



NOVA

IMS

Information
Management
School

MGI

Mestrado em Gestão de Informação

Master Program in Information Management

A IMPORTÂNCIA DE BUSINESS ANALYTICS PARA EMPRESAS DE *FAST-MOVING CONSUMER GOODS*

Carolina Maria de Almeida Fontáinha Ribeiro da Silva

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**A IMPORTÂNCIA DE *BUSINESS ANALYTICS* PARA EMPRESAS DE
*FAST-MOVING CONSUMER GOODS***

por

Carolina Ribeiro da Silva

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação, Especialização em Marketing Intelligence

Orientador: Prof. Dr. Rui Gonçalves

Novembro 2021

RESUMO

As empresas de *fast-moving consumer goods* confrontam-se diariamente com um elevado volume de dados gerados em tempo real. Para estas empresas importa ter acesso a diferentes fontes de dados e plataformas que contribuam para a monitorização das tendências de mercado e previsão daquele que será o próximo passo do consumidor. Em cada empresa, o facto de existirem diferentes abordagens em relação à utilização de dados e vários níveis na implementação de novas tecnologias, tornam o mercado mais diversificado. Estas diferenças contribuem para o aumento de concorrência, exigindo a contínua inovação por parte das empresas.

O presente estudo tem como objetivo, identificar em que áreas existe um maior desenvolvimento de *Business Analytics* (BA), qual o impacto de BA para as diferentes áreas que compõem estas empresas e principais vantagens na sua utilização, com o propósito de identificar exemplos de transformação de dados em valor organizacional. Posteriormente, determinar os desafios associados à implementação de BA e quais as características associadas a uma cultura *data-driven*. Desta forma, foi realizada uma pesquisa qualitativa que contribui para destacar os métodos, plataformas e processos implementados por diferentes empresas do setor de FMCG.

Assim, ao longo das diferentes empresas verifica-se um maior investimento em dados e reconhecimento do valor que estes poderão representar, bem como, um aumento da diversidade das plataformas utilizadas por cada área. As empresas, para o seu desenvolvimento, encontram-se dependentes da coordenação entre recursos e capacidades e paralelamente de um conjunto de dados que representam o consumidor no mercado.

PALAVRAS-CHAVE

Business Analytics; Fast-Moving Consumer Goods; Vantagem Competitiva; Cultura data-driven

ABSTRACT

Fast-moving consumer goods companies are faced daily with a high volume of data generated in real time. For these companies, it is important to have access to different data sources and platforms that contribute to monitoring market trends and to predict what will be the consumer's next step. In each company, the fact of existing different approaches in relation to the use of data and different levels in the implementation of new technologies, become the market more diversified. These differences contribute to increased competition, requiring continuous innovation from companies.

This study aims to identify in which areas there is a greater development of Business Analytics (BA), what is the impact of BA for the different areas that compose these companies and the main advantages of its use, to identify examples about data transformation into organizational value. Then, determine the challenges associated with BA implementation and identify the characteristics associated with a data-driven culture. Thus, a qualitative research was carried out and contributes to highlight the methods, platforms and processes implemented by different companies in the FMCG sector.

Thus, across the different companies there is a greater investment in data and recognition of the value that these may represent, as well as an increase in the diversity of platforms used by each area. Companies are dependent on the coordination between resources and capabilities, as well as a set of data that represent the consumer in the market.

KEYWORDS

Business Analytics; Fast-Moving Consumer Goods; Competitive Advantage; Data-driven culture

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Contextualização e Definição do Problema	1
1.2. Relevância e Objetivos de Estudo	2
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Em que áreas <i>Business Analytics</i> (BA) está a ser mais desenvolvido	4
2.2. Benefícios de BA a nível operacional e estratégico.....	7
2.3. Desafios na implementação de BA.....	9
2.4. BA em FMCG.....	12
3. Metodologia	14
3.1. Método de Recolha de Dados	14
3.2. Relação entre Objetivos de Estudo, Guião da entrevista e Revisão da Literatura	15
3.3. Categorização das Questões de Entrevista	18
3.4. Método de Análise de Dados	20
4. Apresentação de Resultados e Discussão	22
4.1. Áreas em que BA está a ser mais desenvolvido	24
4.1.1. Cultura de dados existente nas empresas	24
4.1.2. Dados e plataformas mais utilizadas nos diferentes departamentos e respetiva finalidade	26
4.2. Identificar os benefícios de BA a nível operacional e estratégico.....	29
4.2.1. Benefícios das análises desenvolvidas pelos gestores	29
4.2.2. Casos de sucesso ao utilizar BA.....	31
4.3. Desafios na implementação de BA.....	34
4.3.1. Desafios na utilização de dados no seu potencial.....	34
4.3.2. Recursos necessários na utilização de dados.....	36
4.4. Contributo de uma empresa fornecedora de BA para empresas de FMCG	38
4.5. Considerações Finais	40
5. Conclusões.....	42
6. Bibliografia.....	44
7. Anexos	49
7.1. Anexo A – Guião Empresas de FMCG	49
7.2. Anexo B - Guião Nielsen	51
7.3. Transcrições de Entrevistas	52

A. Head of Supply Chain – Danone	52
B. Manufacturing Manager – Nestlé	54
C. Category Production Planner - Nestlé	57
D. Planning Specialist – Longa Vida – Lactalis Nestlé	59
E. Key Account Manager – Red Bull.....	60
F. Key Account Manager – Unilever	62
G. Key Account Assistant – Unilever.....	65
H. Sales Analyst – Mars.....	66
I. Marketing Assistant – Unilever	68
J. Brand Manager – Angelini.....	70
K. Marketing Manager New Channels and New Formats - Unilever	72
L. Strategy Insights Analyst – Danone	74
M. Marketing Analyst – Danone	76
N. Finance Business Partner – Unilever	78
O. Finance Business Partner – Gallo	80
P. FP&A and Financial Reporting – Perrigo	82
Q. Consultant – Client Delivery - Nielsen	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de Processo de Análise	5
Figura 2: Dimensões Chave de <i>Supply Chain Management</i>	8
Figura 3: Desafios no desenvolvimento de uma cultura <i>data-driven</i>	11
Figura 4: Categorização das questões da entrevista (empresas FMCG) para uma análise qualitativa.....	19
Figura 5: Objetivos das questões da entrevista à empresa estudos de mercado (Nielsen)....	20
Figura 6: Processo de Análise de Entrevistas	21

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Relação entre Objetivos, Questões da Entrevista e Revisão da Literatura	16
Tabela 2: Cultura de dados existente nas empresas.....	25
Tabela 3: Dados, Plataformas e finalidade na sua utilização	27
Tabela 4: Benefícios das análises desenvolvidas pelos gestores	29
Tabela 5: Casos de sucesso ao utilizar BA	31
Tabela 6: Desafios na utilização de dados no seu potencial.....	34
Tabela 7: Recursos necessários na utilização de BA	36

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AI	<i>Artificial Intelligence</i>
BA	<i>Business Analytics</i>
BEX	<i>Business Excellence</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
FMCG	<i>Fast-moving Consumer Goods</i>
FP&A	<i>Financial Planning and Analysis</i>
KPI's	<i>Key Performance Indicators</i>
NRM	<i>Net Revenue Management</i>
OOH	<i>Out of Home</i>
OSA	<i>On Shelf Availability</i>
RH	Recursos Humanos
SCM	<i>Supply Chain Management</i>

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O setor de *Fast-moving consumer goods* (FMCG) caracteriza-se pela produção de produtos e serviços, que fazem parte do nosso dia-a-dia. São variadas as áreas que o setor abrange, algumas fundamentais para a nossa sobrevivência e bem-estar. O facto de serem bens de procura frequente, impulsiona a concorrência entre as empresas, que se empenham em criar estratégias e em obter informação que responda mais rapidamente às necessidades dos consumidores (Oraman et al., 2011). Em FMCG, perante um ambiente de rápida mudança, o foco deve ser sempre o consumidor. Consequentemente, surgem alguns desafios como: o acompanhamento das suas preferências, a pressão perante a concorrência para a redução de preços e lançamento de promoções, a fidelização do consumidor e a constante inovação e a diferenciação dos produtos e/ou serviços (Udokporo et al., 2020).

O modo como estes desafios são considerados por uma empresa, têm impacto na sua vantagem competitiva (Mariani & Fosso Wamba, 2020). Esta ocorre quando uma empresa se distingue das restantes e apresenta ao mercado inovação. Para isso, é necessário o desenvolvimento de uma estratégia com base em informação, a utilização de tecnologias disruptivas (NEGULESCU, 2020) e a valorização da decisão do consumidor (Ewerhard et al., 2019). Consequentemente, a vantagem competitiva traduz-se em ganho de posição e quota de mercado, conceitos muito representativos para as empresas de FMCG (NEGULESCU, 2020).

A incerteza de um setor dinâmico como FMCG, obriga as empresas a tomarem decisões em tempo real e a recriarem a sua vantagem competitiva. Desta forma, encontram-se dependentes da informação disponível e de recursos organizacionais para a analisar.

Business Analytics (BA) surge como o conjunto de ferramentas e técnicas capazes de extrair dados de variadas fontes, que ao serem convertidos em informação, podem ser utilizados para compreender novos insights, tendências, padrões de consumo e explorar novas oportunidades de negócio. A utilização de dados pelas empresas permite-lhes analisar o seu posicionamento no mercado, assim como, antecipar acontecimentos futuros (Soldić-Aleksić et al., 2020).

Atualmente, empresas responsáveis pelo estudo de dados de mercado como a Nielsen e Kantar disponibilizam *insights* sobre as tendências de mercado e comportamento do consumidor, bem como, soluções de análise para as empresas acompanharem o seu desempenho. O desenvolvimento de *reports* e bases de dados com informações de vendas, rotação do produto, quotas de mercado (por fabricante, marca, categoria e produto) fornecem às empresas uma visão mais próxima das alterações que ocorrem no mercado (Nielsen, 2012). Assim, os dados disponibilizados representam um papel fundamental na criação de valor para as empresas. Consequentemente, as empresas devem centrar-se em agilizar o fluxo de dados, através da sua extração, identificação e organização. É do seu interesse aproveitar as ferramentas de BA para obter informação o mais precisa possível (Kitchens et al., 2018).

Apesar do aumento do acesso a novas tecnologias e desenvolvimento de ferramentas de BA, mantém-se o desafio da maximização do valor retirado dos dados, capazes de servirem como suporte na tomada de decisão (Tim et al., 2020). Neste sentido, ainda não está claro como é que BA pode trazer valor para o dia-a-dia de uma empresa. Importa identificar no contexto de FMCG, como

são utilizados os dados, quais os departamentos que mais necessitam de BA e como é que a sua implementação trará benefícios na aproximação das empresas, dos hábitos e comportamentos do consumidor.

1.2. RELEVÂNCIA E OBJETIVOS DE ESTUDO

Em FMCG, os consumidores representam extrema importância na definição dos objetivos a serem implementados pelas empresas. A grande variedade de produtos aliada a consumidores cada vez mais diversificados e exigentes, leva à necessidade de compreender a tomada de decisão do consumidor e a sua motivação na aquisição de um determinado artigo. Desta forma, as empresas alteram as suas estratégias em conformidade com o que acontece no mercado e procuram adaptar-se às novas tendências (Oraman et al., 2011).

O acompanhamento dos dados das diversas áreas e a sua posterior análise, tornam possível o desenvolvimento de uma estratégia competitiva (Iffat et al., 2017). Assim, segundo (Tim et al., 2020), BA tem um papel relevante no alcance de objetivos e apresentação de novas soluções para o mercado. A criação de valor através da implementação de BA é um tema que se tem destacado entre as empresas e para o qual este estudo tem o objetivo de contribuir. Adicionalmente “*data e analytics*” destacaram-se principalmente neste período de incerteza marcado pela pandemia, através da criação de previsões mais próximas das preferências do consumidor, a pandemia veio impulsionar a utilização de *analytics*, tornando-a uma prioridade (McKinsey&Company, 2020).

Por outro lado, um estudo desenvolvido pela consultora Gartner (Outubro 2017 - Junho 2018), citado pela Accenture em - *The power of the data-driven enterprise* - demonstra que “87% das empresas, demonstram baixa maturidade de Business Intelligence e de *Analytics*” (Accenture, 2019).

No caso do setor de bens de consumo, o acompanhamento do fenómeno *Big Data* é desafiante, no sentido em que, as empresas têm de gerir dados sobre “operações, produtos, fornecedores, vendedores, distribuidores, vendas, inventário, merchandising e concorrentes”. A tendência da utilização de informação e *analytics* no dia-a-dia destas empresas é crescente e a adoção de big data pode dividir-se em 4 fases: i) “Educar: construção de uma base para o conhecimento”; ii) “Explorar: através da definição de estratégia, reconhecimento das necessidades de negócio e desenvolvimento do *roadmap*”; iii) “Engage: Adotar cada vez mais big data iv) “Executar: desenvolver iniciativas com base em *big data*”. No entanto, as empresas destacam a dificuldade em retirar valor em cada uma das fases e na implementação de estratégias baseadas em *analytics* (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013). Complementarmente, apesar do aumento da procura de dados e *analytics*, existe falta de recursos humanos, acima de tudo, de uma estratégia focada na análise e compreensão de dados (Accenture, 2019).

Dado o elevado volume de dados gerados diariamente, uma empresa, perante a aplicação de BA, não deve apenas ter a preocupação de obter o máximo de informação possível, mas sim, de desenvolver uma cultura *data-driven* (Duan et al., 2020). No mesmo estudo desenvolvido pela Accenture, empresas centradas em dados “são empresas que podem maximizar o valor dos dados e tratá-los

como um ativo diferenciador pela sua integralidade, linhagem e qualidade. Essas empresas incorporam no seu núcleo, dados e análise preditiva” (Accenture, 2019).

Tendo em conta uma perspectiva focada nas características do consumidor, o crescimento de consumidores “*techno-savvy*” e a procura por personalização, veio obrigar as empresas a reinventarem-se, a agirem mais rapidamente e a apresentarem ao mercado mais propostas de inovação (Colón et al., 2016). Assim, é necessário que estas sejam capazes de encontrar em BA soluções para desafios futuros.

Neste sentido, a relevância do presente estudo centra-se, por um lado na identificação das vantagens na implementação de BA nas empresas de FMCG e como se poderá traduzir em valor organizacional. Por outro lado, foca-se na identificação de desafios na utilização de BA e nas características organizacionais necessárias no desenvolvimento de uma cultura *data-driven*.

O objetivo principal deste trabalho consiste em determinar a importância e as vantagens da utilização de BA no dia-a-dia das empresas que operam no setor de FMCG e como poderão beneficiar de uma cultura organizacional baseada em dados. Desta forma, as seguintes *research questions* serão desenvolvidas: (i) identificar em que áreas *Business Analytics* está a ser mais desenvolvido (Tim et al., 2020), (ii) identificar os benefícios de BA tanto a nível operacional como estratégico (Duan et al., 2020), (iii) definir os desafios da sua implementação (Soldić-Aleksić et al., 2020).

Os três objetivos apresentados serão desenvolvidos na Revisão de Literatura (Capítulo 2), na metodologia (Capítulo 3), que será baseada numa pesquisa qualitativa pela realização de entrevistas a profissionais de empresas de bens de consumo, de diferentes áreas e nos capítulos seguintes de Apresentação de Resultados e Discussão (Capítulo 4) e Conclusão (Capítulo 5), na qual se encontram incluídas as limitações e propostas para pesquisas futuras. Os tópicos: *Business Analytics*; *Fast-Moving Consumer Goods*; Vantagem Competitiva e Cultura *data-driven* serão abordados ao longo deste estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta secção será apresentada a revisão de literatura sobre o valor que BA poderá representar para as empresas de FMCG, dividida em três partes. A pesquisa feita ao longo da primeira parte descreve a forma como os dados são gerados e organizados em FMCG e as áreas onde BA está a ser mais desenvolvido. Na segunda parte são destacados os benefícios e oportunidades da utilização de BA por cada área e conseqüentemente como pode influenciar o processo de tomada de decisão dos gestores. Por fim, na terceira parte são apresentados os principais desafios na implementação de BA.

2.1. EM QUE ÁREAS *BUSINESS ANALYTICS* (BA) ESTÁ A SER MAIS DESENVOLVIDO

São cada vez mais as empresas que procuram utilizar *analytics* como suporte no desenvolvimento de estratégias que permitam antecipar a concorrência (Iffat et al., 2017). Assim, o potencial de BA, identificado nos últimos anos, representa um *driver* para a inovação e diferenciação (Duan et al., 2020).

Os três tipos de *analytics* caracterizam-se por: análises descritivas, preditivas e prescritivas. Descritiva refere-se à interpretação de acontecimentos passados e foca-se no histórico de dados, utilizando técnicas de estatísticas descritivas; preditiva tem como objetivo prever, tendo por base a análise descritiva, o que acontecerá no futuro, desta forma, procura identificar novas tendências e padrões de consumo; prescritiva está relacionada com otimização, ou seja, avaliar o impacto de cada decisão e identificar que soluções poderão ser implementadas. Os diferentes tipos de *analytics* estão relacionados e servem de apoio no alcance de soluções para diferentes desafios, representando a base de trabalho para analistas de dados e gestores das diversas áreas (Soldić-Aleksić et al., 2020).

Com o objetivo de cada área em compreender que tipo de análises necessita e de que forma poderá utilizar os dados, segundo (Kunc & O'Brien 2019), as empresas devem desenvolver um “*Analytics Process*”. Este processo (Figura 1), organizado por várias etapas e adaptado a cada área, tem como finalidade a implementação de ações *data-driven* e conseqüentemente a avaliação do seu impacto. A primeira etapa consiste em dividir o problema em várias partes e compreender as necessidades do negócio, desta forma, os gestores de cada área serão responsáveis por definir os principais objetivos. A segunda etapa centra-se na recolha e organização dos dados de modo a encontrar respostas para os desafios identificados. Posteriormente, a terceira etapa consiste na análise através de métodos de estatística e técnicas de análise preditiva, que permitam identificar padrões e tendências que muitas vezes exigem uma visão analítica mais profunda. Por fim, após a tomada de decisão e implementação de ações, na quarta etapa é feita a interpretação e avaliação do impacto das decisões na *performance* da empresa.

Figura 1: Etapas de Processo de Análise



Fonte: Adaptado de (Kunc & O'Brien 2019)

Em FMCG, os dados gerados, desde a produção ao ato de compra, contribuem para o dinamismo que caracteriza este setor. Desde a produção no sentido em que, as novas quantidades produzidas representam novos dados para o histórico e acompanhamento da produção (Omar et al., 2019). Em relação aos dados gerados no ato de compra, os mesmos resultam do código de barras existente em cada produto (Stewart, 2021), e que constitui a base de trabalho da empresa de estudos de mercado, Nielsen (Nielsen, 2021a). Através deste código, é possível obter *Key Performance Indicators* (KPI's) como: vendas, vendas em promoção, quota de mercado, rotação e distribuição algumas das métricas para acompanhar a *performance* de um determinado produto e avaliar a sua recetividade (Nielsen, 2018). O agrupamento de dados dos variados pontos de venda, a disponibilização de bases de dados, *reports* e soluções conforme a necessidade dos fabricantes e retalhistas, são algumas das responsabilidades desta empresa de estudos de mercado (Nielsen, 2012).

Cada vez mais, as empresas procuram criar estratégias que mantenham o consumidor satisfeito e acima de tudo, levá-lo a identificar-se com uma determinada marca ou produto. Uma empresa ao considerar o consumidor como recurso e fonte de informação está a valorizá-lo e simultaneamente a contribuir para o seu relacionamento, o que poderá traduzir-se num aumento de fidelização (Sundström & Hjelm-lidholm, 2020). Neste sentido, a estrutura organizacional das empresas de FMCG tem sofrido algumas alterações com o objetivo de se adaptar à utilização de BA e aproximar-se do consumidor. Um dos investimentos tem sido em ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) – Gestão de Relacionamento com os Clientes.

A aposta em CRM tem como finalidade a recolha de informações sobre a interação da empresa com os consumidores, assim como, o desenvolvimento de estratégias de retenção e fidelização dos mesmos (Nam et al., 2019). CRM implica que em FMCG, vários departamentos estejam coordenados, uma vez que, a sua utilização tem impacto em áreas como: “Marketing, Vendas, *Customer Service* e *Supply Chain*” (Ahluwalia, 2017). Assim, o alinhamento dos diversos departamentos torna-se fundamental na obtenção de dados precisos, que através de BA, podem complementar-se e resultar em estratégias de CRM com um maior impacto na otimização de recursos e produtividade das empresas (Nam et al., 2019).

(Kunc & O'Brien, 2019), apresenta vários exemplos em como a utilização de ferramentas de BA pode contribuir para a implementação de estratégias e faz referência a áreas como: Marketing, Vendas, *Supply Chain* e Finanças. Também no relatório apresentado pela Deloitte - *Fast Moving Consumer Goods Analytics Framework Point of View Key Trends Impacting FMCG (2017)* – verifica-se a utilização de *analytics* nas áreas de Marketing, Vendas, Produção e Logística, acrescentando *Business Management & Support*. Outra perspectiva sobre a evolução da aplicação de BA nas empresas consiste na sua utilização em "*Supply Chain Management*" (SCM), definido como a gestão do conjunto de processos desde a produção até ao produto final (P & M. Patil, 2018).

Neste caso a aplicação de *analytics* divide-se em 4 segmentos: "*Plan, Source, Make e Deliver*" (Trkman et al., 2010). Os quais englobam vários processos desde o planeamento até a chegada do produto ao consumidor final (P & M. Patil, 2018). *Plan* define-se como o segmento onde é realizada a previsão das quantidades necessárias a entregar aos clientes. Este segmento fornece a *Source, Make e Deliver* os inputs necessários para haja um correto planeamento das matérias-primas necessárias e da produção para que, posteriormente, através de *Deliver* seja possível satisfazer os pedidos dos clientes. Neste processo para além da área de Planeamento que é fundamental no alinhamento e atualização de dados, são tidas em conta análises de tendências muitas das vezes fornecidas por Marketing, Vendas e Finanças. *Source* consiste na procura de bens e serviços capazes de ir ao encontro dos inputs fornecidos por *Plan*. Implica "pesquisa, negociação de preço e avaliação dos fornecedores". *Make* é o segmento responsável pelo processo de transformação de matérias-primas em produto final, desta forma o departamento associado é Produção. *Deliver* com a função de transportar e entregar ao cliente o produto final, ou seja, área de Logística (Trkman et al., 2010).

SCM tem vindo a ganhar destaque devido à evolução de soluções direcionadas às cadeias que integram o sistema de *supply chain* (Nozari et al., 2021). Assim, o investimento em *supply chain* é considerado pelas empresas um passo para o ganho de vantagem competitiva. No entanto, com o acesso a dados, cada vez mais em *real time*, as empresas estão a mover-se para uma estratégia integrada não só em "*forecasting, planeamento e execução*" mas também, ainda mais focada, na implementação de novas tecnologias e desenvolvimento de capacidades de gestão de dados que permitam visualizar a informação no momento (Min et al., 2019).

Assim, BA é utilizado ao longo destas áreas de diferentes formas e com objetivos de aplicação distintos. Cada área deve ter a sua própria abordagem e definir as suas estratégias na utilização de *analytics*.

No caso de Produção, departamento responsável pelo fabrico das quantidades necessárias para o desenvolvimento do negócio, existe uma preocupação em otimizar recursos e melhorar ao longo do tempo a eficiência de cada produção (Deloitte, 2017). O departamento de Planeamento serve de suporte à Produção, é através deste que a informação de quantidades necessárias, é transmitida. Logística centra-se no fornecimento dos produtos ao mercado, o qual requer organização de rotas e garantia de que o produto é entregue na data prevista (Trkman et al., 2010). A utilização de BA, mais especificamente, de análises preditivas e prescritivas nestes departamentos, é fundamental, desde o acesso ao histórico de produções anteriores, até à otimização de stock e redução de custos (Kunc & O'Brien, 2019).

Em Marketing, o objetivo consiste em analisar o comportamento dos consumidores, através das suas preferências. O estudo das suas preferências aliado ao desenvolvimento de campanhas de Marketing

personalizadas com base em técnicas de CRM, permitirá transformar análises sobre a procura do consumidor, em novas soluções para o mercado (Oliveira & Luce, 2020). Paralelamente, o departamento de Vendas, tem a responsabilidade de manter a relação com os canais de retalho, que representam os clientes de FMCG. Assim, será possível apresentar novos produtos, definir os planos promocionais mais favoráveis para ambas as partes e implementar ferramentas de CRM que levem à fidelização do consumidor. É ainda responsabilidade deste departamento a definição de “pricing” e análise de “distribuição” dos produtos nos diversos pontos de venda (Oliveira & Luce, 2020).

Posteriormente a disponibilização de *dashboards* e *reports* são umas das ferramentas utilizadas, no suporte de tomada de decisão e apresentação de *insights* (Kunc & O’Brien, 2019). No sentido de fazer uma previsão sobre os períodos seguintes, é necessário que as análises preditivas complementem as descritivas e representem um suporte no desenvolvimento de estratégias organizacionais. Estas, são utilizadas em Marketing e Vendas, quando se referem ao *forecast* de vendas para os próximos meses e na construção de análises sobre em que períodos é mais favorável aplicar uma promoção ou até lançar um novo artigo (Kunc & O’Brien, 2019).

Finanças com o foco em transmitir aos outros departamentos a visão geral da *performance* da empresa, utiliza BA na apresentação de *dashboards*, análise de budget (Kunc & O’Brien, 2019) e análises financeiras ao longo do ano. Também em Finanças é desenvolvido um *forecast* para os meses seguintes (Appelbaum et al., 2017).

