

Explorando o conceito Orientação para Marketing Analytics por meio de análise lexical de um conjunto de segmentos de texto (ALCESTE)

GABRIEL NAVARRO BEDANTE

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

ANDRES RODRIGUEZ VELOSO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Explorando o conceito Orientação para *Marketing Analytics* por meio de análise lexical de um conjunto de segmentos de texto (ALCESTE)

1 Introdução

As empresas sempre tiveram e têm a necessidade de coletar informações para responder às demandas e aos movimentos do mercado de maneira mais efetiva que seus concorrentes. Para alcançar algum tipo de vantagem com esse ponto, a velocidade com que se coletava dados e os transformava em informação relevante era determinante. Dessa maneira, no passado, empresas com mais recursos conseguiam acessar mais informações (e de maneira mais rápida) sobre os mercados seja por meio de pesquisas, seja por uma estrutura montada para tal. Já as empresas menos estruturadas e sem grande disponibilidade de recursos ficavam à margem da informação e sobreviviam com base no conhecimento adquirido no mercado. Entretanto, vivemos um momento em que a evolução tecnológica pela qual estamos passando permite o acesso de qualquer tipo de empresa, grandes e pequenas, a um número de dados a um custo extremamente baixo. A vantagem agora não é daquele quem tem acesso a dados, mas sim daquele que consegue transformar essa infinidade de dados disponíveis, estruturados e desestruturados, em informação relevante para a tomada de decisão.

É nesse contexto que o *Business Analytics* vem se desenvolvendo nos últimos anos, tanto na academia quanto nas empresas, criando teorias, técnicas e conhecimento para responder de maneira rápida às mudanças ambientais utilizando os recursos que, hoje, estão amplamente disponíveis. Davenport e Harris (2007) definem *Business Analytics* como “o uso extensivo de dados, análise estatística e quantitativa, modelos explicativos e preditivos e gerenciamento baseado em fatos para conduzir decisões e ações mais assertivas de negócios”. Esse é um mercado em franco crescimento e que movimentava toda uma cadeia que impacta desde o setor de máquinas e equipamentos até o setor de serviços, passando por diversos outros. De acordo com estudos especializados, o mercado de *Business Analytics* deve crescer fortemente nos próximos anos (International Data Corporation, 2018a).

Na área de marketing observa-se o mesmo desenvolvimento, sendo que o tema que vem ganhando relevância é derivado de *Business Analytics* e mais focado em questões relacionadas ao marketing, o chamado *Marketing Analytics*. As publicações sobre esse assunto vêm crescendo (Erevelles, Fukawa, & Swayne, 2016; Wedel & Kannan, 2016; Rackley, 2015; Kaufmann, 2014; Banasiewicz, 2013; Kurniawati, Shanks, & Bekmamedova, 2013; Chamlerwat, Bhattachakosol, Rungkasiri, & Haruechaiyasak, 2012; Rogers & Sexton, 2012; Bijmolt, et al., 2010; Spais & Veloutsou, 2005), tendo, inclusive, uma revista acadêmica dedicada ao tema desde 2013, o *Journal of Marketing Analytics*. A American Marketing Association (AMA) igualmente observou a emergência do tema, razão pela qual passou a inseri-lo entre suas prioridades desde 2016 (Marketing Science Institute, 2016) e 2018-2020 (Marketing Science Institute, 2018).

Embora o *Marketing Analytics* esteja sendo trabalhado pela academia, por se tratar de um tema em desenvolvimento, há diversas lacunas que justificam o aprofundamento do conhecimento sob diferentes perspectivas. Uma dessas lacunas é a orientação de uma empresa para *Marketing Analytics*. (Bedante & Veloso, 2017) apresentou sua definição preliminar sobre Orientação para *Marketing Analytics* e considera que a Orientação para *Marketing Analytics* é um direcionamento mais amplo e está alinhado à estratégia de longo prazo da empresa que tenha o comprometimento da alta administração para empreender esforços e alocar recursos no desenvolvimento da cultura e competência analítica e na formação de ativos e processos que suportem o desenvolvimento dessa prática com o foco nas atividades de Marketing (Bedante & Veloso, 2017).

Apesar de já existir o conceito inicial, ainda pende de resposta **quais são os fatores formadores do construto Orientação para *Marketing Analytics***, sendo esta a proposta desta pesquisa.

Para responder à esta pergunta, esse trabalho se pautou em i) entrevistar especialistas em para aprofundar os conceitos levantados por Bedante e Veloso (2017), ii) analisar o conteúdo das entrevistas por meio de Análise Lexical por Contexto de um Conjunto de Segmentos de Texto (ALCESTE) e iii) extrair os principais *clusters* de formas (palavras) do *corpus* de texto formado pela transcrição das entrevistas com os executivos sobre Orientação para *Marketing Analytics*.

2 Fundamentação teórica

Como o objetivo do artigo é explorar a Orientação para *Marketing Analytics* e aprofundar o entendimento sobre sua delimitação, buscou-se com essa revisão apresentar as definições de *Marketing Analytics* e entender onde se encontram suas fronteiras conceituais.

2.1 Domínio do conceito de *Marketing Analytics*

Pode-se dizer que *Marketing Analytics*, em uma ordem hierárquica, estaria subordinado a *Business Analytics* que, por sua vez, abarca todas as funções da empresa como marketing, recursos humanos, estratégia de negócios, comportamento organizacional, operações, sistemas de cadeia de suprimentos, sistemas de informação e finanças - e não somente de marketing, como *Marketing Analytics*.

O conceito de *Business Analytics* ou *Analytics* se pauta no uso extensivo de dados, na análise estatística e quantitativa, nos modelos explicativos e preditivos e no gerenciamento baseado em fatos para conduzir decisões e ações (Davenport & Harris, 2007). Esse conceito, por sua vez, se subordinaria ao de *Business Intelligence* que é um conjunto de tecnologias e processos que usam dados para entender e analisar o desempenho do negócio.

Uma abordagem mais específica defende que *Marketing Analytics* é uma prática para prestação de contas de Marketing ou Marketing Accountability, que trata de questões relacionadas à análise dos resultados das ações de marketing para a empresa (ROI) (Spais & Veloutsou, 2005). Essa abordagem surgiu da necessidade de a área de marketing prestar conta de suas ações para o restante da empresa, visto que a área sempre foi vista com certo ceticismo sobre os impactos de seus investimentos, por vezes vultuosos, no resultado da empresa (Kumar & Shah, 2011; Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2007).

Com uma visão externa à empresa, ao nível mais elementar do consumidor/cliente, chegou-se ao conceito de *Consumer Analytics*, definido como o uso extensivo de dados e modelos de gestão baseado em fatos para conduzir decisões e ações, sendo que os dados e modelos são definidos ao cliente individual (Bijmolt, et al., 2010). Por conta disso, o *Consumer Analytics* foi introduzido no conceito de *Big Data Consumer Analytics*, que trata da extração de informações ocultas sobre o comportamento do consumidor a partir do *Big Data* e a exploração de seus *insights* por meio de interpretações geradoras de algum tipo de vantagem para a empresa (Erevelles, Fukawa, & Swayne, 2016).

