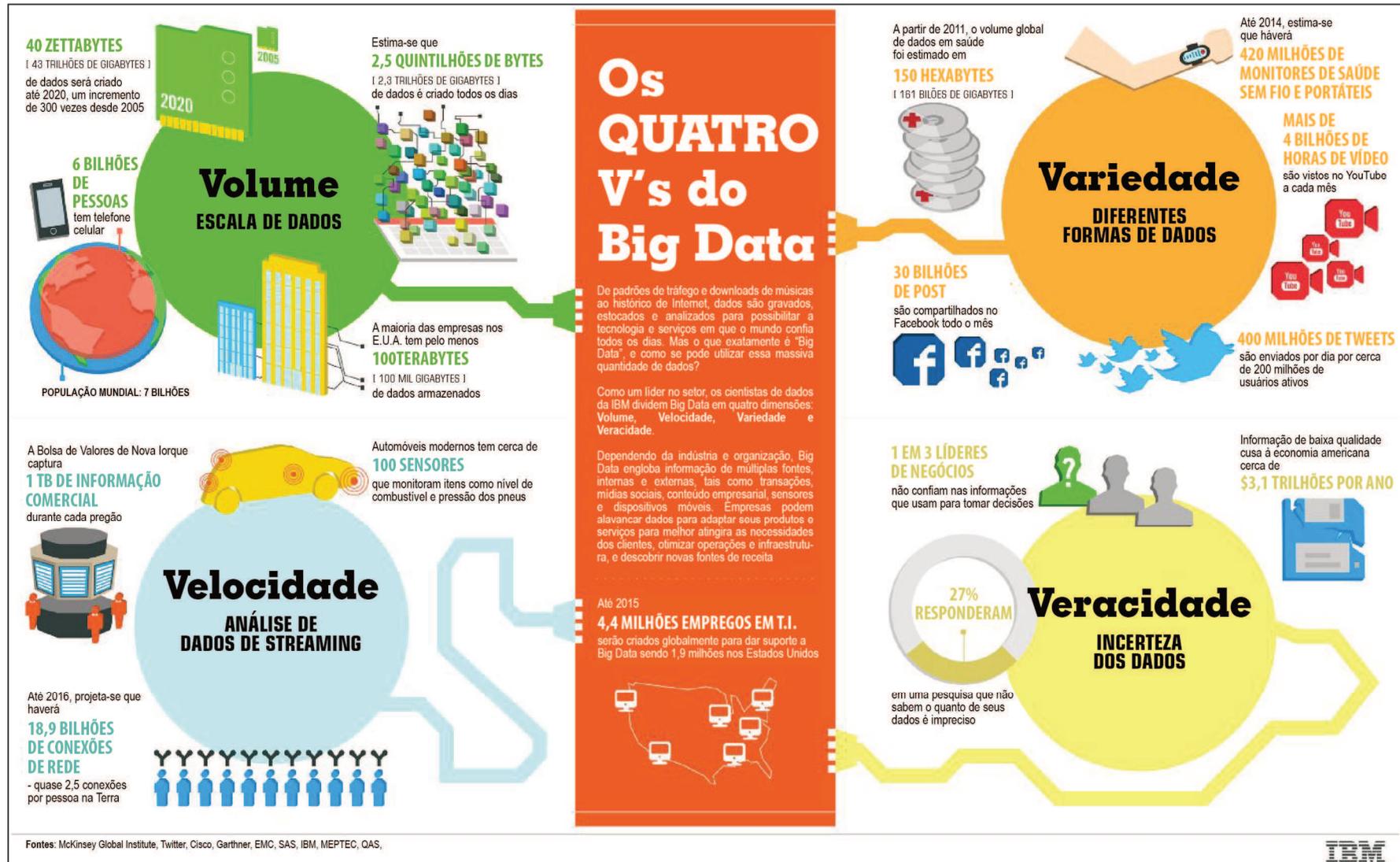
Pela imagem acima é possível identificar a direção e largura da seta (parte superior do desenho), mostrando a origem e amplitude dos insights e diagnósticos relativos à utilização de dados. Quando de base interna, são principalmente estruturados, e quando os dados são de base externa, são predominantemente não-estruturados. Sendo esse último, a base que tem demonstrado maior crescimento segundo os autores.

2.2 BIG DATA E MARKETING

Segundo Khoury e Loannidis (2014, p. 1054), Big Data é “toda informação vinculável (ou linkavel), que possui alto volume e complexidade na estrutura de dados”. A exemplo do *social media*, dados móveis, sites web, informações geográficas, mecanismos de buscas, dados de GPS, entre outros.

Laney (2001), apud, Liu, J., et al. (2015), indica que a descrição mais popular de Big Data até o momento, é a que cita o modelo dos 3V's, que se refere ao fato de que Big Data é todo formato de informações com grande Volume, Variedade e Velocidade de dados. Contudo, vale dizer também, que mais “V's” já começam a emergir no mercado e na academia, a exemplo do elemento Veracidade (IBM, 2013), assim como, os termos Valor, Variabilidade e Visualização (MCNULTY, 2014).

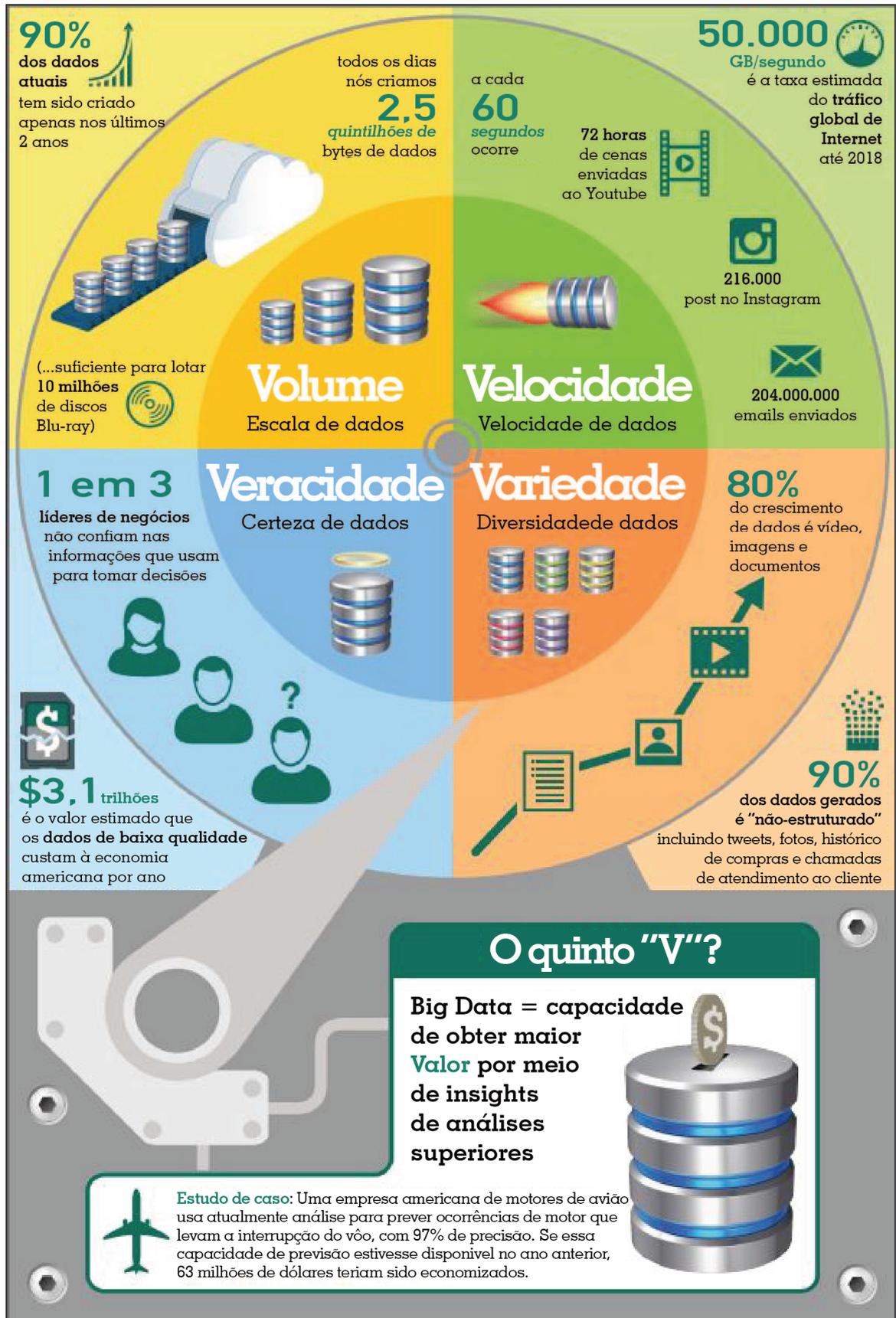
Figura 2 - Os Quatro V's do Big Data.



Fonte: IBM, 2013.

Cientistas de Dados da IBM inicialmente quebraram o Big Data em 4 dimensões: Volume, Variedade, Velocidade e Veracidade. O infográfico acima da figura 2 dá exemplos desse detalhamento. (IBM, 2013). Mais adiante, novas pesquisas desses cientistas identificaram um novo tipo de resultado, que fornecia a habilidade de conseguir valor superior em grandes Volumes, Velocidades, Variedades, ou em Veracidade de dados. Com um Volume mais alto de dados, você pode ter uma visão mais holística do passado, presente e futuro provável do seu mercado. Com Velocidades de dados mais altas, você pode fundamentar suas decisões em dados a tempo real, atualizadas continuamente. Com Variedades mais amplas de dados, você pode ter uma visão mais relevante e completa do assunto em questão. E à medida que a Veracidade dos dados melhora, você pode ficar mais confiante de que está trabalhando com dados cada vez mais consistentes (IBM, 2016).

Figura 3 - Extrairdo valor para negócios dos 4 V's of Big Data.



Fonte: IBM, 2016.

Assim como hoje em dia há uma diversidade de complementos ao conceito original de Big Data (novos V's), outro fator interessante é que nos últimos anos, além do mercado, a Academia vem a cada período demonstrando um profundo interesse pelo tema. Num período de apenas 10 anos (2004 – 2014) o número de publicações nessa área passou, vertiginosamente, de menos de 50 artigos em 2004 para aproximadamente 1500 no ano de 2014 (Liu et al., p. 2, 2015).

Todo esse interesse oportunizou uma certa “visão evolutiva” do conceito Big Data, que conforme Lee, (2017, p. 4-6), foi alterando suas características ao longo do tempo, estabelecendo conceitos como “Big Data 1.0 (1994 - 2004); Big Data 2.0 (2005 - 2014); e Big Data 3.0 (2015—)”.

No primeiro caso, que vai dos anos 90 até 2004, os autores afirmam que esse foi um período caracterizado pelo advento inicial do e-commerce, no qual o processo de informação era uma via de mão única. E no qual o Conteúdo Gerado pelo Usuário, ou *User Generated Content* – UGC (NAAB; SEHL, 2016, p. 03) ainda não tinha vez, em função mesmo das limitações tecnológicas dos sites da época.

Já no segundo momento, que vai do ano de 2005 a 2014, o Big Data é orientado pela lógica da Web 2.0 (internet colaborativa), que sustentou o fenômeno do *Social Media*. Segundo Lee (2017), esse novo paradigma teria alterado por completo a forma com que as organizações operariam e colaborariam com o mercado consumidor, criando a oportunidade/necessidade de as firmas alavancarem um contato direto, de amplo alcance e relativo baixo custo com esses consumidores. Isso trouxe outra oportunidade, a exemplo das novas possibilidades de aprendizagens de mercado, a partir do chamado *Analytics* (formas de informações estruturadas). Mas, principalmente, em função da amplificação do UGC, com um grande acesso a novos dados vindos das expressões e linguagens naturais desses consumidores, chamados conteúdo não-estruturados e justamente por isso, dados mais contexto-dependentes (LEE, 2017).

No período que inicia em 2015 e segue aos dias atuais temos um conceito chamado de Big Data 3.0, que engloba as acepções anteriores, mas que tem como principal característica o uso da IoT, ou *Internet of Things*. Sendo que IoT se refere a um ambiente de tecnologia em que aparelhos e sensores possuem formas únicas de identificações e capacidade de compartilhar e colaborar informações a partir da internet, inclusive sem a necessidade de intervenção humana para isso (DI MARTINO et al., 2017).

Não obstante a riqueza dessa nova era informacional chamada Big Data, esse novo ambiente social e de negócios tem relevância às organizações por seu volume, velocidade, variedade, veracidade e valor, justo em função da possibilidade dessas características gerarem vantagem competitiva às firmas. No caso desta dissertação, relevantes foram os estudos que se propuseram a dar esse tipo de sentido estratégico a esse novo dilúvio de dados (MATTHIAS, 2017).

2.3 TIPOS DE DADOS E CONTEÚDOS

Embora variem os percentuais em 80% (DAS; KUMAR, 2013) e 85% (MILLS et al., 2012), o fato é que existe um grande potencial dentro do Big Data apontando o valor dos chamados dados não-estruturados:

A informação estruturada foi desenvolvida para superar a informação não-estruturada em atrair respostas razoavelmente relevantes e significativas (Walthis, 1961). Entretanto, a superioridade dos dados não-estruturados é cada vez mais discutida na base que é capaz de gerar maior profundidade e permitir mais identificação de detalhes (Gibson 1998). (ZHANG et al., 2016, p. 11).

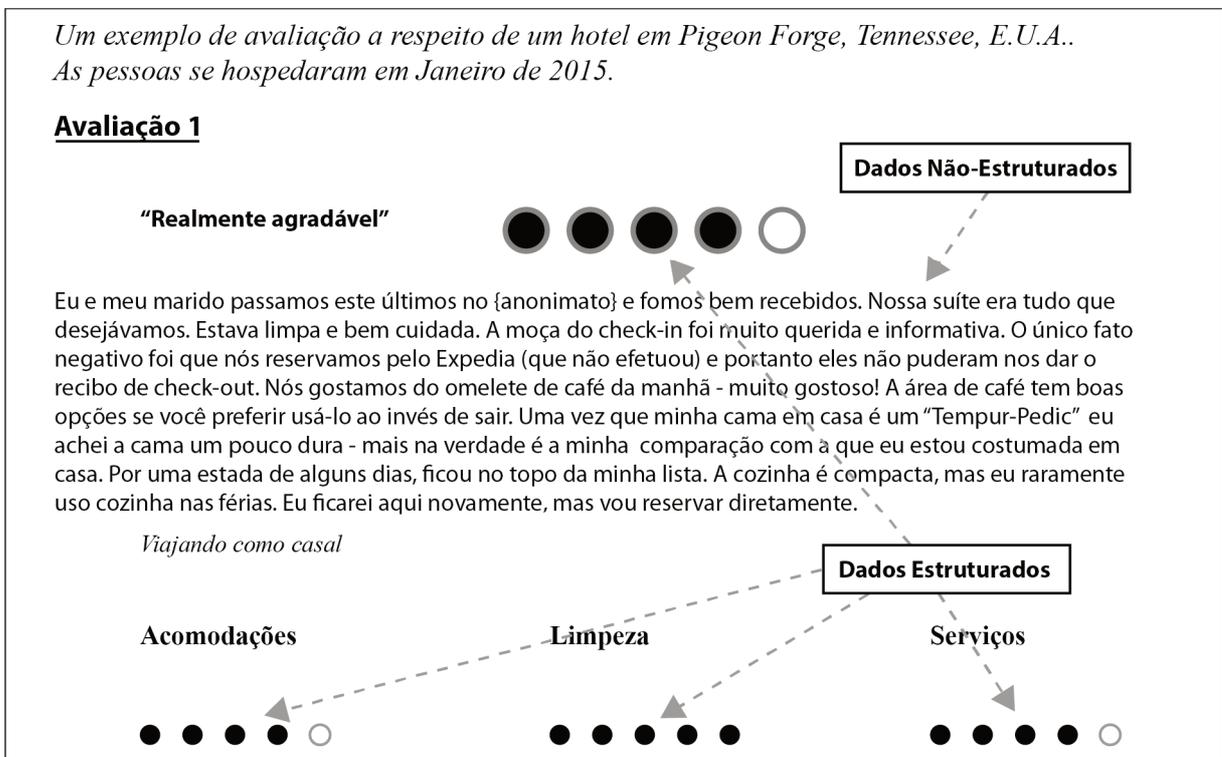
Conforme argumentam Bendle e Wang (2015), Big Data pode ser dividido em dois tipos: dados estruturados e não-estruturados. Os dados estruturados vêm em uma forma definida e oferecem respostas objetivas. Normalmente incluem categorizações (ex.: de 1 a 5 estrelas), perguntas com respostas binárias (ex.: eu recomendaria - "Sim / Não"), entre outros. Relativamente fáceis de serem extraídos e de se compreender seu significado, dados por exemplo, como uma classificação média de 09 em uma escala crescente de zero a dez, denota claramente uma nota melhor do que uma classificação de nota 06, como resposta à pergunta: - O quanto você recomendaria a nossa marca? Fato que facilita quantificações, análise de metas e correlações.

No entanto, os dados estruturados também possuem suas fraquezas. Além da falta de contexto, quando captados do Big Data *Analytics* (EREVELLES; FUKAWA; SWAYNE, 2016), também geram inconsistências, como por exemplo, a partir de respostas a questionários online de satisfação de clientes. Considerando que os clientes normalmente desconsideram detalhes da pergunta, ou escolhem aleatoriamente quando não sabem como responder, existe a condição de um efeito colateral que diminui a qualidade dos dados coletados, assim como, os insights que podem ser extraídos a partir deles. Tal fato acontece, pois normalmente os clientes

têm uma visão mais complexa e granulada do que é possível ser absorvido quando oferecidas classificações por dados estruturados (BENDLE; WANG, 2015).

Como exemplo, veremos no quadro abaixo da figura 04 em que o consumidor dá notas 4 ou 5 como pontos à sua hospedagem no Hotel Pigeon Forge. Porém, o texto demonstra o nível altamente frustrado da sua experiência com o processo de reserva terceirizada do hotel, numa “intensidade” diferente do apontado nas opções das notas dos dados “estruturados” se considerado o serviço de hospedagem por completo. Informação com um contexto estratégico, de total interesse do Hotel.

Figura 4 - Exemplos de dados estruturados e não-estruturados.



Fonte: Bendle e Wang, 2015, p. 117.

Alguns esforços tecnológicos em interpretação de textos já estão sendo desenvolvidos pelo mundo (MÜLLER, et al., 2016). No entanto, devido à dificuldade da geração de sínteses estratégicas, e, em contraste com os dados estruturados, os dados não-estruturados (aproximadamente 80% do Big Data), apresentam-se em formatos amplamente variados e justamente por isso, necessitam ser tratados e interpretados para gerar essa produtividade gerencial de aprendizagem de mercados.

Elogios, dúvidas e reclamações livremente expressas pelos consumidores de diversos mercados nos ambientes colaborativos da internet (ex.: redes sociais) são

considerados dados não-estruturados. Dados geralmente ricos em valor informacional estratégico, embora ainda gerem dificuldade de serem aproveitados, principalmente quando o volume de comentários é muito alto, mesmo com as tecnologias atuais (LIU, X. et al., 2016, p. 05). Embora de alto valor, a efetiva leitura desse tipo de conteúdo ainda apresenta desafios práticos para profissionais de Marketing, gestores, e para as próprias organizações como um todo.

Por outro lado, atualmente a chamada Web 2.0¹ redimensionou as relações de poder entre consumidores e empresas. Essa nova visão da Web é muito mais aberta, centrada no usuário e responsiva do que o primeiro conceito dessa rede.