Os departamentos referidos foram os que mais se destacaram na utilização de BA entre os autores. Outro das áreas identificadas foi a de Recursos Humanos (RH), no entanto, a aplicação de BA no seu dia-a-dia ainda é muito reduzida (Bedeley et al., 2018), sendo que nesta área, um dos objetivos será ser mais utilizado na estrutura organizacional, como por exemplo, em “testar várias hipóteses do tamanho ideal de cada equipa” (Nocker & Sena, 2019).

2.2. BENEFÍCIOS DE BA A NÍVEL OPERACIONAL E ESTRATÉGICO

Tendo em conta que a implementação de BA deve ser adaptada a cada área, a forma como cada uma explora as ferramentas disponíveis resulta em diferentes benefícios.

Marketing e Vendas são departamentos que implicam a coordenação de estratégias no sentido de se complementarem. São normalmente mencionados em conjunto porque as decisões de um têm impacto nas ações do outro (Dewsnap et al., 2020). Em Marketing e Vendas, a aplicação de BA permite ter uma visão geral da performance de uma determinada categoria e/ou marca (Deloitte, 2017). Complementarmente permite desenvolver várias análises como: compreender quais os artigos que fazem sentido manter ou retirar do mercado, contribuindo para uma melhor gestão de portefólio (Saravanabhavan et al., 2020); identificar oportunidades no lançamento de novos produtos ou expansão de sortido (PwC, 2016); análises de preço para compreender o posicionamento de uma marca versus a concorrência e implementação de estratégias como o aumento ou diminuição de preço que se reflitam, por exemplo, em aumentos de margem ou escoamento de stock (PwC, 2016); assim como, benefícios na análise da performance das plataformas de e-commerce e redes sociais, com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor (Omar et al., 2019).

Marketing e Vendas na tomada de decisão baseiam-se não só em KPI's (Nielsen, 2018) mas também em análises de “tendências e atitudes do *shopper*” disponibilizadas por empresas especializadas em estudos do consumidor como a Kantar. A Kantar atualmente realiza *Webinars* e desenvolve relatórios de suporte às empresas, permitindo responder a questões como: “Qual foi o impacto do lançamento de um novo produto no número de consumidores? Os novos consumidores, voltaram a repetir a compra?” (Kantar Worldpanel, 2019) . Desta forma é possível realizar estudos sobre a lealdade do consumidor e corresponder à sua procura por personalização e sentimento de identificação (Sundström & Hjelm-lidholm, 2020). As ferramentas de CRM muito utilizadas em Marketing (ex: campanhas personalizadas) e Vendas (ex: fornecimento de cupões de descontos após nova adesão do cliente) (Ahluwalia, 2017) são uma forma de utilizar indiretamente BA e representam um benefício, segundo Nam et al. (2019), na “capacidade de analisar, integrar e alavancar, recursos de informação e feedback do cliente para a tomada de decisão”.

Em Produção destaca-se a utilização de BA no controlo do inventário e previsões de stock (Omar et al., 2019). Estas previsões são fornecidas pelo Planeamento (Chae & Olson, 2013), com base em análises preditivas e ajustadas, caso existam informações *on top* do departamento Vendas (ex: se existir uma ação promocional, a previsão é de que as vendas desse artigo aumentem), ou de Marketing (ex: se existir uma campanha que esteja *on air*, é esperado o aumento de procura nesse período) (McKinsey&Company, 2015). Outro dos benefícios de BA para a Produção é a “melhoria da eficiência e redução de custos”, mediante a análise do histórico de produções e problemas que tenham ocorrido anteriormente (Deloitte, 2017), assim como, melhoria do design e qualidade dos produtos (Omar et al., 2019). Em Logística verifica-se um maior controlo na gestão de inventário (Herden, 2020), minimização dos custos de operação (Omar et al., 2019), melhoria nos tempos de entrega (Nozari et al., 2021) e a possibilidade de acompanhar as rotas dos camiões de distribuição, permitindo a sua otimização (Deloitte, 2017). Os departamentos referidos dependem de BA e da sincronização com outras dimensões que integram o SCM (Figura 2) para uma previsão mais precisa e próxima da procura do consumidor.

Figura 2: Dimensões Chave de *Supply Chain Management*



Fonte: Adaptado de (Kozma et al., 2019)

Para os gestores de Finanças a capacidade analítica é essencial para uma apresentação de resultados precisa e completa. Neste departamento são desenvolvidas análises com base em dados internos e externos de modo a reportar a situação financeira atual da empresa. Através de BA são feitas previsões que antecipam riscos e incerteza nas decisões (Appelbaum et al., 2017) assim como controlo de budget das diversas áreas (Kunc & O'Brien, 2019). BA fornece a este departamento, o suporte no controlo de investimentos e identificação de *drivers* de crescimento (Deloitte, 2017).

De acordo com (Duan et al., 2020) as empresas que implementam BA estão a reforçar a sua cultura *data-driven*, a qual contribuirá para uma visão antecipada de novas tendências, novos comportamentos e novas escolhas (Garcia-Perez, 2018). Assim, a contribuição de BA no contexto organizacional, pode traduzir-se, segundo (Duan et al., 2020) em inovação e conseqüentemente, segundo (Aydiner et al., 2019; Soldić-Aleksić et al., 2020), em vantagem competitiva.

2.3. DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE BA

Neste setor, o facto de o consumo ser mais espontâneo, faz com que as empresas se sintam obrigadas a tomar decisões mais rapidamente e a terem um controlo desde a produção de um produto até à sua disponibilização em loja. Assim, o processo de tomada de decisão ocorre diariamente e os gestores das variadas áreas têm a responsabilidade de procurar ser os mais diferenciadores e antecipar a concorrência (Iffat et al., 2017). Paralelamente, o aumento da diversidade de canais, desde o canal tradicional ao e-commerce vieram influenciar o processo de decisão do consumidor, representando um desafio para os retalhistas e conseqüentemente para as empresas de FMCG na adaptação da estratégia a cada canal (Ewerhard et al., 2019). Devido à elevada concorrência, o relacionamento e lealdade do consumidor tem vindo a diminuir e a tornar-se mais incerto (Sundström & Hjelm-lidholm, 2020). Assim, a informação gerada a partir dos dados de compra, é fundamental para que as empresas sejam capazes de corresponder mais facilmente à procura dos consumidores, contribuindo para a sua lealdade (Sundström & Hjelm-lidholm, 2020).

No entanto, (Tarka, 2018) refere que ainda existem muitos profissionais com a responsabilidade de tomar decisões e não utilizam a informação como suporte nesse processo. Em vez disso, guiam-se pela sua intuição e acreditam que a sua experiência é o essencial e suficiente, não tendo em consideração as restantes perspetivas. Isto acontece principalmente quando há uma desmotivação da parte dos gestores em utilizar dados e *insights*, ao confrontarem-se com demasiada informação e não terem os recursos suficientes para a sua seleção e análise.

Pessoas responsáveis pela eficaz análise de dados dedicam a maioria do seu tempo a distinguir os dados que contribuirão para informação relevante, dos restantes (Duan et al., 2020). Desta forma, faz sentido que a análise de dados não se concentre apenas num departamento.

Segundo (Soldić-Aleksić et al., 2020), o processo de implementação de BA numa empresa pode ter por base, o acesso a todos os trabalhadores, a formações e ferramentas que os ajudem a obter dados e informação mais rapidamente, de acordo com o autor, um "*Self-service Analytics*".

Este conceito também apresentado pela consultora McKinsey (McKinsey&Company, 2015) - *Marketing & Sales Big Data , Analytics,, and the Future of Marketing & Sales* - demonstra que a utilização de *analytics* em vários departamentos, contribui para o aumento de confiança e independência dos trabalhadores no desenvolvimento de análises. A implementação deste novo

conceito consiste não só no investimento em plataformas mais intuitivas mas também na motivação dos profissionais em utilizá-las (Soldić-Aleksić et al., 2020).

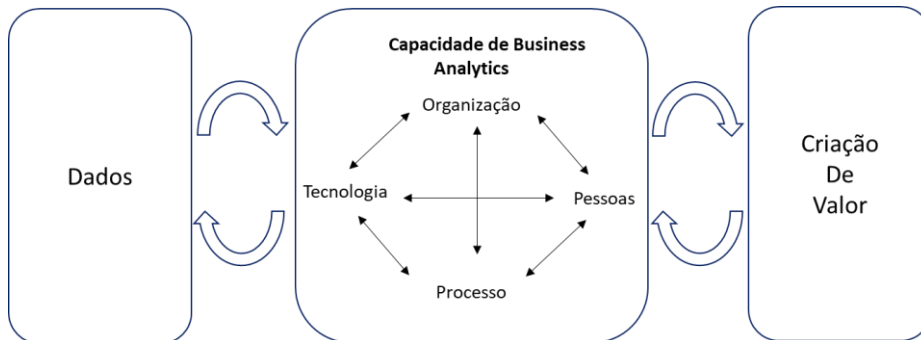
Por exemplo, no caso do departamento de Finanças, o problema persiste no facto de muitos dos especialistas estarem dependentes de métodos de análise antigos, desta forma um dos principais desafios está assente na adaptação às novas ferramentas de análise e no investimento em competências direcionadas para BA (Appelbaum et al., 2017).

É transversal aos vários departamentos que o elevado número de dados gerados diariamente representa um dos principais desafios na sua integração, organização e implementação. Para tal, com o objetivo de tornar BA acessível, é necessário o desenvolvimento de capacidades analíticas (Soldić-Aleksić et al., 2020). Assim, cada profissional deve desenvolver segundo (Nam et al., 2019) “a capacidade de gerir os dados” e a “capacidade de obter dados que representem qualidade” – ou seja, capacidade gestão e de seleção de dados, respetivamente. Estas capacidades permitirão que as análises apresentadas sejam mais exatas e com foco no que é relevante para cada área. A construção de uma cultura *data-driven* encontra-se dependente da disposição de uma empresa, a investir em recursos tecnológicos, mas principalmente humanos, isto é, no conhecimento, capaz de transformar dados em inovação (Garcia-Perez, 2018). Cabe às empresas trabalharem no sentido de uma cultura *data-driven* e de uma mentalidade de contínua formação, conhecimento e motivação nas empresas (Garcia-Perez, 2018).

Outro dos desafios identificados consiste na coordenação entre os vários departamentos. Destaca-se a necessidade de sincronizar a informação entre as áreas, de modo a impedir problemas como, a duplicação de informação (Tarka, 2018). No caso do departamento do Planeamento, que fornece a informação à Produção, este é um dos mais dependentes de outras áreas. Para que as suas análises preditivas se aproximem o mais possível da realidade, é essencial ter informação precisa e capacidade de comunicação (Chae & Olson, 2013) com as restantes áreas mais próximas do consumidor, como é o caso de Marketing e Vendas.

De acordo com (Vidgen et al., 2017) um dos desafios de uma empresa em tornar-se *data-driven* consiste na dificuldade de integração de dados com a “*business analytics capability*” de uma empresa. As dimensões que compõe este conceito, representadas na Figura 3 - Pessoas, Organização, Tecnologia e Processo – encontram-se interligadas e dependentes da utilização de dados na criação de valor. Neste sentido, os dados ao contribuírem para o desenvolvimento destas dimensões, permitirão que estas se tornem mais aptas a integrar e organizar mais informação, apoiando a tomada de decisão e melhoria do desempenho organizacional.

Figura 3: Desafios no desenvolvimento de uma cultura *data-driven*



Fonte: Adaptado de (Vidgen et al., 2017)

Por conseguinte, a evolução das empresas requer que as capacidades, recursos e estrutura organizacional estejam alinhadas com a estratégia e modelo de negócio da empresa (Soldić-Aleksić et al., 2020).

2.4. BA EM FMCG

Em FMCG, onde as palavras dinamismo, globalização, concorrência e consumidor são impulsionadores para empresas que atuam neste setor, é fundamental criar práticas capazes de acompanhar as constantes mudanças, essenciais à sobrevivência de cada empresa. Neste setor, são cada vez mais as ferramentas que permitem cativar mais rapidamente a atenção do consumidor e influenciar a sua “decisão de compra” (Abraham, 2019). No entanto, dado o dinamismo de FMCG e tendo em conta um consumidor mais informado e familiarizado com as novas tecnologias, acompanhar os seus gostos e tendências de mercado não é suficiente, é necessário antecipar as suas escolhas e ter em atenção a sua opinião (Ahluwalia, 2017). BA surge como impulsionador para as empresas de FMCG, na utilização de plataformas que permitem otimizar e coordenar processos entre os diferentes intervenientes com o objetivo de aproximar as empresas do cliente final (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013).

No setor em estudo, perante um consumo frequente, rápido e tendo em conta a grande variedade de categorias, marcas e produtos, torna-se desafiante criar uma ligação e conseguir reter o consumidor (Sundström & Hjelm-lidholm, 2020). Com foco no alcance da sua lealdade, as empresas de FMCG utilizam várias ferramentas com o objetivo de entregar valor. Neste sentido, segundo (Ahluwalia, 2017), existem tecnologias como “*surveys, data mining, análises preditivas e business analytics*” que permitem aos fabricantes ter acesso a informação mais precisa. Ao apresentar uma oferta mais personalizada, espera-se que exista uma maior ligação e identificação do consumidor com uma determinada marca/produto. Consequentemente, as empresas devem apostar numa interação frequente e no acompanhamento de feedback, para perceberem quais são as melhorias a implementar e que estratégias podem ser consideradas diferenciadoras.

De acordo com (Aponso et al., 2015), a importância em encontrar padrões nos dados disponibilizados, e posteriormente, tendências de consumo, é fundamental para FMCG. Para este fim destacam-se as ferramentas de *data mining*, que permitem observar o histórico e com base no mesmo criar *forecasts* que aproximem os analistas e gestores de acontecimentos futuros. As ferramentas de *data mining* são um dos exemplos de ferramentas, que no cenário de FMCG, se reflete na melhoria da capacidade de “extrair informações chave” para o negócio. Cada vez mais, verificam-se investimentos significativos na automatização de tarefas e análises de maior frequência, as empresas procuram sistemas que lhes permitam chegar à etapa final, à tomada de decisão, mais rapidamente.

Passo a passo começa a existir uma familiarização com o conceito *Big Data*. As empresas que se confrontam com dados de variadas fontes e áreas procuram aplicá-los, cada vez mais, em estratégias que contribuam para a transformação organizacional. Esta transformação implica reconhecer as vantagens associadas a *Big Data*, ou seja, compreender quais são as necessidades do negócio, que desafios existem relativamente à implementação de novas tecnologias e posteriormente reunir os recursos existentes na extração de dados e na construção de novos insights, capazes de acrescentar valor ao negócio. A longo-prazo, o investimento em tecnologias focadas na extração e organização de dados não só otimizará os processos e trará novos conhecimentos sobre os consumidores para as empresas, assim como, terá um impacto positivo na eficiência e perceção das empresas de bens de consumo em relação às novas tecnologias (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013).

Segundo (Mohammed, 2019), por trás dos produtos que vemos nos variados pontos de venda, está um processo que implica a coordenação desde a produção até às vendas dos respetivos produtos, que pode ser simplificado caso os diferentes interlocutores se baseiem em dados. Assim, a tomada de decisão nas diferentes fases de desenvolvimento do produto depende de um conjunto de dados que ao serem adquiridos por via de plataformas e sistemas de fácil acesso e utilização, permitem a criação de novas estratégias e novas perspetivas de atuação no mercado. Desta forma, para as empresas de FMCG, as tecnologias existentes associadas a Business Intelligence (BI) e a uma gestão eficaz das mesmas, representa uma mais-valia para as empresas, principalmente no ganho de vantagem competitiva. Segundo o autor, “*data-driven technologies*”, representam para FMCG um ponto de viragem, no que diz respeito há forma como se passou a olhar para os dados e como pouco a pouco, as empresas de FMCG se estão a adaptar a novas ferramentas que quando utilizadas corretamente representam melhorias na sua *performance*.

Dada a dimensão de dados e a complexidade em analisar “transações, promoções e inventário”, muitas empresas recorrem a sistemas e plataformas externas que realizem automaticamente algumas análises, como é apresentado no *report* desenvolvido pela IBM *Global Business Services Business Analytics and Optimization*, um exemplo da implementação de uma nova solução sobre análises promocionais que, permite à empresa visualizar que “promoções representaram benefícios e por outro lado, quais as que falharam”. Assim, “gerar produtos melhorados, melhorar o desempenho da marca, impulsionar a lealdade do cliente, ajustar preços e melhorar a satisfação do cliente” é possível se as análises disponibilizadas forem valorizadas e se existir um investimento nos recursos disponíveis (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013).

No entanto, antes de ser tomada a decisão de investir nos recursos existentes ou em novos recursos, as empresas devem focar-se no “design, melhoria, medição e gestão” de cada processo e objetivo (Mohammed, 2019). Deste modo, ao desenharem estratégias que representem inovação para o mercado estão a destacar-se perante a concorrência e a conquistar mais visibilidade junto dos consumidores (Mariani & Fosso Wamba, 2020). Estas características aliadas a dados precisos e a soluções ajustadas a cada empresa são um passo para uma cultura *data-driven* (Mohammed, 2019).

3. METODOLOGIA

O presente capítulo aborda a metodologia utilizada e respetiva justificação. Na primeira parte é apresentado o método de recolha de dados, na segunda parte foi desenvolvida uma tabela que demonstra a relação entre os objetivos definidos, as questões da entrevista e a revisão da literatura, na terceira secção é apresentada a categorização das questões desenvolvidas e respetivos objetivos, por fim, na quarta secção é realizada uma introdução ao método de análise de dados, que terá seguimento no capítulo seguinte (Capítulo 4).

3.1. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS

Foi realizada uma pesquisa qualitativa através do método de entrevistas semiestruturadas. É característico, numa pesquisa qualitativa, que a recolha de dados seja concretizada de uma forma não numérica, permitindo o desenvolvimento de determinados tópicos de uma forma mais detalhada, tendo em conta as diferentes perspetivas dos participantes. No entanto, requer que a análise de dados seja mais cuidadosa e criteriosa, dada a sua maior complexidade (Rahman, 2017). Relativamente à escolha do método de entrevistas semiestruturadas, este tipo de entrevistas tem como propósito a recolha de dados com base na “experiência, opinião, práticas e comportamentos” do entrevistado (Corporation, 2009). Assim, o método de entrevistas semiestruturadas permite, por um lado abordar questões específicas e aprofundar determinados tópicos, e por outro lado, conceder ao entrevistado mais liberdade para uma conversa fluída, tornando possível, explorar alguns pontos de vista e questões que vão surgindo ao longo da entrevista e que sejam consideradas relevantes para além das questões presentes no guião (Moser & Korstjens, 2018).

A pesquisa qualitativa presente contou com uma amostra de 17 entrevistados, que foram escolhidos tendo em conta critérios como: as empresas às quais pertencem e respetivos departamentos e funções (Moser & Korstjens, 2018). No processo inicial de contacto com cada possível entrevistado, foi realizada uma breve descrição e contextualização sobre o tema em estudo e posteriormente, apresentada a estrutura da entrevista.

As entrevistas foram direcionadas com base num guião com questões de resposta aberta, permitindo conduzir a entrevista de uma forma mais flexível. Foi desenvolvido um guião para empresas de FMCG (Anexo A) e outro para a empresa de estudos de mercado (Anexo B), utilizados como suporte ao longo das entrevistas. Os guiões foram adaptados conforme a empresa e função de cada entrevistado.

Antes de começar cada entrevista procurei contextualizar-me sobre cada participante, a que empresa e a que departamento pertencia (Moser & Korstjens, 2018). Todas as entrevistas foram realizadas online, entre abril e junho de 2021, através da plataforma teams e gravadas. Em média tiveram a duração de 22 min. Após a realização de cada entrevista foi feita a transcrição para um documento *word* à parte, com indicação da empresa, departamento, função do entrevistado e data da entrevista, para mais tarde ser realizada a análise de conteúdo. O software escolhido para a análise de entrevistas foi o software MAXQDA. Este software, utilizado para pesquisas qualitativas, permite a organização de vários dados, facilitando a visualização e análise de conteúdo.

Os profissionais entrevistados pertencem a empresas de FMCG que operam em Portugal e são as seguintes: Unilever, Longa Vida, Nestlé, Danone, Mars, Red Bull, Gallo e as empresas de *consumer health* Perrigo e Angelini. Na fase final de entrevistas, realizei uma entrevista a um profissional que trabalha como *consultant* na empresa Nielsen, com o objetivo de identificar os métodos de recolha e tratamento de dados, qual o processo desde a recolha à disponibilização de dados e que tipo de plataformas já existem ou estão a ser desenvolvidas que permitam o acesso a novos *insights*, por fim, sendo uma empresa de estudos de mercado em que o principais objetivos são compreender as necessidades do cliente (fabricantes e retalhistas) e prestar suporte sempre que surja alguma questão, uma das partes da entrevista consiste na identificação do(s) departamento(s) responsável(eis) pela atenção ao cliente e na identificação de estratégias desenvolvidas pela Nielsen, que contribuam para o conhecimento e formação dos clientes.

Desta forma, o objetivo consiste em complementar a pesquisa com duas perspetivas: por um lado ter uma visão sobre o tratamento e disponibilização de dados desde o momento em que é realizada uma compra (Nielsen, 2012), por outro lado, identificar junto de gestores de diferentes áreas, como é realizada a implementação dos dados e a sua utilização em análises do dia-a-dia (Nam et al., 2019). Paralelamente, obter *insights* sobre casos práticos, que poderão esclarecer alguns dos conceitos apresentados ao longo da Revisão de Literatura.

De modo a tornar o estudo mais diversificado, procurei escolher em cada empresa profissionais de diferentes áreas e equipas: Marketing (*Brand Managers* e *Strategy Insights Analyst*), Vendas (*Key Accounts* e *Sales Analyst*), Planeamento (*Planning Specialist* e *Category Production Planner*), Finanças (*Finance Business Partner* e *Financial Planning and Analysis Manager (FP&A) / Financial Reporting*), *Supply Chain* (*Head of Supply Chain*) e Produção (*Manufacturing Manager*).

3.2. RELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS DE ESTUDO, GUIÃO DA ENTREVISTA E REVISÃO DA LITERATURA

A tabela seguinte (Tabela 1) representa a relação entre os objetivos deste estudo (coluna I) as questões realizadas ao longo das entrevistas a empresas de FMCG (coluna II) e a Revisão da Literatura (coluna III). Na primeira coluna, os objetivos correspondem às três *research questions*, definidas no início deste estudo. O guião da entrevista é constituído por uma primeira parte com duas questões sobre: a apresentação do entrevistado e o contexto e estrutura organizacional da empresa. Seguidas por três grupos de perguntas no sentido de abordarem os três objetivos definidos. Assim, da Q3-Q5.1 as perguntas são feitas do geral para o particular, centrando-se na cultura de dados existente na empresa, seguida por questões sobre o tipo de dados, análises e plataformas mais utilizadas pelo entrevistado e finalidade das mesmas. Da Q6-Q6.1 as perguntas apresentadas permitem estudar o grau de dependência entre os diferentes departamentos, no sentido de identificar que áreas se focam mais no desenvolvimento de análises e qual a contribuição de cada área para o negócio. Segue-se a pergunta Q7, relacionada com um exemplo de um caso de sucesso na utilização de análises, de modo a obter informação de casos práticos sobre a implementação de *analytics* na função/departamento/empresa do participante. Posteriormente, as questões Q8 e Q9, são fundamentais na obtenção da opinião dos entrevistados sobre a utilização de

dados no seu potencial e respetivos desafios. Por fim, a última questão, Q10, sobre sugestões de melhoria, com foco na perspetiva do participante, sobre quais os próximos passos ou investimentos que poderão contribuir para uma melhor performance na sua função ou equipa, que por conseguinte, poderão ter um impacto na evolução da empresa.

Tabela 1: Relação entre Objetivos, Questões da Entrevista e Revisão da Literatura

I Objetivos	II Questões Entrevista	III Revisão da Literatura
EM QUE ÁREAS BA ESTÁ A SER MAIS DESENVOLVIDO	(Q3) Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa?	Características e relevância de uma cultura data-driven (Soldić-Aleksić et al., 2020); (Duan et al., 2020) ; (Enderes, 2019); (Garcia-Perez, 2018)
	(Q4) Que dados/KPI's utiliza mais no seu dia-a-dia?	Fluxo de dados existente deve ser considerado pelos gestores de diferentes áreas (Iffat et al., 2017), os quais devem desenvolver capacidades de organização e gestão de dados (Nam et al., 2019) Acesso a dados do consumidor tornou-se mais simples (Kitchens et al., 2018)
	(Q5) Que plataformas de <i>Analytics</i> a sua equipa utiliza no dia-a-dia?	Importância de criar e utilizar ferramentas que permitam a fácil visualização e organização dos dados (Soldić-Aleksić et al., 2020); (Kunc & O'Brien, 2019); (Tim et al., 2020).

	(Q5.1) Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?	Plataformas de <i>analytics</i> como método de extração de dados (Soldić-Aleksić et al., 2020). Impacto positivo na <i>performance</i> da empresa pelo investimento em plataformas de Business Analytics (Aydiner et al., 2019).
BENEFÍCIOS DE BA A NÍVEL OPERACIONAL E ESTRATÉGICO	(Q6) Que áreas mais beneficiam das suas análises?	Relevância das análises que são desenvolvidas no dia-a-dia e a sua importância para outras áreas (Soldić-Aleksić et al., 2020).
	(Q6.1) De que áreas está mais dependente para a realização de análises?	
	(Q7) Consegue identificar um <i>success case</i> através da utilização de <i>Business Analytics</i> ?	Desenvolvimento de diferentes perspetivas através da utilização de análises que permitam identificar novos padrões de consumo e tendências. Desenvolvimento de análises preditivas no lançamento de um novo produto (Kunc & O'Brien, 2019).
DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE BA	(Q8) Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?	Dado o elevado volume de dados gerados diariamente, as empresas sentem dificuldade em perceber qual a direção a seguir. Verifica-se um investimento cada vez maior em novos métodos e recursos que permitam a análise de dados. No entanto, ainda não está claro qual o melhor método e estrutura organizacional das empresas, para retirarem o melhor proveito de dados (Mikalef et al., 2019).
	(Q9) Quais são os principais desafios que identifica na utilização	Desafios identificados por (Mikalef et al., 2019): dados, tecnologia, processos, pessoas e a organização, na transformação de dados em

	de dados?	“valor organizacional” (Tim et al., 2020).
	(Q10) Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados, quer na sua área, quer ao nível geral da empresa?	

