

Evolução do Data Culture em Direção ao Conteúdo Espontâneo de Consumidores no Big Data: Uma Nova Etapa da Orientação para o Mercado

Autoria

Dirceu Silva Mello Correa Jr. - dirceupesquisa@gmail.com

Mestrado Profissional em Gestão e Negócios (MPGN/UNISINOS)/UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Marcelo Jacques Fonseca - mjfonsec@terra.com.br

Mestrado Profissional em Gestão e Negócios (MPGN/UNISINOS)/UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

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 nas suas empresas (DAVENPORT; BEAN, 2018). Para aprofundar o entendimento desse contexto a partir da perspectiva de Orientação para o Mercado (SOARES, 2016), o presente artigo apresenta 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, identifica-se que as empresas estudadas encontram-se em estágio de preparação para o aproveitamento estratégico do Big Data, denominado aqui de Evolução do Data Culture. Esse momento de adaptação é ainda reforçado por uma tendência para o uso de dados mais espontâneos dos consumidores.

Evolução do *Data Culture* em Direção ao Conteúdo Espontâneo de Consumidores no Big Data: Uma Nova Etapa da Orientação para o Mercado

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 nas suas empresas (DAVENPORT; BEAN, 2018). Para aprofundar o entendimento desse contexto a partir da perspectiva de Orientação para o Mercado (SOARES, 2016), o presente artigo apresenta 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, identifica-se que as empresas estudadas encontram-se em estágio de preparação para o aproveitamento estratégico do Big Data, denominado aqui de Evolução do *Data Culture*. Esse momento de adaptação é ainda reforçado por uma tendência para o uso de dados mais espontâneos dos consumidores.

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

1. Introdução:

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

Além do processo de transformação social em si, esse novo paradigma é também (e principalmente) um grande ambiente de negócios. De acordo com o último Guia Semestral Internacional de Dados e Analytics da *International Data Corporation* (IDC), uma das principais instituições de pesquisa norte americana, as receitas mundiais em Big Data e *Business Analytics* irão crescer de US\$ 130,1 bilhões em 2016, para mais de US\$ 203 bilhões em 2020 (FORBES, 2017).

Conforme Day (2011), toda essa aceleração e empoderamento tecnológico tem desafiado profissionais de marketing, criando e alargando um *gap* entre complexidade informacional e capacidade das organizações em responder às novas demandas do mercado.

Em recente artigo publicado na revista *Harvard Business Review*, Davenport e Bean (2018) pautaram a 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 à 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 IBM (2016) apontam que mesmo com toda a discussão sobre os avanços e benefícios do Big Data, menos de 20% desse potencial é efetivamente explorado. Atualmente,

predomina o uso dos chamados “dados estruturados” (dados de navegação, clicks, *signups* etc.), também conhecido como *analytics* no mundo dos negócios.

Entretanto, dos aproximadamente 80% restantes (os “dados não-estruturados”), textos, comentários, áudios, vídeos e outros conteúdos espontâneos, menos de 1% tem sido de fato aproveitado de modo estratégico pelas empresas (MÜLLER, et al., 2016; DAS; KUMAR, 2013; MILLS et al., 2012).

É nesse contexto que reside o objetivo deste trabalho, qual seja, o de compreender a maneira como o *Conteúdo Espontâneo Não-Estruturado* (CENE) da internet vem sendo apropriado e trabalhado por grandes empresas (aqui escolhidas aquelas que já têm alguma forma de experiência com esse tipo de conteúdo). Para isso, ampara-se no conceito de análise da geração de dados on-line, que foca nas características da espontaneidade dos dados não-estruturados, corrente de pesquisa conhecida como *Electronic Word of Mouth*, ou e-WOM (KING, et al., 2014).

A partir de entrevistas com executivos de quatro grandes empresas, o presente artigo, ainda que de maneira exploratória, auxilia a esclarecer alguns dos motivos dessa *baixa utilização do verdadeiro potencial do Big Data* nas organizações estudadas. Ao mesmo tempo, destaca que essa lacuna não se refere a uma condição estática, mas sim a um processo em transformação. A análise dos resultados aponta para um movimento evolutivo acontecendo nas organizações. Em especial, naquelas que buscam atuar orientadas para o mercado.

Os achados desta pesquisa possibilitem auxiliar na reflexão sobre *capacidades organizacionais adaptativas*, conforme Day (2011, p. 192), a exemplo daquelas relacionadas à preparação, até às novas práticas de mercado nessa “era do Big Data” (MONTEIRO, 2015).