Embora tenha sido primeiramente vista como um *up grade* de capacidade para as empresas, na verdade a Web 2.0 acabou por promover um novo horizonte de poder que capacitou principalmente os consumidores:

Uma das consequências não intencionais da interatividade da Web 2.0 é que ela não é simplesmente uma ferramenta para as empresas usarem como parte de sua comunicação com os clientes. A Web 2.0 pode capacitar esses mesmos consumidores. A Web 2.0 pode levá-los a questionar a autoridade e a confiabilidade da empresa e depositar sua confiança noutros locais ao avaliar a credibilidade da fonte. (HALLIDAY, 2016, p. 137).

Estimulada pelas novas possibilidades de interação entre consumidores e marcas na arena do e-commerce, esse novo conceito da web tornou-se tremendamente popular. E foi nessa ampla plataforma de comunicação, inicialmente absorvida pelos consumidores do comércio eletrônico, e que ficou conhecida como UGC (NAAB; SEHL, 2016), que se consolidou esse novo formato de relações entre empresas e mercado (ZHANG, et al., 2016). Trouxe assim, toda uma nova lógica de fornecimento, produção e consumo de dados estruturados e não-estruturados.

Segundo Halliday (2016, p. 02) a Web 2.0 criou uma nova tecnologia denominada *Social Networking Sites* (SNS), ou seja, uma plataforma para construir redes sociais, ou relações sociais entre pessoas que compartilhassem interesses, atividades, origens ou conexões na vida real.

Com essa tecnologia, o “poder” pensado inicialmente para acessar uma massa de consumidores com as propagandas das firmas foi sendo cada vez mais distribuído entre todos os usuários das mídias sociais. O site Facebook é um exemplo de

¹ Web 2.0. https://pt.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 . Apresentada nesta nota por um dos seus principais representantes, a Wikipedia, é conhecida como a segunda geração de comunidades e serviços, tendo como conceito a "Web como plataforma". Envolve wikis, aplicativos baseados em folksonomia, redes sociais, blogs e Tecnologia da Informação.

plataforma na qual os usuários ficam online grandes períodos por dia, acessam diversas propagandas e informações de uma enorme quantidade de marcas (HU, et al., 2014), porém, ao mesmo tempo, também produzem uma série de conteúdos estrategicamente relevantes para esses mercados.

Historicamente, esse processo de troca de informações entre consumidores já acontece não é de hoje. Sendo conhecido e estudado na academia com o nome de WOM, ou *Word of Mouth* (CASTELLANO; DUTOT, 2017), o termo WOM é também uma forma oral de comunicação interpessoal não comercial entre conhecidos. Pode ser compreendido também como uma comunicação oral de pessoa para pessoa, ou seja, entre um receptor e um remetente na qual envolva um produto, serviço ou marca.

A maioria dos autores concorda que WOM influenciou o comportamento geral dos indivíduos (Chu e Kim 2011). Como sugerido por Goyette et al. (2010), o WOM desempenha um papel essencial na mudança de atitudes e comportamentos em relação aos produtos e serviços (Katz e Lazarsfeld, 1955). Para Lee e Youn (2009), WOM representa a comunicação interpessoal sobre produtos e serviços entre indivíduos e pode ser considerada uma das fontes mais influentes de informações de mercado para os consumidores (Arndt, 1967; Alreck e Settle, 1995). Portanto, WOM não é apenas uma questão de marketing, mas também engloba todas as audiências em qualquer forma de comunicação. (CASTELLANO; DUTOT, 2017, p. 43).

Muitos pesquisadores ao longo do tempo seguiram publicando estudos sobre WOM, contudo, com o advento da internet e mais ainda dos grandes volumes, velocidade e variedade de informações, a partir dos anos 2000, um complemento a esse conceito foi necessário. Com o trabalho seminal de Hennig-Thurau et al. (2004, p. 39), foi criada uma nova classificação teórica chamada e-WOM, ou *eletronic Word of Mouth* (boca a boca na internet), como segue:

[...] referimo-nos à comunicação eWOM como qualquer declaração positiva ou negativa feita por potenciais, atuais ou antigos clientes sobre um produto ou empresa, que é disponibilizada a uma multiplicidade de pessoas e instituições através da Internet. A comunicação eWOM pode ocorrer de muitas maneiras (por exemplo, plataformas de opinião baseadas na Web, fóruns de discussão, sites de boicote, grupos de notícias).

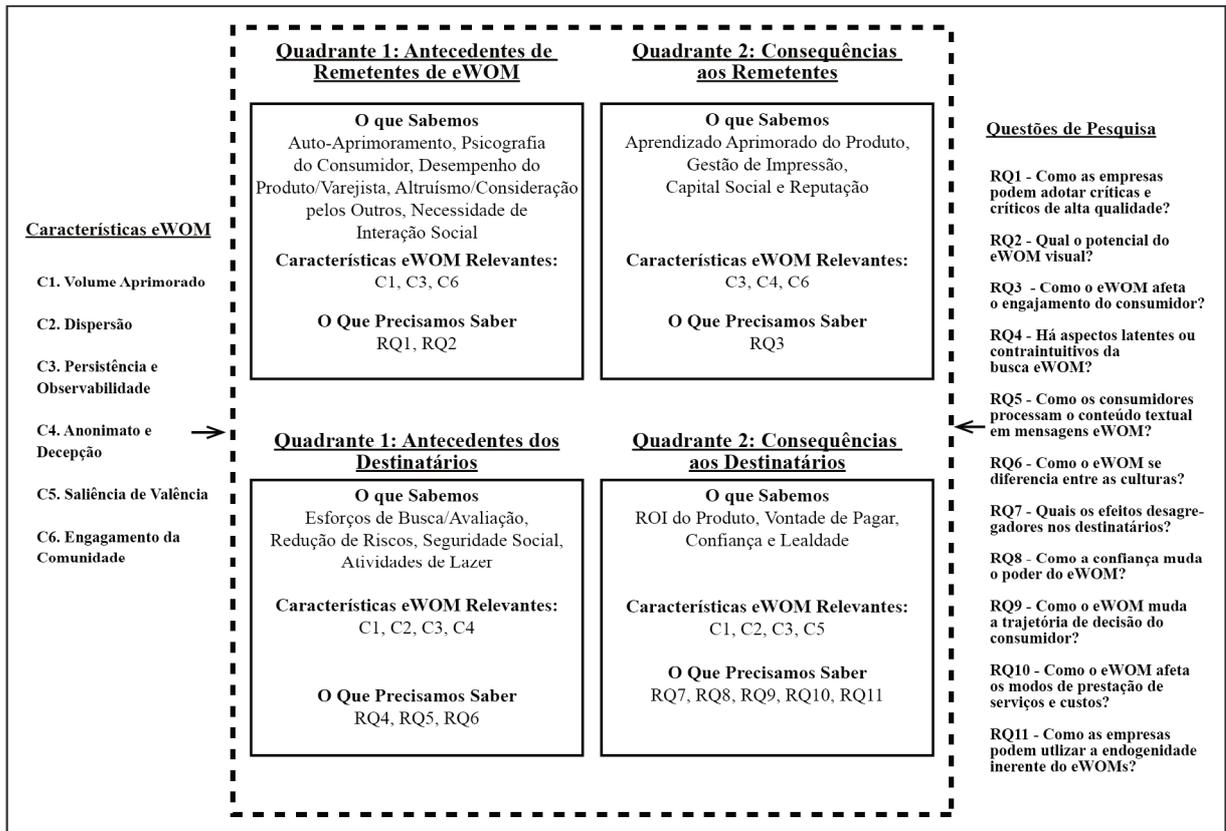
Assim como o primeiro conceito base dessa interação entre consumidores sobre marcas possuía suas peculiaridades, como o nível de proximidade entre “conhecidos” (família, amigos e outros) para a realização das trocas de informação. Ao contrário, o atual e-WOM traz uma característica peculiar: a influência e compartilhamento de informações sobre marcas e produtos entre indivíduos que não

apenas estão geograficamente distantes uns dos outros, mas também que geralmente não possuem qualquer conhecimento prévio entre si. Tal condição de certo anonimato é um elemento essencial, pois estimula os indivíduos a compartilharem informações críticas em relação a sua identidade e seu nível de relação com as marcas (CASTELLANO; DUTOT, 2017).

Essa variedade de fontes de consulta, consequência das novas possibilidades de expressão do consumidor e trocas de avaliações sobre marcas e produtos, oportunizou um detalhamento nos estudos de e-WOM relacionado a uma categorização mais detalhada desse conceito. A partir dos resultados de suas pesquisas Hu, et al. (2014), deduziram que para efetivar um processo de compra, as pessoas consultam diversos tipos de e-WOM, a exemplo de – Especializado, Afiliado e Social. Assim, tem-se as seguintes categorizações: 1. e-WOM Especializada, que se refere aos comentários dos clientes publicados em sites de comparação de compras, ou mesmo classificações que não estão diretamente relacionadas à venda de produtos, ex.: Epinions.com; 2. e-WOM Afiliado, que se refere a comentários de clientes afiliados em sites de varejo, como exemplo temos os comentários de clientes na Amazon, eBay e outros marketplaces; 3. e-WOM Social, refere-se a qualquer informação relacionada a marcas/produtos trocados entre os usuários de sites de redes sociais; e por fim, 4. e-WOM Mixed, que inclui informações trocadas sobre marcas e produtos em uma diversidade de plataformas de mídia social online, tais como blogs, fóruns de discussão, e outros (KUDESHIA; KUMAR, 2017).

Em KING, et al. (2014), identificamos um framework que detalha interesses, características, ações e reações de toda uma diversidade de e-WOM. Como veremos abaixo na figura 05, a estrutura tem duas dimensões: - Unidades de análise (remetente e receptor de e-WOM); e Foco do estudo (antecedentes e consequências/efeitos), resultando em quatro quadrantes:

Figura 5 - Framework do e-WOM.



Fonte: KING, et al., 2014, p. 3.

Esta construção didática (*framework*) foi essencial para esta dissertação, pois auxiliou no detalhamento de como o dilúvio de dados do Big Data (DAY, 2011) pode fornecer capacidades organizacionais para cobrir alguns gaps de aprendizagem, frente a novos conteúdos não-estruturados estrategicamente relevantes, partindo do compartilhamento espontâneo de informações sobre marcas e produtos.

Foi papel desta dissertação de Mestrado dar atenção a um elemento informacional denominado “Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado (CENE) do Big Data da internet” (grifo do autor). Tal conceito auxiliou na compreensão das características do Big Data da internet, pois focou na espontaneidade/autenticidade do e-WOM, e nas oportunidades de as empresas orientarem-se para mercado, a partir desse novo recurso informacional. Buscou aproveitar a riqueza dos dados não estruturados expressos por consumidores que demonstram seus níveis de satisfação e recomendação sobre marcas e produtos na internet.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta a natureza e os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos desta dissertação de mestrado.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa aqui apresentada é de natureza qualitativa (BAUER; GASKELL, 2013), e contou com esquemas interpretativos que oportunizaram a compreensão detalhada das atitudes, valores e motivações dos entrevistados em relação a uma nova pauta social, tecnológica e de gestão. Teve como propósito conhecer mais detalhadamente um momento específico nas organizações frente a novidade do chamado Big Data, e, segundo Malhotra (2012, p. 110), objetivando auxiliar numa melhor compreensão de contexto do problema, utilizou como nível de investigação a Pesquisa exploratória. De acordo com Gil (1999, p. 43), “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral aproximativa, acerca de determinado fato”.

Não obstante, também encontramos na visão de Sophie Alami (2010), um suporte pertinente ao método escolhido:

[...] os métodos qualitativos apresentam um espectro de utilização ao mesmo tempo mais específico e relativamente mais amplo: eles são empregados como métodos exploratórios de um fenômeno social emergente – uma nova tecnologia, um novo costume, um novo imaginário societário –, como métodos criativos em um processo de inovação empreendedora [...]. Essencialmente, permitem revelar dimensões que não são diretamente visíveis mediante abordagens quantitativas, como a diversidade das práticas sociais, a mobilidade das fronteiras entre as etapas do ciclo de vida de acordo com as culturas ou segundo as gerações, os mecanismos estratégicos das relações de poder ou de cooperação entre atores [...] (ALAMI et al., 2010, p. 19).

Com o intuito de compreender questões subjetivas a exemplo de motivadores e dificultadores, assim como, absorver e registrar as percepções dos entrevistados sobre o tema do estudo, foi aplicada a Pesquisa de Campo² como meio de investigação. Tal opção metodológica também se impôs, devido a intenção de captar com maior profundidade o grau de aproveitamento interno e externo do Big Data nas organizações estudadas, referente aos conteúdos espontâneos dos consumidores.

² Ver https://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa#Pesquisa_de_campo

Esse tipo de investigação também auxiliou a identificar as variáveis envolvidas no processo de orientação para o mercado nas empresas, oportunizando a observação de fatos e fenômenos, a partir dos relatos durante a coleta de dados.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

Houve basicamente dois critérios para a definição dos sujeitos que compuseram o estudo. Num primeiro momento, um critério de julgamento (perfil de empresas e executivos a serem entrevistados). E num segundo momento, um critério de conveniência (acessibilidade ao público de interesse).

Seguindo o critério “perfil de empresas e executivos”, o estudo contou com a aplicação de entrevista com executivos de empresas, responsáveis por áreas como: Marketing Digital, Relacionamento com o cliente, Estratégia e Inovação. Inicialmente foram abordadas quatro Empresas B2C (*Business to Consumer*), pois o vínculo junto ao consumidor final, que produz colaborativamente o Big Data, foi o perfil mais aderente para compor a análise. Mais adiante se fez necessário adicionar no estudo uma empresa B2B (*Business to Business*), que atuou como espécie de auditora das informações coletadas nas entrevistas das empresas B2C, em função de sua expertise como fornecedora de soluções no segmento estudado.

Portanto, o campo de pesquisa dessa dissertação foi desenvolvido junto a cinco organizações de grande porte, que já utilizam conteúdo online de consumidores em algum nível, como fonte de orientação para o mercado. Todas com consolidada atuação no mercado, sendo duas mais atuantes no cenário regional no Estado do Rio Grande do Sul, e as outras três com ampla atuação no cenário nacional brasileiro, sendo duas delas também empresas multinacionais.

Quanto ao critério “acessibilidade”, as empresas foram em sua totalidade identificadas a partir da base de contatos do pesquisador em nível nacional. Devido ao mesmo ser empreendedor na área de tecnologia da informação. As primeiras quatro empresas da figura 06 (de cima para baixo), são respectivamente suas clientes, e a última da tabela, uma fornecedora de soluções e parceira certificadora da empresa do pesquisador.

Figura 6 - Identificação das empresas participantes do estudo:

Identificação da Empresa	Porte/Tamanho	Segmento de Atuação	Ênfase de Atuação
Empresa Farmacêutica	Grande	B2C	Regional
Instituição Bancária	Grande	B2C	Regional
Empresa da Construção Civil	Grande	B2C	Nacional
Empresa de Eletro Eletrônicos	Grande	B2C	Internacional
Empresa de Tecnologia	Grande	B2B	Internacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 7 - Identificação dos executivos participantes do estudo:

Identificação do entrevistado(a)	Cargo/Função	Identificação da Empresa	Cidade de atuação
Executiva 01	Gerente Geral de Inteligência e Relacionamento com Clientes	Empresa Farmacêutica	Porto Alegre
Executivo 02	Head da Plataforma Digital do Banco	Instituição Bancária	Porto Alegre
Executiva 03	Gerente de Relacionamento com Clientes	Empresa da Construção Civil	São Paulo
Executivo 04	Analista responsável pela área de Inteligência Digital	Empresa de Eletro Eletrônicos	São Paulo
Executivo 05	Coordenador do Startup Focus América Latina	Empresa de Tecnologia	São Paulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Frente as técnicas de coletas de dados, temos por base o artigo de Fischer, Castilhos e Fonseca (2014), um guia para as abordagens qualitativas de mercado, auxiliando no mapeamento das principais discussões do campo relacionadas ao marketing. Conforme os autores, uma entrevista pode ser: - aberta, em profundidade informal, ou semiestruturada. Sendo as entrevistas a forma mais utilizada na pesquisa

de marketing para coleta de dados qualitativos, a partir de Fischer, et al. (2014), identificamos uma abordagem paradigmática no contexto da entrevista em profundidade: - a abordagem pós-estruturalista. Na abordagem pós-estruturalista a entrevista é vista como um subproduto de inter-relações institucionais e interações sociais. Assim, o conhecimento é construído consciente da influência da própria entrevista, das vivências e novos possíveis conhecimentos gerados pelo atrito entrevistador/ entrevistado. O artigo oferece ainda, uma visão de como a prática da entrevista vem evoluindo na pesquisa de marketing e do consumidor, dando orientações também práticas aos pesquisadores interessados.

Na coleta de dados por meio de entrevistas qualitativas, aplicou-se um roteiro semiestruturado (FISCHER et al., 2014), com executivos responsáveis por áreas de inteligência e análise de mercado, e relacionamento com clientes.

Dado o aprofundamento nos temas pelos entrevistados, a compreensão dos primeiros quatro depoimentos permitiu que se atingisse certa convergência em relação à utilização (atual, ou potencial) quanto ao uso de CENE do Big Data da Internet, aproximando-se do que Fischer et al. (2014) tratam como saturação teórica. Tal condição foi posteriormente confirmada e explorada na entrevista com o representante da empresa fornecedora de tecnologia.

O roteiro das entrevistas, que pode ser visto na íntegra no Apêndice A desta dissertação, foi construído visando compreender como as organizações atualmente: 1. Geram/Identificam inteligência de mercado; 2. Disseminam esse conhecimento internamente; e 3. Usam essa inteligência absorvida. Além disso, tal roteiro também permitiu um fluxo de conversação que orientou a identificação de quais os “gaps de capacidades” as organizações estudadas têm percebido em seus processos de orientação para o mercado a partir da interação com o dilúvio de dados do Big Data, em especial, as relações de causa e efeito do Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado (CENE) dos consumidores da internet.

Essa sistematização seguiu conforme (FISCHER et al., 2014, p. 71-75) o alinhamento com o problema de pesquisa e o contexto do tema, conversando com a teoria proposta. Além disso, foi definida uma “Questão *Grand Tour*”, que Fischer, et al. (2014, p. 74), apontam como uma pergunta mais ampla, que inicia a entrevista e cobre o escopo da pesquisa permitindo o entrevistado fazer uma ampla explanação sobre o tema, abordando questões subjetivas, históricas de opinião, etc.

Também foram aplicadas questões complementares, que por serem parte de um roteiro semiestruturado, foram perguntadas com fluidez no desenrolar das entrevistas. Estas fecharam arestas sobre determinadas falas, e oportunizaram um crescendo de conhecimento sobre o tema.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Ciente dos limites ao atendimento da totalidade dos critérios inferenciais da “pesquisa hard” – quantitativa, ou das limitações de um maior aprofundamento interpretativo-indutivo da “pesquisa soft” – qualitativa (BAUER; GASKELL, 2013), esta dissertação contou com a técnica da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Com isso, buscou trazer os primeiros pontos e contrapontos da pesquisa que foram aprofundados posteriormente às entrevistas. Consolidada como um *método de análise do discurso declarado dos atores sociais* (SILVA et al., 2005), a Análise de Conteúdo (AC) esteve presente desde as primeiras tentativas humanas de interpretar e compreender mais profundamente os próprios escritos da antiguidade, assim como nas leituras exegéticas dos livros sagrados. Entretanto, apenas na década de 20, foi sistematizada como método devido aos estudos de propagandas na primeira guerra mundial. Com o intuito de “[...] superação das incertezas e enriquecimento da leitura [...]” (BARDIN, 2011, p. 35), a técnica da Análise de Conteúdo (AC) trouxe um olhar mais atento qualitativa e quantitativamente ao conteúdo dos relatos do campo. A partir das “unidades de registro” e “unidades de contexto” da AC, foi possível trazer à tona temas, recursos, palavras e contextos emblemáticos à interpretação dos textos das entrevistas com as organizações pesquisadas.