Diferentemente dessa abordagem focada apenas em apuração de resultados ou simplesmente focada no consumidor, entende-se *Marketing Analytics* como um conceito mais amplo, contendo processos e recursos tangíveis (pessoas, ferramentas e tecnologia) e intangíveis (conhecimento e competências) que permitem a criação de diversas análises métricas ou medições para entender questões influenciadas pelas atividades relacionadas a Marketing de forma a se antecipar ou prever comportamentos (ex.: previsão de demanda, precificação, comportamento dos consumidores, etc.) (Kaufmann, 2014).

2.2 *Marketing Analytics* e o processo de Marketing

A falta de competência para definição do que deve ser analisado a partir do direcionamento estratégico e da falta de recursos para a análise propriamente dita dificultam a área de Marketing comprovar suas ações e suas despesas em seu dia-a-dia na firma. Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2007) argumentam que medir as ações de marketing tem sido um desafio para os

executivos e organizações, sendo necessária a comprovação seus resultados para expô-los ao conselho de administração e aos acionistas. Somado a isto tem-se ainda a descrença na área de Marketing, dada a dificuldade em comprovar seus resultados. Em consequência disso, a função de Marketing muitas vezes trabalha de maneira pouco alinhada com os objetivos estratégicos das empresas, exercendo, portanto, menos influência sobre a alta administração. Com isso, e seu orçamento é visto como uma despesa questionável, ao invés de um investimento relevante (Kumar & Shah, 2011).

Medir o desempenho de marketing, entretanto, é apenas uma das atividades relacionadas a *Marketing Analytics*. Com isso, além de fazer análises *ex-post*, para entender o comportamento passado, a *Marketing Analytics* também seria responsável por buscar entender questões influenciadas pelas atividades relacionadas a Marketing de forma preditiva, com o intuito de se antecipar ou prever comportamentos (ex.: previsão de demanda, precificação, comportamento dos consumidores, etc.). Isto, no entanto, torna imperativo o desenvolvimento de competências específicas dentro da empresa que permitam transformar dados em previsões por meio de análises estatísticas sofisticadas.

Outra discussão relevante é sobre a localização da área de *Marketing Analytics* dentro da empresa. Grossman e Siegel (2014) estudaram a localização da função de *Analytics* dentro da organização e encontraram três modelos básicos: centralizado, descentralizado e híbrido. No modelo centralizado a função de *Analytics* ocupa uma posição corporativa, o que facilita seu desenvolvimento por ficar mais fácil alcançar massa crítica, obter os dados necessários, ganhar expertise e desenvolver competências estatísticas. Por outro lado, os cientistas de dados ficam longe das unidades de negócio para as quais as análises seriam feitas e o suporte dado. No modelo descentralizado, um grupo de cientistas de *Analytics* é alocado em cada uma das unidades de negócio e, neste caso, as vantagens e desvantagens são exatamente opostas àquelas do modelo centralizado. Por fim, existe o modelo híbrido, no qual os dados são centralizados, mas os analistas e as análises são alocadas em cada uma das unidades de negócio.

Considerando esses aspectos, é de fundamental importância definir o escopo de atuação de marketing para se ter clareza sobre suas atividades e, então, começar a trabalhar as métricas. No sentido de delimitar o escopo de marketing para também delimitar o escopo de *Marketing Analytics*, entende-se que cada vez mais há uma sobreposição entre as funções da empresa em relação à realização das atividades de marketing, pois marketing não é feito apenas pelo departamento de marketing. Assim, para criar uma robusta organização de marketing, os profissionais de marketing devem pensar como executivos de outros departamentos e os executivos de outros departamentos, por sua vez, devem pensar mais como profissionais de marketing. Embora esta abordagem englobe todas as áreas da empresa, para determinação do escopo de *Marketing Analytics*, o processo de marketing pode ser utilizado como base. Para tanto, considerou-se que o processo de marketing contempla a compreensão do mercado e das necessidades do cliente, a concepção de uma estratégia de marketing orientada para do cliente, o desenvolvimento de um plano e de um programa de marketing integrados, o desenvolvimento de relacionamento com os clientes e a captura de valor a partir dos clientes. Assim, o que se propõe é que *Marketing Analytics* permeie todas as etapas e atividades desse processo para que seja feito integralmente. Assim, uma empresa Orientada para *Marketing Analytics* seria aquela que em seu processo de *Marketing Analytics* considerasse e perpassasse todas as etapas do processo de marketing.

Portanto, a *Marketing Analytics* deve ser um processo estruturado com recursos tangíveis (ex.: infraestrutura de TI) e intangíveis (ex.: conhecimento), bem como utilizando métricas de marketing adequadas para mensuração do desempenho da estratégia de marketing alinhada à estratégia do negócio.

3 Método

Para se atingir os objetivos estabelecidos no início do artigo, foram realizadas entrevistas em profundidade com especialistas em marketing e/ou em *Analytics* para explorar os conceitos relacionados à Orientação para *Marketing Analytics*, bem como para entender suas relações com construtos antecedentes e consequentes. Esse método de coleta de dados está alinhado aos seus objetivos e é adequado, pois, segundo Belk, Fischer e Kozinets (2013), a entrevista em profundidade permite uma compreensão profunda de um tópico sobre o qual o informante da pesquisa é capaz de falar com propriedade, buscando o aprofundamento do assunto à medida que a entrevista avança. O método é indicado para entender conceitos, motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um determinado tópico, no caso dessa pesquisa, questões relacionadas ao tema Orientação para *Marketing Analytics*.

3.1 Recrutamento

A seleção dos entrevistados considerou o grau de conhecimento sobre os assuntos a serem explorados, no caso Marketing e *Analytics*, bem como assuntos adjacentes a esses temas. Além disso, foi considerado o grau de senioridade dos entrevistados em tempo de atuação profissional e cargo ocupado. Buscou-se também executivos de diferentes indústrias e empresas para garantir uma visão mais ampla dos assuntos que seriam tratados nas entrevistas. Com essas especificações foram identificados 20 especialistas em rede social voltada exclusivamente para profissionais, para os quais foi enviada uma carta convite, por mensagem eletrônica, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando uma entrevista. Além disso, foi garantida a confidencialidade das entrevistas e esclarecido que o uso de seu conteúdo era estritamente acadêmico.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas pessoais ou via conferência eletrônica utilizando-se *softwares* de vídeo chamada existentes e amplamente utilizados para esse fim. Foram conduzidas 9 entrevistas com executivos (Tabela 1) e utilizou-se o critério da saturação para finalizar essa etapa. Segundo esse critério, a entrevista continua até que o pesquisador comece a ouvir as mesmas coisas repetidas vezes, atingindo assim a saturação teórica (Belk, Fischer, & Kozinets, 2013; Gupta & Awasthy, 2015). Já para a condução das entrevistas foi elaborado um roteiro com questões abertas sobre os conceitos que se queria explorar para servir de guia para as entrevistas (ver Anexos). Nele, foram explorados os conceitos de *Analytics*, passando pelo conceito de *Marketing Analytics* para então abordar-se a Orientação para *Marketing Analytics*. Antes de entrar no conceito de Orientação para *Marketing Analytics*, apresentou-se um conceito de “Orientação” como sendo “um direcionamento geral ou duradouro de pensamento, inclinação ou interesse”. Isso foi feito para que os entrevistados se alinhassem sobre que tipo de “Orientação” se estava querendo explorar. As entrevistas foram realizadas entre setembro e dezembro de 2017 e tiveram duração média de 70 minutos. Os áudios das entrevistas foram gravados e transcritos, resultando em mais de 627 minutos de gravação e 167 páginas de arquivo de editor de texto com fonte 12 e espaçamento simples.