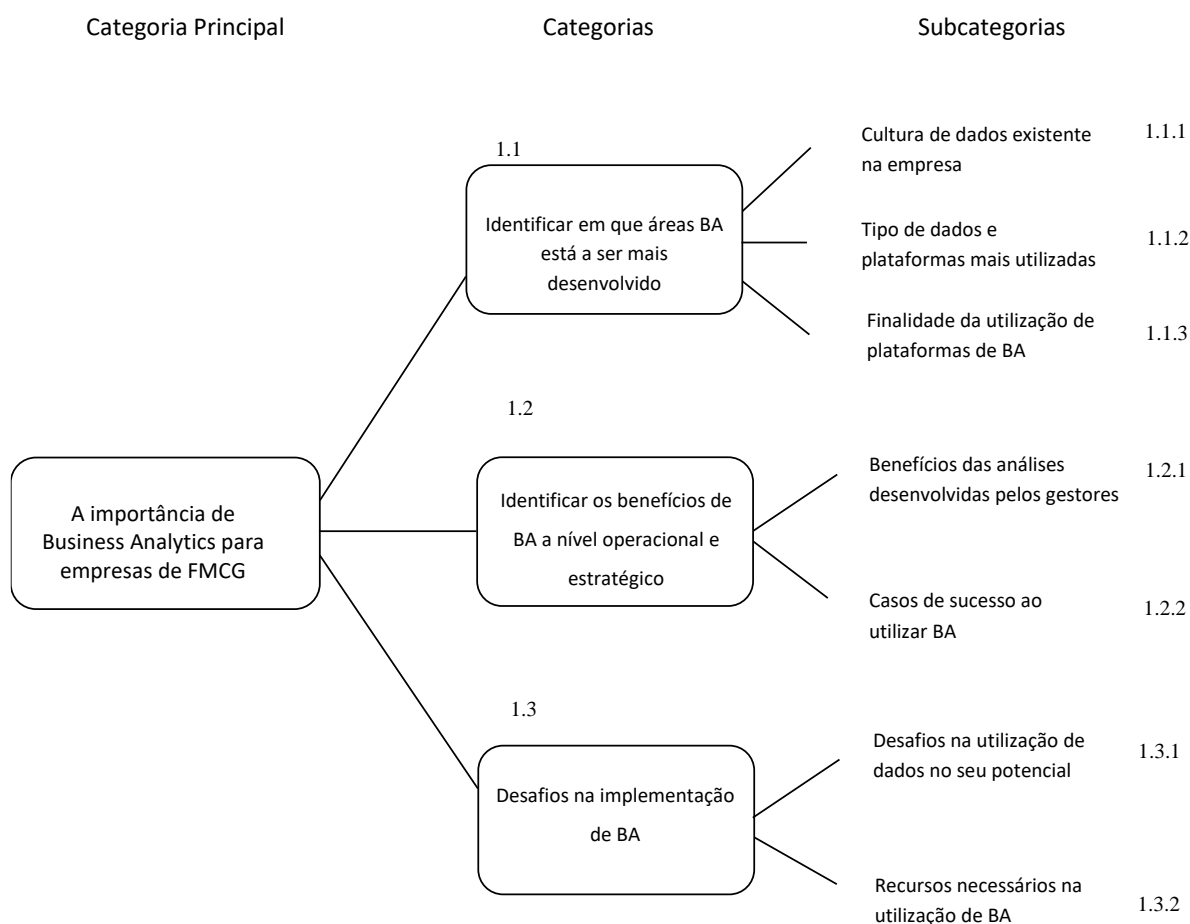
3.3. CATEGORIZAÇÃO DAS QUESTÕES DE ENTREVISTA

Na figura seguinte (Figura 4), o esquema em árvore desenvolvido permite simplificar a informação proveniente das entrevistas. Tal como se encontra representada na estrutura, a categoria principal corresponde ao tema da dissertação, as categorias correspondem às três *research questions* e as subcategorias, aos tópicos abordados em cada categoria.

Desta forma, os tópicos que correspondem à primeira categoria têm como foco a evolução da cultura de dados em cada empresa, identificar se as empresas estão a caminhar para o desenvolvimento de uma cultura *data-driven* e conseqüentemente, avaliar ao longo dos departamentos, se existe um investimento em novos métodos/processos e plataformas de *analytics*. Os tópicos que pertencem à segunda categoria focam-se nos benefícios que poderão resultar da utilização de BA por cada departamento, na identificação de oportunidades e desenvolvimento de estratégias provenientes dessa utilização e na avaliação do impacto de cada departamento a nível organizacional. Na última categoria, através da identificação de desafios na utilização de dados, o objetivo consiste em identificar a perceção do entrevistado quanto à utilização de dados, ou seja, compreender se em relação à utilização e implementação de dados, o participante sente que tudo o que é possível está a ser feito ou se contrariamente, ainda há muito mais por explorar. Avaliar ainda se os desafios se verificam maioritariamente a nível técnico, provenientes da utilização de plataformas, ou se por outro lado, resultam da falta de recursos que permitam que o acesso e utilização de dados seja feito sempre que necessário.

Este esquema irá contribuir para uma análise de conteúdo mais lógica, detalhada e organizada.

Figura 4: Categorização das questões da entrevista (empresas FMCG) para uma análise qualitativa

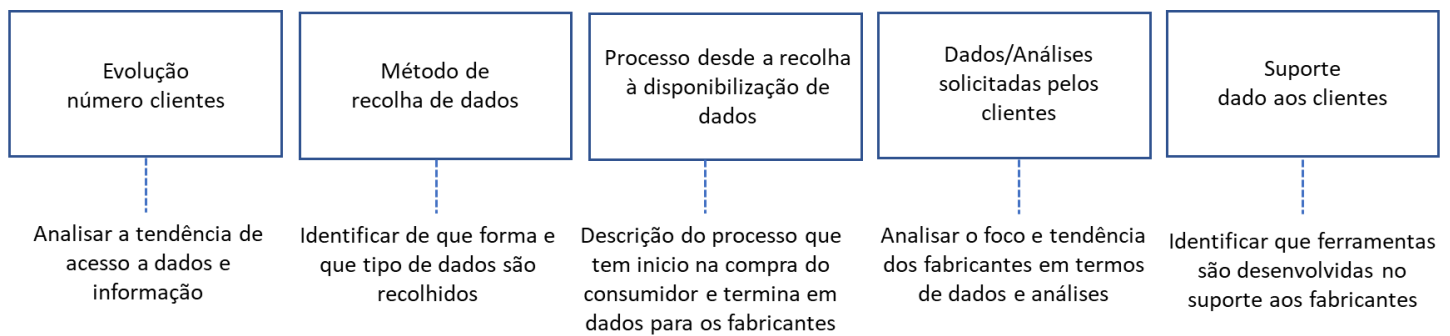


Segundo o *report* desenvolvido pela Nielsen (Nielsen, 2012) o desenvolvimento da previsão do consumidor implica um acompanhamento por parte da Nielsen em termos de “foco no consumidor, estratégia global, segmentação de mercado, inovação e análise de dados”, aliado a estas características, atualmente, aquilo que se tem vindo a verificar é um investimento em plataformas que sejam mais *user-friendly* capazes de fornecer informação em segundos, e por outro lado análises preditivas, capazes de prever a procura do consumidor (Nielsen, 2021b)

Neste sentido, o guião (Anexo B) foi desenvolvido com o objetivo de identificar qual a tendência na utilização de dados por empresas de FMCG, analisar se há um crescimento ou diminuição de empresas que procuram implementar na sua rotina dados e análises de mercado. Posteriormente, compreender os métodos de recolha e tratamento de dados e avaliar os que são considerados mais relevantes para os fabricantes. Por fim, sendo a Nielsen uma empresa que presta serviços a empresas de FMCG, verificar que tipo de suporte é dado a estas empresas.

A figura abaixo (Figura 5) representa um resumo das questões abordadas no guião, e respetivos objetivos, destinado à empresa de estudos de mercado, neste caso, a Nielsen.

Figura 5: Objetivos das questões da entrevista à empresa estudos de mercado (Nielsen)

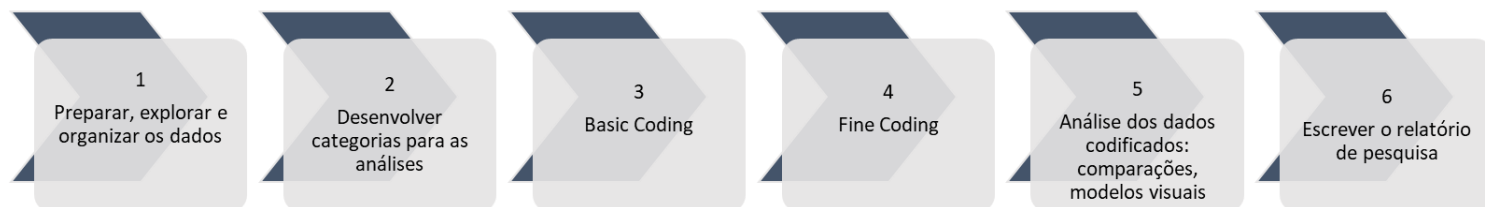


3.4. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Na análise de conteúdo foi utilizado o programa Maxqda. Este software permitiu organizar de uma forma mais eficiente a informação proveniente das entrevistas e consequentemente simplificar a análise da mesma.

Os passos presentes na figura abaixo (Figura 6) constituem o processo de análise de entrevistas tendo em conta as funcionalidades do programa Maxqda. A análise tem início na organização e preparação dos dados, seguida da construção de categorias através da atribuição de tópicos relevantes para cada questão da entrevista. O terceiro passo consiste na seleção do texto relativo às respostas, que seja capaz de responder às questões anteriormente categorizadas. Esta identificação é realizada através da atribuição de uma legenda que destaca as partes relevantes de cada resposta. No quarto passo é realizada uma codificação mais detalhada, da qual fazem parte o desenvolvimento de subcategorias, este tipo de codificação é aplicado quando uma questão não é suficientemente específica e há a necessidade de dividi-la. De seguida, a análise de dados pode ser apresentada de diferentes formas desde tabelas de comparação, a gráficos que permitam apresentar a análise de uma forma mais visual. Por fim, o desenvolvimento do relatório através da demonstração e interpretação de resultados (Rädiker & Kuckartz, 2020).

Figura 6: Processo de Análise de Entrevistas



Fonte: Adaptado de (Rädiker & Kuckartz, 2020)

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas realizadas tiveram a participação de profissionais de diferentes empresas e áreas. Ao longo das entrevistas foi tida em consideração a função de cada entrevistado com o objetivo de aprofundar o tema em estudo e de acompanhar as respostas de cada um. Os guiões em questão (Anexo A e Anexo B) serviram de suporte das entrevistas, no entanto, nos casos em que houve necessidade de entrar em detalhe num determinado tema ou esclarecer uma determinada resposta existiu flexibilidade na condução da entrevista.

Os participantes pertencem às empresas Unilever, Longa Vida, Nestlé, Danone, Mars, Red Bull, Gallo, Angelini, Perrigo e Nielsen.

Na empresa Danone, responsável por comercializar “produtos lácteos e vegetais essenciais, águas, nutrição infantil e nutrição médica” (Danone, 2021) é crescente a preocupação em manter a qualidade e segurança dos produtos, da qual faz parte a constante inovação baseada em produtos saudáveis e cada vez mais sustentáveis (Danone, 2019). Os entrevistados da Danone pertencem às áreas de *Supply Chain* (*Head of Supply Chain*) e *Marketing* (*Marketing Analyst* e *Strategy Insights Analyst*) e descrevem-na, em termos de estrutura organizacional, como sendo idêntica ao modelo das empresas de FMCG com “departamento de Vendas, Marketing, *Supply Chain*, RH, Financeiro” (*Head of Supply Chain*, Danone). Na empresa presente, os entrevistados que desempenham as funções de *Marketing Analyst* e *Strategy Insights Analyst*, representam funções e um perfil mais analítico na empresa, em que a utilização de dados de mercado representa a base do seu trabalho. O entrevistado, com a função de *head of supply chain*, representa para a empresa a coordenação entre as várias áreas que compõe *supply chain* na Danone, ou seja, “*Planning Specialist*, logística, *order to invoice* e *key account supply*” (*Head of Supply Chain*, Danone), com o objetivo de assegurar o processo desde que é realizada uma encomenda pelo cliente até à faturação e disponibilização das quantidades encomendadas em loja.

Da empresa Nestlé foram entrevistados profissionais das áreas de Produção e Planeamento. A Nestlé é uma multinacional “é uma empresa de bens alimentares, é Suíça e tem fábricas por todo o mundo e mesmo nos países em que não tem fábricas acaba por ter a representação da empresa” (*Category Production Planner*, Nestlé). Um dos pontos a destacar está relacionado com a digitalização, considerado um impulsionador de crescimento pelos entrevistados. Segundo o *Annual Review 2020* da Nestlé (Nestlé, 2021), um dos objetivos é “capacitar as equipas para tomar decisões mais inteligentes e rápidas, transformando dados num ativo acessível e reutilizável” e assim, atingir novos níveis de eficiência, otimizar estratégias de mercado e identificar novas oportunidades de inovação. A entrevistada com a função de *Category Production Planner* realça a importância dada pela empresa em relação à implementação e integração de dados em plataformas de *analytics*, o mesmo é mencionado pela entrevistada que desempenha funções como *Manufacturing Manager*, “é uma empresa que está a caminhar no sentido da transformação digital”.

Da Longa Vida – Lactalis Nestlé, joint-venture entre a empresa Nestlé e Lactalis - foi entrevistada uma profissional da área do Planeamento. A empresa “comercializa bens alimentares, na área dos iogurtes e sobremesas refrigeradas. Pertence ao grupo francês Lactalis, o maior grupo de laticínios

do mundo” (*Planning Specialist*, Longa Vida). A empresa atualmente apresenta-se através *slogan* “Criadores de bem-estar por paixão”, destacando a preocupação com o bem-estar dos seus trabalhadores e foco constante na inovação que pretendem transmitir aos consumidores (*Briefing*, 2020). A entrevistada refere a importância de, na sua função, envolver e manter as equipas atualizadas, para que os objetivos e *mindset* sejam comuns e para que exista uma “maior assertividade nos resultados”.

Na Unilever, multinacional que opera em várias categorias como: “*Foods e refreshment*, área de Home Care, Beauty&Personal Care” (*Key Account Manager*, Unilever), a ambição em tornar-se numa empresa cada vez mais digital e orientada para os dados é clara, segundo o CEO Alan Jope citado em *S&P Global Market Intelligence* “trata-se de digitalizar todos os aspetos de negócios da Unilever para que possamos alavancar o mundo dos dados e aumentar a nossa capacidade digital em tudo o que fazemos” (Naik, 2019). Nesta empresa, os entrevistados pertencem às áreas de Marketing, Vendas e Finanças. A empresa Gallo, joint-venture entre a Unilever e a Sociedade Francisco Manuel dos Santos, sendo uma marca antiga que se mantém fiel à produção de azeite desde que foi criada, é reconhecida por isso mesmo, no entanto, nos últimos anos “começou a diversificar o segmento” e tem apostado em novos temperos (*Finance Business Partner*, Gallo), o seu foco é continuar a estar presente nas refeições dos consumidores e apresentar sempre qualidade nos seus produtos. O entrevistado da empresa Gallo, que anteriormente trabalhava na Unilever, faz parte do departamento Financeiro.

Da empresa Red Bull, o entrevistado pertence ao departamento de Vendas. É uma empresa que “está presente em todo o mundo, respondemos à Europa do Sul e comercializamos exclusivamente refrigerantes da marca Red Bull” (*Key Account Manager*, Red Bull). Da parte da Red Bull há um investimento em campanhas de Marketing e uma preocupação no acompanhamento do *feedback* dos consumidores, principalmente através da sua interação nas redes sociais (Kong, 2020). Segundo o entrevistado com a função de *Key Account Manager*, existe na Red Bull, uma otimização das plataformas utilizadas, que acabam por disponibilizar informação em *real time*, essencial para a tomada de decisão.

As empresas Perrigo e Angelini Pharma comercializam produtos predominantemente no setor de *consumer health*. Os entrevistados destas empresas pertencem à área de Finanças (empresa Perrigo) e à área de Marketing (empresa Angelini Pharma). Faz parte da empresa Angelini Pharma o valor inovação (Pharma, 2021) “É uma empresa que procura inovar” (*Brand Manager*, Angelini), e esse tem sido foco da empresa, um dos exemplos foi o investimento numa ferramenta de *Artificial Intelligence* (AI) – sistema *AI-Driven CRM* – que permitirá obter estudos mais próximos das necessidades dos diferentes intervenientes, otimizando os recursos a utilizar e as relações com o consumidor (*Businesswire*, 2021). Para a Perrigo um dos principais objetivos é oferecer ao mercado produtos que sejam acessíveis ao maior número de consumidores possível. Acreditam que a transformação está assente em várias medidas como: “reconfiguração do portefólio, investimento no desenvolvimento de plataformas, caminhar no sentido da eficácia organizacional e construção de capacidades” (Perrigo, 2020). O entrevistado com a função de *FP&A and Financial Reporting* apesar de referir que já são utilizadas na empresa várias plataformas de *analytics*, identifica que ainda há um caminho a percorrer em relação a oportunidades de melhoria na uniformização dos dados e na informação disponibilizada entre os diferentes departamentos.

A entrevistada da empresa Mars trabalha no departamento de Vendas como *Sales Analyst*, referindo que os “dados são a prioridade número um de todas as empresas neste momento. O principal ativo é trabalhar *data*. É importante o conhecimento dos nossos clientes, mas também trabalhar os dados e chegar a conclusões, de modo a retirar o melhor proveito da informação”. Segundo Sandeep Dadlani, Diretor de Digital na Mars, a estratégia de transformação digital contribui para a “centralidade do usuário”, para o desenvolvimento de diferentes estratégias e iniciativas com foco no consumidor; assim como “dados e *analytics*” e “automatização” (Dadlani, 2021). Neste sentido, a entrevistada com a função de *Sales Analyst*, apresenta como principais responsabilidades a análise de vendas com frequência e ao detalhe de cada artigo e por outro lado um trabalho centrado na parte de “estratégia e transformação digital” e “otimização dos *dashboards* apresentados”.

Por fim, na entrevista realizada a uma *consultant* da empresa de estudos de mercado Nielsen, a mesma descreve que na estrutura organizacional da empresa existe uma área específica “focada nos fabricantes” e outra “parte focada nos retalhistas” para além disso “uma área de serviço ao consumidor, denominada de *client service online* (CSO). A área do *Report Center*, faz essencialmente relatórios para os nossos clientes e depois temos a área de operações, a área responsável por codificar as bases de dados e questões relacionadas com as bases de dados” (*Consultant Client Delivery*, Nielsen). Desta forma, as diferentes áreas que constituem a empresa encontram-se dependentes umas das outras, tornando a partilha de informação essencial. A Nielsen fornece várias soluções que variam de acordo com a necessidade do cliente, permitindo-lhe atuar de forma mais assertiva e tomar decisões baseadas em dados. Adicionalmente todas as bases de dados ao serem frequentemente atualizadas contribuem para uma visão próxima das tendências de mercado e do posicionamento das empresas (Nielsen, 2012).

4.1. ÁREAS EM QUE BA ESTÁ A SER MAIS DESENVOLVIDO

A primeira categoria apresentada no capítulo Metodologia, divide-se nas três subcategorias: cultura de dados existente nas empresas, dados e plataformas mais utilizados no dia-a-dia dos gestores e finalidade da utilização de plataformas de BA.

4.1.1. Cultura de dados existente nas empresas

A primeira subcategoria tem como objetivo compreender qual a perceção dos participantes relativamente ao acesso, utilização e investimento em dados, verificar se existe uma aposta das respetivas empresas numa cultura baseada em dados e de que forma este aspeto contribui para a inovação e vantagem competitiva das mesmas. A tabela 2 apresenta um resumo das diferentes respostas dos participantes, a frequência com que cada argumento é referido e a área correspondente a cada entrevistado.

Tabela 2: Cultura de dados existente nas empresas

Resumo de Respostas	Frequência	Entrevistados	Áreas
A aposta em dados é visível e a sua relevância tem aumentado nos últimos anos.	7	A, B, D, E, H, L, O	SC, PR, PL, VEN, MKT, FI
Evolução na obtenção de dados e maior facilidade no acesso e utilização de dados.	11	A, C, D, E, F, H, I, J, L, M, N	SC, PL, VEN, MKT, FI
As empresas estão a caminhar no sentido da transformação digital.	3	B, H, O	PR, VEN, FI
Investimento num departamento ou profissional, responsável pela realização de análises para diferentes departamentos.	5	H, I, J, L, M,	VEN, MKT
Investimento na centralização da informação proveniente de diferentes fontes de dados.	3	F, O, P	VEN, FI
Fraco investimento no desenvolvimento de uma cultura <i>data-driven</i> .	4	G, K, O, P	VEN, MKT, FI

SC: *Supply Chain* PR: Produção PL: Planeamento VEN: Vendas MKT: Marketing FI: Finanças

Com base nas respostas dos entrevistados e análise da tabela 2, a maioria referiu sentir que existe na sua empresa uma tendência crescente na obtenção, acesso e utilização de dados permitindo, “obter informação mais precisa para a tomada de decisão” (*Planning Specialist*, Longa Vida). A relevância que BA tem ganho junto de cada gestor e importância que os dados representam, é destacado por um dos entrevistados de Vendas, “dados são a prioridade número um” (*Sales Analyst*, Mars). Há um caminho que está a ser feito no sentido da digitalização, “mais do que cultura de dados, hoje em dia, importa compreender que a área do digital vai ser uma área de investimento futuro para qualquer função” (*Manufacturing Manager*, Nestlé).

Observa-se que já existe nalgumas empresas a criação de um departamento responsável pelo manuseamento e tratamento de dados como o: BEX (*Business Excellence*) e NRM (*Net Revenue Management*), denominações de departamentos referidos por dois dos entrevistados da área de Marketing. Outro dos casos identificados foi o investimento em profissionais responsáveis pelas análises de dados, apresentado por três participantes, um que pertence ao departamento de Vendas e tem a função de *Sales Analyst*, e os outros dois pertencem à área de Marketing e desempenham as funções de *Marketing Analyst* e *Strategy Insights Analyst*, permitindo realizar análises mais detalhadas e com maior frequência. Desta forma, análises que eram feitas mensalmente, passaram a

ser semanais, contribuindo para ter uma visão mais profunda e próxima do desempenho de uma marca, categoria, segmento e ir ao detalhe de cada produto. Neste sentido, é identificado um movimento para a centralização da informação, nalguns casos graças a estes novos departamentos e funções analíticas, noutros, devido à preocupação em “garantir que aquilo que uma pessoa vê a outra também vê – *one data one number*” (FP&A and Financial Reporting, Perrigo).

Os participantes que sentem que nas respetivas empresas ainda há um trabalho a fazer relativamente ao desenvolvimento de uma cultura *data-driven*, complementam referindo que apesar dessa perceção, existe uma preocupação no investimento em dados. Adicionalmente, segundo um dos entrevistados (*Marketing Manager*, Unilever), a principal dificuldade não é facilitar o acesso a dados, mas sim, tornar a sua utilização num hábito. Principalmente quando existe da parte do profissional, contacto mais direto com o mercado (retalhistas por exemplo), acaba por existir a tendência de tomar decisões não tanto com base nos dados apresentados, mas sim na intuição e experiência de cada profissional.

Após interpretar os resultados das entrevistas é possível verificar que os mesmo vão de encontro com a revisão da literatura em relação à importância que os dados representam e na sua relevância para a construção de uma cultura *data-driven* (Garcia-Perez, 2018). Há uma familiarização com conceitos como *Big Data* (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013), BI (Mohammed, 2019), *data mining* e consequentemente BA (Ahluwalia, 2017), que contribuem para a transformação organizacional no sentido de tornar as empresas mais tecnológicas, com processos mais automatizados e uma mentalidade mais *data-driven* (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013).

Assim, o desenvolvimento de uma cultura *data-driven* baseia-se na construção de novos comportamentos e métodos que permitem retirar valor dos dados e contribuir para a diferenciação das empresas no mercado. Em suma, é fundamental que associado ao investimento em novas técnicas, processos e tecnologias esteja presente uma mentalidade com foco na importância dos dados como fonte de informação (Duan et al., 2020) e base para a tomada de decisão e digitalização (Soldić-Aleksić et al., 2020).

4.1.2. Dados e plataformas mais utilizadas nos diferentes departamentos e respetiva finalidade

Em relação às subcategorias: dados e plataformas mais utilizadas e finalidade da sua utilização, as mesmas encontram-se relacionadas com o tipo de dados que os entrevistados destacam no seu dia-a-dia, de que plataformas é possível extraí-los e qual a sua finalidade. Neste seguimento, a tabela 3, apresenta de forma sucinta as respostas dos entrevistados sobre os tópicos referidos.