2. Fundamentação Teórica:

Ao identificar os bilhões de dólares investidos em análises comportamentais on-line de Big Data contemporaneamente, este artigo ampara-se na essência das discussões sobre orientação para o mercado (DAY, 1991; BAKER; SINKULA, 2005) para apontar uma nova perspectiva de aprendizagem e uso das informações de mercados. Desde meados dos anos 90 até o momento, estudos a partir do trabalho seminal de Theodore Levitt “Miopia em marketing”, publicado em 1960 na *Harvard Business Review*, e outros que auxiliaram a estruturar a chamada Escola do Pensamento Gerencial, resultaram na consolidação da área do marketing conhecida como *Market Orientation – MO* (URDAN; ROCHA, 2006). Trata-se de uma linha de pesquisa estratégica que pauta a importância de a empresa ser orientada de fora para dentro, a partir do mercado (DAY, 1991).

Conforme Soares, Perin e Sampaio (2016), tais trabalhos abordaram, principalmente, questões sobre como as pessoas envolvidas nas empresas geram inteligência de mercado, disseminam esse conhecimento internamente e usam essa inteligência de mercado absorvida, sendo essas as bases principais do processo de MO nas organizações até os dias de hoje.

Contudo, o volume, a velocidade e a variedade das fontes de informação atualmente disponíveis em função do dilúvio de dados do Big Data (MCNULTY, 2014; LIU et al., 2015; MÜLLER, et al., 2016) trouxeram a necessidade de se compreender cada vez mais os *gaps* de capacidades de pesquisadores e profissionais do marketing, para um melhor uso desses dados (DAY, 2011). Em especial, aqueles que orbitam nas expressões espontâneas dos consumidores, hoje amplamente disponibilizadas nos ambientes colaborativos da internet.

Compreender essa relação entre 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). Pode-se, assim, agregar uma base mais contemporânea de inteligência estratégica de marketing,

complementando a linha de estudos da OM (FRÖSÉN, J. et al., 2016). O próprio histórico desses trabalhos 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). Por outro lado, o conceito de evolução do Data Culture indica a necessidade de atualização frente aos gaps gerados pelo Big Data (FOLEY; FAHY, 2004; DAY, 2011). Isto porque, segundo Abdulai et al. (2016), a capacidade de uma organização aprender mais rapidamente do que seus concorrentes podem ser sua única fonte de vantagem competitiva sustentável.

3. Método:

A pesquisa aqui apresentada é de natureza qualitativa (BAUER; GASKELL, 2013) e teve como contexto de estudo quatro organizações de grande porte que já utilizam dados online de consumidores em algum nível, como fonte de orientação para o mercado. Todas as empresas atuam no mercado do consumidor final (B2C), sendo duas com consolidada atuação regional no estado do Rio Grande do Sul, e duas com ampla atuação no cenário nacional (uma delas também multinacional).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas qualitativas, a partir de um roteiro semiestruturado (FISCHER et al, 2014), com líderes responsáveis pelas áreas de análise de mercado e relacionamento com clientes. O estudo foi complementado, ainda, com uma entrevista com o executivo de uma das principais fornecedoras de serviços voltados à otimização e uso de dados de mercado para insights de negócios no mundo, de origem alemã.

Após aplicação e gravação das entrevistas, o áudio foi transcrito e interpretado, a partir da técnica da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011, p. 35), utilizando o Software MaxQDA (NODARI, 2014). Já o processo de análise contou com marcação das Unidades de Registro e Unidades de Contexto, possibilitando destacar o conteúdo das entrevistas, criando diversas Codificações (BARDIN, 2011, p. 42). Ao todo, foram identificados aproximadamente 378 códigos a partir das falas dos entrevistados. Além das categorias à priori identificadas, partindo dos objetivos desta pesquisa, também foi possível identificar novos códigos, ou novos “nós” de análise, gerando categorias emergentes.

Dado o foco de investigação e o aprofundamento dos temas, a soma das quatro entrevistas permitiu que se atingisse certa convergência com relação à utilização (atual ou potencial) de CENE do Big Data da Internet, aproximando-se do que Fischer et al. (2014) tratam como saturação teórica – especialmente no que tange ao estágio e à expertise no uso desse tipo de conteúdo. Tal constatação foi posteriormente confirmada e explorada na entrevista com o representante da empresa fornecedora de tecnologia.