Tabela 1 - Lista de entrevistados

Entrevistado	Indústria	Cód. da Ind.	Cargo Ocupado	Cód. do Nível	Característica Geral da Empresa
01	Agência de Propaganda	Ind_Agen	Gerente de Data Intelligence	Niv_Mid	Agência focada em análises e interpretações de dados
02	Tecnologia	Ind_Tecn	Head of Market Insights & Analytics	Niv_Top	Uma das maiores redes sociais do mundo
03	Meios de PMT	Ind_Mpmt	Coordenador de Data Science	Niv_Mid	Grande empresa de meios de pagamento do Brasil (1)
04	Agência de Propaganda	Ind_Agen	Diretor	Niv_Top	Agência de publicidade americana com atuação global
05	Tecnologia	Ind_Tecn	CEO e Fundador	Niv_Top	Uma das maiores empresas de games do Brasil
06	Meios de PMT	Ind_Mpmt	Especialista de Data Science	Niv_Mid	Grande empresa de meios de pagamento do Brasil (2)
07	Consultoria	Ind_Cons	Gerente de Analytics	Niv_Mid	Empresa de consultoria filiada a um grande grupo financeiro
08	Consultoria	Ind_Cons	Sócio	Niv_Top	Empresa de consultoria de estratégia com foco em analytics
09	Varejo	Ind_Var	Superintendente de Marketing Intelligence	Niv_Top	Um dos maiores varejistas do Brasil

Fonte: Entrevistas

3.3 Abordagem analítica

Uma vez realizadas as entrevistas, as informações provenientes dos entrevistados foram compiladas integralmente em arquivo de editor de texto para servir de *input* para o *software* de análise qualitativa Iramuteq. O Iramuteq é um *software* livre, desenvolvido com base no *software* R e na linguagem Python, que permite fazer análises estatísticas sobre grandes massas textuais por meio do método ALCESTE (*Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte*). A escolha de se fazer uma análise qualitativa com o uso de um *software* específico é coerente com assunto abordado nesse artigo, ou seja, *Analytics*. A possibilidade de analisar dados pouco estruturados, como os decorrentes de uma entrevista composta de perguntas abertas, apresentou-se como uma situação oportuna para inserir esse trabalho no contexto sobre o qual ele busca aprofundar o conhecimento.

O método ALCESTE foi criado por Max Reinert e integra uma infinidade de métodos estatísticos sofisticados como segmentação, classificação hierárquica e dicotomização baseada em média recíproca ou análise de correspondência e a teoria das nuvens dinâmicas a partir de uma Classificação Hierárquica Descendente (CHD) complexa. A CHD não está inicialmente interessada no significado das palavras, mas sim na organização do discurso com o intuito de permitir ao pesquisador estudar aspectos pragmáticos das representações sociais (Kalampalikis & Moscovici, 2005). Combinado com uma análise semântica, esse método aprimora a interpretação dos dados. Esse método favorece o conceito de oposição entre grupos ao de proximidade entre duas unidades (Reinert, 2001), o que permite a identificação de diferenças entre as *Clusters*.

Embora alguns autores ressaltem que esse método seja insensível ao significado e ao contexto (Hohl, Tsirogianni, & Gerber, 2011), Reinert (1983) argumenta que, por exemplo, se em um texto os indicadores são as palavras, seu significado depende, em parte, do contexto, visto que um texto não é um conjunto de palavras soltas sem relações.

No *corpus* de texto formado pelas entrevistas, inseriu-se apenas as respostas dos entrevistados, excluindo-se as falas do entrevistador. A base de entrevistados foi constituída por executivos experientes atuando em empresas brasileiras de diversos setores, portes e maturidade de mercado.

Para efeito de análise comparativa, esses executivos foram classificados de acordo com sua senioridade dentro da empresa e de acordo com o setor em que a empresa atuava. Na primeira classificação, os executivos foram divididos em “*Top management*” para cargos de diretoria ou presidência e em “*Middle management*” para nível de supervisão e gerência. Já na classificação setorial, os executivos foram divididos nos setores “Consultoria”, para empresas de consultoria estratégica; “Meios de pagamento” para empresas tanto de bandeira de cartão de crédito quanto de adquirência (máquinas de cartão), ambas detentoras de grandes bases de dados de transações de consumidores; “Agências” para agências de propaganda, setor esse sendo fortemente impactado pelas novas tecnologias que tem ampliado a gama de formatos e veículos de comunicação, dentre eles as redes sociais, onde *Analytics* passou a exercer um papel fundamental; “Tecnologia” onde foram entrevistados executivos de empresas de games e de redes sociais; e por fim “Varejo”, buscando a visão de um setor tradicional da economia que também começa a se estruturar para lançar mão de *Analytics* em seu processo de tomada de decisão mercadológica.

Além da classificação dos respondentes, as respostas de cada entrevistado foram separadas por temas, ou seja, por pergunta. Assim, foi possível analisar as respostas de todos os entrevistados para cada tema (ou pergunta). Os temas foram classificados em “*Analytics*” para as respostas sobre o que os entrevistados entendiam por *Analytics*; “*Marketing Analytics*” para as respostas sobre o que os entrevistados entendiam por *Marketing Analytics*; e “Orientação para *Marketing Analytics*” para as respostas sobre o que os entrevistados entendiam por Orientação para *Marketing Analytics*. Após coletar o entendimento dos entrevistados para cada um dos temas, foi-lhes apresentado uma definição para que eles comentassem livremente fazendo considerações.

Uma vez compilados e classificados os dados em um *corpus* de texto único, realizou-se os seguintes tipos de análise com o *software* Iramuteq: i) Análise de estatísticas básicas; ii) Análise de Conteúdo com base Análise de Classe Hierárquica Descendente e na Análise de Similitudes; iii) análise dos segmentos de texto típicos de cada cluster. As análises das clusters foram feitas tendo em vista as recomendações de Reinert (2001) de que as clusters obtidas podem ser interpretadas i) como conteúdo, observando-se a lista de palavras ou a lista de segmentos de texto que lhes pertence; ii) como ‘funcionamento’, dado que suas oposições, mostram um certo dinamismo do percurso discursivo; e iii) como representação, pois essas clusters formam um sistema e refletem uma certa estabilização do ‘funcionamento’ do discurso do autor.

4 Análise do *corpus* geral de texto

Com base nos dados coletados nas entrevistas em profundidade, analisou-se os *corpora* de texto de maneira agregada, ou seja, agrupou-se as respostas de todas as perguntas a todos os entrevistados para se fazer uma análise geral das entrevistas.

4.1 Estatísticas básicas

O *corpus* geral foi constituído por 9 textos e composto de 32.641 ocorrências (total de palavras). Foram identificadas 4.123 formas (palavras distintas), sendo que delas formaram-se 2.654 lemas (palavras de mesma raiz). 1.158 palavras apareceram apenas uma vez no *corpus* (hápx), representando 3,55% das ocorrências e 43,63% das formas. 904 formas tiveram frequência maior que 3.