Após aplicação e gravação das entrevistas, o áudio foi transcrito e interpretado, a partir da AC, utilizando o Software MaxQDA (NODARI, 2014).

O processo de análise contou com marcação das Unidades de Registro e Unidades de Contexto, possibilitando tratar o conteúdo das entrevistas, criando diversas Codificações (BARDIN, 2011, p. 42).

Figura 8 - Processo de análise pós-entrevistas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Bardin (2011), tratar o material inclui codificá-lo, a partir das etapas da “unidade de registro”; “unidade de contexto”; e a “análise de coocorrências” dentro de uma unidade de contexto. Conforme segue: a) Unidade de Registro: é a unidade de significação codificada e correspondente ao segmento do conteúdo considerado unidade de base, que permitirá uma categorização frequencial do conteúdo. Em síntese, executam-se recortes a nível semântico, como por exemplo a definição de um “tema”. b) Unidade de Contexto: a unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Esta pode ser, por exemplo, um parágrafo para o “tema”. c) Coocorrência: é a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro numa unidade de contexto.

Ao todo, foram identificadas 378 unidades de contexto, a partir 19 categorias, registradas a partir das falas dos entrevistados. Além das categorias a priori propostas, partindo dos objetivos desta pesquisa, também foi possível identificar novos códigos ou unidades de registro emergentes.

Figura 9 - Códigos das unidades de registro aplicadas no software MaxQDA.

Nome	Quantidade
Documentos	378
Entrevista 5_SAP_Augusto	67
Entrevista 4_PANVEL_Éthel	67
Entrevista 3_ALPHAVILLE_Ana	57
Entrevista 2_WHIRLPOOL_Felipe	86
Entrevista 1_SICREDI_Caires	101
Conjuntos	0
Lista de Códigos	
Lista de Códigos	378
Evolução do "Data Culture"	44
Fornecedores de métodos e ferramentas	56
Investimento em CENE	44
Motivadores	17
Compromisso com o cliente	7
Perfil de pessoas	12
Organização prévia para absorver valor do CENE	27
Fluxo interno das informações coletadas no Big Data	22
Processo de tomada de decisão	18
Retenção de clientes	14
Forma de Coleta	7
Compreensão prática do Big Data	9
Práticas atuais internas	21
Inovações internas a partir do CENE do Big Data	15
Benefícios	7
Dificuldades	19
Práticas do mercado	6
Relação com vantagem competitiva	21
Práticas da concorrência	12
Conjuntos	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este estudo de campo partiu de cinco categorias, a priori, que atenderiam aos questionamentos dos objetivos específicos da dissertação. Contudo, durante as análises, outras informações foram surgindo dos relatos, trazendo compreensões emergentes que resultaram em outras quatorze unidades de registro. Conforme apresentado acima na figura 9, durante o processo da análise algumas categorias foram tomando destaque e por vezes, saindo da condição de subcategorias, ou códigos de um segundo nível, para tornarem-se unidades de registro de ampla relevância. Uma dessas ocorrências foi o caso da categoria "Evolução do *Data*

Culture". Ainda que constituída de modo emergente, essa categoria passou a abarcar diversas outras unidades de registro. Como exemplo temos códigos como "Motivadores", "Retenção de clientes", entre outros, tidos a priori como balizas do estudo, contudo, passando a códigos consequentes desse contexto mais amplo e mais adaptado ao momento das organizações estudadas.

4 RESULTADOS

O Capítulo apresenta as informações da pesquisa de campo agrupadas em dois subcapítulos que demonstram respectivamente processos relacionados a um contexto de preparação, assim como contextos de ação possíveis. Ambos consequência desse novo ambiente de aprendizados organizacionais, conforme percepção trazida pelos executivos entrevistados.

No primeiro subcapítulo, a análise dos resultados demonstrou o estágio evolutivo em que as empresas entrevistadas estão em relação ao tema. No segundo, uma percepção do grau de aprendizados possíveis referente ao volume, velocidade e variedade de dados do Big Data, a partir de respectivas práticas de mercado internas e externas às organizações estudadas.

4.1 EVOLUÇÃO DO *DATA CULTURE*

A primeira constatação desta pesquisa está relacionada ao grau da expertise das empresas no uso do conteúdo espontâneo do Big Data. Mesmo se tratando de empresas consolidadas, ativas em inteligência de mercado e relacionamento com o cliente, a análise das entrevistas evidencia que as organizações pesquisadas encontram-se numa fase ainda inicial de modelagem evolutiva nesse novo ambiente – fase essa referida por “*Data Culture*” pelos entrevistados.

Para a revista eletrônica americana O'Reilly Media³, o termo de mercado *Data Culture* representa uma espécie de evolução dos processos internos da empresa, em direção ao uso cada vez mais estratégico de dados. É o processo de consolidação de uma cultura de decisão orientada por dados (*Data-Driven-Decision*), apresentada no capítulo 2.1 desta dissertação.

Contudo, conforme relatado pelo executivo da Empresa de Eletroeletrônicos:

[...] outro impeditivo aqui dentro é a parte de *Data Culture* mesmo. Muitas vezes, as decisões são pautadas através de conhecimentos que se teve lá atrás, premissas históricas e coisas muito vindas do meio off-line. E ainda há um descrédito, uma descrença muito grande em relação ao digital [...] Então nós temos aqui um desafio, não digo uma dificuldade, mas um desafio muito grande de evangelizar, no sentido, a cultura digital aqui dentro da empresa.

³ A O'Reilly Media é uma empresa internacionalmente reconhecida e multifacetada que desempenhou um papel seminal na evolução e adoção da revolução da Internet, da World Wide Web, ao software de código aberto, do Big Data, ao movimento Maker” <https://www.oreilly.com/ideas/data-driven>

[...] meta nossa aqui que vai estender o desenvolvimento dela por alguns anos, é a parte de *Data Culture* mesmo. Então é uma virada de chave na cabeça das pessoas aqui, não que seja [...]

Parece que o cara tá menosprezando [...] Não é menosprezar, o conhecimento de cada um, mas é que [...] Não é desprezar aquilo que já se tem, mas é somar o digital que está chegando aí. E digo está chegando aqui na [Nome suprimido] mesmo. Na [Nome suprimido] ainda é muito recente essa frente, esse levante digital mesmo. Esse seria o primeiro grande desafio e meta que nós temos aqui.

Esse *Momentum* também é evidenciado em outras falas, como a do executivo de uma organização centenária no segmento financeiro, e um dos principais bancos regionais do Rio grande do Sul.

[...] a gente precisou operacionalmente fazer dessa forma, até acho que se nós quiséssemos lá atrás fazer um processo de unificação, de construir um grande DW⁴ nós não estaríamos prontos do ponto de vista de governança. Hoje tem a Governança. E hoje a gente já está num negócio mais estável, as cooperativas já estão mais estáveis, a gente já consegue defender por exemplo, um investimento: - há, vamos construir um grande DW [...] A gente já consegue defender isso aí! Sendo que no passado a gente não tinha [...] Não era essa a nossa preocupação.

A Gerente Geral de Inteligência e Relacionamento com clientes da Empresa Farmacêutica também corroborou o contexto de criação de *Data Culture* ser um novo momento organizacional. Contudo, pontuou que essa nova cultura acompanha uma mudança paradigmática, relacionada ao tipo e trato das informações vindas da tecnologia.

[...] a gente tinha processos extremamente humanizados no início do século, veio para um bum tecnológico, depois da revolução industrial, das guerras e tudo mais e está retornando agora. Acho que o movimento é equilibrar a parte tecnológica com a parte humana.

De modo geral, a constatação é de que o uso do CENE representa uma prática organizacional ainda muito incipiente, o que estimulou ao pesquisador a um “olhar para o campo” além do intento previamente delineado, que era identificar como o CENE estava auxiliando as organizações na sua orientação para o mercado. Na prática, o campo oportunizou analisar as dinâmicas de negócio relacionadas à absorção (ou tentativa de absorção) de valor dessa nova cultura de dados. Adicionalmente, trouxe luz à compreensão da maneira como as organizações estão construindo a capacidade de absorver e aplicar o conteúdo espontâneo dos

⁴ Data Warehouse – DW é um Armazem de Dados. Ver detalhes em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Armaz%C3%A9m_de_dados (acessado em 13 de fevereiro de 2018).

consumidores, o que permitiu apreender alguns estágios de ativação em que esse tema estava sendo tratado dentro das empresas pesquisadas.

Nas entrevistas, identifica-se a relevância da principal característica do conteúdo espontâneo, que é a capacidade de agregar contexto à informação. E mesmo nesse momento de “infância operacional” no aproveitamento do Big Data, foi possível compreender o porquê do crescimento da tendência no foco em CENE, com o seguinte relato:

Identificar o contexto é chave! Chave! E a gente está percebendo é que o quanto antes eu identificar esse cara na vida social dele, eu tenho mais formas de identificar em que contexto ele está, que momento de vida, nasceu o filho dele agora? Ou ele vai se aposentar agora? É muito diferente a abordagem que eu vou fazer. (Executivo 02 – Instituição Bancária).

Em suma, as informações analisadas evidenciam o panorama desse momento de repensar o Big Data da internet. Também demonstra que os entrevistados compreendem a importância do tema, tanto que percebem-se avançando no assunto. Contudo, suas práticas ainda são pouco efetivas, ou mesmo, ainda não culturalmente sistematizadas dentro da empresa.

Devido a essa falta de expertise, outro fato que chamou a atenção, foi o pedido de apoio aos próprios fornecedores das soluções de coleta, interpretação e visualização de dados. Conforme comenta uma das entrevistadas, executiva de uma grande empresa do segmento mobiliário brasileiro:

Eu acho que as empresas já entendem que a satisfação do cliente é fundamental, que a inovação é fundamental. Eu acho que as empresas ainda não sabem exatamente como atuar, eles acham a inovação legal, mas até que ponto? Quando tu vê começam a vir as propostas, aí a gente começa a encontrar as barreiras. O índice de satisfação dos clientes é bacana, mas aí quando chegam as propostas a gente começa a balançar nos “e [...]”. Então eu acho que o Big Data pode vir a acrescentar justamente nesse “como”, principalmente se as empresas que trabalham com isso, e que oferecem isso, já vierem com soluções além de estruturar as informações. Porque as empresas não sabem como atuar nisso. Seria um serviço até mais completo se essas empresas além de estruturar e direcionar as empresas, conseguissem contribuir com soluções de fato para melhorias, o que mesclaria um trabalho de consultoria com a análise. O que eu acho que seria bem bacana, eu acredito que a maioria das empresas deva travar nesse momento”. (Executiva 03 – Empresa da Construção Civil).

Foi possível identificar que esse momento transitório de inconsistência quanto ao uso do CENE não significa uma desconsideração organizacional frente ao tema. Ao contrário, a cultura de dados já está em marcha nas empresas analisadas. Ainda

que inicialmente, a partir de uma prática mais próxima à cultura dos dados estruturados, as informações aqui analisadas apontam que o Big Data já é uma função ativa nos grandes negócios. No entanto, a fase atual de coleta, a interpretação, e a forma do uso de dados é que ainda apoia uma visão mais estatística de correlações, regressões, médias, padrões numéricos, etc., também conhecida como lógica *Analytics*.

Tal condição é vista como um processo, sendo apontada como uma espécie de primeiro momento de interação com o atual volume de dados da internet, uma maneira de as empresas darem início a essa cultura, a partir de um modelo que já lhes seria mais acessível, em função das tecnologias disponíveis. Dessa forma, empresas partem da experiência com Big Data, utilizando os chamados dados estruturados, que são reconhecidamente mais fáceis de serem interpretados em escala que os não-estruturados (ver Capítulo 2.3 desta dissertação). Trata-se de um momento inicial importante no entendimento dessa *Data Culture*.

A entrevista com o executivo da Empresa B2B de Tecnologia também apontou que atualmente as empresas já tem visto a lógica *Analytics* como uma espécie de *commodity*. Para o executivo, que cuida dos novos negócios e inovação aberta da multinacional, já existe certo consenso em dizer que: “[...] a gente vê que o *Analytics*, hoje em dia, ele já está num patamar assim meio commodity em grandes empresas”.

E complementa:

[...] o uso do Big Data por si só, e o uso de ferramentas analíticas ainda está muito insipiente no Brasil e aí tem grandes empresas que estão criando essa cultura do uso de ferramentas analíticas, eles estão começando por onde é mais fácil, então se começa estudando aqueles dados que já são sabidos, os dados que já estão estruturados e tenta se tirar alguma coisa de insight desses dados já estruturados. Os dados não estruturados, se a empresa não tem uma maturidade de uso de ferramentas de *analytics*, uma maturidade de entendimento de dados, nesse primeiro momento é difícil ela utilizar, ou ela começar pelos dados não estruturados. Então assim, eu acho que tem um grande potencial a ser explorado no uso de dados não estruturados, mas que hoje em dia, eu acho que é muito pouco explorado por grandes empresas.

A partir disso, entende-se que a próxima fase de evolução da cultura de dados seria ir além do *Analytics*. Essa constatação é refletida na fala de um dos entrevistados, cuja empresa também tem buscado se estruturar internamente para ir além do padrão introdutório de análise de dados, almejando uma nova fase do Big Data, mais focada em CENE:

Bah, está muito Analytics! E como a gente não está consumindo ainda conteúdo espontâneo, a gente está preocupado em garantir que o conteúdo espontâneo vai cair lá no nosso *Data Lake* ainda. A gente ainda está lendo ele, sabe? Então que é o caso que a gente está preocupando agora”. (Executivo 02 – Instituição Bancária).

Seja pela preocupação em ir além da *commodity* na fala do executivo do Banco, quanto pela chancela da fornecedora mundial de soluções para tratamento do Big Data por Inteligência Artificial, foi possível tirar duas conclusões: (a) mesmo as organizações nacionais e multinacionais de ponta, estão numa fase de consolidação do seu *Data Culture*; (b) essa cultura de dados já esboça uma tendência de mover-se em direção ao CENE nas empresas estudadas. Tendência evidenciada principalmente no ímpeto em ultrapassar esse momento de paradigma dos dados estruturados, rompendo a quase exclusividade no uso de abordagens analítico-quantitativas na leitura do Big Data. Tal intenção foi demonstrada pelo entendimento e interesse na complementaridade qualitativa do potencial do CENE, conforme também comenta outra executiva: “[...] pra mim é muito semelhante ao estudo misto quanti-qualitativo, a gente precisa ter a quantidade, mas também precisa ter uma análise de conteúdo”. E complementa: “Eu acredito que a parte qualitativa ainda vá continuar, precisa de um olhar humano, mas a gente já está vendo que tem aí ferramentas que disponibilizam o olhar humano direcionado, não catar uma agulha no palheiro”. (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica)

Dessa forma, constatamos que as organizações pesquisadas também têm olhado para o mercado fornecedor, cada vez mais, buscando soluções que auxiliem no trato desse contexto mais subjetivo e espontâneo do consumidor.

Entretanto, vale pontuar que o foco em aliar análises mais qualitativas nesse processo de modelagem de *Data Culture*, vem junto com uma demanda de análise em escala. Pois devido à crescente geração de dados, existe uma preocupação em encontrar soluções no mercado que forneçam capacidade de absorver valor em grandes volumes, em altas velocidades e grandes variedades de fontes do Big Data.

Como as necessidades mudam de forma muito rápida, a gente não pode criar verdades absolutas e trabalhar em cima delas. Então, o Big Data vem para ajudar a gente a acompanhar, aí a gente volta ao termo velocidade, que é acompanhar a velocidade dessas mudanças. Porque se a gente se basear só em itens que nós mapeamos, antigamente a gente trabalhava muito com pesquisas uma vez ao ano, duas vezes ao ano, só que a gente entende que o perfil do consumidor já não está mais mudando nessa velocidade. Às vezes em um, dois meses o cliente já teve uma outra experiência, com outra empresa e ele já comparou a sua empresa com outra empresa, ele já elogiou

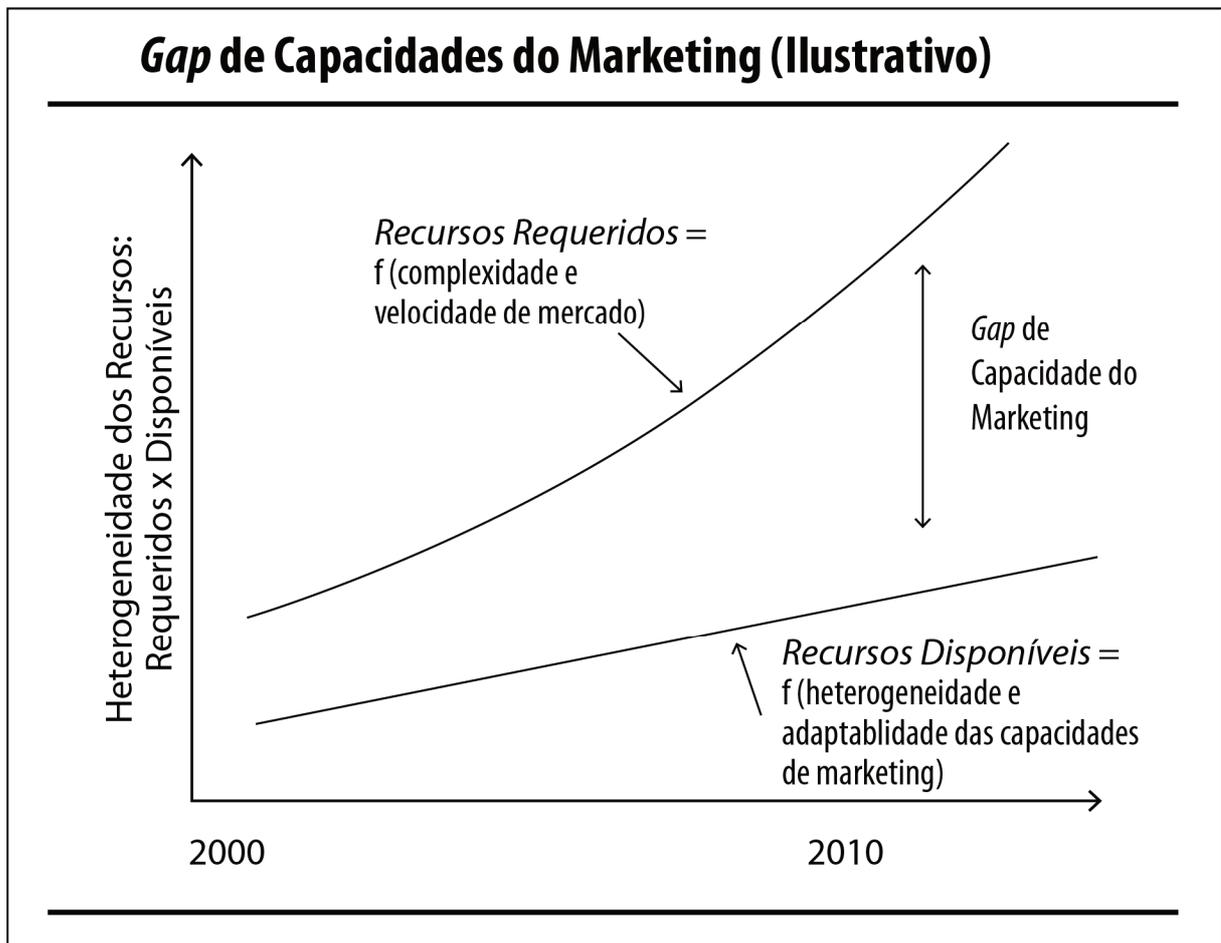
outra empresa e a gente precisa acompanhar e entender o que essas empresas também estão fazendo de diferencial ou o que o mercado está oferecendo, ou o que esse cliente precisa, para que a gente possa conseguir trabalhar e se manter competitiva no mercado”.