4. Resultados:

Inicialmente, a análise dos resultados indica que as empresas se encontram em um momento peculiar para a gestão moderna de Orientação para o Mercado (DAY, 2011, p. 187), uma espécie de processo evolutivo e de transição no entendimento e aproveitamento do dilúvio de dados do Big Data. Neste artigo, são apresentados duas dimensões desse processo evolutivo: (a) compreensões, motivações e práticas sobre o processo em si, aqui denominado de “Evolução do Data Culture e (b) um detalhamento sobre a ênfase do investimento em práticas, métodos, ferramentas e usos dos dados do Big Data, apontando a tendência no uso do CENE.

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 todas as organizações pesquisadas encontram-se em uma fase ainda inicial, de modelagem evolutiva, nesse novo ambiente – fase essa referida por “*Data Culture*” por um dos entrevistados.

Para a revista eletrônica americana O'Reilly Media, 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 que precede a consolidação de uma cultura de decisão orientada por dados.

“...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 da cultura digital aqui dentro da empresa”.
(...)

“...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...”. (Entrevistado 1, empresa multinacional)

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 DW 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! Sendo que no passado não era essa a nossa preocupação.”

De forma geral, a constatação é de que o uso do CENE representa uma prática organizacional ainda muito incipiente, o que estimulou aos pesquisadores 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 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 tá 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”.

Em suma, as informações analisadas evidenciam o panorama desse momento de repensar o Big Data da internet, movendo-se em direção ao CENE. Também demonstram 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? (...) 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”.

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, 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. Trata-se de um momento inicial importante no entendimento dessa *Data Culture*.

Não obstante, a entrevista com o executivo da fornecedora de tecnologia de *BI* e Inteligência Cognitiva, também apontou que atualmente as empresas já têm visto a lógica *Analytics* como uma espécie de *commodity*. Para ele:

“... 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 para uma nova fase do Big Data, mais focada em CENE:

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

Essa intenção evolutiva foi demonstrada pelo entendimento e interesse na complementaridade qualitativa do potencial do CENE. Conforme outro dos executivos entrevistados, “[...] 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 tá vendo que tem aí ferramentas que disponibilizam o olhar humano direcionado, não catar uma agulha no palheiro”.

Dessa forma, constata-se 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 (CAYLA; ARNOULD, 2013, p. 14).

Contudo, vale pontuar que o foco em aliar análises mais qualitativas nesse processo de modelagem do *Data Culture* também vem junto com uma demanda de análise em escala. 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. Conforme um dos executivos:

“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 tá 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”.

Em suma, o que aqui é chamado de “Evolução do *Data Culture*” reflete o que Day (2011) chama de “Gaps de Capacidades”, conceito que atualiza seus estudos sobre *Market Orientation* (DAY, 1994), partindo da percepção de certa obsolescência nas estratégias e nos operadores do marketing, causada pelo dilúvio de dados e pelos novos recursos e plataformas tecnológicas da internet. Ou seja, a pesquisa aqui apresentada constata que essa nova era massiva em variedade, volume e velocidade de dados, se por um lado confirma o *gap* das capacidades de conhecimentos de marketing nas organizações, por outro, demonstra que estas já reconhecem tal carência estratégica, e estão na busca objetiva da sua adaptação e atualização frente ao conteúdo espontâneo dos consumidores no Big Data da internet.

4.2. Fornecedores de métodos e ferramentas:

Ainda que as empresas analisadas estejam num *work in progress* frente ao *Data Culture*, chama a atenção o quanto o perfil das organizações estudadas já é “instrumentalista”. Ou seja, os entrevistados mostram-se conhecedores do estado-da-arte dos recursos tecnológicos disponíveis no mercado, assumindo inclusive o papel de *early adopters* de diversas soluções tecnológicas para coleta, armazenamento, tratamento, visualização e captura de valor dos dados de mercado. Tal constatação se dá tanto pelo domínio do vocabulário técnico, quanto pelo apontamento (conhecimento prático) sobre métodos e ferramentas do mercado de Big Data.

Como consequência, esta análise permite identificar diversos recursos de inovação, soluções e marcas de fornecedores da área. Tal condição, de atualização instrumental das organizações estudadas, oportunizou a identificação das principais ênfases de fornecimentos em relação ao Big Data. A Figura 1 representa a evolução do *Data Culture* nessas empresas a partir do seu respectivo *approach* ferramental. Mais especificamente, a figura mostra as ênfases em relação a fornecedores, métodos e ferramentas apontados no estudo, confirmando a lógica de Evolução do *Data Culture*, evidenciando-se, assim, uma ampliação em direção ao CENE.

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 Swifty360 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

Figura 1: Ênfases das falas sobre Fornecedores em relação ao Big Data

Os dados estruturados (identificados nas entrevistas como o paradigma analítico vigente) foram representados com mais ênfase que os dados não-estruturados. E também apontaram sua presença mais efetiva na coluna “Relação com os dados”, na linha do item “Marcas de fornecedores”. No entanto, a olhos vistos, a condição de uma prática integrada entre dados Estruturados e Não-Estruturados, representada pelo item “Ambos”, foi a grande ênfase das falas dos entrevistados.