Tabela 3: Dados, Plataformas e finalidade na sua utilização

Resumo de Respostas	Frequência	Entrevistados	Áreas
Plataformas internas são capazes de integrar dados como: encomendas do cliente, OSA, nível de serviço, <i>waste</i> , qualidade e segurança, e posteriormente cruzá-los e realizar análises de padronização e comparação entre os diferentes KPI's.	3	A, E, H	SC, VEN
A utilização de Power BI permite a extração simples da informação necessária, e obter <i>dashboards</i> que tornam o processo e apresentação de análises mais visual e intuitivo.	6	B, C, H, I, J, P	PR, PL, VEN, MKT, FI
Nielsen para extrair variados dados de mercado (vendas, quotas, rotação e distribuição) e Kantar para estudo de penetração e frequência de compra.	8	E, F, G, I, J, K, L, M	VEN, MKT
Euromonitor para acompanhar e desenvolver projeções futuras de crescimento de canais e/ou formatos de produtos.	1	K	MKT
Plataformas de retalhistas que permitem aceder a dados de cartão do consumidor.	2	L, M	MKT
Ferramenta GIT, onde se encontram agregados os dados de vários clientes com informação de <i>sell out</i> e que facilmente podem servir de base para gerar <i>dashboards</i> .	2	F, G	VEN
Plataforma Eagle que se alimenta da plataforma SAP ERP, capaz de transformar esses dados em gráficos.	1	H	VEN
SAP BW, R3, ERP e BPC (sistema de <i>report</i> utilizado para o fecho de mês), Primavera e Onsales.	6	B, C, D, N, O, P	PR, PL, FI

Tendo em conta a tabela 3, é possível observar que existe uma diversidade de plataformas utilizadas por cada empresa, em que cada área, nalguns casos, tem as suas próprias plataformas. Para alguns entrevistados a plataforma SAP ou outras plataformas desenvolvidas internamente com a mesma finalidade, são a forma de integrar e organizar os dados mais facilmente, contribuindo para a disponibilização de informação em tempo real. Segundo o entrevistado que desempenha funções como *Head of Supply Chain* na Danone, “no caso de *Supply Chain* temos uma plataforma interna, muito *user-friendly*, muito flexível, que permite a integração e disponibilização da informação para o utilizador final”. Vários entrevistados mencionaram ainda a utilização de Power BI, o qual tem despertado a atenção de grande parte das empresas sendo destacado por um dos entrevistados da área Planeamento na Nestlé como “o grande boom do Power BI – usado para *dashboards* de

comparação, ajuda muito nas decisões que temos de tomar para a resolução de problemas”. Os entrevistados que pertencem ao departamento de Finanças para além de Power BI focam-se nas plataformas de SAP (BW, R3, ERP), Primavera e Onsales para a “monotorização de performance e preventivamente ou reactivamente analisar a *gross margin* de determinado produto ou cliente” (*Finance Business Partner*, Unilever).

Outras ferramentas como é o caso do GIT e Eagle, são plataformas que respetivamente, agregam os dados dos clientes, dados de *sell out* que representam vendas ao consumidor, e dados provenientes de SAP, permitindo a centralização da informação. As plataformas Nielsen e Kantar são maioritariamente utilizadas pelos participantes que pertencem às áreas de Marketing e Vendas. As ferramentas fornecidas pela Nielsen destacam-se entre os entrevistados, esta é apresentada como a forma de obter dados de mercado, desde quotas, a rotação, evolução de vendas e distribuição de um produto e Kantar, apesar de ser menos referida, é considerada relevante numa ótica de painel do consumidor - estudos do consumidor e insights - análise de frequência de compra, tamanho do cesto e produtos complementares. Para “uma abordagem 360ª com dados fiáveis de *shopper* e consumidor” (*Strategy Insights Analyst*, Danone) as plataformas dos retalhistas como é o caso da EMNOS e Aimia que pertencem respetivamente ao Pingo Doce e Sonae, têm em consideração os dados de cartão do consumidor e são a forma de monitorizar as preferências do mesmo. Outro dos entrevistados refere o Euromonitor “para projeções futuras de crescimento de canais e formatos”, ou seja, antecipar novas oportunidades de mercado (*Marketing Manager*, Unilever).

Consequentemente, o investimento em diferentes plataformas traduz-se, para a maioria dos entrevistados, na obtenção de informação capaz de suportar decisões a curto e longo prazo. “*Act with the information/ information to act*” é um dos objetivos associado a uma plataforma interna utilizada por um dos entrevistados (*Head of Supply Chain*, Danone). A capacidade de atuar em *real time* é algo muito valorizado pelas empresas. Por outro lado, o facto de ter acesso a dados desde o fabrico do produto até ao feedback do consumidor, contribui para a contínua melhoria ao longo dos diferentes processos e áreas. Assim, as plataformas quando exploradas e utilizadas com sentido crítico, permitem consultar, analisar e construir relatórios, contribuindo para a realização de previsões, para a descoberta de novas tendências, antecipação do risco e incerteza, possibilitando uma tomada de decisão baseada em dados.

De acordo com (Aydiner et al., 2019) os dados representam utilidade quando aplicados numa determinada plataforma, ou seja, sem plataformas não é possível retirar informação relevante dos dados e sem dados não faz sentido implementar ferramentas. Assim, a dependência apresentada demonstra que o investimento em BA é necessário para que possam ser desenvolvidas análises a partir dos dados e os mesmos possam representar um ativo para cada departamento, com o objetivo de que no final do dia tenham um impacto positivo a nível organizacional. Desta forma, tal como foi mencionado pela maioria dos entrevistados, *analytics*, é cada vez mais considerado pelas empresas como uma estratégia baseada em métodos e tecnologias, que permite aos gestores acompanhar a performance do negócio, aproximar-se do consumidor e definir e antecipar diferentes cenários (Kunc & O’Brien, 2019). Principalmente em FMCG, com o foco na lealdade do consumidor, tecnologias como “*surveys*, *data mining*, análises preditivas e *business analytics*” são de extrema importância na conexão das empresas com os consumidores (Ahluwalia, 2017).

Assim, para as diferentes áreas, a transformação de dados em valor depende dos métodos e ferramentas utilizadas, mas acima de tudo da motivação em torná-los na base de trabalho dos gestores. A utilização de BA depende também das necessidades de cada departamento, cada um representa um conjunto de responsabilidades apresentando diferentes prioridades na utilização de dados. Apesar disso, o que se verifica é que cada área acaba por encontrar em BA um suporte para justificar determinadas decisões e uma forma de simplificar algumas das tarefas diárias (Mohammed, 2019).

4.2. Identificar os benefícios de BA a nível operacional e estratégico

Conforme a categoria 1.2, através das subcategorias: benefícios das análises desenvolvidas pelos gestores e casos de sucesso ao utilizar ferramentas de BA, são apresentados diferentes argumentos sobre a importância das análises desenvolvidas diariamente. Adicionalmente, são evidenciados casos práticos onde a utilização de BA se traduziu na simplificação de processos, implementação de automatismos, identificação de oportunidades de mercado e estratégias de portefólio mais favoráveis.

4.2.1. Benefícios das análises desenvolvidas pelos gestores

Um aumento da diversidade de funções existente em cada empresa é uma das características que se tem verificado entre as empresas que investem mais em *analytics*. Cada análise, no final do dia, representa benefícios tanto para a área de cada profissional como para os restantes departamentos com os quais é comum existir uma ligação e partilha de informação. A tabela seguinte (tabela 4) apresenta, com base nas respostas dos entrevistados, a dependência existente entre cada departamento e os benefícios provenientes das análises principais de cada área.

Tabela 4: Benefícios das análises desenvolvidas pelos gestores

Resumo de Respostas	Frequência	Entrevistados	Áreas
Alinhamento e partilha de dados e/ou informação entre áreas	6	A, B, C, D, F, I	SC, PR, PL, VEN, MKT
A centralização dos dados diminui a dependência entre departamentos, permitindo desenvolver análises mais precisas e completas.	3	F, O, P	VEN, FI
Toda a informação disponível permite ao departamento reagir perante possíveis desvios e incerteza.	3	B, C, N	PR, PL, FI
Desenvolvimento de análises de portefólio. Como	3	H, L, O	VEN,

resultado destas análises é possível perceber que produtos faz sentido retirar ou manter no mercado.			MKT, FI
Análises de vendas, ações promocionais e de quotas de mercado frequentes, de modo a monitorizar o seu impacto na performance da empresa.	7	E, F, G, H, I, J, N	VEN, MKT, FI

O alinhamento entre áreas foi destacado entre os participantes como uma das formas de cada um beneficiar das análises desenvolvidas. Verifica-se uma partilha de dados muito frequente e posteriormente, após a transformação de dados em informação, a mesma também é partilhada e apresentada. Há um caminho a ser feito no sentido de coordenação de tarefas para evitar problemas como a duplicação de informação, desta forma, um dos entrevistados (*Planning Specialist*, Longa Vida), refere que é importante “envolver as equipas para termos todos o *mindset* de objetivos comuns. Pretendo fornecer-lhes dados exatos, permitindo obter maior assertividade nos resultados.” Neste sentido, a centralização de dados e informação é um tema que tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos. As empresas procuram cada vez mais, plataformas/métodos, que sejam de fácil acesso e simplifiquem as tarefas diárias, “das análises realizadas acabam por beneficiar várias áreas, no entanto muitas das plataformas já estão preparadas para que todos os departamentos consigam retirar análises mais simples que necessitem” (*Key Account Manager*, Unilever).

Verifica-se, após a análise dos argumentos dos entrevistados, que todos os dados que permitem aprofundar as análises sobre o consumidor são benéficos e fundamentais para uma melhoria de performance, desde a produção de um determinado produto até à disponibilização do mesmo em loja “todas as áreas acabam por estar a trabalhar para a fase final, o consumidor, tudo o que seja *data collection* do consumidor seja *trends*, seja satisfação, são o comando” (*Manufacturing Manager*, Nestlé). Consequentemente, toda a informação disponível contribui para a antecipação de acontecimentos, “são tomadas decisões tendo em conta a performance dos mercados e depois temos a função de ajustar a produção” (*Category Production Planner*, Nestlé), ou seja, principalmente no departamento de Planeamento são realizadas análises sobre a procura num determinado período. A acrescentar, é fundamental a disponibilização da previsão por parte de outros departamentos, para alinhar dados e garantir que estes são o mais precisos possível, assim, o Planeamento está dependente “também de Vendas e Marketing, com os quais são realizadas reuniões diárias ou de 2 em 2 dias para acompanhar promoções e campanhas que irão ser implementadas” (*Category Production Planner*, Nestlé).

Análises sobre um segmento/marca/ formato/canal, permitem aos gestores perceber qual o próximo passo, em que segmentos investir, que marcas e formatos são uma mais-valia para a empresa e que novos canais poderão representar uma oportunidade de negócio, assim, as análises de portefólio realizadas nalgumas empresas em coordenação com as áreas de Finanças, Marketing e Vendas, permitem “perceber a interação entre os diferentes segmentos”, “perceber se um determinado artigo é fundamental para a empresa ou não”, por vezes “pode satisfazer as necessidades de um nicho” (*Strategy Insights Analyst*, Danone), ou seja, mesmo que um produto ou marca não representem uma elevada rentabilidade para a empresa, estrategicamente deve manter-se no

mercado. Análises de vendas (*sell in e sell out*), rotação, distribuição, ações promocionais e quotas de mercado, destacam-se entre a maioria dos entrevistados, uma vez que, cada área ao monitorizar os diferentes kpi's, contribui para que as informações mais tarde apresentadas sejam mais detalhadas.

A literatura vai de encontro aos pontos referidos pelos entrevistados. Os autores referem que o desenvolvimento de análises representa um forte apoio à tomada de decisão, deste modo, as empresas que optam por ser mais *data-driven*, utilizam “métodos estatísticos, análises preditivas, otimização, simulação” permitindo a antecipação de riscos (Soldić-Aleksić et al., 2020). Atualmente, encontrar padrões nos dados disponibilizados e posteriormente desenvolver análises sobre tendências de consumo são a base de trabalho para FMCG (Aponso et al., 2015). Adicionalmente a recorrência com que são realizadas análises de forma transversal aos diversos departamentos, contribui para a coordenação das várias unidades de negócio e uniformização da informação (Soldić-Aleksić et al., 2020). Em FMCG, as empresas ao desenvolverem estratégias focadas numa oferta mais personalizada esperam que exista uma maior adesão do consumidor. Assim, a lealdade do consumidor está dependente da identificação do mesmo com uma determinada marca/produto e da relevância e atenção dada à sua opinião (Ahluwalia, 2017).

A vantagem competitiva é identificada como o principal ganho, proveniente da utilização generalizada de *analytics*, ou seja, todos os benefícios associados a análises de mercado, descoberta de novas tendências, permitem elevar a empresa um patamar acima, ao tornar “dados em insights e conhecimento em inovação” (Duan et al., 2020).

4.2.2. Casos de sucesso ao utilizar BA

Alguns dos casos de sucesso ao utilizar BA, estão relacionados com as vantagens provenientes da utilização de plataformas, capazes de assegurar análises preditivas e análises de mercado e tendências que permitam aos gestores decidir qual a melhor estratégia a concretizar. Outras aplicações de BA consistem em aspetos mais técnicos, como a implementação de mecanismos capazes de produzir alertas e de controlar parâmetros existentes nas máquinas de produção ou, a integração de plataformas mais específicas com os restantes sistemas já existentes na empresa. Estes foram alguns dos pontos identificados pelos entrevistados e que serão apresentados de forma mais detalhada na Tabela 5.

Tabela 5: Casos de sucesso ao utilizar BA

Tópico	Resumo de Respostas	Frequência	Entrevistados	Áreas
	Avaliar a rentabilidade de um	7	E, H, L, M, N, O, P	VEN, MKT,

Product Mix Lançar/Descontinuar um produto no mercado	produto e identificar as razões da mesma. Análises que levam a lançamentos de novos produtos conforme as tendências de consumo e da mesma forma permitem alertar quando é necessário retirar um produto do mercado			FI
Investimento em novos formatos	Após inúmeros estudos a aposta em novos formatos (formatos <i>double</i> e formatos familiares) permitiu alcançar novos consumidores. Os dados já existiam, mas foi preciso ter a proatividade de os analisar.	2	I, K	MKT
Automatismos implementados nas máquinas de produção	Máquinas que realizam o próprio controlo de qualidade e o respetivo ajuste das condições, permitem antecipar avarias diminuindo consideravelmente o custo e falhas nas entregas ao cliente.	1	B	PR
Ferramentas de análise de ação promocional	Compreender qual o impacto das promoções nos resultados da empresa e dos retalhistas.	3	F, G, H	VEN
<i>Eye Tracking</i>	Simulação através da utilização de <i>eye tracking</i> para compreender qual a perceção do consumidor ao olhar para um produto no linear.	1	M	MKT
Indicador de on-shelf availability (OSA)	Conjunto de análises de OSA contribuiu para a melhoria deste indicador.	1	A	SC

Ao analisar a tabela 5 o ponto sobre as decisões estratégicas com base na rentabilidade de cada produto destaca-se entre os entrevistados, principalmente entre os participantes da área de Finanças, as análises de portefólio ou de *Product Mix*, sobre a avaliação de performance dos produtos são consideradas a base de tomada de decisão sobre o futuro de um determinado produto, e representam benefícios associados a “um portefólio mais saudável e que pese menos na estrutura de custos da empresa” (*Finance Business Partner*, Gallo). Estas decisões são baseadas nas

capacidades analíticas e de gestão e seleção de dados, que devem ser adquiridas e desenvolvidas pelos gestores. Neste seguimento, um dos exemplos apresentados pelo *Sales Analyst* da empresa Mars foi “a aposta na marca *be kind* que pertence ao segmento saudável e que foi um sucesso. Investimos neste segmento ao percebermos que esta era a tendência” outro exemplo identificado pela *Marketing Analyst* da empresa Danone, “Fizemos um estudo sobre a categoria de iogurtes, um estudo qualitativo e quantitativo que mostrava as tendências do consumo de iogurtes, do qual resultaram várias preocupações que já conhecíamos, mas que acabaram por ser confirmadas sobre o tema dos açúcares (principalmente açúcares em iogurtes de crianças)” assim, os estudos realizados começam a ser cada vez mais valorizados ao terem um propósito associado. Adicionalmente, a descoberta de novas oportunidades resulta no investimento em novos formatos e aposta em diferentes canais “Encontrámos a possibilidade de lançar um formato novo numa das marcas. Descobrimos que num dos canais onde queríamos estar, o principal *shopper* eram famílias que gostavam de ter mais variedade tendo em conta um budget mais restrito” (*Marketing Manager*, Unilever).

Do lado da área de Produção, a implementação de BA reflete-se na aplicação de automatismos em máquinas de produção, “hoje em dia já temos máquinas das quais conseguimos retirar informação de forma automática, já nem chegamos à avaria porque vamos medindo certos parâmetros da máquina e a manutenção acaba por ocorrer de forma preventiva, diminuindo muito o custo e falhas de *supply*” (*Manufacturing Manager*, Nestlé). Do lado de Vendas, o desenvolvimento de novas ferramentas mais automatizadas já se começa a verificar, como é o caso de uma ferramenta com foco em análises de ações promocionais, permitindo medir o impacto de cada ação promocional em cada cliente e posteriormente na *performance* de cada empresa. Em Marketing, foi identificada a utilização de *eye tracking* com o objetivo de compreender a perceção do consumidor ao olhar para um determinado produto no linear e, a partir daí, tirar conclusões como por exemplo: quais são as zonas quentes e frias do linear, que tipo de logotipos e cores cativam mais o consumidor ou se, ao olhar para um determinado produto, é capaz de associar ao seu formato a respetiva marca.

As respostas apresentadas nos pontos 4.2.1 e 4.2.2 demonstram as vantagens de BA para o conjunto de processos e tarefas diárias que os entrevistados enfrentam. Desta forma, os exemplos apresentados contribuíram para identificar como a utilização de ferramentas de BA se pode traduzir em benefícios a nível operacional e estratégico. Neste seguimento, observaram-se várias estratégias que foram implementadas e resultaram numa mais-valia para as empresas (Tabela 5). Um exemplo presente na Revisão da Literatura (Capítulo 2.4), é o caso de sucesso ao implementar um sistema de análise de ações promocionais para identificar quais as promoções que tiveram um impacto positivo na performance da empresa (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013) e que vai de encontro à afirmação do *Key Account Manager* da empresa Unilever, “com a ajuda de ferramentas de análise de ação promocional, com detalhe de análise ao sku, ajudou-nos a compreender qual o impacto destas promoções na nossa e na P&L do cliente e perceber até que ponto era valorizado pelo cliente”.

Em suma, ao utilizar novas plataformas e processos de análise, as empresas vão desenvolvendo a capacidade de “otimizar as operações de negócio, prever os resultados, melhorar a eficiência e inovar” (Aydiner et al., 2019), consequentemente retirar mais benefícios das diversas aplicações de BA.

4.3. DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE BA

A categoria 1.3, corresponde aos desafios na implementação de BA e divide-se nas subcategorias: desafios na utilização de dados no seu potencial e recursos necessários na utilização de BA.

4.3.1. Desafios na utilização de dados no seu potencial

A utilização de dados implica a existência de uma estrutura e organização entre os diferentes departamentos. A este desafio estão associados variados pontos, uns mais focados na transformação digital e no aproveitamento dos recursos já existentes, capazes de contribuir para a criação de novos produtos. Outros baseiam-se na falta de desenvolvimento de uma estratégia coletiva que reconheça BA como um ativo no ganho de vantagem competitiva e das capacidades necessárias para a correta análise dos dados extraídos.

Neste sentido, a tabela seguinte apresenta os diferentes pontos de vista dos entrevistados, de forma sucinta, sobre os desafios que enfrentam no seu dia-a-dia ao dedicarem-se à extração, organização e análise de dados.

Tabela 6: Desafios na utilização de dados no seu potencial

Resumo de Respostas	Frequência	Entrevistados	Áreas
Integrar os dados disponíveis.	3	A, K, P	SC, MKT, FI
Necessidade de implementar mais automatismos que simplifique as tarefas diárias.	7	A, B, D, F, I, N, P	SC, PR, PL, VEN, MKT, FI
Falta de capacidades técnicas e analíticas.	2	B, K	PR, MKT
Aproveitamento das potencialidades de cada plataforma.	3	D, H, I	PL, VEN, MKT
Explorar os dados de modo a retirar informação que aproxime a empresa do consumidor.	3	J, L, M	MKT
Desenvolvimento de uma mentalidade <i>data-driven</i> .	3	B, D, K	PR, PL, MKT

Ao analisar a tabela 6, dado o elevado volume de dados internos gerados em cada empresa e tendo em conta os dados externos, dados de consumidor e retalhistas, o desafio de os conseguir integrar e centralizar é um dos mais mencionado pelos entrevistados, “há sempre automatismos, há sempre coisas a melhorar, acima de tudo, há sempre uma maior integração possível com os clientes” (*Head of Supply Chain*, Danone). Consequentemente, surge a necessidade de automatizar os processos, principalmente nas tarefas diárias, que permitam o foco dos profissionais noutras análises mais detalhadas, “quanto mais informação conseguirmos extrair das bases dados e mais tempo tivermos para analisá-la mais detalhes conseguimos dar” (*Marketing Manager*, Unilever) e é essa a direção que algumas empresas já começam a seguir, “utilizamos os dados que temos, podemos é ainda não

os utilizar da forma mais automatizada. É esse o caminho que temos vindo a fazer” (*Key Account Manager*, Unilever).

Por conseguinte, para que a utilização de plataformas e integração e organização dos dados seja feita da melhor forma, é fundamental o desenvolvimento de capacidades técnicas e analíticas, “nem todas as pessoas estão habituadas ou dominam as ferramentas. Há muito mais por aprender” (*Manufacturing Manager*, Nestlé), para além disso é necessário “simplificar, desta forma, tentamos retirar o melhor proveito de todas as plataformas, principalmente das plataformas internas que são as que podemos de alguma forma alterar, de forma o mais imediata possível” (*Sales Analyst*, Mars).

A evolução das preferências do consumidor constitui um desafio para as empresas, as quais tentam adaptar-se às alterações constantes do mercado, “cada vez mais, há mais maneiras de abordar o cliente de diferentes formas e fazer tudo de forma mais 360º, já não é suficiente analisar apenas se uma pessoa, após provar um produto, gostou ou não” (*Strategy Insights Analyst*, Danone), deste modo, segundo os entrevistados, há muito mais por explorar na forma de tratar os dados, “por vezes basta olhar para os dados de uma maneira diferente que faz a diferença e a partir daí podem ser desenvolvidas estratégias que correspondam às expectativas do consumidor” (*Brand Manager*, Angelini). Neste seguimento, a prioridade dada aos dados é algo cada vez mais presente na mentalidade das empresas, “os dados ajudam a gerir imprevisibilidade, ajudam à capacidade de reação” (*Manufacturing Manager*, Nestlé).

Em suma, todos os pontos referidos contribuem para o último desafio presente na tabela, o desenvolvimento de uma cultura *data-driven*. O alinhamento entre recursos, capacidades e valorização do poder associado aos dados, contribui para a criação de análises que poderão resultar em novas descobertas e inovação no mercado, desta forma, “o grande poder não é ter informação, mas sim perceber o que podemos fazer com ela” (*Manufacturing Manager*, Nestlé), só assim se poderá chegar a soluções capazes de serem o elemento diferenciador e uma “forma de nos aproximarmos das necessidades do consumidor” (*Marketing Analyst*, Danone). Adicionalmente, tendo em conta a situação pandémica atual, a imprevisão sobre os novos comportamentos do consumidor é algo a ter em consideração “O principal desafio passa por perceber como será o contexto de shopper e consumidor nos próximos meses/ano.” (*Strategy Insights Analyst*, Danone).

Segundo o estudo desenvolvido pela McKinsey&Company (McKinsey&Company, 2020), nos próximos tempos uma das capacidades que requer investimento está relacionada com “digital, dados e *analytics*”. Tendo em conta a literatura, a opinião dos entrevistados cruza-se com a dos autores, sobre o desafio em integrar os dados e utilizar os dados no seu potencial, referindo que um dos obstáculos está nas bases de dados que são muitas vezes “destruturadas, *noisy* e de difícil integração” (Kitchens et al., 2018), dificultando o processo de integração e utilização das plataformas no seu potencial e desmotivando os seus utilizadores a priorizarem o desenvolvimento de análises. Por outro lado, a necessidade das áreas em terem a informação certa no *timing* certo (Iffat et al., 2017) acresce a importância de ter automatismos que facilitem determinadas tarefas e paralelamente o desenvolvimento de capacidades de análise como base para a assertividade das análises (Mikalef et al., 2019).

O foco em procurar novas oportunidades de mercado ou novas tendências deve ser um objetivo comum aos profissionais das diferentes áreas para que daí possa ser extraído valor a nível organizacional (Duan et al., 2020). No entanto, dado o dinamismo de FMCG, para além dos objetivos

referidos é necessário em primeiro lugar identificar as necessidades do negócio, e posteriormente aliar os recursos disponíveis às capacidade de gestão e análise (Mohammed, 2019). Por outro lado, mais do que acompanhar as tendências de mercado o desafio passa pelo fator antecipação, que pode ser alcançado mais facilmente através da implementação de plataformas de BA (Ahluwalia, 2017).

4.3.2. Recursos necessários na utilização de dados

Alguns dos fatores apresentados na tabela abaixo podem contribuir para a incapacidade da correta utilização dos dados e desenvolvimento de uma cultura *data-driven*. Por um lado, fatores relacionados com a falta de recursos humanos e tecnológicos que dificultam a extração e análise de dados, por outro lado, é necessário ter presente o espírito crítico principalmente nos casos onde existe uma maior evolução na adoção de novas ferramentas. Assim, na tabela abaixo é apresentado um resumo dos argumentos dos entrevistados com sugestões de melhoria sobre cada desafio, no sentido de identificar, que soluções poderão ser desenvolvidas face à implementação de BA.