(Executiva 03 – Empresa da Construção Civil)

A gente não captura pelas redes sociais, a gente não faz análises de dados não-estruturados pelas redes sociais para tomar decisão de negócios. Isso pro [Nome suprimido] atual [...] Para plataforma digital a gente já quer nascer com esta condição. Então por isso que a gente já está nascendo, já pensando em Big Data, nascendo e já pensando em volumes de dados, em como capturar dado de mercado e como juntar num *Data Lake* dados estruturados e não estruturados para eu tomar a decisão”. (Executivo 02 – Instituição Bancária).

Em suma, o que aqui é chamado de “Evolução do *Data Culture*”, dialogou perfeitamente com o conceito de “Gaps de Capacidades” (FOLEY; FAHY, 2004; DAY, 2011). Também atualizou estudos sobre *Market Orientation* (DAY, 1994), em relação ao contexto de certa obsolescência nas estratégias de Marketing, causada pelo dilúvio de dados e pelos novos recursos e plataformas tecnológicas da internet.

Figura 10 - Gaps das Capacidades de Marketing.



Fonte: George Day, 2011, p. 185.

Constata-se que essa nova era massiva em dados, se por um lado confirmou o *Gap* das capacidades de conhecimentos de Marketing nas organizações estudadas, por outro demonstrou que tais empresas já reconhecem esta carência estratégica, e estão na busca objetiva da sua adaptação e atualização.

4.1.1 Organização prévia para absorver valor do CENE

Um elemento essencial no entendimento dos processos da absorção de valor do Big Data nas empresas pesquisadas é o chamado *Data Lake*. Esse conceito refere-se a uma estrutura de Banco de Dados (um lago de informações), onde as organizações começam a construir uma base com capacidade de absorver e organizar os diversos tipos de dados do Big Data. Por sua vez, é também onde as empresas entrevistadas apontaram estar concentrando os dados não-estruturados. Mesmo que, ainda não necessariamente, utilizando todo o potencial dessa fonte de CENE.

[...] hoje, na [Nome suprimido], nós identificamos as possibilidades, identificamos parcialmente as necessidades, e agora nós estamos num processo mesmo de estruturação e aquisição mesmo de hardware e software, seja para a parte de *Data Visualization*, para a parte de análises que tange mais a parte de softwares, tudo na parte de armazenamento mesmo, construção de *Data Lake*, banco de dados, armazenamento em *Cloud* e por aí vai. Hoje a [Nome suprimido] ela está hoje, mesmo, na parte de estruturação de componentes para poder realizar essa análise de dados”. (Executivo 04 – Empresa de Eletroeletrônicos)

Aqui na plataforma a gente não foi ao mercado ainda, então a gente ainda está num momento de estruturação do *Data Lake*, como a gente vai organizar os dados crus, os dados não crus, enfim...”. (Executivo 02 – Instituição Bancária).

Considerando que falamos de um momento novo para os negócios, a estruturação prévia do *Data Lake* foi um primeiro passo importante relatado. Essencialmente, como as empresas demonstraram estar fazendo e aprendendo (o segundo item com mais intensidade), ter claro a estrutura básica de armazenagem e acessibilidade de dados, ainda que no período de preparação para ação, demonstrou-se um movimento essencial, uma espécie de histórico relevante para a futura tomada de decisões. O Executivo da Empresa B2B de TI também apontou como uma importante ação, saber onde, e quais informações o negócio já seria capaz de preparar.

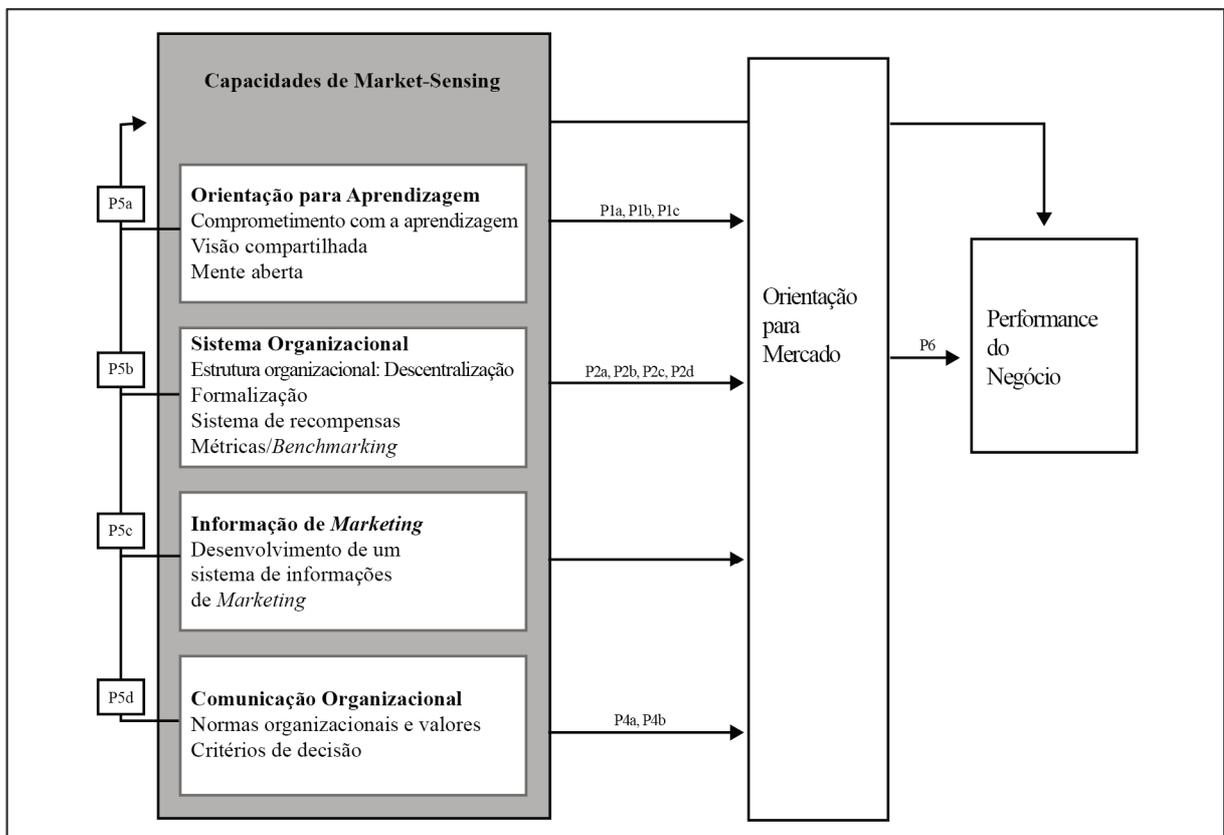
[...] quando tu não tem uma cultura analítica, tu não sabe muito bem qual tipo de, por exemplo: antes de trabalhar na camada visual, como que eu vou arquitetar esses dados numa tabela única para que eles façam sentido. [...] Então assim, criar esses modelos de análise é um trabalho difícil, principalmente se a empresa não tem uma ferramenta.

O conceito de *Vigilant Market Learning* (Day, 2011, p. 188), aponta a necessidade de as organizações adaptarem-se à capacidade de captar informações num mercado volátil e imprevisível. Dialogando com isso, as falas anteriores apontaram que a capacidade de sensoriamento do mercado das empresas deveria começar na sua *preparação racional* para coletar os diversos tipos de informações do Big Data, já que estas seriam futuramente utilizadas para sua OM.

Nesse sentido, apontamos que o framework de Foley e Fahy (2004), figura 11, poderia também contemplar destacadamente em seu “SIM” (Sistema de Informação de Marketing), essa etapa da organização prévia de um repositório de informações.

A inclusão desse “lago de dados” também complementaria a capacidade de captação de marketing dos negócios (*Market-sensing capability*), no seu item de Informação de Marketing (P5c), inserindo o *Data Lake* como um suporte tecnológico (de base) na era do Big Data, antecedente ao processo de *Market Orientation*.

Figura 11 - Decomposição das capacidades de *Market-sensing* como um antecedente da Orientação para o Mercado:



Fonte: FOLEY; FAHY (2004, p. 224)

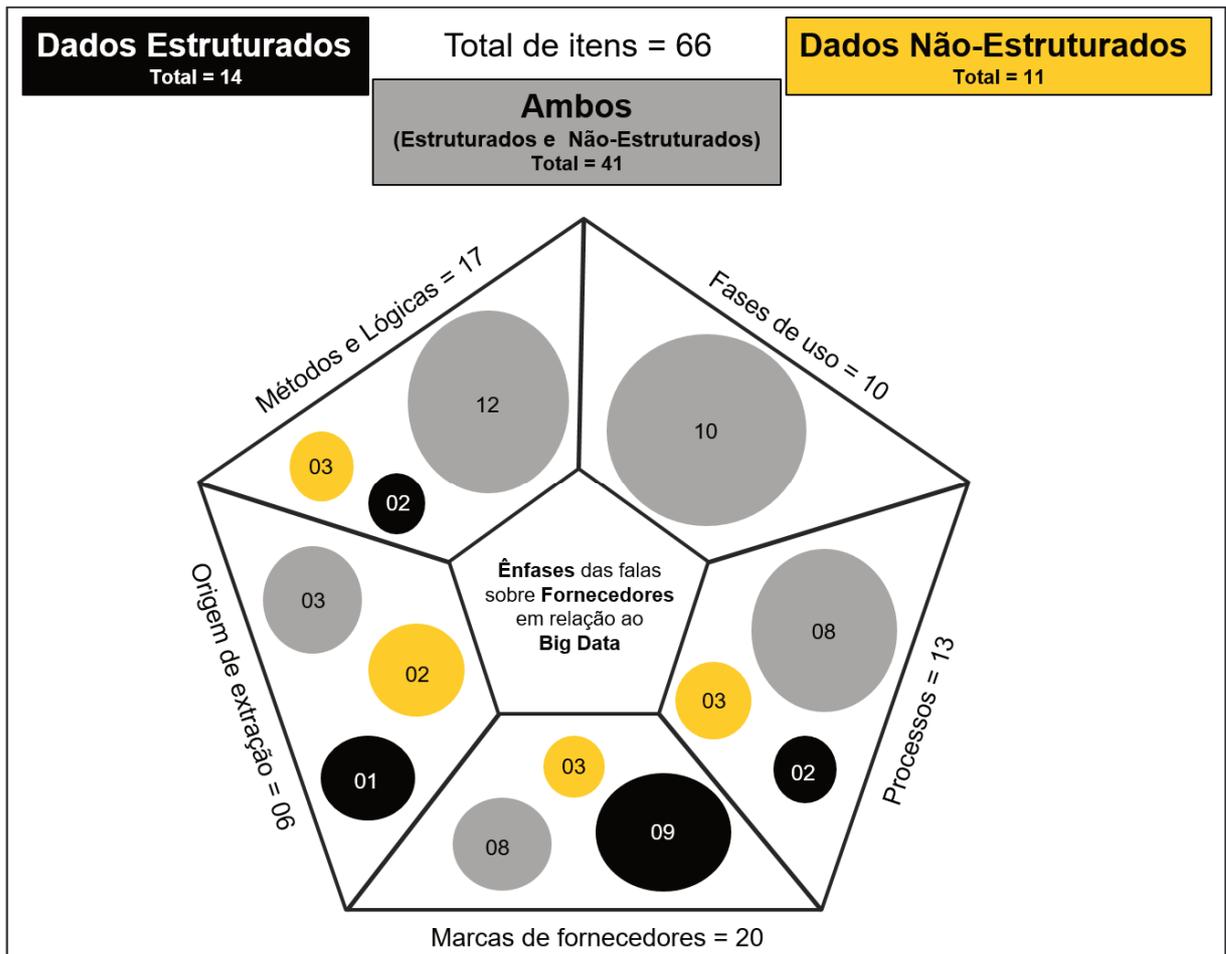
4.1.2 Fornecedores de métodos e ferramentas

Ainda que as empresas analisadas estejam num *work in progress* frente ao *Data Culture*, chamou a atenção do pesquisador o perfil instrumentalista das organizações estudadas. Ou seja, os entrevistados demonstraram-se profundos conhecedores dos recursos tecnológicos disponíveis no mercado, e inclusive *early adopters* de diversas soluções tecnológicas para coleta, armazenamento, tratamento, visualização e captura de valor em dados. Tal percepção se deu tanto pelo domínio do vocabulário técnico, quanto pelo conhecimento prático, sobre métodos e ferramentas do mercado de Big Data.

Esta condição permitiu identificar diversos recursos de inovação, soluções e marcas de fornecedores da área, filtrados por critérios técnicos e operacionais. Conforme a executiva da Empresa Farmacêutica: “Ah, outra coisa também é o cuidado com os nossos dados, que nem eu falei anteriormente, cuidado com o que a

gente está fazendo, com as empresas que a gente traz pra dentro, com os fornecedores [...]”. Assim, foram identificadas as principais “ênfases de fornecedores em relação ao Big Data”. Conforme diagrama da figura 12.

Figura 12 - Diagrama de Ênfases das falas sobre Fornecedores em relação ao Big Data (Estruturado X N-Estruturado X Ambos):



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Diagrama acima, representa a evolução do *Data Culture* pelo *approach* ferramental nas empresas estudadas e as ênfases em relação à fornecedores, métodos e ferramentas. Tal representação visual permite perceber que o fluxo da Evolução do *Data Culture* já apresenta focos em direção ao CENE.

A Tabela da figura 13 abaixo, mostra que os dados estruturados (identificados nas entrevistas como o paradigma analítico vigente) foram representados com mais ênfase que os dados não-estruturados, obtendo maior presença na coluna “Relação com os dados”, com a linha do item “Marcas de fornecedores”. No entanto, a condição

de uma prática integrada entre dados Estruturados e Não-Estruturados, representada pelo item “Ambos”, foi a mais representativa ênfase geral das falas dos entrevistados.

Ainda em relação à figura 13, as informações ali compiladas mostram que, nesse *work in progress*, os dados não-estruturados já permeiam um certo nível de prática organizacional. Proporcionalmente, foram melhor representados frente ao todo, no item “Origem da Extração”, indicando as fontes, ou ambientes web, onde as organizações têm buscado extrair dados do Big Data.

Numérica e proporcionalmente, o CENE é melhor representado no item “Métodos e lógicas”, que aponta o tipo de tecnologia que já está sendo incorporada pelas grandes empresas, e no item “Processos” que representa as falas relacionadas a como e por que a tecnologia tem sido absorvida pelas organizações estudadas.

Figura 13 - Tabela com Ênfases das falas sobre Fornecedores em relação ao Big Data (Estruturado X N-Estruturado X Ambos):

Ênfases das falas sobre Fornecedores em relação ao Big Data			
Relação com Dados	Dados Estruturados	Dados Não-Estruturados	Ambos (Estruturados e Não-Estruturados)
Fases de Uso			Ingestão Extração Preparação Arquitetura Tratamento Transformação Compressão Cruzamento Visualização Tagueamento
Processos	Acompanhamento das movimentações do varejo Dashboards	Entender o contexto Começar de baixo e com pouca expectativa Identidade verbal	Direcionar a ação Emitir relatórios, Cuidado com os dados internos, Webdev Data Lake Modelagem Virtualização de dados Identidade visual
Marcas e Fornecedores	Seeckr Tableau Swift360 Google Similar Web Social Bakers Crazy Egg Hotjar Conversion Google Attribution	Postmetria iCustomer Nexo	SAP Ricardo Capra Agência Just Interbrand Vivid Oracle OBIEE Spark Sales Force
Origem da Extração	Portal/Site	Reclame Aqui Fale Conosco	Redes Sociais Facebook Instagram
Métodos e Lógicas	Analytics Análise preditiva	SWOT Machine Learning Inteligência Artificial	Pesquisa Análise com Consultoria Sistema Omnichannel SEO Jornada do Consumidor Hadoop Map Reduce Sistema "R" Phyton SaaS Cubo OLAP Metodologia Ágil
Total	14	11	41

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas traduziram as práticas organizacionais frente à percepção (ainda que nem sempre consciente) da expansão dos diversos tipos de e-WoM (*Electronic Word of Mouth*), ou boca a boca no Big Data, confirmando Hu, et al. (2014).

Na relação em que novos recursos de expressão do consumidor estão evoluindo quantitativamente (característica intrínseca do Big Data), o relato dos entrevistados também permitiu perceber a tendência da expansão empresarial na coleta e interpretação desse conteúdo. Condição que acompanha o aumento das capacidades de Orientação para o Mercado na firma, a partir do conceito de captação desse mercado, ou *Market Sensing* (FOLEY; FAHY, 2004).

Tal evolução dialoga com o conteúdo do *framework* de KING, et al. (2014), vide detalhes na seção 2.3 dessa dissertação, item C1 do Quadrante 3 – no seu artigo de revisão e síntese sobre “O que sabemos e não sabemos sobre e-WHOM”. Em especial no item que trata dos “Antecedentes para os enviados”, referente a característica “Ganho de Volume”. O autor considera que a visibilidade de um alto volume de conteúdo espontâneo, pode encorajar consumidores a gerar mais conteúdo online, num processo de retroalimentação (KING, et al., 2014, p. 05).

As falas dos entrevistados também apontaram que o aumento de capacidades e usos do conteúdo espontâneo acontecem tanto do ponto de vista dos produtores, quanto dos consumidores (*senders and receivers*) de e-WOM. Ou seja, se por um lado o aumento da tecnologia ofereceu uma variedade de novos recursos de expressão, por outro, também tem ampliado o interesse das organizações em “sensoriar” esse conteúdo espontâneo. Tal constatação possibilitou identificar algo que conforme KING, et al. (2014), ainda “precisávamos saber” sobre o tema, que é a relação de causa e efeito entre o crescimento da prática de e-WOM para *senders*, refletir na prática de *Market-sensing* dos *receivers*, apontada pelas entrevistas.

Portanto, ainda que numa fase inicial de estruturação desse *Data Culture*, identifica-se aqui que proporcionalmente ao aumento da produção de dados, foi percebido um crescimento da capacidade organizacional na coleta e interpretação de CENE. Essa capacidade decorre da incorporação de fornecedores de métodos e ferramentas, e avança para agregação de valor do conteúdo espontâneo não-estruturado do Big Data da internet.

4.1.3 Investimento em CENE

O início do investimento em CENE pelas organizações pesquisadas se deu essencialmente por dois grandes motivadores: - “redução de custo e aumento de lucratividade”.

4.1.3.1 Motivadores

A expertise de mercado da Empresa B2B fornecedora de serviços de TI ratificou as falas dos entrevistados sobre ambos os motivadores, apontando: “[...] tem esses dois vieses, o viés da oportunidade olhando para o mercado, e tem o viés da

redução de custo, olhando para dentro principalmente”. Analisando o motivador redução de custos, o executivo ainda complementa:

Quando a gente olha aí para análise de social media que, se a empresa não tem uma ferramenta que vai fazer essa tradução de post, de comentários, de dados não-estruturados de social mídia, dificilmente ele vai desenvolver alguma coisa em casa. Não vai desenvolver essa camada de análise por conta própria, porque seria um esforço que, enfim, não dá para mensurar. (Executivo 05 – Empresa de Tecnologia).

O executivo do Banco também comentou sobre a redução de custos ser um motivador, na sua fala sobre como a antecipação de dados do mercado otimiza os investimentos internos: “O que a gente está fazendo agora é começar a analisar enquanto a gente não tá no mercado, players de mercado. Que tipo de dúvidas rolam, quais os principais questionamentos, como é que é o monitoramento desses caras”.