Para uma análise mais acurada do conteúdo, separou-se as formas em ativas e complementares. As formas ativas foram compostas apenas de adjetivos, substantivos, verbos e formas não reconhecidas como, por exemplo, “*Marketing_Analytics*”. Nas formas suplementares, deixou-se todas as outras classificações de palavras, tais como advérbio, artigo, pronome, dentre outros que não agregavam valor significativo à análise. Utilizou-se essa configuração de processamento da base de dados para todas as análises realizadas no âmbito desse artigo.

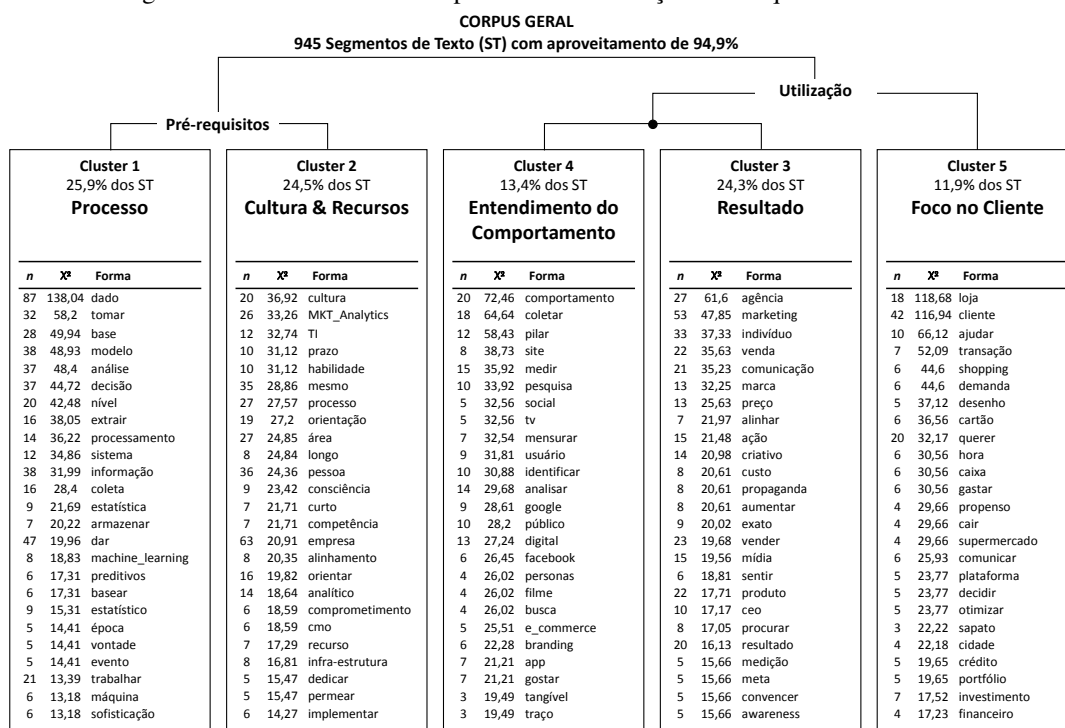
O *corpus* geral foi dividido em 945 segmentos de texto, com aproveitamento de 94,9%, ou seja, 897 segmentos de texto foram aproveitados na análise. Valores acima de 70% de aproveitamento indicam robustez do *corpus* de texto e garantem maior validade para a análise (Nascimento & Menandro, 2006).

4.2 Análise lexical por contexto de um conjunto de segmentos de texto (ALCESTE)

O conteúdo das respostas analisadas foi categorizado em 5 *Clusters*, sendo o *cluster* 1 composto por 24,5% dos segmentos de texto aproveitados do *corpus* total, o *cluster* 2 por 13,4%, o *cluster* 3 por 24,3%, o *cluster* 4 por 11,9% e o *cluster* 5 por 25,9% dos segmentos de texto aproveitados do *corpus* total. A Figura 1 abaixo apresenta graficamente o *corpus* geral de texto com suas ramificações. Em cada *cluster* são apresentadas as principais palavras que as compõe, e que apresentaram Qui-quadrado $>3,80$ e $p < 0,05$.

Vale ressaltar que esses 5 *clusters* se encontram divididos em duas ramificações do *corpus* total de análise. Uma ramificação, Subcorpus A, chamada de “Pré-requisitos”, contém os *clusters* 1 (“Processo”) e 2 (“Cultura & Recursos”). Esses *clusters* tratam do que é *Analytics* e o que uma empresa necessita ter para ser orientada para *Marketing Analytics*. A outra ramificação, Subcorpus B, “Utilização”, contém o *cluster* 3 (“Resultado”), o *cluster* 4 (“Entendimento do Comportamento”) e o *cluster* 5 (“Foco no Cliente”). O subcorpus B trata de assuntos sobre como os dados são coletados, utilizados e sobre o foco final dos resultados obtidos com *Analytics* dentro da empresa. Além disso, contém os segmentos de texto relacionados às fontes de dados e à utilização propriamente dita de *Marketing Analytics*.

Figura 1 - Clusters formados a partir da Classificação Hierárquica Descendente



Fonte: Entrevistas

Para uma visualização mais clara dos *clusters*, realizou-se uma Análise Fatorial de Correspondência (AFC) do *corpus* de texto onde os *clusters* se apresentam dispostos em um plano fatorial (Figura 2). A AFC faz o cruzamento entre o vocabulário (considerando a frequência de incidência de palavras) e os *clusters*, gerando uma representação gráfica em plano cartesiano, onde são vistas as oposições entre *clusters* ou formas (Nascimento & Menandro, 2006).

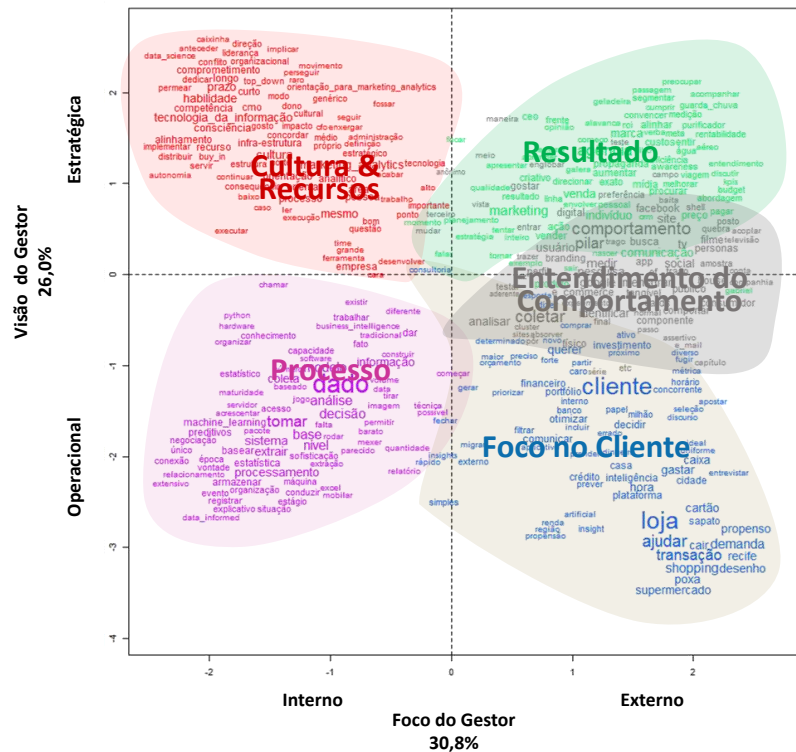
Ao se fazer essa análise é possível observar de maneira mais clara que os *clusters* 1 (“Processo”) e 2 (“Cultura & Recursos”) se mostram totalmente independentes. Já os *clusters* 3 (“Resultado”), 4 (“Entendimento do Comportamento”) e 5 (“Foco no Cliente”) possuem alguma sobreposição de formas.