Tabela 7: Recursos necessários na utilização de BA

Resumo de Respostas	Sugestões	Frequência	Entrevistados	Áreas
Simplificação das ferramentas utilizadas por cada área.	Implementação de ferramentas que satisfaçam os diferentes departamentos, automatizem os processos e sejam <i>user-friendly</i> . Investir num departamento responsável pelo tratamento de dados	8	A, C, H, I, J, N, O, P	SC, PL, VEN, MKT, FI
Controlo e validação dos dados carregados e extraídos das plataformas.	Desenvolver o espírito crítico e atenção ao detalhe.	3	C, F, J	PL, VEN, MKT
Falta de suporte por parte das entidades responsáveis pelas diferentes plataformas.	Melhoria do apoio dado por parte das empresas responsáveis por determinadas plataformas.	2	I, M	MKT
Capacidade analítica e de organização e seleção dados.	Investir em recursos humanos e na sua formação. Criação de rotinas de análise	6	B, C, D, G, K, M	PR, PL, VEN, MKT

Ao analisar a tabela 7 é possível verificar a tendência de respostas relacionadas com a implementação de plataformas que sejam capazes de automatizar processos e que apresentem como principal característica a facilidade de acesso para os seus utilizadores. Segundo um dos entrevistados, “o objetivo tem sido cada vez mais olhar para as plataformas como elas existem hoje e torná-las mais simples e *user-friendly*” (*Sales Analyst*, Mars), bem como, “trabalhar na ótica de otimizar as análises realizadas e na transformação dos *reports* para uma plataforma mais digital” (*Finance Business Partner*, Unilever). Procurar utilizar as plataformas no seu potencial “de modo a oferecer ao próprio utilizador respostas e a possibilidade de obtê-las no imediato” (*Finance Business Partner*, Gallo). Neste ponto é destacada a importância de uniformizar as plataformas e centralizar os dados numa só ferramenta ou departamento, uma vez que, “a informação vem da mesma fonte, mas cada departamento acaba por trabalhar a sua ferramenta de forma individual” (*Head of Supply Chain*, Danone), ou seja, nos casos em que cada departamento trabalha individualmente os seus dados e utiliza as suas plataformas, dificulta muitas vezes, a obtenção da mesma informação pelas diferentes áreas contribuindo para o problema como a duplicação de informação, “no entanto, é difícil ao nível na dinâmica das grandes empresas, conseguir encontrar ferramentas que contêm todos e no timing em que todos irão precisar dessas ferramentas” (*Head of Supply Chain*, Danone). Este é um dos principais desafios identificados, uma das sugestões está assente no investimento num departamento que reúna as diferentes plataformas e seja responsável pelo tratamento de dados, “para aquelas empresas que não tem um departamento só de dados, é sem dúvida uma mais-valia” (*Brand Manager*, Angelini).

Neste seguimento, os entrevistados reconhecem que apesar do valor associado à utilização de plataformas, o espírito crítico e atenção ao detalhe devem manter-se como forma de validação dos dados, capazes de posteriormente evitar erros na informação e análises geradas. Outro dos desafios identificados está relacionado com a falta de suporte existente por parte das empresas detentoras de determinadas plataformas. Assim, “o facto da equipa responsável pelo software não dar o apoio necessário/demorar muito tempo a esclarecer dúvidas que surgem ao utilizar uma nova plataforma” (*Marketing Assistant*, Unilever) dificulta o processo de análise por parte do utilizador.

O segundo ponto mais destacado consiste na necessidade de desenvolver a capacidade analítica e de organização e seleção de dados. Desta forma, mais do que procurar melhorar os sistemas “tornar a utilização de sistemas e dados parte dos hábitos das pessoas” (*Marketing Manager*, Unilever), é fundamental que as empresas invistam na formação dos seus trabalhadores com o objetivo de desenvolver estas capacidade e incentivar a criação de rotinas de análises. Por conseguinte, “as potencialidades e vantagens na utilização de dados e plataformas de análise são elevadas, por isso, vale a pena investir tempo a formar em vez de tentar resistir” (*Manufacturing Manager*, Nestlé).

Conforme a literatura, a criação de valor através de BA requer alterações a nível organizacional. Por um lado, é necessário ter em atenção a estrutura organizacional, ou seja, em termos de organização dos diferentes departamentos, que tipo de funções se devem manter ou alterar, dada a evolução do número de funções relacionadas com *analytics*. Por outro lado, compreender que tipo de investimentos são necessários para retirar o melhor partido e tornar eficiente a forma como as pessoas olham para os dados e para as funcionalidades de cada plataforma. Adicionalmente, o autor refere que as grandes barreiras à extração de valor das análises estão na “gestão e cultura organizacional” (Tim et al., 2020). Conforme a revisão de literatura (Capítulo 2.4), “gerar produtos melhorados, melhorar o desempenho da marca, impulsionar a lealdade do cliente, ajustar preços e

melhorar a satisfação do cliente” está diretamente dependente dos recursos disponíveis e da forma como são utilizados (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013).

4.4. CONTRIBUTO DE UMA EMPRESA FORNECEDORA DE BA PARA EMPRESAS DE FMCG

Na sequência das entrevistas realizadas foi mencionada de forma frequente a dependência de várias plataformas de *analytics*, dados de mercado e *insights* do consumidor para uma tomada de decisão fundamentada e mais precisa. Neste sentido, a maioria dos entrevistados afirma recorrer à empresa de estudos de mercado Nielsen, de modo a acompanharem as constantes mudanças que vão ocorrendo. Pelo facto desta empresa ter sido fortemente mencionada, foi desenvolvido um guião (Anexo B) direcionado à mesma.

Assim, a entrevista realizada a um dos *consultants*, teve como principais objetivos: identificar qual o processo de disponibilização de dados, desde que é realizada uma compra em loja até ao fornecimento desses dados aos clientes; verificar qual a tendência na utilização de dados: que tipos de dados são mais solicitados, quais os *reports* e *insights* com maior procura, qual a disposição dos clientes a investir em mais ferramentas/soluções de BA fornecidas pela Nielsen. Por fim, compreender que tipo de suporte é dado pela Nielsen na utilização das diferentes ferramentas e esclarecimento de questões que vão surgindo ao utilizar as mesmas.

A entrevistada descreve o seu departamento, *client delivery*, como, “um departamento que trabalha só com fabricantes”, neste caso os fabricantes correspondem às empresas de FMCG. As funções desempenhadas nesta área focam-se em dois pontos principais: em compreender as questões dos fabricantes e em “ser o ponto de contacto com os mesmos” com o objetivo de “acrescentar valor às análises realizadas” e de “ter a capacidade de dar um extra step e trazer nova informação, novos *insights* e soluções”.

Segundo a entrevistada, tem-se verificado uma tendência crescente do número de clientes que procuram complementar os seus *insights* com novas fontes de dados fornecidas pela Nielsen. Nos últimos tempos, devido à pandemia houve alguns negócios, como é o caso de *out of home* (OOH), que consiste em todo o consumo realizado fora de casa, que com a pandemia “foi muito penalizado pois não existia consumo, logo não existiam dados”. O desafio associado à incerteza proveniente da situação pandémica, foi referido também por alguns dos entrevistados das empresas de bens de consumo, como um ponto de viragem, “atualmente o contexto mudou, assim como o consumidor. Por isso, é difícil tomar decisões por não saber o que será o novo normal” (*Strategy Insights Analyst*, Danone).

Devido à incerteza gerada surgiram, como refere a *consultant* da empresa Nielsen, “outras necessidades na tentativa de perceber mais rapidamente as movimentações do mercado” neste sentido “nalguns casos em vez de fornecermos uma leitura mensal das bases de dados passou-se a realizar uma leitura semanal”. No fornecimento de dados acaba por existir colaboração da parte dos retalhistas. “Os fabricantes estão divididos entre as várias macro áreas: alimentação, bebidas, produtos de higiene pessoal ou higiene do lar, etc. temos todos esses fabricantes a colaborar connosco”. Quando é realizado o pedido para obter estes dados, existe um processo a ser executado por parte da Nielsen, “há duas opções: ou a base de dados já existia ou a base de dados tem que ser

produzida”, o que implica diferentes timings conforme as necessidades de cada cliente. Da parte da Nielsen são fornecidos dados “globais de FMCG” e são realizadas “apresentações de macrotendências”, que acabam por satisfazer a maioria das necessidades dos clientes e “é sempre algo muito valorizado pelos clientes e com uma procura muito frequente.”

Como forma de suporte aos clientes, “existem formações que podem ser dadas tanto pela equipa de *Client Service Online* (CSO), equipa de suporte, como também pelo respetivo *consultant*, responsável pelo cliente. Depois existe uma parte de ajuda nas análises, todas as dúvidas pontuais que possam ir surgindo em termos de análises, têm o suporte por parte da equipa de *client delivery*. Esta acaba por ser a base do nosso trabalho”. Com o objetivo de tornar o cliente mais independente na realização das suas análises, a Nielsen lançou uma ferramenta, *Connect Express*, que “fornece gráficos de uma forma mais automatizada” e permite capacitar o cliente de “construir as suas próprias apresentações, assim como, obter informação mais visual, de uma forma mais rápida e simples”.

Assim, é fundamental que as empresas responsáveis por fornecerem dados de mercado, desenvolvam a capacidade de resposta face às questões que surgem diariamente do lado dos fabricantes, assim como, a capacidade de organização e gestão das diferentes fontes de informação. Por fim, que sejam capazes de estar um passo à frente naquelas que serão as novas plataformas de BA.

4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço e empenho na obtenção de dados (*Head of Supply Chain*), a prioridade na utilização de dados (*Sales Analyst, Mars*) e o facto de algumas empresas já se considerarem centradas em dados (*Strategy Insights Analyst, Danone*) são alguma das novas perceções sobre a sua importância, sobre o valor que pode ser retirado dos mesmos e vantagens imediatas que estes poderão representar para as tarefas do dia-a-dia. Generalizando, os dados permitem obter informações mais precisas na tomada de decisão (*Planning Specialist, Longa Vida*) e representam um auxílio na resposta às necessidades de análise (*Finance Business Partner, Unilever*). Quando traduzidos para casos concretos, surgem exemplos como, a melhoria da fórmula de um produto (*Marketing Analyst, Danone*), identificação de tendências de mercado como o investimento numa gama mais saudável (*Sales Analyst, Mars*) ou o desenvolvimento de novos formatos que façam mais sentido para um determinado grupo de consumidores (*Marketing Manager, Unilever*). Atualmente, os dados devem ser olhados mais como um contributo em termos de previsões (*Manufacturing Manager, Nestlé*), encontrar padrões nos dados e a partir daí dar o *extra step* e desenvolver análises preditivas (Soldić-Aleksić et al., 2020). Esta necessidade de antecipação é comum às diferentes áreas, Produção, Supply Chain, Planeamento Vendas, Marketing e Finanças, como podemos ver através dos resultados das entrevistas, a valorização dada a acontecimentos passados, por meio de análises descritivas, tem como objetivo, projetar estratégias futuras tendo em conta diferentes cenários, resultado de análises preditivas e prescritivas (Kunc & O'Brien, 2019).

Contudo, para que representem utilidade, os dados devem ser integrados em plataformas. Como indicado na Tabela 3 - Dados, Plataformas e finalidade na sua utilização – a integração de dados nos sistemas de BA representa um condutor para a automatização, tornando possível aceder à informação num clique (*Manufacturing Manager, Nestlé*). Estes sistemas aliados aos recursos, capacidades e ao reconhecimento do seu potencial estão na base de uma empresa que procura trazer elementos diferenciadores para o mercado através da aplicação de BA (Aydiner et al., 2019). Por conseguinte, são destacadas plataformas como SAP, Power BI, e Nielsen, tendo esta última sido fortemente mencionada pelas ferramentas disponibilizadas de agrupamento de dados (*Strategy Insights Analyst, Danone*). Neste caso, as bases de dados disponibilizadas, são uma das fontes de dados externas principais para a realização de análises (*Strategy Insights Analyst, Danone*), é nestas que se baseiam muitos dos gráficos/tabelas/reports construídos a *posteriori* (*Marketing Assistant, Unilever*).

Desta forma, a empresa Nielsen, fornecedora de ferramentas de BA, é constituída por vários departamentos desde a produção de bases de dados e desenvolvimento de reports, até à disponibilização e formação dos fabricantes sobre novos sistemas de integração e análise de dados. Com a responsabilidade de acrescentar valor às análises realizadas, apresentar insights relevantes, criar oportunidades de mercado para as empresas de FMCG e transmitir confiança nas soluções apresentadas de modo a chegar a conclusões relevantes, procura satisfazer o máximo de pedidos dos fabricantes. Consequentemente tem-se adaptado às novas circunstâncias e exigências de fabricantes que pretendem sempre os dados mais atualizados, desenvolvimento de estudos de mercado mais detalhados e plataformas mais *user-friendly*, mais automatizadas que tornem o seu utilizador mais independente na obtenção de dados (*Consultant Client Delivery, Nielsen*). Aplicações que facilmente

podem ser utilizadas por diferentes profissionais, intuitivas e que gerem reports mais visuais, são as características a destacar do conceito com tendência crescente entre as empresas, o “*self-service analytics*” (Soldić-Aleksić et al., 2020)

Apesar do empenho em trazer novas tecnologias e apresentá-las aos fabricantes, existe uma resistência nalguns casos, em relação à extração de dados e à sua utilização para tomar decisões (*Marketing Manager*, Unilever) e noutros casos a falta de recursos humanos e consequentemente de tempo (*Key Account Assistant*, Unilever). Este último foi um dos pontos enfatizados pelos entrevistados, que apesar de acederem facilmente às plataformas sentem que as mesmas exigem tempo extra no seu dia para se dedicarem à sua aprendizagem, sentindo uma menor autonomia na extração de dados (*Marketing Assistant*, Unilever). Assim, o investimento em sistemas de BA a longo-prazo, permitirá a familiarização dos profissionais com as novas plataformas e uma maior perceção dos benefícios associados às mesmas (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013)

5. CONCLUSÕES

No início deste estudo, os três objetivos definidos permitiram o acompanhamento e a segmentação dos diferentes tópicos relacionados com a importância de BA. Através da metodologia selecionada, com a realização de entrevistas, verificou-se uma tendência crescente na preocupação das empresas relativamente à utilização de dados, proveniente de uma maior facilidade no seu acesso, num maior investimento em recursos capazes de os explorar, mas acima de tudo, na crescente percepção do valor que estes poderão representar quando utilizados no dia-a-dia. Apesar da dependência dos recursos disponíveis, há um empenho em tornar rotina a utilização de dados.

Por conseguinte, foi possível verificar que as empresas começam a associar a utilização de BA ao ganho de vantagem competitiva. A compreensão das necessidades do negócio é o primeiro passo para o desenvolvimento de estratégias que conquistem o consumidor. Esta percepção estende-se a várias indústrias algumas diretamente relacionadas com FMCG. Assim, verifica-se que atualização de BA é transversal a setores como: IT, seguros, banca, turismo e retalho (Soldić-Aleksić et al., 2020) os quais identificam melhorias de *performance* provenientes da utilização de BA (Aydiner et al., 2019). No entanto, cada empresa, nomeadamente no setor de FMCG, ao ser responsável por um conjunto de processos, desde a produção até à fase final de análise do nível de satisfação do consumidor, implica a coordenação dos departamentos na disponibilização de informação. Adicionalmente, o facto serem produzidos bens de consumo diário, com elevada frequência de compra (Oraman et al., 2011), contribui para que as diferentes áreas tenham de aceder a um elevado volume de dados como: dados de compra do consumidor, dados de retalhistas, dados de nível de stock, de fontes internas e externa, o que implica que o acesso seja feito de forma o mais imediata possível (Mohammed, 2019).

Como resultado do dinamismo de FMCG, BA começa a ser considerado pelas diferentes áreas, como um impulsionador, quer a nível de simplificação de tarefas e automatização, quer em relação aos casos de sucesso identificados, que se têm traduzido em inovação para estas empresas (Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013). As ferramentas de BA, consideradas como auxílio na monitorização de KPI's através de *insights* e *dashboards* e responsáveis por fornecer dados fiáveis sobre o consumidor, necessitam também de aperfeiçoamentos de modo a manterem-se atualizadas e a acompanharem as exigências dos seus utilizadores. Desta forma, a tendência tem sido, a criação de sistemas que contribuam para análises preditivas. Atualmente os gestores sentem a necessidade de, mais do que observar o histórico e escolhas do consumidor, conseguir realizar previsões mais precisas possível. Por consequência, as ferramentas de *data mining* começam a ganhar relevância entre os gestores (Aponso et al., 2015).

O conjunto de argumentos dos entrevistados e referências de autores que demonstram que as empresas de FMCG estão a investir em novas tecnologias (Aponso et al., 2015; Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, 2013; Mohammed, 2019) são igualmente acompanhados por menções à falta de recursos humanos nuns casos, e noutros, na falta de tempo dedicado a formar e fomentar capacidades de análise e gestão. É fundamental desenvolver capacidades que possam de facto fazer a diferença perante um consumidor cada vez mais informado (Ahluwalia, 2017) e caracterizado como “*techno-savvy*” (Colón et al., 2016) e capazes de contribuir para uma mentalidade organizacional mais centrada na digitalização.

Para concluir, ao longo deste estudo, ao serem realizadas entrevistas a várias empresas, foi possível conhecer a realidade e cultura de dados existente nas mesmas. No entanto, dado o dinamismo deste setor, surgem limitações em relação aos diferentes níveis de implementação de BA. Assim, a existência de diferentes períodos na implementação de práticas e ferramentas de BA ao longo das diferentes empresas, tornam a análise mais complexa. Desta forma, algumas das sugestões para trabalhos futuros centram-se no estudo da evolução das novas plataformas de BA em FMCG. Outra das sugestões consiste na identificação das vantagens e desvantagens sobre a existência de poucas empresas em Portugal focadas no fornecimento de dados para as empresas de FMCG, sendo apenas uma, a principal responsável pela recolha e agrupamento de dados de mercado, posteriormente disponibilizados sob a forma de bases de dados.

6. BIBLIOGRAFIA

- Abraham, M. (2019). Responsiveness of Consumers on the Marketing Tools of Fast Moving Consumer Goods. *Journal of Information and Computational Science*, 9(12), 269–278. <https://doi.org/10.12733.JICS.2019.V9I12.535569.11228>
- Accenture. (2019). *The Power of the Data-Driven*.
- Ahluwalia, G. P. (2017). CRM –A tool for success in FMCG Sector. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, 3(9), 73–76.
- Aponso, A., Karunaratne, K., Madubashini, N., Gunathilaka, L., & Guruge, I. (2015). Analysis and Prediction Framework : Case Study in Fast Moving Consumer Goods. *International Journal of Knowledge Management*, 9(1), 68–73. <https://doi.org/10.141079/IJITKM.2015.911>
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29–44. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.03.003>
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., & Delen, D. (2019). Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*, 96, 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.028>
- Bedeley, R. T., Ghoshal, T., Iyer, L. S., & Bhadury, J. (2018). Business Analytics and Organizational Value Chains: A Relational Mapping. *Journal of Computer Information Systems*, 58(2), 151–161. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1220238>
- Briefing. (2020, May 25). *Longa Vida para a Studio LX*. Retrieved June 9, 2021, from <https://www.briefing.pt/marketing/48072-longa-vida-para-a-studio-lx.html>
- Businesswire. (2021, March 10). *Angelini Pharma Chooses AiDEA’s Artificial Intelligence to Boost Its Digital Transformation and International Growth*. Retrieved June 21, 2021, from <https://www.businesswire.com/news/home/20210310005440/en/Angelini-Pharma-Chooses-AiDEA’s-Artificial-Intelligence-to-Boost-Its-Digital-Transformation-and-International-Growth>
- Chae, B. K., & Olson, D. L. (2013). Business analytics for supply chain: A dynamic-capabilities framework. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 12(1), 9–26. <https://doi.org/10.1142/S0219622013500016>
- Colón, C. J., Kerekes, B., & Bravo, I. A.-C. (2016). *Strategic Challenges in FMCG and Retail*.
- Corporation, R. (2009). *Data Collection Methods. Semi-Structured Interviews and Focus Groups*.
- Dadlani, S. (2021). *How the Mars ‘Digital Engine’ Drives Our Transformation*. Mars. Retrieved June 21, 2021, from <https://www.mars.com/news-and-stories/articles/mars-digital-transformation>
- Danone. (2019). *DANONE 2030 GOALS*.
- Danone. (2021). *About Danone*. Retrieved June 10, 2021, from <https://www.danone.com/about-danone.html>
- Deloitte. (2017). Fast Moving Consumer Goods Analytics Framework: Point of view. In *Deloitte*. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/consumer-business/deloitte-nl-cip-fmcg-analytics-framework.pdf

- Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W., & Kadic-magljajlic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.005>
- Duan, Y., Cao, G., & Edwards, J. S. (2020). Understanding the impact of business analytics on innovation. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 673–686. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.021>
- Enderes, K. (2019). *4 Approaches for Building a Data-Driven Culture*.
- Ewerhard, A. C., Sisovsky, K., & Johansson, U. (2019). Consumer decision-making of slow moving consumer goods in the age of multi-channels. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1537191>
- Garcia-Perez, A. (2018). Living with data: Scale, time and space dimensions in a data-driven culture. *Social Business*, 8(1), 87–93. <https://doi.org/10.1362/204440818x15208755029591>
- Hearn, J., Debicki, B., & Shockley, R. (2013). *Analytics : The real-world use of big data in consumer products*.
- Herden, T. T. (2020). Explaining the competitive advantage generated from Analytics with the knowledge-based view: the example of Logistics and Supply Chain Management. *Business Research*, 13(1), 163–214. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-00104-x>
- Iffat, N., Chaudhry, M. S., & Riaz, A. (2017). Significance of Business Intelligence System on Quality Decision Making using Analytic Hierarchy Process in Fast Moving Consumer Goods Industry (A Case Study of Pepsi Co. Pakistan). *Journal of Statistics*, 24(1), 35–46. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,sso&db=bth&AN=135414555&site=ehost-live&authtype=sso&custid=s9872838>
- Kantar Worldpanel. (2019). *INNOVATING FOR GROWTH* (Issue 2).
- Kitchens, B., Dobolyi, D., Li, J., & Abbasi, A. (2018). Advanced Customer Analytics: Strategic Value Through Integration of Relationship-Oriented Big Data. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 540–574. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451957>
- Kong, S. (2020, February 19). *How Red Bull Dominates the US Energy Drink Market*. *Better Marketing*. Retrieved July 5, 2021, from <https://bettermarketing.pub/how-red-bull-dominates-the-us-energy-drink-market-eb9543f1f659>
- Kozma, D., Varga, P., & Hegedus, C. (2019). Supply Chain Management and Logistics 4.0-A Study on Arrowhead Framework Integration. *Proceedings of 2019 8th International Conference on Industrial Technology and Management, ICITM 2019*, 12–16. <https://doi.org/10.1109/ICITM.2019.8710670>
- Kunc, M., & O'Brien, F. A. (2019). The role of business analytics in supporting strategy processes: Opportunities and limitations. *Journal of the Operational Research Society*, 70(6), 974–985. <https://doi.org/10.1080/01605682.2018.1475104>
- Mariani, M. M., & Fosso Wamba, S. (2020). Exploring how consumer goods companies innovate in the digital age: The role of big data analytics companies. *Journal of Business Research*, 121, 338–352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.012>
- McKinsey&Company. (2015). Marketing & Sales Big Data , Analytics and the Future of Marketing & Sales. In *McKinsey&Company*.