Corroborado pela executiva da Empresa da Construção Civil:

Estruturar essas informações que a gente já vem trabalhando para obter e transformar isso em conhecimento estratégico para a empresa, para que a gente possa melhorar nossos processos não só de relacionamento, como de venda, de marketing.

Os entrevistados também pontuaram que os iniciais investimentos em CENE se deram pelo motivador “aumento do lucro”.

Observou-se que as organizações estudadas demonstraram um forte apelo ao chamado foco no cliente, que conectado à oportunidade de lucratividade foi apontado como uma das bases motivadoras do investimento. Destacou-se uma espécie de empatia com o cliente, que foi identificada nos seguintes relatos:

A personalização. Então eu acho que o Big Data ele vai contribuir. E a personalização o quê que faz? Traz valor para a gente, né. Porque não é mais uma mensagem que eu vou botar fora, não é mais a sensação de ser soterrado por um marketing, por não sei o quê! Não. É específico para mim. (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica).

[...] sempre que tu faz esse tipo de generalização baseada numa análise só de dados quantitativos, tu tá correndo risco de não atingir esses objetivos de se aproximar cada vez mais da personalização e sim, muitas vezes pode acabar dando um tiro no pé. Quem nunca recebeu aqueles e-mails automáticos? Com, sei lá, uma campanha que não tem nada a ver com o teu perfil, mas que na segmentação do fornecedor ou da empresa que quer te vender alguma coisa, quer te oferecer alguma coisa, aquilo fez sentido, mas para ti não faz sentido nenhum. (Executivo 05 – Empresa de Tecnologia).

[...] eu dizia que a jornada de compra do consumidor, ela é longa. Então assim, nós precisamos fidelizar esse cliente a longo prazo e o que sempre é batido na mesma tecla que eu acho de extrema importância, é que, foco no consumidor, foco no cliente. Eles são os nossos chefes aqui dentro, então todas as frentes se preocupam muito

com isso, seja questão de entrega, questão de assistência técnica, questão de atendimento, resolução de problemas, atendimento por todas as frentes, seja call center, seja autoatendimento, em *social analytics*. Então, há um trabalho muito grande aqui em torno do cliente mesmo. (Executivo 04 – Empresa de Eletroeletrônicos).

Numa síntese das falas anteriores, é possível encontrar pontos comuns nos dois blocos motivadores do investimento em CENE. Quanto a “redução de custos”, o ponto comum é o conceito de otimização de recursos, inclusive terceirizando soluções para auxiliar nos processos internos de enriquecimento e uso dos dados não-estruturados. Antecipar informações de boas práticas e erros dos principais players do mercado, no sentido de evitar gastos com equívocos que já foram cometidos pela concorrência. Assim como, aproveitar o máximo possível toda riqueza de dados que já estão na organização e que possam qualificar processos internos. Ambas otimizações relacionadas a tempo, recursos humanos e materiais, são por consequência, formas diretas de absorver valor do CENE na lógica do *save money*, enxugando custos conforme expresso pelos executivos.

Não obstante, há também o motivador “aumento da lucratividade”. Tal item foi o mais relacionado ao “olhar para fora”, base da Orientação para o Mercado. E não por acaso, trata de foco no cliente.

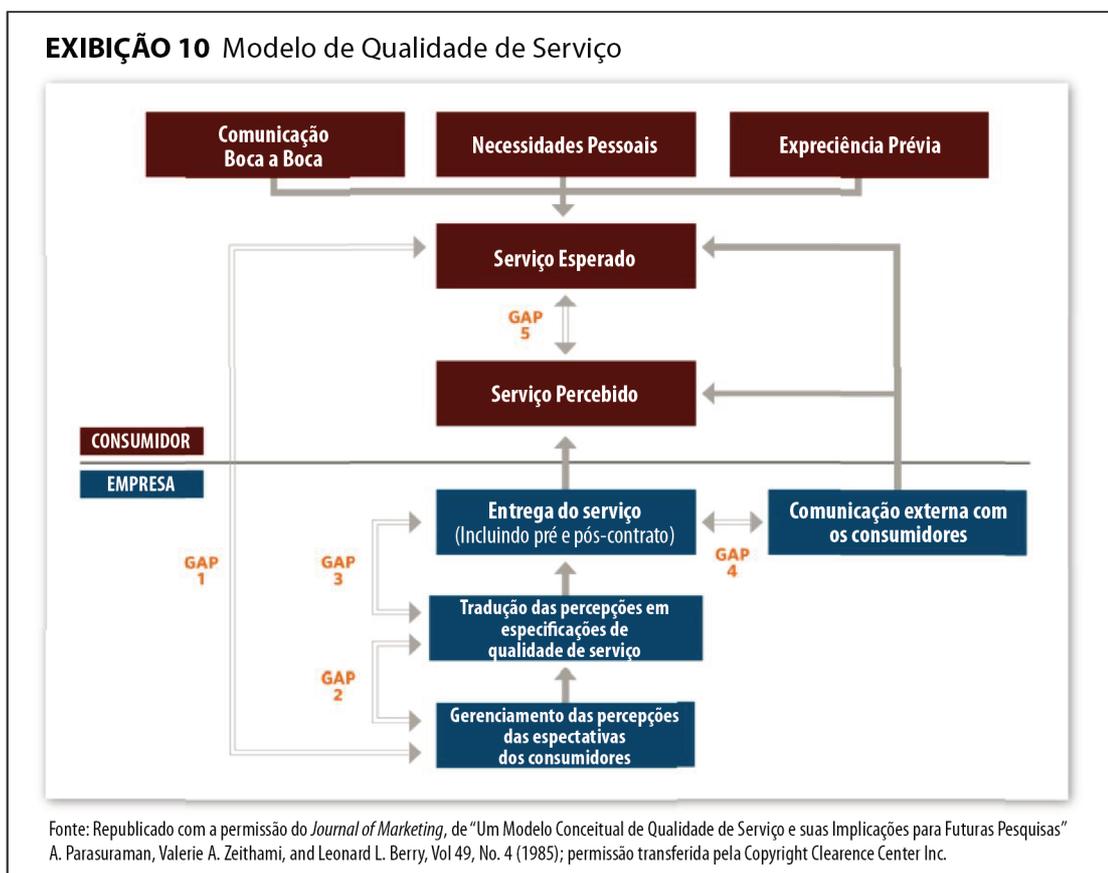
Nas entrevistas se destacou uma palavra muito familiar aos contextos de Big Data, chamada “personalização”. Tal conceito se fez presente na preocupação dos entrevistados no sentido de conhecer cada vez mais, e melhor, o cliente. Assim, o principal esforço relatado foi a capacidade de gerar valor para o negócio, porém, como consequência da geração de valor ao cliente. Por isso, termos como o conceito “jornada do cliente” foram notadamente pautados nos relatos. A preocupação com o cliente, na lógica da agregação de valor mútuo, foi uma constante observada na postura dessas empresas que olham para o CENE.

Esses dias a gente teve um problema, a loja fechou e por algum motivo não entregou um leite da criança, do nenê de noite. Era em Novo Hamburgo e a gente deslocou um motoboy daqui (Porto Alegre) 1:30h da manhã, para ir lá entregar. Porque era um leite, claro que se fosse uma esponja de banho, não tem problema. (risos). (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica).

A visão e as práticas dos executivos entrevistados, em relação ao cliente, oportunizaram ao pesquisador constatar a existência de certa relação de causa e efeito na postura empresarial referente ao uso de dados. Em síntese, se a empresa já se importa com o efetivo contexto do consumidor, a partir da informação granular do

conteúdo espontâneo do Big Data, é porque também possui (ou está estruturando), uma visão Clientocêntrica (ver item 1.2 dessa pesquisa). Assim, a motivação do lucro nessas organizações pareceu ser encarada não apenas com foco nela mesma, mas sim, como um efeito da preocupação em conhecer o contexto do consumidor, visando alcançar uma lucratividade que seja fruto da sua satisfação com a marca. Tal motivação do aumento do lucro originada na satisfação de clientes, conversa com o conceito de Reichheld (2011, p. 15) de lucros bons e lucros ruins. Assim como, expande o *framework* do Journal of Marketing, republicado por Gupta (2014a, p. 20).

Figura 14 - Um modelo conceitual de qualidade de serviços e implicações para pesquisas futuras:



Fonte: GUPTA (2014a, p. 20).

O framework da figura 14, apresenta uma relação entre empresas e consumidores, a partir do conceito de "expectativa quanto ao serviço/produto". Já em outro artigo, Gupta (2014b) também aponta que variáveis dos meios online e off-line, a exemplo de e-WOM, assim como experiências passadas e efetivas necessidades, podem influenciar a expectativa de consumo dos clientes, conceito que denomina de

Valor da Referência do Consumidor do inglês, *Customer Referral Value – CRV*. Portanto, caberia às empresas estarem atentas a estas percepções.

O *framework* da figura 14 aponta ainda os diversos *Gaps* das empresas (de 01 a 05), em relação ao aproveitamento da informação de consumidores. Uma vez que as expectativas dos consumidores frente aos seus objetos de consumo não são atendidas pelo conhecimento direto dessas percepções, mas sim, apenas pela percepção empírica dos gestores sobre essas expectativas. Cria-se um ciclo vicioso de produção e comunicação, chegando na condição em que a percepção do serviço entregue frustra de algum modo a expectativa do consumidor.

Portanto, é possível propor que uma caminhada Clientocêntrica, partindo do investimento em CENE, pode reduzir custos e aumentar os lucros das empresas, conforme as práticas das organizações entrevistadas e suas motivações para esse investimento.

4.1.3.2 Perfil de pessoas

Outro elemento importante relacionado ao interesse no investimento em CENE foram as falas sobre o perfil do Potencial Humano (PH). Para trabalhar as diversas demandas do conteúdo espontâneo, foi delineado e tem sido buscado pelas organizações desta pesquisa um perfil de profissionais capazes de fazer uma conexão entre a técnica de geração e distribuição de dados, junto aos ambientes do negócio.

Considerando que as empresas estudadas demonstraram um foco no estabelecimento de uma evolução na sua Orientação para o Mercado, a partir do Big Data, também se evidenciou o interesse em pessoas com uma nova mentalidade de negócios. “[...] esse olhar pra fora da água, pra fora da caixa veio de pessoas. Então eu acho que o que fez a diferença foi trazer pessoas de fora, do mercado, pessoas que pensassem um pouco além da caixa”. (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica)

E nesse momento de fazer e aprender, alguns papéis foram ampliando seu valor estratégico, assim como outros novos papéis foram e ainda serão criados. Conforme o executivo da Instituição Bancária: “A gente tem o papel do cientista de dados, do engenheiro de dados e do apoio em um tripé de um cara de arquitetura. E complementa:

[...] a gente vai precisar criar um quarto cara, uma quarta figura aí, uma disciplina no meio desse processo, que a gente não está ainda nesse nível de operação porque não está no mercado ainda. Mas ter alguém

para fazer BI clássico para sustentar com *dashes*, para dar soluções *selfservice* pro resto dos times, pra poupar o cientista de dados...

Além das terminologias e funções técnicas, também se destacou um novo e importante papel. Tal perfil profissional foca sua contribuição na capacidade de compreender dados estruturados e não-estruturados, porém, contextualizado às estratégias do negócio, eliminando o *gap* entre as demandas da técnica e da gestão.

Conforme a executiva da Empresa Farmacêutica: “A gente tem o papel do cientista, essa pessoa que humaniza, né. Humaniza. Então ela faz a interface ali entre o que o negócio quer, e o que a tecnologia tem para oferecer. Segue aprofundando: “[...] é muito difícil tu encontrar dentro dos lugares, das empresas externas e internas, enfim, das áreas, pessoas que fazem o link entre a área de tecnologia e a área de negócio”.

Os novos conteúdos do Big Data, se por um lado agregam desafios empresariais, por outro também trazem diversas oportunidades. As capacidades matemáticas já desempenhadas pelas áreas de programação, estatística e engenharias, hoje necessitam de um complemento mais sociológico da análise de dados devido a crescente evolução dos dados não-estruturados. Tal fato solicita um novo perfil profissional nas organizações e corrobora a visão de Longo (2014), em seu livro que fala sobre o marketing na era *pós-digital* que aponta um novo momento nas relações departamentais materializando a figura do *Nexialista*.

É preciso ter visão de conjunto e muita clareza para manter o nexo entre todas as ações, é preciso ser um nexialista de mão cheia. [...] O nexialista tem uma visão gestáltica e abrangente, mas não deixa de ir fundo naquilo que faz sentido para resolver o problema. Tem cabeça de hiperlink. (LONGO, 2014, p. 252).

As entrevistas apontaram o interesse em novas capacidades nos atuais e futuros profissionais, que atuarão nas frentes de uso do Big Data em seus diversos formatos. Capacidades essas, ainda em modelagem no mercado, conforme apontado nas entrevistas. Em resumo: - *uma nova era, um novo ser, um novo fazer*.

4.1.4 Adaptação de processos ao *Data Culture*

Observou-se nas entrevistas fluxos adaptativos integrados aos recursos empresariais, que em conjunto são práticas que ampliam às possibilidades de absorção de valor estratégico do Big Data, são eles: (a) Gerar dados – contexto que

pode ir da coleta à uma primeira análise, geralmente automática; (b) Fazer fluir internamente as informações estratégicas; e (c) Fomentar a tomada de decisão baseada nesses dados.

Tais fluxos orientaram as organizações à capacidade de usar os diversos formatos do dilúvio de dados, compreendendo seus limites e interações adaptativas frente aos recursos tecnológicos e humanos atualmente disponíveis.

Figura 15 - Fluxo adaptativo de recursos para absorver valor do CENE:

Interações dos Fluxos Adaptativos	Tecnologia Máquina	Ação Humana	Humano/Máquina
Geração	X		
Distribuição			X
Tomada de decisão		X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fluxo “geração” apontou a necessidade de um conhecimento da própria estrutura interna do negócio, “[...] a gente afunila todas e direciona. Nós temos seis canais de atendimento diferentes, então dependendo do canal que veio, a gente junta tudo”. (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica). Assim como, um conhecimento dos formatos de dados estruturados e não-estruturados em relação as tecnologias para essa coleta:

E pode utilizar ferramentas de mercado [...] fazer tanto a extração, transformação desses dados, à análise em cima desses dados, no caso de comentários ou post de redes sociais trabalhando com essa análise semântica de texto, análise de texto, identificando quando que um comentário é positivo, é negativo para a marca, qual conotação, aí já vem se trabalhando em cima de inteligência artificial. Enfim, algoritmos entendendo padrões de humor, entendendo metáforas [...] (Executivo 05 – Empresa de Tecnologia).

Em relação ao fluxo de “distribuição interna” da informação, houve a percepção mais destacada de duas preocupações comuns nas entrevistas. A primeira, a necessidade de uma centralização dos dados, a partir de uma base, ou ferramenta adaptada e padronizada para o consumo interno. Conforme comenta a executiva da Empresa Farmacêutica: “[...] a gente tem pessoas que unem essas informações desses lugares”. Ou ainda, no relato de outros entrevistados:

[...] o pessoal de crédito usa muito SaaS para fazer modelagem. Vai lá e usa as ferramentas de SaaS⁵ para fazer virtualização de dados também. O cara lá de BI, ele usa muito, sei lá, a estrutura Oracle⁶ e para fazer ingestão de dados ele usa OBIE⁷. O cara lá de finanças usa Oracle também, enfim, para consumir, pra plugar com o SAP, vai lá e usa as ferramentas de *dash* de Oracle. No final do dia o [Nome suprimido] tem uma miscelânea, não só de legado que eu comentei, mas também de plataformas na camada de visualização. (Executivo 02 – Instituição Bancária).

A segunda preocupação percebida relacionada aos recursos de distribuição da informação foi com o termo *report*. Com práticas mais voltadas ao paradigma dos dados estruturados, esse recurso obteve destaque identificando também uma preocupação em um segundo nível, relacionada à periodicidade desse fluxo de distribuição.

Sim. Nós temos aqui na área, por exemplo, pontuais nós temos cerca de oito *reports*, alguns saem diariamente, outros saem de hora em hora, outros saem quinzenalmente e outros saem mensalmente. Só que há muito volume de *report* demanda *ad hoc*, então há muitas coisas que não estão no nosso calendário mensal, semanal, diário, mas que são solicitações. [...] o dado analisado e o formato do *report* e a periodicidade vai muito de acordo com a área cliente desse *report* e desses dados que eles necessitam. [...] a galera de vendas, na verdade demanda aqui na [Nome suprimido], eles tem uma necessidade muito de um acompanhamento hora/hora mesmo. Então eles tem essa necessidade de *reports* com mais velocidade, pra identificação desses dados o mais rápido possível". (Executivo 04 – Empresa de Eletroeletrônicos)

Nosso meio de comunicação na empresa é o e-mail, é um meio que a gente utiliza muito, telefone para coisas mais urgentes, mas é o e-mail que a gente resume ou afunila o que o cliente quer e direciona para área. Isso no caso de um cliente. No caso do *report*, a cada quinzena a gente mantém uma rotina de reportar para as áreas o quê que está acontecendo sobre elas. Então a gente tem a cada quinzena, a gente faz a união dessas sete ferramentas, distribui, quantifica, enfim faz bastante coisa. (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica).

A questão da periodicidade da distribuição dos dados está diretamente relacionada ao processo/fluxo “tomada de decisão”.

Trabalhamos muito com a produção de relatório hora/hora, relatório de meia em meia hora, a gente tá tentando agora escalonar porque a tomada de decisão tem que ser muito rápida. [...] qualquer coisa que a gente faz, a gente tem que tomar uma decisão muito rápida. Então velocidade tem sido nosso principal foco aqui. [...] isso também é uma

⁵ Sigla de Software as a Service (Software como Serviço) – veja mais em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Software_como_servi%C3%A7o (último acesso em 15 de março 2018)

⁶ Oracle Database – ver: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Oracle_\(banco_de_dados\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Oracle_(banco_de_dados)) (último acesso em 15 de março 2018)

⁷ Oracle Business Intelligence Enterprise – ver: <http://www.oracle.com/us/solutions/business-analytics/business-intelligence/enterprise-edition/overview/index.html>

segunda frente que é meta e aí uma consequência disso é um maior volume de dados para análise, maior qualidade nas análises, a tomada das decisões com dados, gerar como um todo, gerar inteligência para o todo da empresa e não somente para vendas como a gente estava fazendo. (Executivo 04 – Empresa de Eletroeletrônicos).

Outra importante constatação é a de que a justa evolução da cultura de dados em direção ao CENE está ocorrendo, e que esse tipo de conteúdo já é visto como capaz de auxiliar no processo de tomada de decisão num futuro próximo.

Na pratica a gente captura poucos dados de mercado, rede sociais e tudo mais para tomar decisão de negócios, ainda [...] a gente tem uma miscelânea tão grande, uma complexidade tão grande que, se eu jogar mais um “caninho” lá no meu legado buscando lá de uma rede social, a gente não vai ter condição de tratar o dado, de [...] enfim, modelar ele para tomar decisão de negócio. [...] Como a gente já está nascendo nessa condição, a premissa quando a gente for ao mercado no ano que vem, é que nós já usemos estas informações para tomar a decisão de negócios. (Executivo 02 – Instituição Bancária).

Observa-se que o perfil das empresas estudadas tem traçado e aplicado esforços para o efetivo uso do Big Data. Contudo, foram identificadas algumas necessidades de adaptação, tanto da organização em si, quanto ao conteúdo disponível, à tecnologia e à capacidade humana em aproveitar esses dados para decidir ações de mercado.

Os fluxos adaptativos envolvidos nesse processo são um novo elemento na compreensão da dinâmica evolutiva do *Data Culture*. Demonstram a importância prática da orientação a dados nas empresas estudadas, e iluminam o *crescendum* da relevância do conteúdo espontâneo.