É interessante notar que esses três últimos *clusters* apesar de independentes, tratam de assuntos relacionados à utilização de *Marketing Analytics* sob diferentes pontos de vista, quais sejam: i) atribuição de responsabilidade e prestação de contas (*Accountability*) para as ações de marketing; ii) entendimento do comportamento dos consumidores/clientes; e com esse entendimento iii) um foco mais preciso nos clientes. Já os dois primeiros *clusters* tratam do que é *Marketing Analytics* e do que uma empresa precisa dispor para ser orientada para *Marketing Analytics*. Nesse último caso, fica evidente a necessidade de infraestrutura tecnológica, competências analíticas, patrocínio dos níveis organizacionais mais altos da empresa para que uma empresa se torne de fato orientada a essa prática.

Foi realizada também uma análise mais detalhada de cada *cluster* para aprofundar o entendimento do significado dos mesmos sob dois pontos de referência: i) com o primeiro, buscou-se analisar as formas (palavra) associadas ao *cluster* por meio da frequência com que aparecem e pela sua significância dentro do *cluster*, observada pela magnitude de seu Qui-quadrado. Para tanto, a Figura 1 apresenta esses números para todos os *clusters*; ii) o segundo ponto de referência para a análise considerou os segmentos de texto típicos de cada *cluster*, classificando-os em ordem decrescente a partir da soma absoluta de Qui-quadrado das formas neles contidas. Nessa análise buscou-se verificar o sentido desses segmentos de texto dentro do contexto de cada *cluster*. Para efeito de apresentação, a ordem das análises dos *clusters*

considerou a divisão dos subcorpora e a representatividade em função da quantidade de segmentos de texto que as compõe.

Figura 2 - Clusters dispostos no plano fatorial



Fonte: Entrevistas

4.2.1 Cluster 1 “Processo” do Subcorpus “Pré-requisitos”

O cluster 1 foi composto por 25,86% dos segmentos de texto do Corpus Geral, ou seja, 232 segmentos de texto em 897. Os entrevistados que mais contribuíram para esse cluster pertenciam às indústrias de tecnologia.

As cinco formas (palavras) de maior significância (por meio da associação com o qui-quadrado) dentro desse cluster foram “dado” ($n = 87$ e $X^2 = 138$), “tomar” ($n = 32$ e $X^2 = 58$) de tomada de decisão, “base” ($n = 28$ e $X^2 = 50$), “modelo” ($n = 38$ e $X^2 = 49$) e “análise” e “decisão” ($n = 37$ e $X^2 = 48$). Apenas com essas palavras é possível inferir que o cluster trata de maneira geral de modelos de análise de base de dados para a tomada de decisão, ou seja, elementos que permeiam os recursos chave para se ter *Analytics* ou *Marketing Analytics* em uma empresa, bem como o seu uso final.

Identificou-se nas entrevistas que algumas empresas chamam de *Analytics* a já antiga prática de tomada de decisões com base em dados, confirmando o que foi abordado na introdução desse trabalho como sendo uma variação ou mesmo uma evolução do Sistema de Informações de Marketing. Embora antiga e aparentemente básica, essa prática, por não ser totalmente estruturada nas empresas, quando começa a tomar forma, recebe o nome de *Analytics*. Seguindo essa linha, mesmo com toda a tecnologia e com a ampla disseminação da necessidade de as empresas buscarem mais fundamentos para a tomada de decisões, ainda hoje isso é feito com base no feeling dos gestores

É interessante notar, por outro lado, que questões relacionadas à evolução tecnológica, que permite um salto na prática de *Analytics*, foram abordadas pelos entrevistados. A capacidade de processamento disponível hoje para um volume de dados crescente já não é mais uma barreira para a implementação de uma prática de *Marketing Analytics*.

Outro assunto abordado que começa a aparecer como uma peça importante dentro do arcabouço de Marketing Analytics é o processo de tomada de decisão automatizada que surge com o advento da *machine learning* ($n = 8$ e $X^2 = 18,83$), ou seja, algoritmos que aprendem determinados comportamentos e são programadas a tomar decisões com base em seu aprendizado

O que se depreende da análise desse *cluster* é que o que *Analytics* consiste, de fato, em uma evolução do Sistema de Informações de Marketing em que novas ferramentas permitem o processamento de um volume de dados sem precedentes, provenientes de fontes diversas que no passado não existiam. Além disso, passa pela estruturação e análise de dados desestruturados (Ex.: fotos, textos, comentários em redes sociais), eventualmente em tempo real e com a possibilidade de direcionamento para uma tomada de decisão automatizada, no caso de *machine learning*. Assim sendo, com base nas análises feitas no *cluster 1*, lhe foi atribuído o nome de Processos de *Marketing Analytics*.

4.2.2 Cluster 2 “Cultura & Recursos” do Subcorpus “Pré-requisitos”

O *cluster 2* foi composto por 24,53% dos segmentos de texto do Corpus Geral, ou seja, 220 segmentos de texto em 897. Os entrevistados que mais contribuíram para esse *cluster* pertenciam às indústrias de meios de pagamento e de varejo. Nesse *cluster*, temas relacionados à Orientação para *Marketing Analytics* e o que uma empresa precisaria ter para ser orientada para *Marketing Analytics* foram abordados diretamente.

Nesse *cluster*, as formas “cultura” ($n = 20$ e $X^2 = 37$), “*Marketing Analytics*” ($n = 26$ e $X^2 = 33$), “tecnologia_da_informação” ($n = 12$ e $X^2 = 33$), “prazo” ($n = 10$ e $X^2 = 31$) e “longo” ($n = 8$ e $X^2 = 25$), “habilidade” ($n = 10$ e $X^2 = 31$), “processos” ($n = 27$ e $X^2 = 28$), “orientação” ($n = 19$ e $X^2 = 27$), “área” ($n = 27$ e $X^2 = 25$), “pessoas” ($n = 36$ e $X^2 = 24$) foram as de mais afinidade com o *cluster* e as que possuíam maior grau de significância por meio da associação com o qui-quadrado. Essas formas fornecem indicativos sobre o que deveria ser considerado para classificar uma empresa como de fato orientada para *Marketing Analytics*.

Os segmentos de texto de maior *score* corroboram o tema principal desse *cluster* de pré-requisitos para uma empresa ser Orientada para *Marketing Analytics* onde se aborda a necessidade de ser ter habilidades analíticas como ponto principal.

Outro ponto destacado como importante é o *buy in*, ou suporte da alta administração, este atribuído por um dos entrevistados ao Presidente da empresa (CEO), ao Diretor de Marketing (CMO) e ao Diretor Financeiro (CFO). É interessante notar a presença do Diretor Financeiro como peça importante para a Orientação para *Marketing Analytics*, o que faz sentido dada sua atividade geral de apuração e entendimento da origem dos resultados da empresa. Isso corrobora os primeiros estudos e definições de *Marketing Analytics* que era fortemente orientado à prestação de contas em marketing, ou *Marketing Accountability* (Spais & Veloutsou, 2005).