Ainda em relação à Figura 1, 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”, demonstrando o olhar sobre as fontes, ou ambientes web, onde as organizações têm buscado extrair os dados do Big Data.

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

Destaca-se que 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 Mounth*), 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 de expansão empresarial na coleta e interpretação desse conteúdo. Essa condição acompanha o conceito de aumento das capacidades de OM na firma, a partir do conceito de captação desse mercado, ou *Market Sensing* (FOLEY; FAHY, 2004). Da mesma forma, tal evolução dialoga com o conteúdo do *framework* de KING et al (2014), no 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 à característica “ganho de volume”, os autores consideram que a visibilidade de um alto volume de conteúdo espontâneo pode encorajar consumidores a gerar mais conteúdo on-line, num processo de retroalimentação (KING, et al, 2014, p. 05).

Ainda na lógica King et al (2014), 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 novos recursos de expressão, por outro, também tem ampliado o interesse das organizações em “sensoriar” esse conteúdo espontâneo.

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. Considerações finais:

Tendo por contexto o atual cenário das empresas aqui pesquisadas, constata-se que, a despeito de todo o crescente volume, variedade e velocidade disponível de dados, 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 dinâmicas das 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 infraestrutura, 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.

Já em relação à influência externa, a implantação do *Data Culture* apresenta *gaps* relacionados mais à disponibilidade de recursos tecnológicos, como a carência de entregas compatíveis aos desafios das organizações. Nesse sentido, 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. Um dos entrevistados destaca a oportunidade de mercado existente, qual seja, a de que os fornecedores precisam ir além da estruturação, avançando para a entrega de valor do Big Data em seus diversos tipos de conteúdo (estruturado X não-estruturado).

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 às expectativas desse

consumidor (Gupta, 2014, p. 20), assim como agregar capacidades adaptativas de OM, orientando a empresa de fora para dentro (DAY, 2011, p. 188).

O processo de coleta e análise dos dados neste estudo possibilitou entender o atual cenário de uso de dados não-estruturados como o que se denominou de “evolução do *Data Culture*”. Diferentemente do inicial objetivo dos pesquisadores, o cenário atual do uso estratégico do CENE foi identificado mais como uma intenção (em estruturação) do que uma realidade gerencialmente consolidada. Essa constatação leva o estudo menos a uma constatação de performance (FRÖSEN, J. et al., 2016) e mais a uma percepção dos métodos de adaptação e capacidades em construção (DAY, 2011).

Em suma, o presente estudo avança na identificação do processo de evolução do *Data Culture* na maturação dos objetivos organizacionais de orientação a dados. Conhecendo essa condição apresentada pelas empresas estudadas, torna-se possível antecipar capacidades tecnológicas e institucionais, diminuindo frustrações frente à condição de ainda não estar absorvendo todo o potencial do Big Data (DAVENPORT; BEAN, 2018).

Como possibilidades de futuros estudos, sugere-se uma análise sobre o efetivo impacto de performance e rentabilidade nos negócios, a partir da aplicação de uma OM baseada no uso do CENE do Big Data da internet.

4. Referências Bibliográficas:

- ABDULAI, M. et al. Market orientation, learning orientation and business performance: the mediating role of innovation. **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 34 Iss 5 pp. - 2016.
- 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.
- CAYLA, Julien; ARNOULD, Eric. Ethnographie Stories for Market Learning. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 77, n. 4, p. 1-16, 2013.
- 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. Market driven strategy-processes for creating value. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 55, n. 4, p. 116-122, 1991.
- _____, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- _____, George S. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 75, p. 183–195, 2011.
- 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: Ed. Routledge Taylor & Francis Ltd, december, 2004. p. 219-230.

- FORBES. 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.
- FRÖSEN, J. et al. What counts vs. What can be counted: the complex interplay of market orientation and marketing performance measurement in organizational configurations. **American Marketing Association Journal of Marketing**. 2016.
- GUPTA, Sunil. Marketing Reading: Creating Customer Value. In: Harvard Business School. **Faculty & Research**. 2014. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48623>>. Acesso em: 24 abr. 2017.
- 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.
- 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.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, Birmingham, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- NEWMAN A. et al. The influence of market orientation on innovation strategies. **Journal of Service Theory and Practice**, Vol. 26 Iss 1 pp. 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.
- 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.
- 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.