- McKinsey&Company. (2020). *Perspectives on retail and consumer goods*.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.044>
- Min, S., Zacharia, Z. G., & Smith, C. D. (2019). Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. *Journal of Business Logistics*, 40(1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/jbl.12201>
- Mohammed, F. B. (2019). Internet-of-Things, Data Analytics, and Business Intelligence Technologies Can Assist in Process Management and Process Improvement Efforts in the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) Sector. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3457909>
- Moser, A., & Korstjens, I. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 3: Sampling, data collection and analysis. *European Journal of General Practice*, 24(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375091>
- Naik, G. (2019, January 22). *New CEO Alan Jope puts digital transformation at heart of Unilever's strategy*. *S&P Global Market Intelligence*. Retrieved June 21, 2021, from <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/new-ceo-alan-jope-puts-digital-transformation-at-heart-of-unilever-s-strategy-49355732>
- Nam, D., Lee, J., & Lee, H. (2019). Business analytics use in CRM: A nomological net from IT competence to CRM performance. *International Journal of Information Management*, 45, 233–245. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.005>
- NEGULESCU, O. H. (2020). Innovation Management: the Source of Continuous Improvement of Competitive Advantage and Organization'S Performance. *Review of General Management*, 32(2), 60–74. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=147632042&site=ehost-live&scope=site&custid=s1131971>
- Nestle. (2021). *Nestlé Annual Review 2020*.
- Nielsen. (2012). *HOW DOES HELP OUR CLIENTS ?*
- Nielsen. (2018). Key Performance Indicator Library. In *KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) GLOSSARY GUIDE*. <https://doi.org/10.1002/9781119700586.oth2>
- Nielsen. (2021a). *RETAIL MEASUREMENT*. Retrieved March 14, 2021, from <https://www.nielsen.com/us/en/solutions/measurement/retail-measurement/>
- Nielsen. (2021b). *WHAT'S MY OPPORTUNITY? HOW TO SOLVE THE FRAGMENTED CONSUMER LANDSCAPE*. Retrieved May 12, 2021, from <https://innovation.nielsen.com/spectra/manufacturers-186N7-10948S.html?#step-2>
- Nocker, M., & Sena, V. (2019). Big Data and Human Resources Management : The Rise of Talent Analytics. *Social Sciences*, 8(10), 273.
- Nozari, H., Fallah, M., Kazemipoor, H., & Najafi, S. E. (2021). Big data analysis of IoT-based supply chain management considering FMCG industries. *Business Informatics*, 15(1), 78–96. <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2021.1.78.96>

- Oliveira, D. M. de S., & Luce, F. B. (2020). Is marketing department important for companies? *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 14(3), 120–131. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i3.41042>
- Omar, Y. M., Minoufekar, M., & Plapper, P. (2019). Business analytics in manufacturing: Current trends, challenges and pathway to market leadership. *Operations Research Perspectives*, 6, 100127. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2019.100127>
- Oraman, Y., Azabagaoglu, M. O., & Inan, I. H. (2011). The firms' survival and competition through global expansion: A case study from food industry in FMCG sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 188–197. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.021>
- P, A., & M. Patil, M. (2018). A Review on Data Analytics for Supply Chain Management: A Case study. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 10(5), 30–39. <https://doi.org/10.5815/ijieeb.2018.05.05>
- Perrigo. (2020). *2020 Annual Report From the CEO*.
- Pharma, A. (2021). *VISION, MISSION & VALUES*. Retrieved June 21, 2021, from <https://www.angelinipharma.com/who-we-are/vision-mission-values/>
- PwC. (2016). *PwC 's analytics solutions for the FMCG sector*.
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2020). *Focused Analysis of Qualitative Interviews* (1st ed.). MAXQDA Press, Berlin.
- Rahman, M. S. (2017). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 102. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>
- Saravanabhavan, H., Raman, S., & Maddulety, K. (2020). Value Creation from the Impact of Business Analytics. In *Re-imagining Diffusion and Adoption of Information Technology and Systems: A Continuing Conversation* (pp. 115–125). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64849-7_11
- Soldić-Aleksić, J., Chroneos Krasavac, B., & Karamata, E. (2020). Business analytics: new concepts and trends. *Management:Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25(2), 15–29. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2019.0013>
- Stewart, O. (2021). *THE IMPACT OF BIG DATA ON FMCG*. *MHR Analytics*. Retrieved April 10, 2021, from <https://www.mhranalytics.com/blog/the-impact-of-big-data-on-fmcg/>
- Sundström, M., & Hjelm-lidholm, S. (2020). *Re-positioning customer loyalty in a fast moving consumer goods market*. 28(1), 30–34. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.09.004>
- Tarka, P. (2018). The views and perceptions of managers on the role of marketing research in decision making. *International Journal of Market Research*, 60(1), 67–87. <https://doi.org/10.1177/1470785317744854>
- Tim, Y., Hallikainen, P., Pan, S. L., & Tamm, T. (2020). Actualizing business analytics for organizational transformation: A case study of Rovio Entertainment. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 642–655. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.11.074>
- Trkman, P., McCormack, K., De Oliveira, M. P. V., & Ladeira, M. B. (2010). The impact of business analytics on supply chain performance. *Decision Support Systems*, 49(3), 318–327.

<https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.03.007>

Udokporo, C. K., Anosike, A., Lim, M., Nadeem, S. P., Garza-Reyes, J. A., & Ogbuka, C. P. (2020). Impact of Lean, Agile and Green (LAG) on business competitiveness: An empirical study of fast moving consumer goods businesses. *Resources, Conservation and Recycling*, *156*, 104714. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104714>

Vidgen, R., Shaw, S., & Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal of Operational Research*, *261*(2), 626–639. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.02.023>

7. ANEXOS

7.1. ANEXO A – GUIÃO EMPRESAS DE FMCG

Estou a desenvolver a minha tese no âmbito do mestrado de Marketing Intelligence na Universidade Nova de Lisboa - NOVA IMS (Information Management School). Tendo em conta o tema da tese: a importância de *Business Analytics* para empresas de FMCG, estou a realizar um estudo qualitativo, que tem como objetivo identificar com que frequência utiliza *Business Analytics* no seu dia-a-dia, em que ocasiões recorre mais à sua utilização e quais os benefícios e/ou desafios da sua utilização.

Desde já agradeço a sua participação neste estudo.

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.
2. Como define o contexto organizacional da empresa X? (em que mercado opera, qual a dimensão, países onde está presente)

Desenvolvimento de BA na empresa, área e função do entrevistado:

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa?
 - 3.1 Todos os departamentos utilizam dados?
4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia? [Vendas, distribuição, rotação, Vendas em promoção]
5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?
 - 5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas? [Decisões, Consulta, Construção de relatórios]

Benefícios de BA a nível operacional e estratégico:

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?
 - 6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?
7. Consegue identificar um *success case* através da utilização de Business Analytics?

Desafios na implementação de BA:

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Obrigada, mais uma vez pela sua participação neste estudo.

7.2. ANEXO B - GUIÃO NIELSEN

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.
2. Como define o contexto organizacional da Nielsen? (em que mercado opera, qual a dimensão, países onde está presente)
3. Qual tem sido a evolução do número de clientes nos últimos anos?
 - 3.1 De que mercados fazem parte a maioria dos clientes?
4. Que métodos são utilizados na recolha de dados do consumidor?
5. Qual o processo desde a recolha à disponibilização de dados?
6. Qual o tipo de dados e/ou análises disponibilizadas pela Nielsen para o setor de FMCG?
 - 6.1 Qual é o tipo de dados e/ou análises mais solicitados pelos clientes de FMCG?
7. Que apoio é realizado pela Nielsen na utilização de dados pelas empresas?
8. Tem alguma sugestão de melhoria no método de recolha e/ou tratamento dos dados? E em relação ao suporte dado aos clientes?

Obrigada, mais uma vez pela sua participação neste estudo.

7.3. TRANSCRIÇÕES DE ENTREVISTAS

A. HEAD OF SUPPLY CHAIN – DANONE

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Head of supply chain. A área de Supply Chain é composta por 4 grandes áreas: Planning Specialist, perceber o que vamos vender tanto no curto prazo como no longo prazo e dar essa visibilidade ao negócio; Logística, armazenagem e transporte; Order to in Voice que é uma parte mais back office, desde o momento em que recebemos as encomendas dos clientes até ao momento em que entregamos e faturamos (equivalente ao Customer Service); Key Account Supply, dentro do universo de supply chain são as pessoas que trabalham mais de perto com os clientes, desde o momento em que entregamos o produto aos armazéns dos clientes até chegar à loja.

2. Como define o contexto organizacional da Danone?

Comercializamos iogurtes, dairy iogurtes é a parte da qual sou responsável. Águas é gerido através de Espanha. Em termos de departamentos temos uma estrutura idêntica às outras empresas de FMCG, departamento de Vendas, Marketing, Supply Chain, RH, Financeiro.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

A Danone se não está na vanguarda está muito perto de estar no que diz respeito à utilização, e ao esforço em obter de dados, seja Nielsen, seja clientes ou informação de cartões dos clientes. Em Supply Chain temos muito acesso a dados que recebemos dos principais clientes e trabalhamos esses dados.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Um dos mais importantes é o indicador de on shelf availability.

Forecast Accuracy, Nível de serviço, custos logísticos, waste para tentar reduzir as perdas ao máximo. Outros KPI's menos relevantes mais de back office: accuracy in voice, pontualidade de entrega aos clientes.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Recebemos muita informação diariamente dos principais clientes, por email, por ficheiro e posteriormente integramos essa informação automaticamente nas nossas plataformas internas para fazer essa análise de dados.

Cada departamento trabalha a informação de forma diferente e cada um acaba quase por ter as suas plataformas.

No caso de Supply Chain temos uma plataforma interna, muito user-friendly, muito flexível, que permite a integração e disponibilização da informação para o utilizador final.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Consulta, Análise e Ação. O nome da ferramenta que temos é real metrics – Act with the information ou information to act – No fundo o que pretendemos é com informação atuar, no próprio dia/semana alertar. Temos sistemas de alertas, se há um produto com baixo nível de stock numa determinada loja ou muito stock no total do network do cliente. Temos indicadores de on shelf availability, disponibilidade de stock na loja, temos essa informação diariamente por marca/sku/loja e o objetivo é com essa informação contactar o cliente e tentar perceber o que se passa, como conseguimos recuperar na próxima encomenda de modo a aumentar ou reduzir o nível de stock., tentar reduzir o nível de perdas/vendas do cliente seja em toneladas, unidades, valor. Toda esta informação permite-nos por um lado reagir a possíveis desvios e por outro ter uma noção muito mais acertada do que vai acontecer nas próximas vendas. Conseguimos ver o nível de stock do cliente, ver a tendência das vendas, ver as vendas por zona geográfica e perceber quanto iremos vender ao cliente nos próximos dias – se o sell out é baixo conseguimos ver se vai encomendar mais ou menos, o que nos ajuda muito neste trabalho de forecast a curto-prazo.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Comercial, há uma relação direta com comercial, os National Key Account recebem bastante informação. A equipa de Field, Demand, Marketing.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Da área Comercial. A partir do momento em que temos o acordo com o cliente, em que existe partilha de informação não estamos dependentes de mais ninguém. O degrau a subir é sempre este acordo com o cliente, que é estabelecido a nível comercial.

7. Conseguir identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

O nosso OSA nos últimos dois anos tem subido, obviamente que não é só uma análise que vai fazer com que o indicador OSA melhore, mas é um contributo. Ter esta informação e trabalhar esta informação da forma como a trabalhamos (sistema de alerta), contribui sem dúvida para uma melhoria.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Há sempre mais por explorar. Há 2 anos tínhamos tudo muito forçado, muito manual. Há sempre automatismos, há sempre coisas a melhorar, acima de tudo, há sempre uma maior integração possível com os clientes.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Desafio na disponibilização de informação, o facto de muitos clientes não partilharem a informação. A partir do momento em que partilham o desafio passa a ser mostrar-lhes que com esta informação isto é o que está a acontecer, ou seja, o desafio é convencê-los de que

com a informação que partilham, de facto têm que alterar a forma como trabalham alguns temas. Dependemos sempre do cliente para nos ajudar a fazer algo com essa informação e dos recursos, temos um limite de pessoas que podem ativá-la e trabalhar com os clientes a outro nível para que a informação se transforme em ações.

Com a pandemia houve muita disrupção na cadeia de abastecimento, há fatores externos no ponto de vista da previsão da procura que poderão dificultar o acerto daquilo que vamos vender e impactar os KPI's mencionados.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Falta de controlo do número de ferramentas que existem. A informação vem da mesma fonte, mas cada departamento acaba por trabalhar a sua ferramenta de forma individual. Obviamente que é uma oportunidade de melhoria, no entanto, é difícil ao nível na dinâmica das grandes empresas, conseguir encontrar ferramentas que contem a todos no mesmo timing.

B. MANUFACTURING MANAGER – NESTLÉ

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Trabalho como Manufacturing Manager na categoria de nutrição infantil.

2. Como define o contexto organizacional da Nestlé?

No meu caso os produtos comercializados pertencem à categoria de cereais e bebidas lácteas infantis.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

É uma empresa que está a caminhar no sentido da transformação digital. No entanto, a Nestlé ainda não se define como o best in class, de digital e data collection. Há determinadas áreas/departamentos e zonas geográficas onde esta transformação está a ocorrer mais depressa. Mais do que cultura de dados, hoje em dia, importa compreender que esta área (do digital) vai ser uma área de investimento futuro para qualquer função.

Um exemplo concreto na minha função: quando entrei na Nestlé fazia-se o programa de produção à mão, numa folha de papel e hoje em dia é feito de uma forma mais sofisticada e automática.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Neste momento tenho uma função global e temos um sistema informático baseado em SAP que nos permite obter de forma muito rápida os resultados de todas as fábricas

relativamente a dados de produtividade, qualidade, segurança. Antigamente para fazer as análises de todas as fábricas tínhamos de ligar a cada uma, hoje em dia não, os dados estão integrados e num clique consigo aceder à informação. A plataforma em si é global e há uma certa cultura em termos de linguagem que também é global.

No entanto, comparando com outras indústrias mais digitalizadas, sinto que hoje em dia olhamos para os dados no sentido de resultado, temos estado a ver se conseguimos desenvolver projetos mais de prediction, ou seja, perceber se conseguimos usar esses dados para prever o que irá acontecer. Centrado mais na parte do consumidor, mas também na parte de planificação e demand. E ainda nas máquinas, já estamos a passar da fase em que o operador vai verificar os principais parâmetros da máquina uma vez por hora, para a parte onde passará a existir um sistema automático que faça o ajuste da máquina baseada na tendência da última semana por exemplo. Mas ainda existe o tema de infraestrutura física, para que isso aconteça são necessários sensores, é necessário que as máquinas estejam todas ligadas, existe toda uma infraestrutura que nem sempre está instalada, ou seja, por vezes assumimos que em termos de ligações está tudo certo, no entanto, não nos podemos esquecer que existem países por exemplo, o Quênia ou países sul americanos onde por vezes há falhas de rede ou de luz. Há todo um tema paralelo que é o sistema físico que permite a captação dos dados. Por outro lado, há que ter em conta as competências das pessoas, para que esta mudança se verifique, é necessário que passem a desenvolver capacidades de análise muito maiores.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

SAP é a base de tudo, principalmente para o mundo técnico. SAP está implementado em quase todas as fábricas da Nestlé e a grande captação de dados vem daí.

A grande questão é que como nem toda a gente é expert em SAP e o SAP não é propriamente user-friendly para todas as pessoas, torna-se mais complicado. Estamos numa fase em que o objetivo é transformar as plataformas de SAP em algo mais user-friendly e temos implementado mais a utilização de Power BI. Nas fábricas existem muitas vezes sistemas de automação.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Data collection, padronização de dados permitindo fazer comparações/benchmark praticamente em real time.

Dependendo das áreas, por exemplo planning para além de data collection agora faz também predictive analysis.

Em geral na indústria alimentar é possível fazer a traçabilidade para trás, através do feedback do consumidor, e rapidamente (por vezes no espaço de 1h) conseguimos saber tudo o que foi feito naquele produto desde as máquinas aos ingredientes (o que nós chamamos de traçabilidade) e é algo para o qual a data collection contribui muito. Neste aspeto houve uma grande evolução, antigamente eram papeis e papeis e auditorias.

Tudo o que seja acesso rápido a dados é vantajoso na resolução de um problema ou espírito de melhoria.

Hoje em dia, apesar de sair da área de produção, conseguimos também graças às redes sociais obter o feedback imediato do consumidor.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Todas as áreas beneficiam das análises que cada uma faz. Do ponto de vista do sucesso da empresa, a parte de consumer trends acaba por ser mais relevante, que era algo que quando estava na fábrica via menos, mas agora que trabalho mais em contacto com os meus colegas de Marketing, vejo que há uma antecipação através de todos os dados que temos. No nosso caso de indústria alimentar, a questão de qualidade e food safeting é a nossa base e faz com que as pessoas confiem tanto numa marca. Ter a capacidade de gerir e ter um sistema de qualidade robusto baseado em data, são as duas principais vantagens. Obviamente que eficiência e custo são importantes, mas acaba por ser a base, não acho que seja o grande fator competitivo.

Se tivesse que eleger colocava qualidade e food safeting de um lado e compreensão das tendências do consumidor do outro, como os pontos mais importantes que resultam de análises.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Na produção estamos mais dependentes do consumidor. Se o consumidor não estiver satisfeito com a qualidade nós vamos ter de nos adaptar. Todas as áreas acabam por estar a trabalhar para a fase final, o consumidor, tudo o que seja data collection do consumidor seja trends seja satisfação, são o comando.

Considero que existe uma maior facilidade de partilha de dados entre departamentos e pessoas. Posso dizer que estamos perante uma era completamente diferente.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Temos máquinas que realizam o controlo de qualidade, medição de humidade, gordura, e outros parâmetros, e a própria máquina faz um ajuste das condições, permite que tenhamos um center lining de qualidade que apesar de não existir em todas as máquinas, já é uma grande ajuda, e permite fazer prediction de avarias. Hoje em dia já temos máquinas das quais conseguimos retirar informação de forma automática, já nem chegamos à avaria porque vamos medindo certos parâmetros da máquina e a manutenção acaba por ocorrer de forma preventiva, diminuindo muito o custo e falhas de supply – entrega de produtos ao consumidor.

Para mim, um exemplo de sucesso é quando a pessoa ao ter a possibilidade de aceder à data, consegue encontrar oportunidade de melhoria para o seu processo.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Há muito mais por explorar. Nem todas as pessoas estão habituadas ou dominam as ferramentas. Há muito mais por aprender. Há um misto de falta de competências necessárias com o facto das pessoas se sentirem ameaçadas porque antigamente informação era poder e agora está mais disponível para mais pessoas. Atualmente, o grande poder não é ter informação, mas sim perceber o que podemos fazer com ela.

Os dados ajudam a gerir imprevisibilidade, ajuda à capacidade de reação.

Tanto na minha função como a nível geral há muito mais por explorar.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Selecionar os dados que queremos realmente seguir, avaliar ou recolher. Por vezes a questão de linguagem, quando se fala com pessoas mais ligadas à informática têm uma linguagem tão própria que quem não está na área tem dificuldade em seguir.

Tenho a sensação que a análises de dados era uma coisa que se fazia quando existisse um bocadinho de tempo livre. Isso mudou radicalmente, e hoje em dia verifica-se o contrário.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

A questão da formação das pessoas. As potencialidades e vantagem na utilização de dados e plataformas de análise que permitam simplificar determinadas tarefas, são elevadas, por isso, vale a pena investir tempo a formar em vez de tentar resistir.

C. CATEGORY PRODUCTION PLANNER - NESTLÉ

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Trabalho na área do planeamento de produção - production supply planning - a minha função é planear a produção de uma fábrica e depois planear os envios para os países de destino. Trabalho diretamente com uma fábrica em Portugal e faço o controlo dos stocks nos países para onde exportamos da fábrica de Portugal.

2. Como define o contexto organizacional da empresa Nestlé?

É uma empresa de bens alimentares, é Suíça e tem fábricas por todo o mundo e mesmo nos países em que não tem fábricas acaba por ter a representação da empresa, portanto comercializamos para todo o mundo.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Penso que sim, claro que depois cada departamento acaba por ter o seu tipo de dados e fazer a sua gestão interna. Em termos de consulta, cada um está um pouco restrito às suas

funções. Eu estando numa área de planeamento tanto tenho acesso a dados de demand e de mercados como da fábrica, sobre como funciona a fábrica. Depende muito também do interesse que tem no dia-a-dia e importância para a função, mas sim, sinto que para tudo o que é necessário há abertura para consultar e aceder a dados.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia? (Vendas, distribuição, rotação, Vendas em promoção).

Cobertura de stocks e cumprimento de ordens de cliente, ou seja, se entregamos ou não.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Análises em excel e mais recentemente o grande boom do Power BI – usado para dashboards de comparação, conjugar vários kpi's e analisar como um afeta o outro, ajuda muito nas decisões que temos de tomar para a resolução de problemas. Assim como a plataforma SAP.

5.1. Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Visualizar os resultados e tomar ações para curto e longo prazo. Permite-nos dar visibilidade de tudo o que pretendemos e permite conjugar diferentes dados.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

No meu caso que trabalho em planeamento todas as nossas ações por mais pequenas que sejam vão ter impacto quer em fábrica quer depois nos mercados. Sendo que o departamento que mais beneficia é a produção. São tomadas decisões tendo em conta a performance dos mercados e depois temos a função de ajustar a produção.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Também de planeamento (quem trabalha nos mercados e nos transmite as necessidades deles) e da fábrica assim como, qualidade e produção. É uma função que depende muito dos outros departamentos e vice-versa. Também de Vendas e Marketing, com os quais são realizadas reuniões diárias ou de 2 em 2 dias para acompanhar promoções e campanhas que irão ser implementadas.

7. Conseguir identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Numa altura de pandemia com tanta incerteza, a verdade é que as pessoas acabam por estar mais por casa, acabam por consumir mais produtos e a empresa confronta-se com problemas na produção, por aumentos de procura. As ferramentas de BI acabam por nos mostrar do lado da produção como está a ocupação da produção e do lado dos mercados vemos como estão a vender e fazemos essa ligação, conseguimos fazer um split e arranjar a melhor maneira de produzir para que os produtos cheguem bem ao mercado. O maior sucesso acaba por ser conseguir conjugar tudo e ter uma visão mais alargada.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

No meu caso sou responsável por trazer diferentes análises de diferentes kpi's para a análise semanal. Atualmente, sem dúvida que estamos a começar a usar mais dados, mas há muito espaço para evoluir.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Criatividade e organização de informação, a forma de apresentar a informação.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

O Power BI tem tido sido o grande investimento, no entanto, a minha sugestão é que também devemos olhar para esta plataforma com espírito crítico.

D. PLANNING SPECIALIST – LONGA VIDA – LACTALIS NESTLÉ

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

A minha função é Planning Specialist, coordenação de produções, e pertença ao departamento de Supply Chain.

2. Como define o contexto organizacional da Longa Vida?

A empresa Longa Vida comercializa bens alimentares, na área dos iogurtes e sobremesas refrigeradas. Pertence ao grupo francês Lactalis, o maior grupo de laticínios do mundo.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Muito importante na empresa, os dados permitem obtermos informação mais precisa para a tomada de decisão. Sim, todos os departamentos trabalham com dados.

4. Que dados/KPI's utiliza com mais frequência?

Seguimento do Nível de Serviço, por código e por cliente, e acompanhamento do nível de Waste (produto produzido que não foi vendido)

5. Que plataformas de *Analytics* mais utiliza no seu dia-a-dia?

Reports de SAP e Excel

- 5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Para consulta, construção de relatórios, partilha de informação com as equipas e tomada de decisão

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Sim, são dados complementares para a tomada de decisão. Gosto de envolver as equipas para termos todos o mindset de objetivos comuns. Pretendo fornecer-lhes dados exatos (waste, stock, nível de serviço) permitindo obter maior assertividade nos resultados.

6.1 De que áreas se encontra mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Das áreas de planeamento central e financeira.

7. Consegue identificar um *success case* por ter recorrido a análises?

Fundamentalmente, identifico o grande envolvimento das equipas nos dados que forneço. Criando uma cultura de dados, foi possível todos os departamentos saberem que informação podem ter do nosso lado e quando. Dado as últimas deliberações da empresa, fico satisfeita por ter contribuído para as melhores decisões e ter fornecido as melhores referências, a tempo.

8. Na sua área sente que utiliza os dados no seu potencial?

Não, devíamos aproveitar mais os avanços da tecnologia.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

A falta de tempo, devido à minha função tenho que ser muito reativa face às emergências do negócio e por vezes temos alturas em que não consigo dedicar muito tempo à observação dos dados.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Criar rotinas de análise – é importante conseguir cumprir os horários estabelecidos para a criação e observação dos dados. Se adiar, devido às emergências da função, acabo por não dedicar o tempo necessário ao processo de análise, podendo contribuir para erros ou informações menos corretas

E. KEY ACCOUNT MANAGER – RED BULL

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Sou Key Account Manager na Red Bull, tenho a meu cargo alguns clientes de retalho moderno: Sonae, El Corte Inglés, Dia e Intermarché. Também tenho alguns clientes do canal de Cash and Carry: Makro e Grupo Napor. Estou no departamento comercial de off premise e temos uma equipa composta por três Key Accounts Managers, um dos quais trabalha apenas o canal de impulso. Temos uma colega que é especialista na área de trade marketing, que desenvolve tudo o que é material de ponto de venda assim como informação de mercado e dados analíticos para construirmos a nossa proposta para o cliente.

2. Como define o contexto organizacional da Red Bull?

Somos uma empresa que está presente em todo o mundo, respondemos à Europa do Sul e comercializamos exclusivamente refrigerantes da marca Red Bull.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Sim. Trabalhamos muito de perto com Nielsen e Kantar e temos também muitos dados e insights que vêm da Europa, que partilha alguns dados de tendências mais macro, de shopper para avaliar as decisões do shopper e ajuda-nos a tomar as melhores decisões. Suportamo-nos também nos nossos dados internos. Acabamos por construir as nossas próprias análises com dados em termos de rentabilidade e de propostas de valor para os clientes.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia? (Vendas, distribuição, rotação, Vendas em promoção)

Vendas, Sell out e Sell in dos clientes, dados de stock aqueles a que temos acesso, dados de rentabilidade de ferramentas próprias da Red bull, que permitem aceder a vendas, faturação, rentabilidade, descontos, ofertas. Quinzenalmente dados Nielsen.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Plataformas exclusivas da Red Bull, desenvolvidas por headquarters, que depois são replicadas para cada um dos países.

No caso de sell out temos uma plataforma nossa que foi desenvolvida para extrair dados dos clientes, naturalmente que tem de estar ligado às ferramentas dos clientes, por exemplo Sonae Link. A nossa plataforma permite extrair esses dados e convertê-los para os nossos KPI's.

- 5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Análise e Consulta. Muito usada para acompanhamento de Sell out e de stock para ver se há alguma loja com má performance. Principalmente para acompanhar resultados de ações, vendas diárias, avaliar se o nosso sell in está de acordo com o sell out e para ver que oportunidades podemos incrementar. Assim como, avaliar se é necessário fazer alguma revisão na categoria para potenciar os números.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Para os outros departamentos essencialmente são partilhados os dados de Sell In. Dentro da nossa estrutura de off premise temos uma equipa de vendas e aí sim é essencial saberem qual é a performance das lojas.