Junto com o suporte da alta administração, foi citada uma possível mudança na cultura da empresa como algo em um patamar acima da orientação propriamente dita. Seguindo essa linha da cultura, outro entrevistado ressaltou a necessidade de ter polos dentro da empresa que capitaneiem e disseminem a prática de *Analytics* para então desenvolver a cultura e a orientação para *Marketing Analytics*. Nesse sentido, portanto, essa orientação para *Marketing Analytics* seria intrínseca à empresa não havendo a necessidade de alocação de recursos para o seu desenvolvimento, uma vez que seria derivada da orientação a *Analytics*.

4.2.3 Cluster 3 “Resultado” do Subcorpus “Utilização”

O *cluster 3* foi composto por 24,30% dos segmentos de texto do Corpus Geral, ou seja, 218 segmentos de texto em 897. Os entrevistados que mais contribuíram para esse *cluster* pertenciam a agências de propaganda. De maneira geral, as palavras de mais afinidade e maior grau de significância (associação com o qui-quadrado) com o *cluster* contém formas relacionadas à operacionalização do “Marketing” ($n = 53$ e $X^2 = 48$), principalmente as relacionadas ao

composto de marketing (4P), como “Comunicação” ($n = 21$ e $X^2 = 35$), “Preço” ($n = 13$ e $X^2 = 26$), “Produto” ($n = 22$ e $X^2 = 18$) e “Propaganda” ($n = 8$ e $X^2 = 21$); e a pontos relacionados aos resultados ou ao foco de impacto da gestão do mesmo, como “Indivíduo” ($n = 33$ e $X^2 = 37$), “Venda” ($n = 22$ e $X^2 = 3$) e “Marca” ($n = 13$ e $X^2 = 32$).

A análise de fases típicas do *cluster*, mostra os aspectos sobre a forma de utilização de *Marketing Analytics* na empresa. Dentre eles, surge a questão da responsabilização sobre os efeitos/ resultados das ações de marketing. De acordo com os entrevistados, o *Marketing Analytics* está colocando em cheque os profissionais que não se adequem a essa nova realidade, pois agora é possível atribuir responsabilidade mensurável a ele, o que permite fazer uma gestão mais pragmática da área de Marketing dentro da empresa.

Marketing Analytics, portanto, seria uma prática que ajudaria o profissional de marketing provar seu valor, principalmente nos aspectos mais tangíveis da estratégia, principalmente auxiliando em questões relacionadas à segmentação de mercado e ao posicionamento da empresa, e chegando até a gestão do composto de marketing. Mesmo questões intangíveis como o valor da marca, também podem se beneficiar do *Marketing Analytics* para subsidiar possíveis premissas de um modelo de valoração da marca.

Com capacidade de demonstrar seu valor dentro da organização, por meio do uso de *Marketing Analytics*, o profissional de marketing ganha protagonismo e diminui as dúvidas sobre sua importância, embora ainda haja resistência por parte de alguns.

A tecnologia permite que, hoje, seja possível aferir resultados de ações de marketing que, no passado, ficavam sem qualquer tipo de mensuração. E essa mensuração serve como *feedback* para ajustes que levam à melhora da prática não somente pela tentativa e erro, mas com um entendimento claro das relações entre causa e efeito do que se está fazendo.

Com base no conteúdo analisado das entrevistas deu-se o nome a esse *cluster* de “Resultado”. Dentro desse *cluster* comentou-se explicitamente sobre antigas demandas de mensuração de resultados da área de marketing e suas ações. Nesse contexto, o *Marketing Analytics* vem permitindo essa revolução que impacta a prática e, conseqüentemente, a estrutura e as competências necessárias para estruturação de uma área de mais efetiva.

4.2.4 Cluster 4 “Entendimento do Comportamento” do Subcorpus “Utilização”

O *cluster* 4, foi composto por 13,38% dos segmentos de texto do Corpus Geral, ou seja, 120 segmentos de texto em 897. Os entrevistados que mais contribuíram para essa *cluster* pertenciam a agências de propaganda. Nesse *cluster*, a forma de mais afinidade e maior grau de significância (associação com o qui-quadrado) foi “Comportamento” ($n = 20$ e $X^2 = 72$). Outras palavras como “Coletar” ($n = 18$ e $X^2 = 65$), “Medir” ($n = 15$ e $X^2 = 36$), “Pesquisa” ($n = 10$ e $X^2 = 34$), “Mensurar” ($n = 7$ e $X^2 = 33$), “Analisar”, “Identificar” ($n = 10$ e $X^2 = 31$), ($n = 14$ e $X^2 = 27$) remetem ao entendimento desse comportamento e outras formas remetem aos meios pelos quais se capturam as informações para entender o comportamento, como “Site” ($n = 8$ e $X^2 = 80$), “TV” ($n = 8$ e $X^2 = 80$), “Social” ($n = 5$ e $X^2 = 33$), “Google” ($n = 9$ e $X^2 = 29$), “Facebook” ($n = 6$ e $X^2 = 26$), dentre outras. Esse *cluster* tem alguma sobreposição com o *cluster* 3 “Uso de *Marketing Analytics* e Responsabilização”, visto que ambas tratam do uso de *Marketing Analytics*. Entretanto, diferentemente desta última, o *cluster* 2 trata do uso de *Marketing Analytics* focado no entendimento do comportamento do consumidor.

Aprofundando a análise das entrevistas, ficou clara a relação entre *Marketing Analytics* e os canais e ferramentas digitais. A ampla digitalização dos meios pelos quais o consumidor é acessado representa um salto nas possibilidades de estabelecimento de troca de informações tanto do cliente/consumidor para a empresa quanto da empresa para o cliente/consumidor, conforme ressaltam os entrevistados.

Para tanto, existe a necessidade de a empresa dispor de infraestrutura necessária para capturar esse comportamento digital, sendo que a captura desse comportamento passa por coletar,

analisar e fazer testes para uma segmentação mais precisa do perfil de clientes a serem acessados por determinada ação. E a mensuração dos resultados do comportamento retroalimentam o desenvolvimento do produto para que esse seja o mais aderente ao público-alvo.

Tomando como base os diferentes ângulos de análise, a esse *cluster* foi dado o nome de “Entendimento do Comportamento”. Nele, encontram-se elementos que até pouco tempo não existiam como algo a ser levado em consideração como uma ferramenta de marketing, como o mundo digital. A velocidade em que a tecnologia avança permite que a cada dia o braço digital ganhe relevância no ferramental do profissional e da área de marketing, tornando-se assim um elemento de grande relevância para o desenvolvimento de *Marketing Analytics* e para a evolução da disciplina de marketing como um todo.

4.2.5 Cluster 5 “Foco no Cliente” do Subcorpus “Utilização”

O menor *cluster* em termos de quantidade de segmentos de texto foi o *cluster* 5. Composto por 11,93% dos segmentos de texto do Corpus Geral, ele foi nomeado “Foco no Cliente”, visto que os segmentos de texto e as formas a ele associados envolvem esforços em impactar de maneira positiva tanto os clientes em mercados *Business to business*, quanto os consumidores finais. Palavras como “Loja” ($n = 18$ e $X^2 = 119$), “Cliente” ($n = 42$ e $X^2 = 117$), “Ajudar” ($n = 10$ e $X^2 = 66$), “Transação” ($n = 7$ e $X^2 = 52$), “Shopping” ($n = 6$ e $X^2 = 45$), “Demanda” ($n = 6$ e $X^2 = 45$), dentre outras surgiram com mais afinidade junto ao *cluster* e maior grau de significância.