As análises anteriores dialogam e atualizam o artigo de Kohli e Jaworski (1993, p. 54), a partir das três etapas de OM apresentadas nesse estudo sobre antecedentes e consequentes da Orientação para o Mercado. Contudo, tais relatos também ampliam o artigo, enfatizando novos elementos de coleta e análise automática de dados, contemporaneamente possível. Assim, acompanham a visão de DAY (1994), referente à capacidade de sensibilidade/detecção do mercado, a partir da alta vinculação com o conteúdo dos clientes, demonstrando a importância de agregar tecnologia ao fluxo de informação do ambiente externo para o interno.

4.1.5 Retenção de Clientes

Embora todos os entrevistados tenham relatado que processos de retenção de clientes são um contexto importante, inclusive apresentando evidências do apoio da cultura *Analytics* nesse sentido, houve certa frustração nas informações do campo referente a tais práticas, quando analisadas sob o viés do CENE.

[...] eu entendo é que assim como as ferramentas analíticas, existem ferramentas nichadas aí, ou que desenvolvem alguma camada de aplicação em cima do *analytics*, mais generalista, mais *cross* voltadas especificamente para essas áreas de inteligência de mercado e retenção de clientes. (Executivo 05 – Empresa de Tecnologia).

E conforme o executivo do Banco responsável pela nova plataforma digital, pontuando o momento do CENE como prática de retenção de clientes: “A gente ainda não tem esse drive. É difícil falar assim, dói o coração (risos)...”.

Contudo, tal momento é coerente com a identificação de um contexto pré-operacional junto a esse tipo de dados, condição indicativa do processo de Evolução do *Data Culture*.

Não obstante, pelos relatos de interesse no uso do CENE para a finalidade da retenção, é possível observar nas empresas estudadas o valor em conhecer as necessidades efetivas, gostos e desgostos do mercado. Condição que dialoga com o conceito de retenção de clientes como auxiliar na lucratividade dos negócios, a partir do aumento do valor no tempo de vida desses consumidores (GUPTA, 2014b, p. 17).

4.2 COMPREENSÃO PRÁTICA DO BIG DATA

Big Data, *Analytics* e Inteligência Artificial são novos termos e contextos que embora cada vez mais conhecidos, ainda demandam efetivos encaixes e modelagens no mundo dos negócios. Algumas grandes organizações devido a sua capacidade de investimento e necessidade de constante atualização, por atuarem em mercados de forte concorrência, tem investido esforços no sentido de compreender, absorver e usar esse novo ambiente de dados sobre mercados e consumidores.

A fala da executiva da Empresa Farmacêutica também sinaliza uma atualização no próprio processo de relação com os clientes: “[...] sempre se teve o cuidado com o cliente, mas a identificação desse volume de dados e da possibilidade de isso ser gerador de negócio, de insight para empresa, isso foi identificado a pouco tempo”.

Contudo, considerando as empresas aqui pesquisadas, percebeu-se uma crescente compreensão das características desses novos conceitos de dados: “[...] para nós aqui, onde nós temos um foco é na velocidade mesmo né”. (Executivo 04 – Empresa de Eletroeletrônicos). Ou ainda:

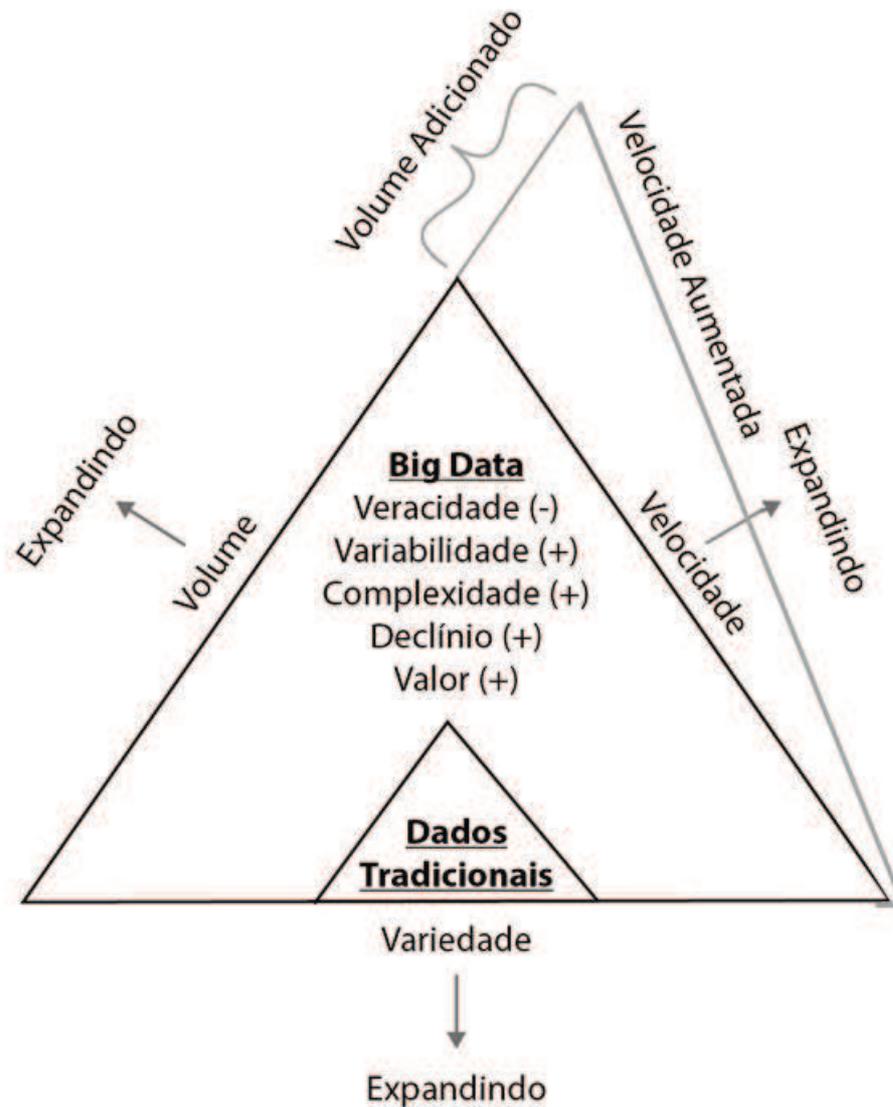
[...] o volume consegue fazer com que a gente consiga destacar o que realmente a gente precisa parar para olhar primeiro, então ele ajuda a gente na priorização. Então, trabalhar com volume inicialmente quando se tem um volume alto ele te ajuda a olhar para o que você precisa trabalhar primeiro, talvez quando você consegue reduzir este volume, aí você começa a trabalhar olhando, na minha opinião, o segundo item que seria variedade. Para depois a gente trabalhar com velocidade. (Executiva 03 – Empresa da Construção Civil).

Tais relatos ajudam a compreender a relevância desse momento empresarial e social.

Hoje eu vejo o Big Data como campos extensos de palha, onde tem um monte de dado que não é relevante, um monte de dado que não faz sentido, que não faz sentido pro negócio. E qual é a diferença do Big Data para o insight? Insight é a agulha no palheiro, que é difícilíssimo de encontrar o insight no meio dessa extensa massa de dados que não faz sentido. [...] hoje em dia, os dados eles são um ativo da empresa, assim como, eu diria até o principal ativo da empresa nessa economia digital, assim como em outras décadas foram as máquinas, depois as pessoas passaram a ser o principal ativo da empresa, eu acho que, hoje em dia, os dados são o principal ativo. (Executivo 05 – Empresa de Tecnologia).

Há, portanto, uma compreensão prática das empresas em relação a teoria estudada, referente as mais importantes características desse novo contexto de dados. LEE (2017), em seu artigo sobre as dimensões, evoluções, impactos e desafio do Big Data, aponta que, sendo o item “variedade” de dados a base conceitual do tripé desses grandes dados, ao considerarmos um pequeno alargamento dessa base, haveria um grande crescimento na “velocidade” da produção. Por consequência, uma expansão exponencial no “volume” dos dados disponíveis.

Figura 16 - Processo de expansão dos 3V's.



Fonte: LEE, 2017, p. 03

LEE (2017) propõe que nesse dilúvio de informação, inversamente proporcional ao crescimento do valor, da obsolescência, da complexidade e da variabilidade dos dados, está a veracidade. O autor afirma ainda que o Big Data é exponencialmente mais amplo, em diversos sentidos que os dados até então disponíveis e tradicionalmente consumidos nas organizações. Portanto, justificam-se os esforços das empresas entrevistadas, em relação ao interesse em compreender e ativar valor desse contexto.

Apresentamos nas próximas duas seções deste capítulo, alguns dos principais achados organizacionais em termos de vivências relacionadas a dois tipos de práticas das empresas pesquisadas: (a) as práticas internas que tem lhes trazido aprendizados

sobre o aproveitamento estratégico do Big Data, em que serão apontadas questões relacionadas aos benefícios e dificuldades até então assumidos nessas organizações; (b) a percepção das mesmas frente ao que o mercado vem desenvolvendo em termos de práticas concorrenciais, assim como, as relações com processos de vantagem competitiva.

4.2.1 Práticas internas

As empresas pesquisadas têm aperfeiçoado suas principais práticas, essencialmente interagindo com o *know how* das diversas plataformas e fornecedores contratados, que atuam nos departamentos responsáveis pelo *sensing* do mercado e relacionamento com o cliente. Falas como a dos executivos da Instituição Bancária e a Empresa Farmacêutica, abordam respectivamente essa visão: “a gente tem trabalhado com o máximo possível de plataformas ponta de lança para Big Data”. E seguindo: “A gente hoje, trabalha no SAC, no relacionamento com o cliente, com sete plataformas diferentes”.

Ambas as visões, foram ratificadas pela fornecedora de soluções em tecnologias:

Muitas vezes elas já têm alguma coisa desenvolvida em casa, algumas análises que elas já fazem, ou contratam relatórios, base de terceiros como a própria [Nome suprimido] contrata. Ela tem as próprias bases de conhecimento, as ferramentas analíticas, mas ela contrata muito relatório tipo Gartner, aquela Hoovers, que é uma base de dados de clientes, “n” marcas de conhecimento de mercado. (Executivo 05 – Empresa de Tecnologia).

Tal fato demonstra uma preocupação geral em absorver valor do Big Data, para conhecer melhor o mercado consumidor, mas também um propósito comercial bastante focado. Conforme comenta o executivo da Empresa de Eletroeletrônicos: “Toda a informação que vai chegar para a gente o foco é, hoje o foco é o seguinte: entender a jornada do consumidor, gerar mais venda a custo mais baixo”.

Contudo, se por um lado cada tecnologia, ferramenta, ou método contratado trouxe seu *know how* de coleta, análise e visualização de dados, gerando ensinamentos aos técnicos das organizações, por outro, na absorção dessas diversas camadas de conhecimento houve tanto uma descentralização de informações, quanto certo sombreamento dessas fontes de dados. Fato muitas vezes gerador de retrabalho, ou mesmo um “não uso” das informações disponíveis. “A gente tem

também, às vezes, a tecnologia não conversando com quem opera ou com o cliente. (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica). “[...] muitos desses dados não se conversam, então nós geramos relatórios a partir de dados isolados e poderia ter possibilidades de cruzar com outras áreas, com outros dados, mas nós não fazemos isso”. (Executivo 04 – Empresa de Eletroeletrônicos)

Ou ainda:

[...] o que a gente vê bastante é que cada área tem o seu sistema analítico. O que acontece, né? Acabam construindo grandes silos, dentro das grandes empresas onde os dados entre a área de recursos humanos, entre a área de finanças, entre a área de marketing, entre a área de produção acabam não se conversando, porque cada um tem a sua maneira de entender dados, transformar dados e apresentar dados. (Executivo 05 – Empresa de Tecnologia).

Mesmo com as dificuldades recém comentadas durante o processo de aprendizagem para agregar valor do dilúvio de dados, foi possível perceber nos relatos a percepção de melhorias e insights pelo caminho. Tanto que novas funções e departamentos mais voltados à tecnologia, que ainda estariam com suas atribuições sob análise, atualmente tem recebido um olhar cada vez mais estratégico devido às melhorias absorvidas, ainda que com as naturais limitações identificadas.

Então linkando por exemplo, dados de recrutamento com dados de finanças, trabalhando com essas múltiplas margens dentro da companhia. Eu acho que a ferramenta analítica e o Big Data na mão da área de negócio, ela dá esse poder, das áreas de negócio se aproximarem cada vez mais das estratégias da corporação e se tornarem cada vez mais estratégicas. (Executivo 05 – Empresa de Tecnologia).

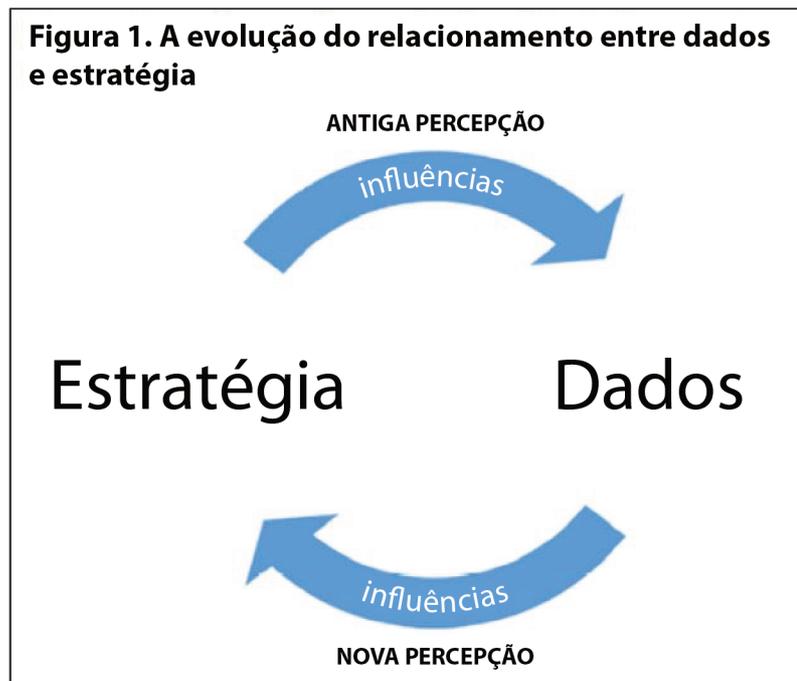
Muitas dessas práticas internas, a exemplo da valorização de novos departamentos focados em tecnologia, ou busca de integração na visualização de dados e entregas de relatórios, só tem recebido atenção porque houve um aumento da variedade de canais de produção de informação na internet. Isso equivale dizer que a ampliação dos pontos de contatos do cliente acelerou tanto a disponibilização de dados estratégicos, quanto facilitou o conhecimento das verdadeiras demandas do mercado, principalmente sob o viés do CENE. Essa condição criou oportunidades às organizações referentes a efetivos processos de Orientação para o Mercado baseado em dados.

Observou-se que tal contexto tem estimulado uma alteração no fluxo de tomada de decisões dessas organizações, saindo de uma lógica baseada essencialmente em experiências empíricas dos gestores, para um processo de coleta, compreensão e

ativação de dados dos consumidores. Conforme relato: “A gente está se encaminhando, a gente pretende unir e ser *omnichannel*, ter tudo isso integrado e a prerrogativa para ser, ou para ter um sistema *omni* é que ele emita relatórios, emita *reports* no momento em que a gente quiser”. (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica)

Essa constatação tem relação com o framework de MAZZEI; NOBLE (2017, p. 3) que aponta um processo de evolução entre dados e estratégia, como sendo uma relação de renovação cíclica. Nesse caso, os autores pautam que a “velha percepção” é quando os executivos ainda visam fazer a estratégia influenciar os dados, ao passo que a “nova percepção” organizacional deve ser, os dados influenciando as estratégias. Gerando assim, um fluxo retroalimentado de tomada de decisão.

Figura 17 - A evolução do relacionamento entre dados e estratégia.



Fonte: MAZZEI; NOBLE, 2017, p. 3

4.2.2 Práticas do mercado

Informações sobre as boas e as equivocadas práticas de mercado foram observadas como um importante *driver* nos relatos dos executivos. As grandes organizações estudadas além de demonstrarem estar cada vez mais buscando uma OM com base em dados e tecnologias, a partir das demandas do consumidor, também demonstraram interesse em estar atualizadas, tanto das práticas dos concorrentes:

“[...] é mercado mesmo, é ver o que há de melhor no mercado, o que vem sendo feito para melhorar a jornada do consumidor” (Executivo 04 – Empresa Eletroeletrônicos), quanto também tem lhes interessado identificar o seu próprio *status* de competitividade nesse mercado: “Então comparada ao mercado, o que as empresas já conseguem fazer com isso, empresas mais focadas em serviço eu diria que a gente ainda está num estágio inicial” (Executiva 03 – Empresa da Construção Civil).

Observou-se que as ferramentas de tecnologia que auxiliam na coleta de informações da concorrência têm papel essencial nessas empresas, pois antecipam informações estratégicas sobre mercados alvo desses competidores. Conforme comenta o executivo da Indústria de Eletrodomésticos:

Há uma atenção muito grande aos coreanos que vem aí, então a gente poderia destacar em ordem Panasonic, LG e Samsung, desculpa, em ordem seria Samsung, Panasonic e LG. Samsung está vindo muito forte aí e as coreanas a qualquer momento vão entrar no mercado aí muito forte, principalmente no mercado de Lava & Seca. [...] nós temos uma atenção muito grande ao varejo, e aí entra a B2W⁸ de varejo e por aí vai. Esses caras, eles estão bem à frente nesse sentido, são equipes muito grandes, eles têm internamente ferramentas mais diversas, então a gente está muito atento à movimentação desses caras que regem o mercado em muitas frentes.

O uso da tecnologia como fonte de atualização das práticas do mercado tem se demonstrado auxiliar na melhoria da performance e no alcance de vantagens competitivas. Segundo a executiva da Construtora:

A gente consegue ter uma vantagem competitiva quando a gente se mostra a frente. E a gente consegue fazer isso quando a gente consegue um perfil do que o nosso cliente precisa. Como as necessidades mudam de forma muito rápida, a gente não pode criar verdades absolutas e trabalhar em cima delas. [...] Big Data pode contribuir com a gente, então assim, a gente até falou em velocidade lá atrás como último quesito, mas é como a gente falou: os três itens trabalham indo juntos. Ele traz a velocidade da informação para a empresa e a empresa consegue ficar competitiva e se tornar atraente ao consumidor.

Ou ainda no relato do executivo da fornecedora mundial de soluções em TI:

E as grandes empresas que já estão trabalhando com essas bases de dados não estruturados, eu acho que elas estão vendo que elas podem ter grandes vantagens em termos de inteligência de mercado, [...] olhando para fornecedores, olhando para as máquinas de repente, quando tu pensa em internet das coisas.

⁸ B2W Digital é uma empresa de comércio eletrônico criada no final de 2006 pela fusão entre Submarino, Shoptime, Americanas.com. Vide https://pt.wikipedia.org/wiki/B2W_Digital (Último acesso em 23 de março de 2018).

Percebe-se que a compreensão das características do Big Data, sejam os chamados 3 V's, quanto o papel dos tipos de dados (estruturados e não-estruturados), assim como a atual disponibilidade dessas informações são elementos estratégicos às organizações estudadas. Isso acontece não apenas pela oportunidade dos avanços internos nesse contexto, mas também, por que possibilitam uma compreensão mais detalhada das táticas da concorrência.

Diferentemente do contexto interno, a lógica *Analytics* em relação a performance da concorrência é mais difícil de ser acessada, considerando aqui a impossibilidade, ou no mínimo uma grande dificuldade de acesso aos dados de navegação, quantificação de cliques, entradas e saídas nos sites dos competidores, entre outros. Portanto, entende-se que o foco em CENE nas organizações pesquisadas demonstrou se ampliar justamente pela oportunidade de aproveitar as expressões espontâneas dos consumidores de produtos e reputação da concorrência, percebendo assim seus principais pontos de fraquezas e forças, preenchendo *gaps* do *Analytics*.