- 6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Logística, pelo acompanhamento de validades e de stocks, lotes mínimos etc. Assim como o departamento financeiro é essencial para fazer o acompanhamento de rentabilidade.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Um lançamento em dezembro, com base em análise de tendências, que teve muito boa performance em termos de rotação por ponto de venda, vendas totais e performance por promoção, permitiu-nos conseguir um alargamento de gama, transversal a todos os clientes.

8. Imagine o seguinte cenário: A Red bull lança um novo produto, que tipo de análises são realizadas para definir o preço recomendado?

Temos diretivas muito rígidas de headquarters em termos de pvp. Temos uma gama base, gama de 250ml e tudo o resto é calculado tendo em conta essa base. A recomendação é fácil porque a nossa gama é simples, em termos de posicionamento de preço não varia. Onde podemos fazer análises é em termos de preço promocional, que recomendamos aos clientes, mediante análises de elasticidades que vamos aferindo de ações anteriores, assim como análises de eficiência das promoções.

9. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Sim, tudo o que temos é utilizado. Somo muito objetivos, o que utilizamos, utilizamos bem.

10. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados? Quer a nível de recursos disponíveis quer na utilização das plataformas de análise.

Desafio na projeção/ previsão. Fazemos projeções tanto a nível de vendas como de performance, traçamos sempre vários cenários para depois optarmos por um, mas tendo sempre outros dois de backup para atuar se necessário.

11. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Não, sinto que a informação que necessito está sempre disponível e bem construída/organizada.

F. KEY ACCOUNT MANAGER – UNILEVER

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Sou Key Account Manager na área de Home Care e responsável pelos clientes Pingo Doce, Dia, LIDL, Aldi e Mercadona.

2. Como define o contexto organizacional da Unilever?

A Unilever é uma empresa que fornece bens de grande consumo e opera nas áreas de foods e refreshment, Home Care, Beauty&Personal Care.

A Unilever está dividida em In Home, Out of Home e Foods Solutions. Por cada área temos um sales director.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Temos acesso a vários dados de variadas fontes, quer internas quer externas, com o objetivo de mais tarde os analisarmos. Existem muitas análises realizadas diariamente, algumas estão centralizadas permitindo o fácil acesso e a obtenção de análises mais simples para todas as pessoas, evitando o problema da duplicação de informação. Sinto que estamos a caminhar para uma otimização da informação e das análises que consideramos serem o core das análises, no entanto, continuam a realizar as análises ad hoc.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia? (Vendas, distribuição, rotação, Vendas em promoção)

Sell out e Sell in, de modo a garantir que existe uma relação saudável entre as compras dos nossos clientes e o que é vendido ao consumidor final, abastecimento das lojas para que não falte produto ao consumidor, esse é o nosso focus do dia-a-dia.

Análises promocionais - share of moment - nós vs concorrência; Análises de folhetos.

Análise de resultados de promoções de uma forma mais centralizada através de algumas ferramentas internas que fomos desenvolvendo.

Tentar compreender semana a semana como estamos relativamente ao resto do mercado.

Análises de previsão de quota é um dos kpi's mais importante assim como análise da performance competitiva.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

GIT que é uma plataforma onde se agrega todos os dados de todos os clientes que fornecem dados de sell out ao dia/semana/mês e conseguimos automaticamente através de dashboards ou construção de pivot tables retirar várias análises com utilidade para vendas, stocks, distribuições.

Tenho também acesso a portais de retalhistas, no entanto, como a informação já está centralizada em GIT, acabo por usar os portais mais para consulta de códigos, disponibilidade de códigos novos por exemplo. Utilizamos excel para todas as análises ad hoc. Com os clientes, a forma de contacto mais utilizada é o email. Temos algumas plataformas internas a serem construídas com parceria com outras empresas, nomeadamente para a análise de promoção e planeamento promocional, que envolve modelos de predição de planos promocionais ótimos nos clientes.

Importa cruzar os dados de vendas e resultados líquidos e ainda com quotas, onde está envolvida toda a análise de share of shelf, OSA, etc.

Ainda referir a utilização de Nielsen para consulta de quotas e performance mensal.

- 5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas? [Decisões, Consulta, Construção de relatórios]

Consulta, análises e posteriormente tomada de decisão. O nosso objetivo é através de toda esta informação ter algoritmos que leiam tendências e nos deem um mapa, baseado em números.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Planeamento uma vez que faz a previsão de stocks através do planeamento de ações por parte das vendas. Mas sem dúvida que existe uma grande interligação entre departamentos. Por exemplo todas as análises de Sell out permitem ao Marketing prever se no futuro esperamos ter um ganho de quota. Das análises realizadas acabam por beneficiar várias áreas, no entanto muitas das plataformas já estão preparadas para que todos os departamentos consigam retirar análises mais simples que necessitem.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Acabo por desenvolver algumas análises com mapas de acompanhamento de vendas, stocks, compras ao dia/semana. No entanto, o facto de existir uma ferramenta onde a informação já está mais centralizada, faz com que estejamos mais dependentes da tecnologia. Para além disso, nos primeiros tempos de desenvolvimento e implementação de novas plataformas o processo é demorado, por vezes há duplicação do trabalho devido à falta de confiança nos sistemas para a transição a 100%. No entanto, o objetivo é que no curto/médio prazo toda as pessoas utilizem as ferramentas e deixem de fazer tarefas mais simples, mas necessárias para o dia-a-dia do negócio.

Tem de existir uma abertura do lado das pessoas para evoluir. Uma das grandes vantagens no investimento em ferramentas de centralização de dados é a facilidade com que consigo aceder à informação.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Em 2019 na categoria de Home Care, que é uma categoria muito promocionada, com um elevado volume on deal, no ano de 2019 para além de termos muitas promoções passamos a ter um aumento da profundidade promocional (ex: 60% em todo o segmento). Na altura, com a ajuda de ferramentas de análise de ação promocional, com detalhe de análise ao sku, ajudou-nos a compreender qual o impacto destas promoções na nossa e na P&L do cliente e perceber até que ponto era valorizado pelo cliente, ou se havia um shift de consumo de um determinado produto para outro.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Utilizamos os dados que temos, podemos é ainda não os utilizar da forma mais automatizada. É esse o caminho que temos vindo a fazer. Já temos melhorado em alguns aspetos, sem dúvida que existem ferramentas que nos permitem poupar muito tempo em tarefas diárias. Em termos de informação que analisamos e à qual temos acesso sinto que a utilizamos no seu potencial.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

As plataformas no carregamento de dados não têm ninguém a confirmar se os dados estão bem ou mal. Faz falta uma validação. A centralização tem a desvantagem de não serem as pessoas que analisam aqueles dados todos os dias e que conhecem o negócio e o cliente, que estão a carregar a informação, tornando o processo de análise mais demorado por vezes.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Estamos no caminho certo. Tentar utilizar as ferramentas e tecnologias existentes, sempre que possível.

G. KEY ACCOUNT ASSISTANT – UNILEVER

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Trabalho como Assistant Key Account Manager na área alimentar e faço a gestão da conta do Auchan. Neste momento estou a trabalhar com 5 subcategorias diferentes, desde bebidas, congelados, mercearia doce e salgada. E faço a gestão da conta diariamente.

2. Como define o contexto organizacional da Unilever?

A Unilever é uma multinacional que trabalha na área alimentar, higiene pessoal e de casa. Tem o negócio de retalho e o negócio do canal horeca.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Acho que a Unilever Portugal acaba por estar um bocadinho mais atrás em termos de dados sendo que desde que cá estou, tem sido algo em que a Unilever tem apostado cada vez mais.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Sell out, para ter noção das promoções que correm melhor ou pior, que duração faz sentido ter uma promoção. Forma mais simples e rápida para otimizar o que é feito no cliente. Também é possível controlar distribuição, para analisar que lojas estão a vender.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

SAP, para correr as queries de sell in e identificar se há algum artigo que não foi descontinuado e que o cliente não esteja a encomendar. Git para sell out. Nielsen, recorro aos relatórios no final de cada mês para acompanhar o nosso posicionamento versus o da concorrência.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Análise, tomada de decisão, consulta e construções de relatórios. Faço sempre um relatório mensal de sell out para enviar para o resto da equipa e vendedores. Incorporo também o sell out no meu ficheiro de ações e automaticamente conseguir analisar

quanto me valeu uma determinada ação, de um determinado artigo, num determinado período.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Análise de sell out tem utilidade para Marketing, Customer Marketing, para terem noção do que está a correr bem ou mal.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Marketing, Vendas e Customer Marketing.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Nós temos ECR's como outros clientes têm, que consiste num projeto do Auchan, em que por exemplo durante um determinado período com ECR's, temos topos em 30 lojas. Costumava fazer ECR's com caldos 24 porque era o que se fazia, porque era ação que valia mais no mercado, mas quando tive acesso ao sell out, comecei a fazer análises e a perceber que se quisesse um ECR com caldos sem ser de 24 cubos, iria traduzir-se numa melhor performance tanto para mim (Unilever) como para o cliente.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Começamos aos poucos a dar mais prioridade aos dados e olhamos muito para sell out, que para vendas é a métrica mais importante.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Pela minha experiência, a utilização de plataformas é simples. No caso específico do Auchan, como tem folhetos sem períodos fixos, torna-se difícil analisar o sell out correspondente ao período da ação promocional.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Talvez em termos de recursos humanos apesar de não ser crucial, sinto que um aumento das equipas com analistas de mercado seria uma mais-valia.

H. SALES ANALYST – MARS

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Trabalho na área de Sales como Sales Analyst. Na minha função tenho 2 responsabilidades diferentes: uma delas consiste numa parte mais analítica de análise de vendas por segmento, categoria, marca, cliente, fazer uma monitorização semanal, mensal ou análises ad-hoc solicitadas pela área de vendas. A outra parte é mais de estratégia e transformação digital de como poderemos visualizar a informação no formato dashboard.

Toda esta parte de transformação digital é nova.

2. Como define o contexto organizacional da Mars?

Comercializa confections (chocolates, gum and candy, segmentos de barras saudáveis e foods que no caso de Portugal é apenas a marca Uncle Ben's) e pet care (ração para cão e gato).

Em termos de estrutura organizacional, a Mars é ibérica, em Portugal há uma delegação comercial de Vendas e por isso temos um diretor geral em Portugal mas que se encarrega só da parte de vendas a nível comercial, tudo o resto logística, RH já é gerido centralmente, a partir de Barcelona.

O negócio subdivide-se em grocery (El Corte Inglés, Sonae, Intermarché, Pingo Doce) e impulso (cash and carry, vending, distribuidores do canal horeca, ilhas e new business onde se encontram as cadeias de petrol).

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Sinto que dados são a prioridade número um de todas as empresas neste momento. O principal ativo é trabalhar data. É importante o conhecimento dos nossos clientes, mas também trabalhar os dados e chegar a conclusões, de modo a retirar o melhor proveito da informação.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Gross sales, net sales e trade expenses (custos).

Fazemos esta análise diariamente. Esta informação é reportada mensalmente, mas diariamente temos um sistema que é o Eagle, que se alimenta da informação de SAP ERP e transforma esses dados que estão em SAP em gráficos que nos dão gross sales, custos e net sales.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Eagle, SAP, Power BI a nível de reporting de informação que os vendedores registam sobre as visitas que realizam às lojas, sistema de sell out. O objetivo é caminhar para centralizar tudo em Power BI mas neste momento ainda há alguma dispersão de sistemas de análise de informação. Atualizamos semanalmente os dados de sell out para compreender comportamentos de vendas sobre o cliente final, assim como, comportamentos de vendas, evolução, rotação de stocks.

Plataformas de clientes como o JM Direct e Portal da Sonae.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Análise e tomada de decisão.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Vendas e Marketing (baseia-se nos reports desenvolvidos como forma de decisão de alterações de portefólio).

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Dentro da própria área de Vendas, dos vendedores e Key Accounts.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

A aposta na marca be kind que pertence ao segmento saudável e que foi um sucesso. Investimos neste segmento ao percebermos que esta era a tendência.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Um dos princípios da Mars é simplificar, desta forma tentamos retirar o melhor proveito de todas as plataformas, principalmente das plataformas internas que são as que podemos de alguma forma alterar, de forma o mais imediata possível.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

O objetivo tem sido cada vez mais olhar para as plataformas como elas existem hoje e torná-las mais simples e user-friendly. Mesmo que não seja à data de hoje, esse é o caminho.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Tornar a utilização de plataformas o mais simples possível.

I. MARKETING ASSISTANT – UNILEVER

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Trabalho na categoria de Ice Cream no departamento de Marketing, e sou responsável com outra colega pelo negócio de In Home. O negócio está dividido em duas partes: In Home (supermercados, venda de caixas de gelados) e Out of Home (gelados avulsos vendidos em quiosques, bombas de gasolina, restaurantes). Temos várias marcas a nosso cargo, incluindo Magnum, Ben & Jerry e Carte D'or.

2. Como define o contexto organizacional da Unilever?

A Unilever comercializa bens de consumo tanto primário como secundário. As categorias presentes na empresa são Foods, Personal Care e Home Care.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Todos utilizam dados. Todos os meses saem dados que utilizamos da Nielsen para perceber qual o nosso posicionamento no mercado.

Atualmente há na empresa uma pessoa responsável pela integração da informação e tratamento dos dados que pertence ao departamento de NRM.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Temos de olhar para dados como vendas, vendas em promoção, distribuição e rotação, promoção, ver se estamos presentes em folheto e comparar com os anos anteriores.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Utilizo Nielsen para extrair dados de quota, crescimento, valor em vendas etc. Através desses dados faço a análise e desenvolvo gráficos e a estrutura do report. A plataforma tem o nome de Nielsen Explore. Utilizo a Kantar para estudos em termos de penetração e frequência.

Este ano foi criado juntamente com uma equipa de softwares uma nova plataforma onde conseguimos ver tudo o que vemos em Nielsen mas de uma forma mais dinâmica. Através da utilização do sistema Power BI por NRM. Os gráficos ficam disponíveis automaticamente e é simples de aceder especialmente quando é preciso confirmar uma ou outra informação. Muito user-friendly.

Faço a gestão da estrutura do “mundo das arcas em Portugal” através de um software desenvolvido juntamente com a empresa Noesis, específico para este efeito, para responder aos pedidos de recolha, transporte, levantamento e reparação de equipamentos.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Consulta, construção de relatórios e tomada de decisões apenas após a análises de todos os dados.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Sempre para a categoria de Ice Cream departamento de Marketing. Também para vendas e customer marketing

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Não, apenas se precisar de saber alguma informação de um cliente específico, estou dependente do Key Account, ou seja, de Vendas.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Em Magnum percebemos que teve um boom desde o ano passado no formato de copos e foram aplicadas medidas após inúmeros estudos de Portugal e do estrangeiro para apostarmos em gamas mais indulgentes e formato double. No caso de Carte D'or já identificamos vários pain points que nos orientam para saber o que fazer para chegar às soluções.

8. Imagine o seguinte cenário: A Unilever lança um novo produto, que tipo de análises são realizadas para definir o target?

Depois de cada país definir o seu target é escolhido aquele que é mais comum a todos os países e é esse que avança. No caso de querermos dar seguimento a um projeto que faz todo o sentido para o público português, tem de ser analisado de forma diferente, tem de ser criado um business case com dados financeiros e feito um estudo o mais aprofundado possível e levá-lo a aprovação à equipa local e global.

9. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Há muito mais dados disponíveis nas plataformas para outras análises que não utilizo por falta de tempo.

10. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Na utilização de um novo software a dificuldade inicial de o utilizar. Por outro lado, o facto da equipa responsável pelo software não dar o apoio necessário/demorar muito tempo a esclarecer dúvidas que surgem ao utilizar uma nova plataforma.

11. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Nielsen podia ser mais user-friendly, difícil encontrar de imediato os dados necessários.

J. BRAND MANAGER – ANGELINI

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Sou Brand Manager, estou na área de Marketing da Angelini que é uma empresa que fornece bens de saúde, e trabalho na área de negócio Consumer Health, ou seja, bens de saúde para as pessoas. Neste momento estou a gerir várias marcas sendo a mais conhecida Tantum Verde.

2. Como define o contexto organizacional da Angelini?

A Angelini é uma multinacional tem sede em Roma, mas está presente em toda a Europa e com uma presença menor nos outros continentes. Os principais bens de consumo são produtos de saúde. A Angelini Pharma, onde trabalho em Portugal, tem uma área que vende medicamentos sujeitos a receita médica e a área de consumer, vende medicamentos, suplementos, cremes, e algumas marcas que já pertenceram ao mass market mas que atualmente são apenas vendidas em Farmácias.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

É uma empresa que procura inovar e na qual a prioridade na utilização dos dados tem sido um tema muito presente. A maior parte dos departamentos utiliza dados, mas nem todos trabalham os dados. Temos uma unidade a qual lhe chamamos Bex, que é business excellence, com a função de trabalhar e desenvolver dados para a restante empresa e dentro deste departamento há algumas pessoas que trabalham sell out e outra parte que trabalha sell in. Eu enquanto Brand

Manager trabalho em paralelo com esta equipa a parte de sell out, mas em sell in trabalho os dados que já vêm dessa equipa.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

A nível de sell out muito market share principalmente em valor. Temos dois tipos de importância dos dados quando olhamos para forecast de vendas olho a volume, mas quando é para a restante empresa, para comunicar como estamos em termos de marca, posicionamento de mercado, trabalho sempre em valor. Trabalhamos muito distribuição de stock e numérica, rotação.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Temos uma ferramenta que está a ser desenvolvida em Power BI que está a ser trabalhada pelo departamento de Bex mas na minha função trabalho sobretudo em excel. Extraio as bases de dados de IQ mas depois é tudo trabalho em excel. Utilizamos Nielsen e Kantar numa ótica de estudos de mercado, de consumidor e insights.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Principalmente análise, de consulta em termos de Power BI onde facilmente consigo fazer um print screen e apresentar um gráfico.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Sinto que as minhas análises são benéficas para a área de supply para planear vendas e compras, para a equipa de vendas (que ações devem fazer), para trade marketing (no caso de distribuição, em quantas farmácias estamos presentes, e tipo de estratégia promocional que é necessário fazer tendo em conta esta distribuição).

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Departamento de Bex principalmente em dados de Sell in, e a nível regional tenho acesso a vendas regionais tendo em conta análises realizadas pelos Key Accounts, para perceber onde tenho de fazer alguma ação mais estratégica.

7. Conseguir identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Conseguimos descobrir que temos um canal de vendas, canal hospitalar, onde graças à análise de venda por canal, identificamos uma oportunidade de melhoria da nossa estratégia. Fizemos uma joint venture com a equipa que só trabalha o canal hospitalar para começar a trabalhar nesse aspeto.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Acredito que para o que eu acho que preciso, consigo utilizar todos os dados, no entanto sempre que me apresentam algo novo, reconheço boas capacidades de melhoria. Por vezes basta olhar para os dados de uma maneira diferente que faz a diferença e a partir daí podem ser desenvolvidas estratégias que correspondam às expectativas do consumidor. Alguns gráficos talvez não utilizo no seu potencial e poderiam dar mais insights do que aqueles que

tenho com os dados disponíveis. Reconheço que ainda existe muita margem para melhoria.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Em relação à plataforma de IQ, por vezes é pouco intuitiva. Outro dos desafios é o espírito crítico que é necessário para evitar erros. O facto de as análises dependerem da nossa manipulação dos dados, requer que este seja fundamental.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Para aquelas empresas que não tem um departamento só de dados, é sem dúvida uma mais-valia. Este departamento de Bex acaba por libertar mais tempo para realizar outro tipo de tarefas. Automatizar ao máximo de modo a reduzir o erro humano, mas sem deixar de lado o espírito crítico.

K. MARKETING MANAGER NEW CHANNELS AND NEW FORMATS - UNILEVER

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Departamento de Marketing na categoria de gelados e tenho como responsabilidade todas as marcas a nível europeu. Trabalho especificamente novos formatos e novos canais. Identificamos no nosso departamento novas oportunidades e depois trabalhamos com as equipas das marcas para perceber como é que as vamos implementar.

Tudo isto requer muita análise desde o ponto de vista de sizing (size of the price) da oportunidade, até perceber qual a concorrência que existe no momento e finalmente análise de supply chain de como é podemos desenvolver um produto que corresponda a este desafio. Para além disso, um trabalho adicional que fazemos a nível europeu que consiste em juntar os inputs dos vários países e gerir essa network.

2. Como define o contexto organizacional da Unilever?

O meu departamento está inserido na categoria de gelados em in home e out of home.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Muitos dos departamentos têm acesso aos dados, mas não há muito o hábito de o fazer. A nível central sim, na nossa estrutura central sim, os gestores são muito data-driven porque não têm contacto com o cliente, logo não há o fator de serem influenciadas pelo cliente. Quando há contacto com o mercado local, os gestores muitas vezes baseiam as suas decisões não tanto no que os dados lhes mostram e são mais influenciados pelo cliente (retalhistas) e pela sua intuição.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Depende da missão em que esteja. Se estivermos numa parte de market sizing, por exemplo um novo formato de Carte D'or que queremos trazer para o mercado, vamos tentar encontrar quais são as vendas atuais de formatos mais parecidos possível, tentar perceber quais são os canais onde queremos entrar e respetiva distribuição, assim como qual a rotação que ambicionamos.

Se formos para produtos de e-commerce aí pensamos em conversões, penetração das plataformas online.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Nielsen, Kantar (depende dos países que têm os dados disponíveis) e Euromonitor para projeções futuras de crescimento de canais e formatos.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Consulta, Análise e conseqüentemente tomada de decisão.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Na minha área acabamos por trabalhar como consultores internos, neste sentido quando surge uma oportunidade analisamos custo (quanto nos vai custar fazer uma nova linha na fábrica) e benefício (size of the price), perceber se vale a pena ou não. Se valer a pena construímos o plano da marca e a partir daí eles desenvolvem. As análises que realizamos permitem-nos avaliar o nosso caso e depois justificar os custos a que temos de incorrer.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Sim, no entanto, cada pessoa é um project leader de algo específico, ou seja, se há um projeto de expansão da capacidade de uma fábrica o líder vai ser alguém de supply chain, claro que acabamos por nos ajudar uns aos outros, mas quem vai liderar essa análise vai ser alguém de supply chain (por exemplo).

7. Conseguir identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Encontramos a possibilidade de lançar um formato novo numa das marcas. Descobrimos que um dos canais onde queríamos estar, o principal shopper eram famílias, percebemos que essas famílias tinham pouco espaço nos congeladores e gostavam de ter mais variedade tendo em conta um budget muito restrito. Neste sentido decidimos lançar um pack com tamanho superior que é algo que ainda não existe na maior parte dos países, mas algo que outras marcas já começam a ter. Ou seja, os dados já existiam há muito tempo, mas foi preciso alguém dizer, isto faz sentido, vamos avançar neste sentido.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Começamos já a conseguir usar os dados ao seu full extend. No entanto, sinto que a nível local, sobretudo nalguns países, ainda existem muitas necessidades. Nalguns casos têm os dados, mas simplesmente não olham para eles, tendo isto em conta estamos a tentar centralmente impor alguns processos onde demonstrem um business case com base em

vários KPI's que constitua o projeto e onde sejam integrados os dados. Assim, sinto que ainda temos algum caminho a percorrer.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Dificuldade em agrupar várias bases de dados de diferentes países (classificações diferentes).

Os sistemas estão bem desenvolvidos, são de fácil utilização, o desafio consiste em tornar a utilização de sistemas e dados parte dos hábitos das pessoas e não tanto melhorar os sistemas.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Atualmente estamos a fazer uma mudança de processos e exigir aos mercados que tenham um framework ao qual têm sempre de responder. Nós temos de os formar e formar também as nossas novas equipas para conseguirem responder às diferentes perguntas.

L. STRATEGY INSIGHTS ANALYST – DANONE

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Trabalho na Danone desde 2013 e nas funções de Research desde 2017. Estou inserida no departamento de Marketing. A minha função é strategy insights analyst. Sou a pessoa responsável por estudos de mercado na Danone.

2. Como define o contexto organizacional da Danone?

Iogurtes e leite fermentados é o nosso core business, e depois sobremesas, queijos e alpro (leites vegetais, iogurtes, bebidas vegetais).

Marcas: Danone brand, Activia, Oikos, Corpos Danone, Yopro

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Completamente centrada em dados e cada vez mais. No nosso departamento comercial temos um sales analyst que faz tudo o que está relacionado com dados. Há 4/5 anos não íamos tanto a fundo mês a mês, mas agora sim. Antes dependíamos mais de Nielsen para apresentações trimestrais e agora faz-se uma análise muito deep das categorias e dos segmentos mensalmente, através do departamento comercial. Todas as marcas fazem uma análise mensal de dados e por categoria.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Market Share, Vendas em volume e valor e kpi's de consumidor ou de shopper através da Kantar.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Nielsen onde através do agrupamento de dados em bases de dados, facilitam o acesso a dados de quotas, crescimento, distribuição etc. que acaba por ser a fonte de dados principal para a maioria das análises realizadas. Kantar que nos dá uma visão sobre o comportamento do consumidor. Dentro da Danone utilizamos também plataformas de cartão de cliente, a Emnos do Pingo Doce e Aimia da Sonae. Acabamos por ter uma abordagem 360ª com dados fiáveis de shopper e consumidor.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas? [Decisões, Consulta, Construção de relatórios]

Análise da categoria como um todo, da categoria, do segmento, do sub-segmento e do sku.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Marketing. São realizadas análises ao nível do portefólio. Temos um portefólio muito grande na Danone e é importante perceber a interação entre os diferentes segmentos, toda essa interação é feita com as análises para percebermos como está a categoria.

Que tipo de análises são realizadas para decidir se se deve manter ou retirar um determinado produto do portefólio?