Identificou-se a utilização da prática de *Analytics* com o intuito de ajudar os clientes nas empresas dos entrevistados. Nesse caso, *Marketing Analytics* não só é usado para entender o perfil e aonde o consumidor está, mas também para auxiliar na última milha conectando empresa e consumidor. Além disso, o *Marketing Analytics* vem sendo usado para buscar o máximo de precisão no foco ou público-alvo das ações de marketing com o intuito de garantir maior aderência e, conseqüentemente, geração de maior retorno sobre as mesmas.

Com o uso recorrente de *Marketing Analytics*, haveria um crescimento nas bases de dados e no entendimento das mesmas. Isso levaria a uma eventual escalada na curva de aprendizado, que geraria ganhos não apenas no entendimento do comportamento passado de clientes, mas também em prever ou antever seus comportamentos. Isso ajudaria a empresa na oferta de produtos e serviços mais aderentes às necessidades de seus clientes.

Finalmente, pode-se dizer que esse *cluster* trata da utilização de *Marketing Analytics* para atender de maneira mais assertiva as necessidades dos clientes/consumidores. Nesse sentido, uma maior orientação para *Marketing Analytics* levaria a empresa a focar em seus clientes de maneira mais precisa e eficiente, racionalizando recursos e otimizando resultados.

5 Discussão

O objetivo desse foi entender o conceito de Orientação para *Marketing Analytics* e suas relações e, para tanto, o tema foi explorado qualitativamente em entrevistas em profundidade com executivos de Marketing para aprofundar o entendimento sobre o que seria uma empresa Orientada para *Marketing Analytics*. Nessa etapa, buscou-se entender quais seriam os pré-requisitos para que uma empresa seja Orientada para *Marketing Analytics* e em que essas empresas se diferenciariam de outras empresas não orientadas para essa prática. Com a compilação do conteúdo das entrevistas foi realizada a Análise Lexical por Contexto de um Conjunto de Segmentos de Texto (ALCESTE) para extrair os principais *clusters* do *corpus* de texto formado pela transcrição das entrevistas.

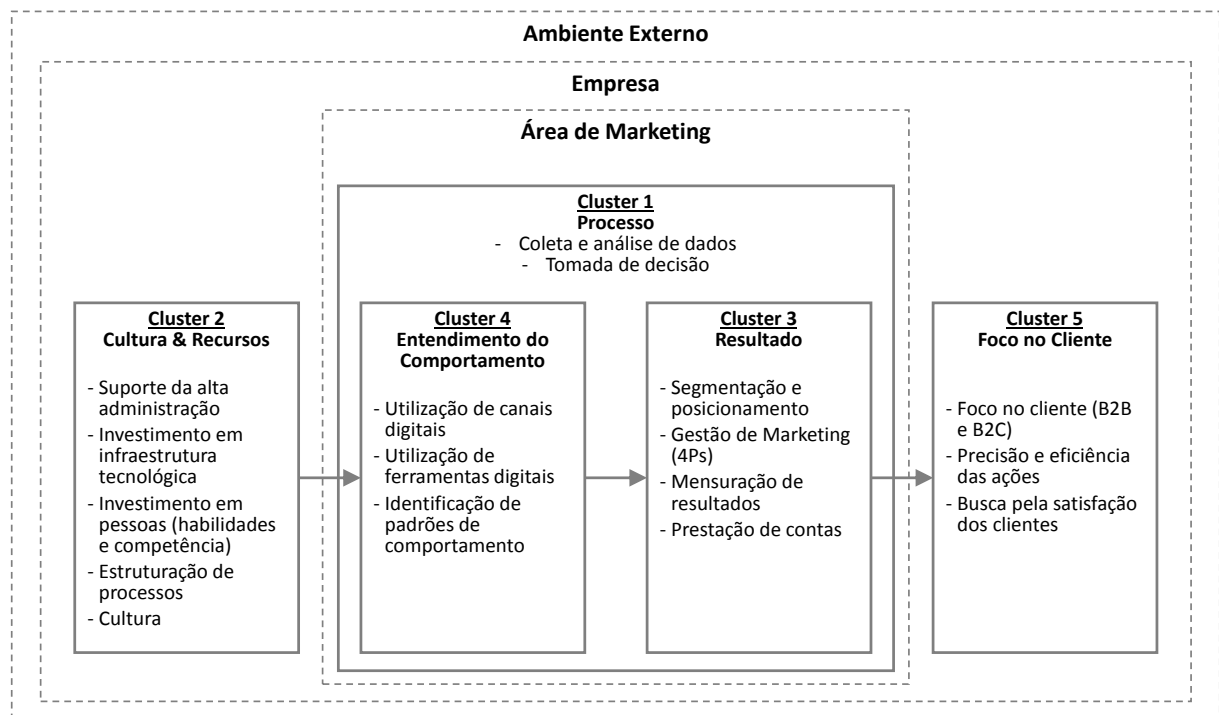
A partir da análise qualitativa do *corpus* de texto, foram identificados 5 *clusters* de segmentos de texto: “Processo”; “Cultura & Recursos”; “Resultado”; “Entendimento do Comportamento”; e “Foco no Cliente”. Esses *clusters* podem ser dispostos no ecossistema de marketing o que permite a visualização de cada um deles de maneira organizada, conforme representação da Figura 3.

Os *clusters* 2 e 5 estariam fora da área de marketing. Nesse caso, o primeiro considera os recursos necessários e básicos para que uma empresa exercesse a atividade de *Marketing Analytics*, como Suporte da alta administração que direcionaria investimentos em recursos como infraestrutura tecnológica, recursos humanos e processos necessários para fazer a prática crescer dentro da empresa. Esse papel da alta administração seria decisivo para determinação da orientação para *Marketing Analytics*, conforme identificado nas entrevistas e corroborado por diversos estudos sobre *Analytics* (Shanks & Bekmamedova, 2012; Germann, Lilien, & Rangaswamy, 2013; Grossman & Siegel, 2014; Davenport & Harris, 2007), podendo haver relação entre “Comprometimento da Alta Administração” e “Orientação para *Marketing Analytics*”.

Já o *cluster* 5 apresenta os elementos relacionados aos resultados esperados com a atividade de *Marketing Analytics*, como o foco correto no cliente correto, o que levaria a maior precisão e eficiência das ações que, em última instância, geraria um maior grau de satisfação nos mesmos. Esse *cluster* determinaria o grau de *Marketing Analytics Deployment* que, segundo Germann, Lilien e Rangaswamy (2013), seria o nível em que os *insights* adquiridos a partir de *Marketing Analytics* orientam e apoiam a tomada de decisões de marketing dentro da empresa.

O *cluster* 1 representa de maneira ampla o processo do que poderia ser chamado de o novo Sistema de Informações de Marketing (SIM), turbinado por novas tecnologias e com possibilidade de acesso a um enorme volume de dados (*Big Data*) para geração de informações e análise em tempo real. Esse *cluster* está em linha com o que se chamou de *Big Data Analytics*, que seria uma forma avançada de análise de dados que leva em conta *Big Data* (Sun, Strang, & Firmin, 2007). Aqui é determinante que esses dados tenham um volume que impossibilita sua análise com as ferramentas tradicionais, variedade de formatos estruturados e desestruturados provenientes de diversas fontes e velocidade com processamento em tempo real (ou próximo disso), tudo isso agregando de maneira real para um processo de tomada de decisão efetivo.