É possível perceber que tais conclusões e práticas têm relação com a visão de Abdulai et al. (2016, p. 11), em relação ao processo de aprendizagem organizacional, atribuindo à característica velocidade de aprendizagem um diferencial competitivo às organizações, e um elemento que impacta diretamente na sua performance de mercado.

Também corrobora o conceito de Day (2011, p. 187) em relação a importância da Capacidade Dinâmica *versus* a Adaptativa nos processos de OM. O autor pontua alguns diferenciais entre o conceito de *exploration* e *exploitation*, considerando o primeiro mais aderente a processos de capacidades adaptativas (*outside-in*) e relacionado a organizações orientadas a dados, e o segundo, à incorporação de capacidades dinâmicas (*inside-out*) e relacionado a organizações orientadas a visão de recursos (BARNEY, 1991). Ambos os conceitos foram impactados pelo dilúvio de dados, que trouxe às organizações uma fonte exponencial de informações. Contudo, identifica-se ser a Capacidade Adaptativa a mais apta a preencher os *gaps* de práticas e aprendizados organizacionais, devido a sua característica de antecipar as rápidas mudanças do mercado, trazidas para dentro das organizações.

5 CONCLUSÕES

A despeito de todo o crescente volume, variedade e velocidade das informações disponíveis, a chamada Cultura de Dados ainda é uma prática muito incipiente, mesmo em grandes corporações (DAVENPORT; BEAN, 2018). Contudo, esse *gap* foi identificado como um misto de fatores internos e externos às organizações estudadas.

Do ponto de vista interno, devido à recenticidade e rapidez dos avanços tecnológicos, foi identificado que a consolidação do *Data Culture* possui uma carência tanto de infra-estrutura, quanto de expertise gerencial, reputação e confiabilidade. Fato ainda mais saliente se comparado ao aproveitamento do conteúdo espontâneo não-estruturado do Big Data. Relatos sobre “mudança de mindset frente à cultura do empirismo”, sobre “processos de preparação interna”, sobre “o uso do dado mais acessível em detrimento ao mais estratégico”, entre outros, representam as dificuldades desse momento de transição evolutiva.

Em relação à influência externa, a implantação do *Data Culture* apresentou *gaps* relacionados à disponibilidade de recursos tecnológicos, como a carência de entregas compatíveis aos desafios das organizações. Ainda que as empresas entrevistadas tenham demonstrado algumas práticas, inclusive olhando para o CENE, tais esforços são ainda muito tímidos em termos de uma cultura de dados capaz de embasar a tomada de decisão de modo consistente. Um dos entrevistados destaca a oportunidade de mercado existente, qual seja, a de que os fornecedores precisam ir além da estruturação, avançando para consultorias na entrega de valor do Big Data em seus diversos tipos de conteúdo (estruturado X não-estruturado).

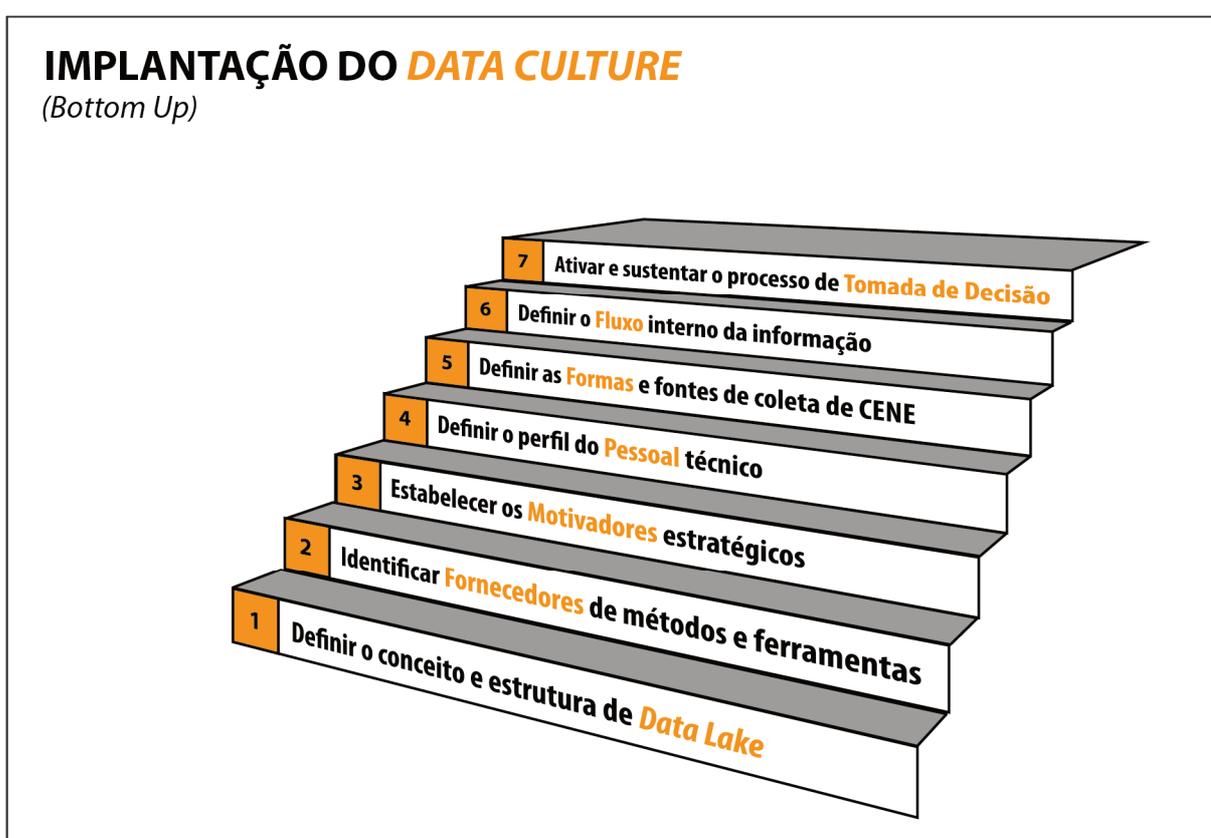
Contudo, outros aspectos também chamam a atenção nessa fase inicial de uso corporativo dos grandes volumes de dados. Percebeu-se no campo que atualmente não é fato incomum identificar processos não organizados (descentralizados) na coleta e armazenamento de dados das grandes organizações estudadas. Observa-se que há um interesse geral em definir métodos e soluções tecnológicas para centralizar essas informações, visando qualificar a distribuição interna desse conteúdo estratégico de modo segmentado.

Todo esse esforço tem demonstrado tanto uma preocupação crescente com o conteúdo espontâneo do consumidor, quanto com as principais práticas do mercado competidor. Foi possível apreender nos relatos a percepção de que o Big Data e seus

diversos tipos de conteúdo podem gerar vantagem competitiva frente a essas duas principais demandas: (a) melhora da performance junto ao mercado consumidor; (b) antecipação das estratégias da concorrência.

Foi possível perceber um padrão organizacional sistemático que pode ser um reforço no preenchimento dos principais *gaps* de capacidades de *Market Orientation* nas empresas estudadas. Uma espécie de estrutura geral (da base ao topo), com sete etapas para a efetiva implantação do *Data Culture*, apresentada na figura 18:

Figura 18 - Etapas do processo de implantação do *Data Culture*.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi utilizada a metáfora da escada como um elemento visual, pois representa etapas de modo hierárquico, numa complexidade crescente de um processo *bottom-up*. Sistemáticamente foi observado nas entrevistas as dificuldades e boas práticas das empresas estudadas, em que apresentou-se um padrão de capacidades em: 1. Construir um repositório de dados; 2. Selecionar fornecedores e parceiros operacionais; 3. Ter claro os porquês, ou quais os propósitos no uso específico do Big Data; 4. Pensar o perfil do RH estratégico; 5. Identificar as fontes do insumo informacional; 6. Padronizar os fluxos de distribuição; 7. Estratégia e ação *outside-in*.

5.1 DISCUSSÃO TEÓRICA

O atual status de preparação interna, pesquisa e contratação de fornecedores, assim como os ainda pueris, mas existentes investimentos no maior potencial do Big Data, (o CENE), são uma transformação evolutiva em direção ao conhecimento mais profundo do consumidor. Esta transformação pode ampliar a capacidade do atendimento das expectativas desse consumidor (Gupta, 2014a, p. 20), orientando a empresa de fora para dentro (DAY, 2011, p. 188), aproveitando cada vez mais o conteúdo espontâneo desses clientes.

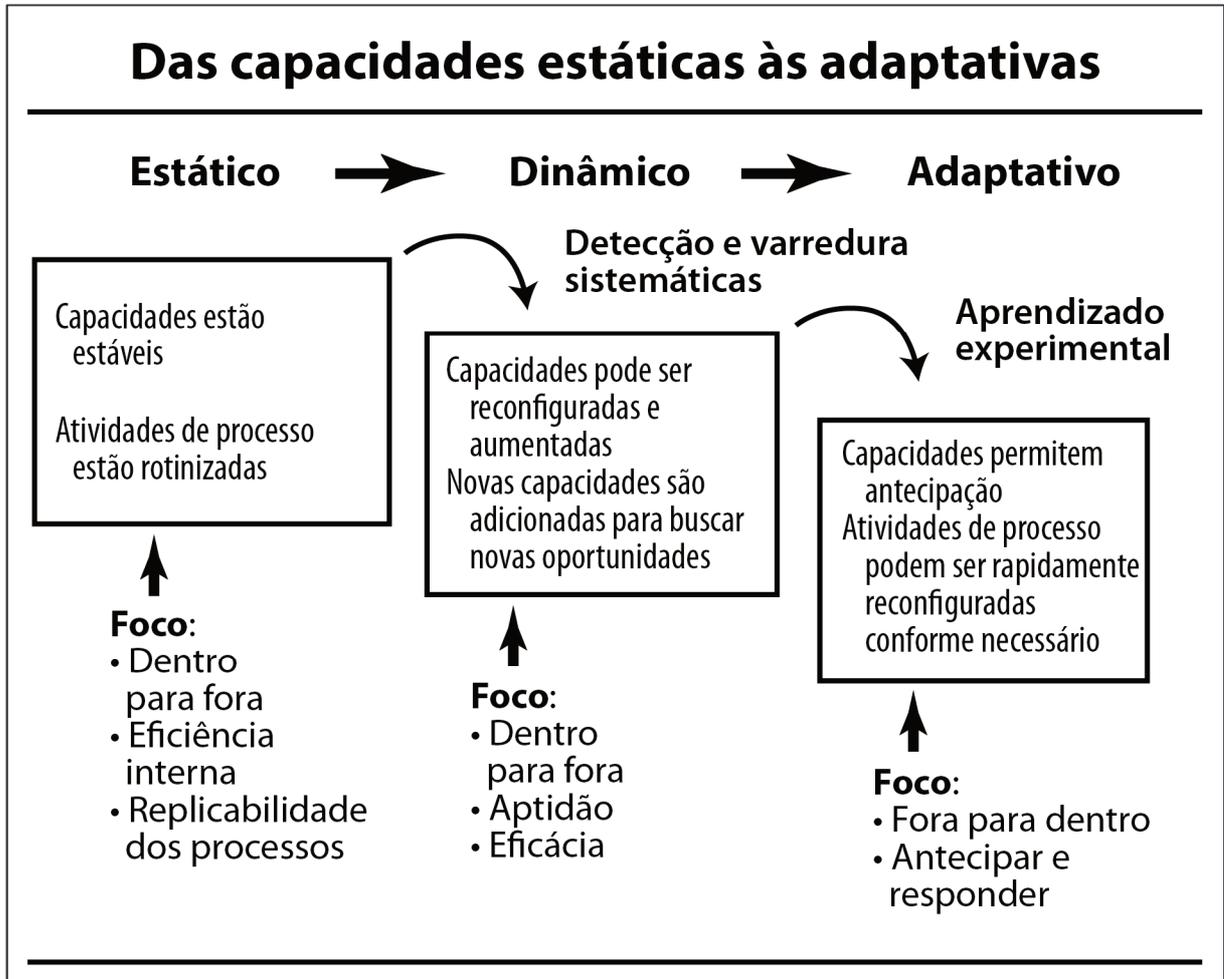
O processo de coleta e análise dos dados neste estudo possibilitou entender o contexto organizacional de uso de dados não-estruturados (ZHANG, et al., 2016) com o que se denominou “Evolução do *Data Culture*”. Diferentemente do inicial objetivo do pesquisador, o cenário atual do uso estratégico do CENE foi identificado mais como uma intenção (em estruturação) do que uma realidade gerencialmente consolidada. Tal constatação levou o estudo menos a uma análise de performance (FRÖSÉN, J. et al., 2016) e mais a uma percepção dos métodos de adaptação e capacidades em um *work in progress* necessário para absorver valor do dilúvio de dados (DAY, 2011).

Em suma, a presente dissertação avançou na identificação dos processos de evolução dessa cultura de dados, junto ao atual momento de maturação dos objetivos organizacionais. Ao conhecer essa condição apresentada pelas empresas estudadas, foi possível antecipar capacidades e recursos, diminuindo frustrações de executivos e gestores frente à condição de ainda não estar absorvendo todo o potencial do Big Data e menos ainda do CENE (DAVENPORT; BEAN, 2018).

Tal fato também dialoga com a visão de Day (2011), pois foi possível identificar um conjunto de expressões das capacidades adaptativas necessárias às empresas do estudo, em relação ao aproveitamento do CENE do Big Data da internet. Conforme o *framework* da figura 19, a partir das novidades desse momento de grandes dados tais empresas movem-se de um contexto de “captação e escaneamento sistemático de mercado”, para uma postura de “aprendizado laboratorial”. Conforme o autor, o *crescendum* das capacidades empresariais vai de (a) estático; passando pelo (b) dinâmico; até alcançar o (c) adaptativo. E, respectivamente, pelos contextos de: (a) de dentro para fora, mirando em capacidades estáveis, focadas em eficiência interna; (b) de dentro para fora, visando um aumento dinâmico das capacidades de adicionar

novas capacidades internas; (c) de fora para dentro, olhando para capacidades de antecipação e reconfiguração de processos.

Figura 19 - Das capacidades estáticas às adaptativas.



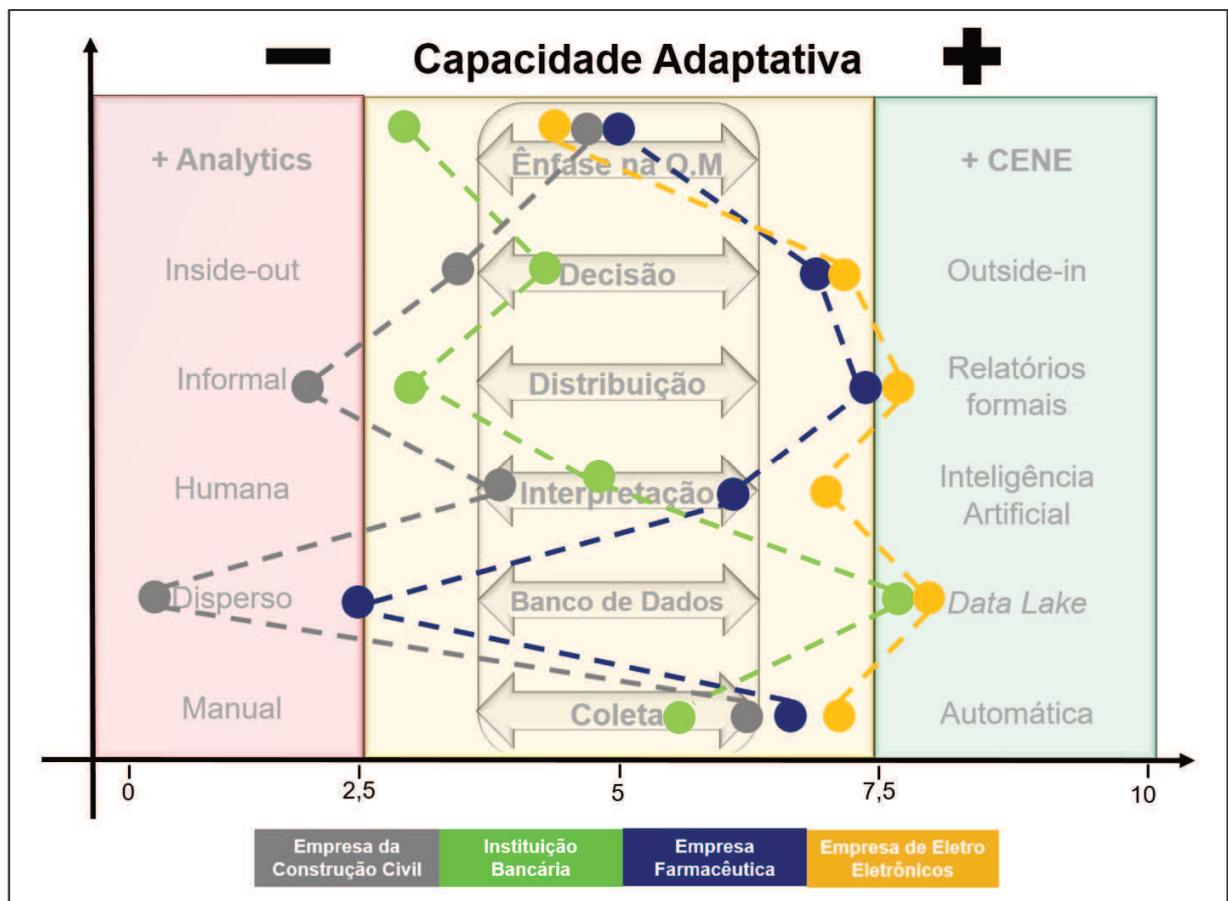
Fonte: Day (2011, p. 188)

A partir dos relatos dos entrevistados, relacionando-os à figura 19, foi possível sistematizar e sugerir um novo *framework* com os seis principais elementos para a consolidação de capacidades adaptativas para a melhor absorção do Big Data nas organizações estudadas. Tais elementos englobaram as etapas e características necessárias para uma alta absorção de valor do CENE, sendo os primeiros cinco itens (de baixo para cima) uma escala crescente da percepção da capacidade adaptativa para OM em relação ao uso desses dados. E o último item (no topo), a própria ênfase no tipo de dado aproveitado do Big Data em cada empresa. Há uma escala de percepção de zero à dez, integrada a uma classificação do menos adaptável ao mais adaptável, sendo: 1. A forma de Coleta de dados; 2. O nível de centralização da

informação (Banco de Dados); 3. A forma de Interpretação da informação; 4. O nível de formalização na Distribuição da informação; 5. O foco no processo de Tomada de Decisão; e 6. O grau de orientação para o mercado a partir da ênfase no tipo de dado do Big Data. Esse último item (tipo do dado), torna-se uma espécie de baliza da Capacidade Adaptativa, pois relacionando à lógica de Day (2011), o dado estruturado (*Analytics*) seria o representante de um *sensing* dinâmico, delineado de dentro para fora, em fluxos pré-definidos e quantificáveis. Ao contrário, o dado não-estruturado apresenta-se como um efetivo representante do aprendizado experimental, devido a espontaneidade da informação que não vem pré-formatada, sendo muito mais subjetiva e granular (CAYLA; ARNOULD, 2013, p. 1).

Na figura 20 apresentamos uma proposta de sistematização das capacidades necessárias para uma alta absorção de valor do CENE, analisando as quatro empresas varejistas estudadas nesta dissertação.

Figura 20 - Momento organizacional da capacidade de absorver alto valor do CENE.