Análise de Venda, rotação, distribuição ponderada, para perceber se um determinado sku é fundamental para a empresa ou não, ou seja, pode ter uma rentabilidade baixa, mas ser fundamental num determinado segmento. Pode satisfazer as necessidades de um nicho. Por vezes queremos estar presentes num segmento independentemente de saber que não irá representar um grande valor nem volume.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

A minha área acaba por ser transversal ao departamento de Marketing e dependo de dados provenientes das plataformas.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Decidimos retirar do mercado Danio porque na altura não existia o segmento proteico e pouco se falava deste segmento, não era tendência. Entretanto lançamos o Yopro que já explora mais este segmento.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Os dados sim, mas a nível de Research, cada vez mais, há mais maneiras de abordar o cliente de diferentes formas e fazer tudo de forma mais 360ª, já não é suficiente analisar apenas se uma pessoa, após provar um produto, gostou ou não. Cada vez mais, a próprio Danone cria metodologias globais de teste de produto para termos uma abordagem mais fina, ter algo mais construído. Há vários fatores a ter em conta para se lançar um novo produto. Considero

que a Danone é uma empresa que valoriza muito os dados e cada vez mais tem uma abordagem 360º.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Atualmente o contexto mudou, assim como o consumidor. Por isso, é difícil tomar decisões por não saber o que será o novo normal. Todas as mudanças de consumo que surgirão terão de ser vistas com algum filtro porque não sabemos o que acontecerá daqui a 6 meses, por exemplo. O principal desafio passa por perceber como será o contexto de shopper e consumidor nos próximos meses/ano.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Gostava que existisse um concorrente da Nielsen. Existir uma empresa que é detentora do monopólio da dados não é favorável. Todas as empresas de FMCG teriam muito a ganhar com a existência de um concorrente. Os dados de Nielsen sem dúvida que são bons e úteis e a própria Nielsen tem melhorado em vários aspetos, mas sinto que seria importante a existência de um concorrente.

M. MARKETING ANALYST – DANONE

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Estava no departamento de Marketing. Dentro da minha equipa era responsável por análises, outra pessoa tratava mais da parte de marketing digital e outra de customer support, ou seja, eram as 3 áreas de marketing transversais às marcas.

2. Como define o contexto organizacional da Danone?

A Danone Portugal funciona como a de Ibéria em termos de estrutura. Existe um country manager, mas a unidade é Ibéria. Existem marcas que trabalham com Espanha (Danacol com diretrizes que vinham de Espanha) e outra mais locais (Oikos em que por exemplo os anúncios eram filmados em Portugal). E ainda outras mais globais (Actimel tinha campanhas alinhadas globalmente). Em Portugal a Danone tem o departamento de marketing e comercial (dentro desta equipa existe normalmente uma pessoa de dados que analisa as promoções).

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Todas as pessoas de Marketing e Vendas têm acesso a dados da plataforma de Nielsen e Kantar, sendo que existe uma pessoa responsável por fazer essas análises com base nos dados disponíveis.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Market share, evolução de vendas (mensal) e do lado da Kantar analisávamos mais evoluções de cesto, frequência de idas ao supermercado, tamanho do cesto, produtos complementares (trimestral).

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Trabalhava com agências como a Net Sonda e Equação Lógica para fazer testes de produto e testes de conceito.

Na Equação Lógica realizava testes qualitativos como o focus group e quantitativos como por exemplo testes de produto.

A Net Sonda fazia testes quantitativos online para ,por exemplo, testar uma embalagem sobre o logotipo.

Nielsen permite ter acesso a dados de market share, evolução volume e valor e a Kantar com dados mais sobre o painel de consumidores.

Plataforma Aimia da Sonae com dados de cartão do consumidor, onde é possível fazer o cruzamento de cestos.

Olhamos para a concorrência tendo em conta os dados de consumo, mas também em termos de comparação de características dos produtos Danone com os restantes do mercado.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Os dados provenientes por exemplo de um teste de produto são utilizados para perceber qual das fórmulas tem melhor performance. Mais tarde esses dados são cruzados, não é apenas o sabor que importa, há que ter em conta o custo de produção. Algumas eram mais utilizadas para decidir que produto e posteriormente que campanha se ia lançar, outras eram para acompanhar a performance do novo produto no mercado (Nielsen e Kantar).

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Marketing. As marcas em si eram muito autónomas a analisar por exemplo dados de Nielsen. Na minha função desenvolvia mais uma visão do segmento. Mas os estudos posteriores com consumidores eram fundamentais.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

A minha função estava dependente das marcas (departamento Marketing) como eram da mesma área não existia qualquer tipo de conflito. O meu departamento estava dependente de outros como: Demand, Logística, Vendas

A equipa financeira fornecia dados de perdas.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Fizemos um estudo sobre a categoria de iogurtes, um estudo qualitativo e quantitativo que mostrava as tendências do consumo de iogurtes. Do qual resultaram várias preocupações que já conhecíamos, mas que acabaram por ser confirmadas, como o tema dos açúcares (açúcares em iogurtes de crianças). Este tema foi dos principais e posteriormente a aposta foi na marca de família Danone. Já existiam objetivos globais na diminuição de açúcares e este estudo veio confirmar que os consumidores já tinham a percepção de que os iogurtes da Danone eram muito doces. Tudo isto veio confirmar a tendência de redução de açúcares. Estes objetivos de alteração de fórmula são globais porque as fábricas são partilhadas.

No meu caso, dentro da minha função fiz um eye tracking, que foi feito globalmente, sobre a aparência da garrafa. Tivemos que simular as prateleiras e colocar numa, a embalagem A e noutra a embalagem B, e perceber qual era o foco, se era o logo, se as pessoas facilmente identificavam o iogurte e se se destacava na prateleira.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

A Danone tem muito em conta os dados e apesar de não serem os decisores são um suporte na tomada de decisão e uma forma de nos aproximarmos das necessidades do consumidor.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Organização dos dados, no meu dia-a-dia o principal desafio era compreender como é que os dados estavam organizados principalmente em Nielsen.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Apenas em termos da utilização e organização de bases de dados da Nielsen e em relação ao tempo de resposta elevado por parte da mesma no esclarecimento de dúvidas.

N. FINANCE BUSINESS PARTNER – UNILEVER

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Trabalho no departamento financeiro. Comecei por estar neste departamento, mas mais de apoio ao Marketing, depois mais a Vendas e recentemente mudei para uma área mais dedicada a hotelaria e restauração, e estou como Finance Business Partner.

2. Como define o contexto organizacional da Unilever?

Bens de FMCG. Representamos várias marcas dentro de várias categorias de Home Care, Personal Care, Foods, Chá quente e frio, Ice Cream e o departamento mais à parte de hotelaria e restauração.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Sim no nosso dia-a-dia, realizamos várias análises e recorremos aos dados para perceber como está a evoluir o negócio. Temos dados internos e dados recolhidos de fontes externas. E ainda dados que os nossos parceiros, e os nossos clientes e por vezes fornecedores partilham connosco a contratualidade.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Todos os dados que me permitem analisar um P&L, uma demonstração de resultados. Muito orientado para a análises financeira, perceber onde há risco onde as coisas não estão a correr tão bem. Acompanhamento de uma marca, de um produto. No caso do lançamento de uma inovação, temos sempre de fazer um estudo de caso da viabilidade financeira do produto. Como departamento de Finance somos sempre responsáveis pela produção de vários relatórios para a empresa, como o report diário de vendas, o report semanal de vendas, report de fecho de mês que permite ver por cliente e por produto os KPI's, monitorizar a performance. Depende dos utilizadores dos reports que produzimos.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

SAP BW, SAP R3, SAP BPC (sistema de report oficial da empresa).

- 5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Agir preventivamente ou reactivamente e analisar a gross margin de determinado produto ou cliente.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Equipas de Vendas e Marketing na disponibilização de análises de monitorização de performance de um cliente/segmento/marca.

- 6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Mais dependente dos sistemas. Existindo algum problema com as plataformas estou dependente do IT. Para além disso, só conseguimos ter acesso aos dados de fecho de mês quando a equipa de reporting termina os processos de fecho de mês, mas acabamos por estar mais dependentes dos sistemas.

Quando existe por exemplo o aumento do custo de produção de um produto, somos a ponte de contacto com a fábrica.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Product mix é uma análise que temos a decorrer que permite ver se a gross margin de um produto está abaixo de x, então vamos analisar e perceber o porquê. No limite temos que perceber quais as ações para que a gross margin e para que faça sentido continuar a vender um determinado produto ou escolher deslistar.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?
Os que temos dão resposta às nossas necessidades. Claro que há mapas que gostaríamos de melhorar e otimizar, no entanto, devido às tarefas que temos diariamente muitas vezes não é possível. Temos alguns projetos pensados que já poderíamos ter implementado, mas ainda não foi possível devida à falta de tempo e recursos humanos.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados? Quer a nível de recursos disponíveis quer na utilização das plataformas de análise.

Tornar os reports que produzimos e utilizamos mais digitais. Transformar, através da implementação de novas plataformas, muitos dos reports de excel para Power BI.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Estamos sempre a trabalhar na ótica de otimizar as análises realizadas e na transformação dos reports para uma plataforma mais digital.

O. FINANCE BUSINESS PARTNER – GALLO

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Agora sou Finance Business Partner da Gallo, mudei-me há pouco tempo, antes estava como Finance Business Partner de Food Solutions.

2. Como define o contexto organizacional da Gallo?

A Gallo acaba por estar um pouco menos evoluída em relação a modos de operação e processos.

A Gallo é uma empresa de azeites no seu core e começou a diversificar o segmento com a aposta em vinagres. E piripiris, que é um segmento mais recente.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

A aposta em dados é algo que está a acontecer. Nota-se cada vez mais a importância acrescida que se quer dar, e que se procura ir nesse sentido.

Em Food Solutions estávamos com um projeto de digitalização, de modo a reestruturar o negócio para ter uma visão muito mais digital e data-driven, está-se a implementar uma série de sistemas com o apoio da equipa global para que se passe a tomar decisões com base e quase apenas, em dados. O objetivo é que com este sistema seja possível ler diferentes bases de dados e integrar bases de dados completamente diferentes: bases de dados internas, com externas ou com outras bases que se possam comparar ou obter através de alguma plataforma e criar um chamado data lake.

No caso da Gallo está sem dúvida mais atrás. A única base de dados que existe é Nielsen. Não se fala em integrar dados nem numa mudança, ou por ausência de recursos ou de conhecimento, o foco não tem sido esse.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Food Solutions: USG (crescimentos das vendas líquidas/turnover), este pode dividir-se em UVG (crescimento das vendas focado no volume) e UPG (focado em preço) e estávamos a dar relevância a esta subdivisão para perceber de que lado vem o crescimento. A nível da margem do produto, fazemos uma análise que é GMVA (Gross Margin Variance Analysis) para perceber de onde vêm as variações no gross margin (pode vir de preço ou de via custo do produto ou via mix de produtos – vender produtos que tenham maior margem). Evolução de TMIS (trade terms) para perceber a evolução do nível de investimentos que estamos a fazer no cliente. Em termos de P&L olhamos para o percentual de investimento de BMI (Brand Marketing Investment) qual o peso que damos face ao turnover e o mesmo para o nível de overheads, custos indiretos, muito ligado ao custo das pessoas, ou seja, tendo em conta o peso das vendas quanto é que essas pessoas valem.

Gallo: como é um negócio com um propósito diferente o indicador mais importante é o volume. É com base no volume que se mede o crescimento da empresa. Outro indicador é o gross profit per ton (lucro por unidade de volume). Outros indicadores, mas menos importantes como evolução turnover, USG, BMI.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

São as mesmas plataformas, mas com versões diferentes (Unilever usa versões mais atualizadas)

SAP ERP (sistema de bases de dados interno) fornece alguns reports que são construídos pelo IT. Ferramenta associada a SAP que é o BW, que vai ler às bases de dados de SAP mas torna tudo um pouco mais flexível, pois em BW já é possível construir de uma forma mais personalizada e mais rápida o modo como quero obter esses dados.

Sistema de reports e de fecho de mês que é o SAP BPC, quando se fecha um mês vai ler a BW e vai ler a SAP.

Um dos objetivos aqui na Gallo é rever a forma como as bases de dados estão construídas, principalmente em relação às hierarquias de modo a obter informações com propósito e sentido e existir uma lógica por detrás dos dados. Tornar os reports mais flexíveis, inspirado pela forma como os novos sistemas de reporting e BI estão feitos, ou seja, vão ler a grandes bases de dados e depois é o sistema de BI que consegue mostrar diferentes leituras dos mesmos dados de maneira diferente e de uma forma quase instantânea e essa é uma das vantagens, flexibilidade, automatismo e o ser instantâneo.

Na Unilever está a ser desenvolvido um projeto revolucionário, que é o Power BI. Vai ser uma ferramenta de eleição para a maioria das empresas. Na Unilever está a ser construída uma grande base de dados, que vai buscar dados de BPC, SAP e BW, de modo a agregar tudo numa base de dados.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Consulta, desenvolvimento de análises de base à tomada de decisão.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Vendas e Marketing beneficiam dos reports de fecho de mês do cliente.

Ultimamente o valor das matérias-primas tem aumentado, assim como packaging, por isso, tenho feito mais análises para o departamento de compras.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Principalmente de fábrica e produção, porque como é um negócio mais virado para volume e com margens muito pequenas estamos sempre atentos a custo de produto e os business cases têm de ser muito rigorosos de modo a perceber todos os efeitos de fábrica em conversion. E compras, para alinhamento sobre o packaging.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Revisão de portefólio, foi feita uma análise de rever qual a rentabilidade de cada produto que temos, crescimento dos últimos anos e perceber se vale a pena ou não, manter um determinado produto. De modo a termos um portefólio mais saudável e que pese menos na estrutura de custos da empresa.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Gallo: há muito a explorar

Unilever: as plataformas acabam por satisfazer algumas das necessidades de análise.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Gallo: Rever a qualidade das bases de dados que temos, ou seja, a lógica como estas bases de dados estão construídas.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Dentro do possível, melhorar a qualidade dos sistemas que já temos, tanto reports que vamos buscar a SAP, tanto como o próprio BPC, para obter dados com maior flexibilidade e mais rapidamente. Começar a utilizar mais Power BI de modo a oferecer ao próprio utilizador respostas e a possibilidade de obtê-las no imediato.

P. FP&A AND FINANCIAL REPORTING – PERRIGO

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Sou head of FP&A and Financial Reporting - responsável pelo controlo de gestão e reporting. No meu dia-a-dia procuro garantir que tudo o que é enviado ou o que é reportado para corporate está bem, mas também dar apoio ao negócio, equipa de vendas, marketing, supply, numa ótica de gestão do negócio.

2. Como define o contexto organizacional da Perrigo?

Empresa que atua no setor de bens de saúde. Marcas como antigrippine, neo sinefrina, bronchodual, zentel etc. Colgate nas farmácias somos nós quem comercializa.

3. Como caracteriza a cultura de dados existente na empresa? Todos os departamentos utilizam dados?

Existe informação, mas é informação que por vezes não é 100% compatível, ou seja, há várias diferenças entre o que a equipa de vendas e marketing lêem e depois confrontam com os dados que Finance reporta, levantando sempre algumas questões. Desta forma, uma das coisas que temos vindo a fazer é garantir que aquilo que uma pessoa vê a outra também vê – one data one number.

4. Que dados/KPI's utiliza mais no dia-a-dia?

Net Sales, Gross Net.

Perceber quais são os canais/marcas/skus que mais impacto têm e ao fim do mês se a previsão de performance está a fugir muito do que é esperado (tendo por base um forecast). Ou seja, através desta monitorização tentamos ver quais são os desvios vs o que prevíamos e vs o que está a acontecer. No entanto, com a pandemia, as nossas previsões de vendas tornaram-se mais complexas.

Controlo de custos de stock. Análise de obsoletos. Análise de rentabilidade.

Quando necessário tentar encontrar soluções para escoar produto, perceber o que podemos fazer para que aquilo que vendemos seja o mais rentável possível.

5. Que plataformas de *Analytics* utiliza no seu dia-a-dia?

Primavera. Power BI que consegue ler diretamente do nosso sistema Primavera e garantir que Marketing e Vendas vejam todos o mesmo número, a única desvantagem é que não lê ao nível do sku. Onsales, programa desenvolvido por uma equipa de outsourcing do IT que já permite a leitura ao nível do sku.

Diminuição de questões de duplicação de informação, proveniente de uma maior uniformização dos dados.

5.1 Com que finalidade utiliza as plataformas identificadas?

Consulta, previsão (desenvolvimento de forecasts) e tomada de decisão.

6. Que áreas mais beneficiam das suas análises?

Vendas, agora ainda mais, de modo a arranjar soluções. Marketing, análises sobre investimento em media, analisar quais os cortes que temos de fazer em determinadas marcas ou investimentos para perceber até que ponto é rentável. Supply numa ótica de gestão de stock. Mas no final, garantir que há um alinhamento, assegurar que todos veem os mesmos dados.

6.1 De que áreas está mais dependente para a obtenção de informação ou realização de análises?

Para ter acesso a dados por exemplo de 2015, atualmente estou dependente do IT para o fazer. É necessário que o IT me ajude ou crie um mecanismo para ter esses dados que pertencem à base de dados. O histórico que temos disponível é de dois anos para trás.

7. Consegue identificar um *success case* na utilização de Business Analytics?

Análise de promo packs. Por exemplo, num determinado produto ao analisarmos percebemos que faz sentido aplicar uma promoção de 20%, tentamos monitorizar qual a performance desse artigo e confrontá-lo com o artigo standard sem os 20% de desconto. Fazemos também um trade off entre marcas que não têm uma saída tão grande, mas têm um peso alto no nosso portefólio, e muitas vezes aquilo de que nos apercebemos através de análises é que se calhar não compensa ter essa marca vs aquilo que vende. Nesses casos, em vez de continuar a vender a marca, descontinuamo-la.

8. Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Confesso que se a base de dados fosse mais user-friendly seria possível retirar muito mais daquilo que precisamos.

Quanto mais informação conseguirmos extrair das bases dados e mais tempo tivermos para analisá-la, mais detalhes conseguimos dar. Cada vez mais o foco das empresas deve ser na centralização dos dados e em sistemas de informação que nos deem informação necessária para chegar a conclusões.

9. Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Segmentação dos dados. Muitas vezes os dados resultantes de um determinado período de vendas não vêm segmentados, ou seja, é difícil perceber qual a percentagem de vendas que resultou de campanhas, se foi via campanha ou via descontos mais atrativos comerciais ou acordos comerciais com o cliente.

10. Tem alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível da sua área quer ao nível geral da empresa?

Ter uma base de dados histórica e que não fosse via excel (ficheiros pesados dificultam a manipulação dos dados). Ter toda a informação financeira num sistema que nos permitisse consultar informação num clique e que gerasse relatórios mais visuais.

Apesar de termos algumas coisas implementadas em Power BI, são muito centradas na ótica de vendas. Apesar de ser atualizado on time acaba por ser um pouco estático, a não ser que

se peça implementações diferente e específicas e que sejam implementadas pelo IT. Podemos tentar escolher uma ou outra coisa que seja mais adequada, mas no fim a necessidade do negócio é dinâmica. Se houvesse esse dinamismo também na própria análise e verificação de dados seria uma boa ajuda.

Q. CONSULTANT – CLIENT DELIVERY - NIELSEN

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.

Trabalho num departamento que se chama client delivery. É um departamento que trabalha só com fabricantes e o meu trabalho é essencialmente ser o ponto de contacto com os mesmos e tudo o que são questões de negócio, seja relacionada com vendas, seja relacionada com potenciais oportunidades ou com questões sobre a concorrência. O nosso objetivo é fazer um trabalho que acaba por ser um pouco de consultoria, ou seja, realizar a análise de dados e apresentar insights relevantes, oportunidades e conclusões. O objetivo é sempre acrescentar valor às análises que fazemos porque os nossos clientes neste caso, os fabricantes, têm acesso às mesmas bases de dados que nós, por isso, temos que ser capazes de dar este extra step de trazer informação nova e insights novos, soluções novas para dar resposta às questões dos clientes.

2. Como define o contexto organizacional da Nielsen? (em que mercado opera, qual a dimensão, países onde está presente)

É uma empresa multinacional em que a sede é nos Estados Unidos, presente em vários países e, portanto, há sempre vários níveis a quem reportar. Essencialmente em Portugal esta equipa mais comercial está dividida numa parte focada nos fabricantes, que é o caso da minha equipa, depois temos uma parte focada nos retalhistas, temos uma área de serviço denominado de client service online que acaba por ser a ponte de contacto com outras áreas dentro da Nielsen, seja operações, seja reports. Para todas as áreas aquele é o primeiro ponto de contacto dos nossos clientes. Depois temos também a área do Report Center que é quem faz essencialmente relatórios para os nossos clientes e depois temos as áreas de operações, também dentro da nossa área, que são quem codifica as bases de dados, quem trata de questões nas bases e ainda uma estrutura dentro da Nielsen, mais global, portanto esta primeira que apresentei é uma estrutura local que funciona para Portugal.

3. Qual tem sido a evolução do número de clientes nos últimos anos?

Geralmente os resultados são sempre superados e, portanto, isso é um indicador de que as coisas estão a correr bem e mesmo este ano com o covid, apesar de terem existido algumas penalizações em alguns negócios específicos, por exemplo o negócio de out of home foi todo muito penalizado porque não haviam dados mas por outro lado foi compensado por outras

necessidades, como por exemplo, perceber mais rapidamente as movimentações e dinâmica do mercado. Ou seja, nalguns casos em vez de fornecermos uma leitura mensal das bases de dados passou-se a realizar uma leitura semanal, desta forma fomos conseguindo contrabalançar as perdas. Acho que é uma empresa que tem mantido um crescimento constante.

3.1 De que mercados fazem parte a maioria dos clientes?

Os clientes trabalham todos dentro do mercado de bens de grande consumo, tanto retalhistas como fabricantes. Os fabricantes estão divididos entre as várias macro áreas: alimentação, bebidas, produtos de higiene pessoal ou higiene do lar, etc. temos todos esses fabricantes a colaborar connosco.

4. Que métodos são utilizados na recolha de dados do consumidor?

Geralmente os retalhistas partilham os dados com a Nielsen, os dados de sell out, e é a partir daí que são que são construídas as bases de dados e depois são disponibilizadas consoante a necessidade dos vários clientes.

5. Qual o processo desde a recolha até à disponibilização de dados?

Os clientes têm de ter um interesse em querer uma determinada base de dados de uma determinada categoria. Quando é feito um pedido de uma base de dados há duas opções: ou base de dados já existia de outro cliente ou a base dados tem que ser produzida. Existem também timings diferentes para cada uma, se a base dados não existia, o tempo de entrega também é diferente. Este processo é inicialmente tratado pela equipa de vendas em Portugal, passa depois para as operações que tratam todo o processo de construir e validar a base dados, a equipa de vendas volta novamente a ser informada e é a responsável por dar o ok. Depois, na fase final, é uma equipa de operações que envia a base de dados ao cliente. A partir daí funciona um bocadinho como business as usually dependendo do tipo de serviço que aquele cliente tem.

6. Qual o tipo de dados e/ou análises disponibilizadas pela Nielsen para o setor de FMCG?

6.1 Qual é o tipo de dados e/ou análises mais solicitados pelos clientes de FMCG?

Depende da categoria em que cada cliente opera mas é sempre muito de interesse comum os dados mais globais de fmcg, tanto que nós, trimestralmente, fazemos uma apresentação de macrotendências por exemplo, com o crescimento total de fmcg, com as quotas das várias insígnias dentro de Portugal, com tendências de mercado, com o índice de confiança do consumidor, é sempre algo muito valorizado pelos clientes, para além disso, como são dados que não conseguem retirar a partir da sua base de dados, procuram adquiri-los com uma maior frequência do que aquela que nós disponibilizamos.

7. Que apoio é realizado pela Nielsen na utilização de dados pelas empresas?

Depende de cliente para cliente porque há clientes que são mais autônomos outros menos, mas o serviço standard habitual é: existem formações que podem ser dadas tanto pela equipa de Client Service Online (CSO), equipa de suporte, como também pelo respetivo consultant, responsável pelo cliente. Depois temos toda a parte de ajuda nas análises, todas as dúvidas pontuais que possam ir surgindo em termos de análises, têm o suporte por parte da nossa equipa. Esta acaba por ser a base do nosso trabalho no dia-a-dia.

8. Tem alguma sugestão de melhoria no método de recolha e/ou tratamento dos dados? Ou em relação ao suporte dado aos clientes?

Em termos de recolha de dados diria que há a possibilidade de melhorar no sentido de em vez de lermos só os canais de retalho, ou em vez de lermos só insígnias de lojas físicas, ler também dados de online e ler também outro tipo de lojas que não sejam relacionadas a bens de grande consumo, por exemplo farmácias, cabeleireiros, discotecas, restaurante pop-up ou seja, um restaurante que só abra no verão se não “apanharmos” esses dados é como se esses dados não existissem. Claro que nós fazemos uma projeção, uma estimativa, mas acaba por ter algumas limitações. Também é normal, no processo de recolha de dados, que não seja possível recolher tudo, portanto há que fazer escolhas. No serviço aos clientes, ultimamente temos vindo a fazer vários desenvolvimentos no sentido de tornar o cliente mais capaz de trabalhar com a informação. Lançamos uma ferramenta que é o connect express e acaba por ter gráficos de uma forma mais automatizada. O objetivo é não só o cliente ficar mais capacitado de construir as suas próprias apresentações, assim como, obter informação mais visual, de uma forma mais rápida e simples – user-friendly. Aqui o nosso grande objetivo é tornar o cliente mais independente do seu consultor, para conseguir fazer tracking da análise de uma forma mais rápida.