Percebe-se no framework acima que as organizações estudadas possuem processos mais homogêneos de capacidade adaptativa nas categorias coleta (manual X automática), interpretação (humana X inteligência artificial), e ênfase da OM (+analytics X +conteúdo não-estruturado). Entretanto, dividem-se diametralmente em duplas de proximidade nos itens banco de dados (disperso X *data lake* centralizado), distribuição (Informal X relatórios formalizados), e tomada de decisão (*inside-out* X *outside-in*). Num geral, foi possível observar que em termos de coleta dos conteúdos do Big Data foi comum em todas as empresas verificar o modo mais automatizado, ampliando sua adaptabilidade à velocidade do mercado. Chamou a atenção deste pesquisador que embora tais empresas atuem junto ao consumidor final, as duas mais avançadas do ponto de vista de distribuição de *reports* formalizados são as varejistas que vendem bens de consumo de menor valor que um imóvel, entretanto, mais tangíveis que um serviço, possivelmente apontando a necessidade de agilidade que esse tipo de produto pode necessitar, devido seu perfil de compra por impulso no varejo, ativando necessidades de contato interdepartamentais mais ágeis para resolver a expectativa do consumidor. Ao final há nova concentração no *framework* relativa ao item ênfase do uso dos dados não-estruturados, neste caso, apresentando ainda uma menor adaptabilidade frente ao CENE, processo evolutivo estudado nesta dissertação.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

As principais implicações práticas dessa pesquisa podem ser de duas naturezas, a 1ª do ponto de vista da agregação profissional a este pesquisador e sua empresa; e a 2ª referente a uma agregação às empresas que estejam interessadas em tirar maior benefício do dilúvio de dados.

Especificamente em relação a este pesquisador foi possível agregar objetivos pontos de implicações práticas, com produtividade estratégica, especialmente em relação à sua empresa. A startup Postmetria⁹ é uma plataforma que monitora a satisfação de consumidores, inovando a métrica *Net Promoter Score*¹⁰, com a *Social*

⁹ Ver Postmetria em: <http://www.postmetria.com.br/site/home> (último acesso em 25 de março de 2018).

¹⁰ Ver Net Promoter Score em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score#Empresas_que_oferecem_ferramentas_de_uso_do_NPS_\(no_Brasil\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Net_Promoter_Score#Empresas_que_oferecem_ferramentas_de_uso_do_NPS_(no_Brasil)) (último acesso em 25 de março de 2018).

Net Promoter Score (s-NPS)¹¹. Esta última, calcula o grau de recomendação espontâneo e o nível de fidelidade dos clientes, com base em CENE do Big Data. Assim, elimina a necessidade de enviar a pergunta (de 0 a 10 quanto recomendaria [...] ?) do NPS convencional, devido ao uso de Inteligência Artificial. As úteis implicações práticas para tal startup foram: (a) a própria constatação do momento de “Evolução do *Data Culture*” nas empresas, com sua ênfase inicial nos dados estruturados, mas caminhando em direção ao CENE. Condição que elucidou os porquês de um ainda baixo nível de conhecimento e uso do conteúdo não-estruturado (MÜLLER, et al., 2016), trazendo ao pesquisador tanto a importância de um foco didático na aculturação do mercado, quanto uma intrínseca oportunidade comercial envolvida nesse *gap* organizacional; (b) o conhecimento de uma periodicidade na distribuição interna de relatórios sobre Big Data nas empresas estudadas, com fluxos quinzenais, diários e até por hora, de acordo com o perfil de uso e departamento solicitante – “[...] a cada quinzena, a gente faz a união dessas sete ferramentas, distribui, quantifica, enfim faz bastante coisa”. (Executiva 01 – Empresa Farmacêutica). Demanda que despertou neste pesquisador/empreendedor o senso de uma maior customização na distribuição de relatórios; (c) a solicitação de um maior *approach* em serviços, a partir dos fornecedores de ferramentas de tecnologia, caso deste pesquisador:

[...] principalmente se as empresas que trabalham com isso, e que oferecem isso, já vierem com soluções além de estruturar as informações. Porque as empresas não sabem como atuar nisso. Seria um serviço até mais completo se essas empresas além de estruturar e direcionar as empresas, conseguissem contribuir com soluções de fato para melhorias, o que mesclaria um trabalho de consultoria com a análise. (Executiva 03 – Empresa da Construção Civil).

Do ponto de vista dos negócios em geral, em especial, empresas B2C do porte das organizações estudadas, essas poderão se beneficiar da pesquisa a partir de sistemas e *frameworks* que trazem luz às principais características necessárias para a criação de capacidades adaptativas para absorção de valor do CENE. A exemplo da figura 20 (Seção 5.1), este estudo fornece uma visão evolutiva e de benchmarking em relação a um melhor processo de Orientação para o Mercado, lançando mão de uma escala de percepção (que pode ser realizada por um observador interno da organização, ou por pesquisador independente e externo à empresa analisada) sob o

¹¹ Ver Social NPS em: <http://blog.postmetria.com.br/do-nps-para-o-social-nps-o-cliente-em-1o-lugar/> (último acesso em 25 de março de 2018).

viés de uma performance mais, ou menos adaptativa ao CENE, com base em práticas atualmente possíveis de serem ativadas por perfis como o das empresas estudadas.

5.3 LIMITES DO ESTUDO

No intuito de trazer luz ao essencial e eliminar dúvidas, vale ressaltar aqui duas características frente ao que esta pesquisa não realizou. A primeira característica foi que, seja por uma questão de limite de tempo, ou por manutenção de foco, este estudo não buscou compreender as práticas relacionadas aos produtores do CENE (ex.: internauta), limitando suas análises no contexto dos utilizadores organizacionais desses dados estratégicos.

A segunda característica foi que o presente trabalho também não centrou foco numa análise por empresa, ao modo de estudo de caso, mas sim, interessou-se por analisar o conjunto das entrevistas, que demonstraram "o processo" das informações relevantes aos objetivos do estudo como um todo.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como possibilidades de futuros estudos em relação ao tema desta pesquisa, sugere-se uma análise sobre o efetivo impacto de uma gestão de OM baseada no uso do CENE do Big Data da internet, avaliada sob o viés da performance e lucratividade corporativa.

Devido ao fato desta dissertação ter estudado empresas de grande porte, seria útil averiguar se, ainda que com menos recursos, por uma questão de agilidade em seus processos internos as MPEs¹² seriam mais ativas na absorção de valor do CENE para sua OM? Ou, se justamente pelo seu menor porte, ainda nem estariam em condições de estruturar esse tipo de investimento? Salienta-se a importância de identificar em ambas as condições, quais os *gaps*, ou *capabilities* envolvidos.

A partir da condição exploratória desta dissertação, também é possível ao pesquisador interessado realizar uma abordagem mais quantitativa sob esta mesma temática. Além dos estudos de caso, aplicar uma abordagem mais setorial, buscando identificar o grau em escala numérica de adaptabilidade em um, ou mais, dos quesitos da capacidade em absorver valor do CENE levantadas neste trabalho.

¹² Ver MPEs em: <https://startupi.com.br/2014/07/61589/> (último acesso em 25 de março de 2018).

REFERÊNCIAS

- ABDULAI, M. et al. Market orientation, learning orientation and business performance: the mediating role of innovation. **International Journal of Bank Marketing**, Bingley, v. 34, n. 5, p. 623-648, 2016.
- ALAMI, Sophie. et al. **Os métodos qualitativos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- ALYOUBI, B. A. EMARY, M. M. E. Management aspects of big data of various enterprises. In: ALENCAR, M. S. (Ed.). **Communication, Management and Information Technology**. Boca Raton: CRC Press, 2016. p. 537–542.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market Orientation and the New Product Paradox. **The Journal of Productive Innovation and Management**. Portland, v. 22, p. 483–502, 2005
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- BENDLE, Neil; WANG, Xin. Uncovering the message from the mess of big data. **Business Horizons**, Amsterdam, v. 59, p. 115-124, 2015.
- BILBAO-OSORIO, B.; DUTTA, S.; LANVIN, B. **The Global Information Technology Report 2014: rewards and risks of big data**. Geneva: World Economic Forum, 2014.
- CASTELLANO, Sylvaine; DUTOT, Vincent. Investigating the Influence of E-Word-of-Mouth on E-Reputation. **International Studies of Management & Organization**, Boca Raton, v. 47, n. 1, p. 42–60, 2017.
- CAYLA, Julien; ARNOULD, Eric. Ethnographie Stories for Market Learning. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 77, n. 4, p. 1-16, 2013.
- CHARBAND, Yeganeh; NAVIMIPOUR, Nima J. Online knowledge sharing mechanisms: a systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. **Information Systems Frontiers**, New York, v. 18, n. 6, p. 1131–1151, 2016.
- CHRISTENSEN, Clayton M. et al. Conheça a “lista de tarefas” de seus clientes. **Harvard Business Review**, Brighton, set. 2016. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/conheca-a-lista-de-tarefas-de-seus-clientes/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- COTÉ, M. Data motility: the materiality of big social data. **Cultural Studies Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 121-149, 2014.
- DAS, T. K.; KUMAR, P. Mohan. BIG Data Analytics: a framework for unstructured data analysis. **International Journal of Engineering and Technology**, Tamil Nadu, v. 5, n. 1, 2013.

DAVENPORT, Thomas H.; BEAN, Randy. Big companies are embracing analytics, but most still don't have a Data-Driven Culture. **Harvard Business Review**, Brighton, fev. 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/02/big-companies-are-embracing-analytics-but-most-still-dont-have-a-data-driven-culture>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

DAY, George S. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 75, p. 183–195, 2011.

_____. Market driven strategy-processes for creating value. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 55, n. 4, p. 116-122, 1991.

_____. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DI MARTINO, B. et al. **Handbook of big data technologies**. Cham: Springer International Publishing, 2017.

EBERLEA, Luciene et al. O impacto do valor percebido, reputação, confiança e custos de troca como determinantes da retenção de clientes. **Revista Global Manager**, Caxias do Sul, v. 15, n 1, p. 20-35, 2015.

EREVELLES, Sunil; FUKAWA, Nobuyuki; SWAYNE, Linda. Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 69, n. 2, p. 897-904, 2016.

FISCHER, E.; CASTILHOS, R. B.; FONSECA, M. J. Entrevista qualitativa na pesquisa de marketing e do consumidor: abordagens. **ReMark: Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 67-79, 2014.

FOLEY, A.; FAHY, J. Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability. **Journal of Strategic Marketing**, Flórida, v. 12, n. 4, p. 219-230, 2004.

FORBES. **6 Predictions For The \$203 Billion Big Data Analytics Market – Forbes**. 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/gilpress/2017/01/20/6-predictions-for-the-203-billion-big-data-analytics-market/#29e709ce2083>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

FRÖSÉN, J. et al. What counts versus what can be counted: the complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 80, n. 3, p. 60-78, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUPTA, Sunil. Marketing reading: creating customer value. In: Harvard Business School. **Falcuty & Research**. Boston, 2014a. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48623>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

GUPTA, Sunil. Marketing reading: customer management. In: Harvard Business School. **Falcuty & Research**. Boston, 2014b. Disponível em:

<<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48623>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

HALLIDAY, Sue. User-generated content about brands: understanding its creators and consumers. **Journal of Business Research**. Amsterdam, v. 69, n. 1, p. 137-144, 2016.

HENNIG-THURAU, T. et al. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet? **Journal of Interactive Marketing**, Amsterdam, v. 18, n. 1, p. 38-52, 2004.

HU, X. et al. Who are fans of Facebook fan pages? An Electronic Word-of-Mouth Communication Perspective. **International Journal of Cyber Society and Education**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 125-146, 2014.

IBM. **Extracting business value from the 4 V's of big data**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibmbigdatahub.com/infographic/extracting-business-value-4-vs-big-data>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

IBM. **The Four V's of Big Data**. 2013. Disponível em: <<http://www.ibmbigdatahub.com/infographic/four-vs-big-data>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KING, Robert et al. What we know and don't know about online word-of-mouth: a review and synthesis of the literature. **Journal of Interactive Marketing**, Amsterdam, v. 28 n. 3, p. 167-183, 2014.

KITCHIN, Rob. **The data revolution: big data, open data, data infrastructures and their consequences**. London: SAGE Publication, 2014.

KUDESHIA, C.; KUMAR, A. Social eWOM: Does it affect the brand attitude and purchase intention of brands? **Management Research Review**, Somerville, v. 40, n. 3, p. 310-330, 2017.

LEE, I. Big data: dimensions, evolution, impacts, and challenges. **Business Horizons**, Amsterdam, v. 60, n. 3, p. 293-303, 2017.

LIU, J. et al. Rethinking big data: a review on the data quality and usage issues. **ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing**, Amsterdam, v. 115, p. 134-142, 2015.

LIU, X.; SINGH, P. V.; SRINIVASAN, K. A structured analysis of unstructured Big Data by Leveraging Cloud Computing. **Marketing Science**, Catonsville, v. 35, n. 3, p. 363-388, 2016.

LONGO, Walter. **Marketing e comunicação na era pós-digital: As regras mudaram**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTHIAS, Olga. Making sense of Big Data: can it transform operations management? **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 37, n. 1, p. 37-55, 2017.

MAZZEI, Matthew J.; NOBLE, David. Big data dreams: A framework for corporate strategy. **Kelley School of Business**, Bloomington, p. 1–10, 2017. [In press].

MCNULTY, E. **Understanding Big Data: The Seven V's**. 2014. Disponível em: <<http://dataconomy.com/seven-vs-big-data/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

MILLS, Steve et al. **Demystifying Big Data: a practical guide to transforming the business of government**. Washington, D.C: TechAmerica Foundation, 2012.

MISHRA, Anubhav; SATISH, S. M. eWOM: Extant Research Review and Future Research Avenues. **The Journal for Decision Makers**, Thousand Oaks, v. 41, n. 3, p. 222-233, 2016.

MONTEIRO, Plínio. Percursos, oportunidades e desafios para a modelagem em marketing na era do big data. **RIMAR**, Maringá, v. 5, n. 1, p. 102-108. 2015.

MÜLLER, O. et al. Using text analytics to derive customer service management benefits from unstructured data. **MIS Quarterly Executive**, Bloomington, v. 15, p. 1-2, 2016.

NAAB, Teresa; SEHL, Annika. **Studies of user-generated content: a systematic review**. Augsburg: SAGE Publication, 2016.

NEWMAN, A. et al. The influence of market orientation on innovation strategies. **Journal of Service Theory and Practice**, Bingley, v. 26, n. 1, p. 72-90, 2016.

NODARI, F. et al. Contribuição do Maxqda e do NVivo para a realização da análise de conteúdo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., set. 2014, Rio de Janeiro. [**Anais**]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. p. 1-16.

PEYNE, Benjamin; CHAN, Ariane. Data-driven decision making in marketing: a theoretical approach. **Halmstad University Dissertations**, Halmstad, p. 1-13, 2017.

PROVOST, Foster; FAWCETT, Tom. Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. **Big Data**, New Rochelle, v. 1, n. 1, p. 51-59, 2013.

REICHHELD, Frederic. **A pergunta definitiva 2.0: como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SHIN, Ho Wook; PICKEN, Joseph C.; DESS, Gregory G. Revisiting the learning organization: how to create it. **Organizational Dynamics**, Amsterdam, v. 46, n. 1, p. 46-56, 2017.

SILVA, C. R. et al. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81. 2005.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SOARES, Mauren; PERIN, Marcelo; SAMPAIO, Claudio. Os motivos das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 6, n. 1, p. 30-44, 2016.

SPIESS, J. Using big data to improve customer experience and business performance. **Bell Labs Technical Journal**, Hoboken, v. 18, n. 4, p. 3–17, 2014.

URDAN, André; ROCHA, Angela. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **RAE-Clássicos**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 55-60, 2006.

WEDEL, Michel; KANNAN, P. K. Marketing analytics for data-rich environments. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 80, n. 6, p. 97-121, 2016.

ZHANG, X. et al. Sentimental interplay between structured and unstructured user-generated contents: an empirical study on online hotel reviews. **Online Information Review**, Bingley, v. 40, n. 23, p. 119-145, 2016.

APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas

✓ **Interesse geral da entrevista:**

Compreender como as organizações atualmente: 1. Geram/Identificam inteligência de mercado; 2. Disseminam esse conhecimento internamente; e 3. Usam essa inteligência absorvida. Assim como, quais “gaps de capacidades” em seus processos de orientação para o mercado tais organizações tem percebido, a partir da interação com esse dilúvio de dados chamado Big Data? Mais especificamente, em relação ao Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado (CENE) dos consumidores da internet?

✓ **Possível problema a ser pautado:**

Como as organizações usam atualmente o Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado (CENE) de consumidores da internet, em suas estratégias de orientação para o mercado?

✓ **Contextualização:**

- Atual dilúvio de dados do Big Data;
- Panacéia dos BDA (Big Data Analytics) e os grandes recursos financeiros investidos;
- Necessidade de conhecer os principais motivadores, dificultadores e facilitadores organizacionais no estabelecimento de processos de orientação para o mercado, a partir do CENE de consumidores online;

✓ **Conversa teórica:**

O impacto dos grandes volumes, variedades e velocidades de dados no mundo corporativo e o paradigma quantitativista de análise de mercado, que utiliza apenas 20% do potencial do Big Data.

QUESTÃO GRAND TOUR:

- Estamos vivendo na era do Big Data, num dilúvio de dados e informações [...] Como você percebe a sua marca inserida nesse contexto? Como tem se preparado para mais que acumular informação - extrair "conhecimento", a partir desse novo mundo colaborativo?

COMPLEMENTOS:

Abrir na entrevista espaço para debater mais amplamente:

0. Compreensão do conceito de Dados Não-estruturados do Big Data da internet (CENE)?

1. Como estão usando e que tipo de CENE usam (como tiram valor dos 3V's)?

2. Até onde foram (qual o fluxo desse tipo de informação na empresa: como coletam, enriquecem, aprendem e distribuem esse conhecimento...)?

2.1. Quem são os fornecedores e métodos?

3. O que o atual momento/status de informações disponíveis habilita fazer?

4. Quais são as dificuldades?

5. O que facilita o trabalho?

6. Idealmente, o que gostaria de conseguir em termos de "metas" com o tratamento do CENE do ponto de vista estratégico para tomada de decisão?

7. Qual a sua visão de vantagem competitiva e como ela se relaciona com o CENE?

8. Como vcs medem (compreendem / exploram) o relacionamento entre suas capacidades internas e suas estratégias de mercado?

9. Como entendem e aplicam a relação "retenção de clientes X lucratividade", a partir da prática do uso de informações do mercado?

10. Como vcs desenvolvem a capacidade de sensibilidade/detecção do mercado e criam vínculos com seus clientes?

11. Se necessário (descontraído, usar fatos relevantes do mercado [...]) ex: - Uma pesquisa da Consultoria McKinsey apontou que embora 84% dos executivos globais haviam relatado que a inovação era extremamente importante para suas estratégias de crescimento, ainda assim, inacreditáveis 94% estavam insatisfeitos com o desempenho desses investimentos em instrumentos de análises, para o crescimento estratégico das suas organizações... E o grande descontentamento era a falta de Contexto da informação, devido a tentarem embasar sua tomada de decisão por bases automáticas e quantitativistas a ex de analytics em correlações e regressões. Considerando que, - não necessariamente, o fato de identificar duas pessoas de mesma idade, que moram na mesma cidade e compraram um mesmo item, por exemplo um carro, significa que elas vão, por correlação: a) torcer para o mesmo time; b) gostar das mesmas músicas; c) ou mesmo estar em momentos de

vida que gerem necessidades semelhantes... Considerando que uma dessas pessoas pode, por exemplo, estar grávida e a outra não... *Qual a sua percepção desse cenário?*