Figura 3 - *Clusters* de *Marketing Analytics* no ecossistema de Marketing



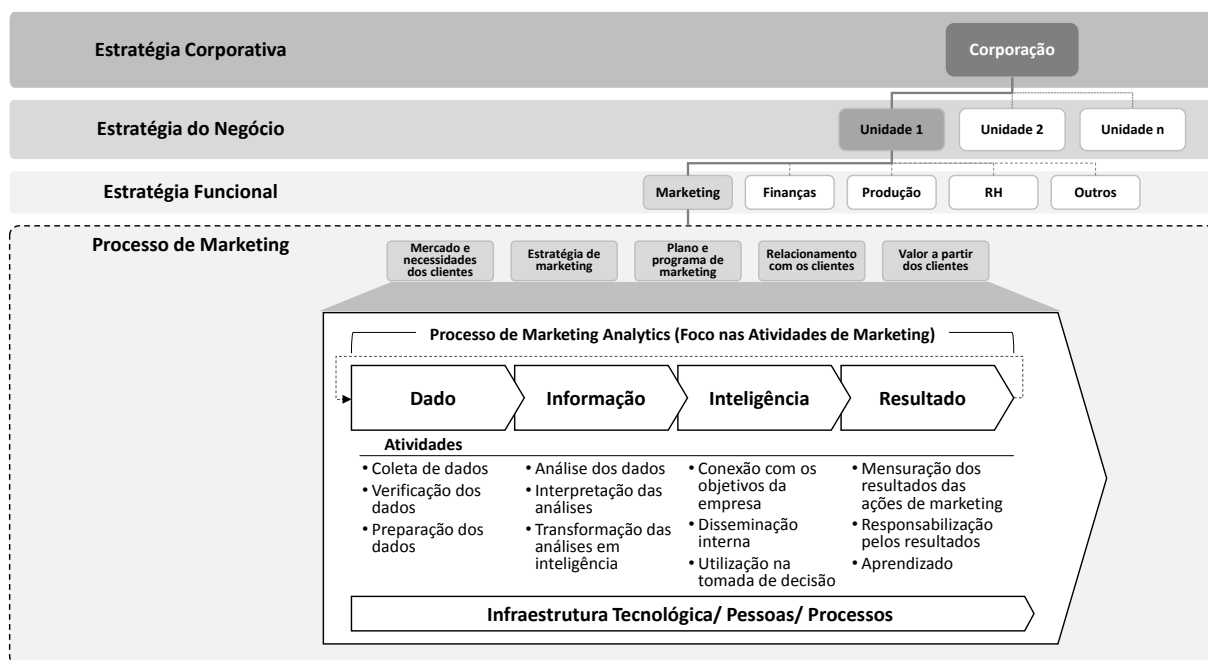
Fonte: Elaborado pelo autor

O *cluster 4* traz questões como o entendimento do comportamento dos clientes/ consumidores usando canais e ferramentas digitais, o que poderia ser entendido como um subitem do *cluster 1*. Nesse caso específico, o *cluster* traz elementos sobre como as empresas podem, hoje, acessar o comportamento de clientes e consumidores, principalmente via novos canais digitais.

Por fim, o *cluster 3* apresenta os elementos resultantes do uso dessas informações e análises geradas para a tomada de decisão efetiva de marketing, seja de maneira estratégica (posicionamento e segmentação); seja para a operacionalização de marketing (4Ps), culminando com a mensuração das ações de marketing e responsabilização pelos seus resultados. Esse tema apontado pelos entrevistados tem sido um desafio para os executivos marketing, pois a área de Marketing, de maneira geral, é vista com certo ceticismo, dada a dificuldade em comprovar seus resultados. Em consequência disso, a função de Marketing muitas vezes trabalha de maneira pouco alinhada com os objetivos estratégicos das empresas, exercendo, portanto, menos influência sobre a alta administração (Rackley, 2015; Kaufmann, 2014; Kumar & Shah, 2011; Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2007; Spais & Veloutsou, 2005)

Considerando esses aspectos apresentados no esquema onde são apresentados os *clusters* como um processo buscou-se delimitar o escopo de *Marketing Analytics*, utilizando-se como base o processo de marketing, contemplando as seguintes etapas: i) compreensão do mercado e das necessidades do cliente; ii) concepção de uma estratégia de marketing orientada para o valor do cliente; iii) desenvolvimento de um plano e de um programa de marketing integrados; iv) desenvolvimento de relacionamento com os clientes; e v) captura de valor a partir dos clientes. Desse modo, a Figura 4 propõe uma delimitação para *Marketing Analytics* que permeie todas as etapas e atividades desse processo para que seja feito integralmente.

Figura 4 - Esquema de delimitação do conceito de *Marketing Analytics*



Fonte: Elaborado pelo autor

Desse modo, propõe-se um conceito para *Marketing Analytics* como sendo um processo estruturado, funcionando com especialistas (pessoas com conhecimento e know-how) e infraestrutura (hardwares e softwares de última geração) para a coleta de dados de fontes diversas (principalmente de canais digitais), de diferentes tamanhos e formatos, e utilizando métricas de marketing adequadas para análises avançadas e para mensuração e reporte do desempenho da estratégia e da gestão de marketing. E nesse sentido, a Orientação para *Marketing Analytics*

(OMA) é um direcionamento formal ou informal mais amplo alinhado à estratégia de longo prazo da empresa, que tenha o comprometimento da alta administração para empreender esforços e alocar recursos no desenvolvimento da competência analítica e na formação de ativos e processos que suportem o desenvolvimento dessa prática com o foco nas atividades de Marketing. Em suma, uma empresa Orientada para *Marketing Analytics* seria aquela que em seu processo de *Marketing Analytics* considerasse e perpassasse todas as etapas do processo de marketing. Portanto, não se trata apenas do grau de utilização de *Analytics* pela área de marketing da empresa (embora o uso seja uma dimensão importante).

Esse estudo apresenta, portanto, contribuições importantes para a disciplina de marketing. A primeira delas seria a exploração de um tema emergente, tanto no dia-a-dia do profissional de marketing, quanto para a academia de marketing. Além disso, esse trabalho traz aportes metodológicos por lançar mão de técnicas de análise qualitativa ainda pouco exploradas na disciplina de marketing, como foi o caso da realização de Análise Lexical por Contexto de um Conjunto de Segmentos de Texto (ALCESTE) por meio do software Iramuteq.

Embora se tenha utilizado um critério claro para determinar a quantidade de especialistas que participaram da pesquisa, um número maior de entrevistados poderia dar maior validade ao estudo e, eventualmente, enriquece-lo. Outro ponto que pode ser considerado como uma limitação é o fato de o estudo ter contado apenas com a visão de executivos brasileiros nas entrevistas em profundidade. Especialistas de outros países, com diferentes experiências poderiam enriquecer os achados desse trabalho. Considerando esses pontos e pela própria natureza exploratória desse trabalho, é importante ressaltar que qualquer tipo de generalização sobre esse estudo tem que ser feita com parcimônia.

Como sugestões para possíveis pesquisas futuras, sugere-se a exploração dos conceitos aqui explorados relacionando-os em um modelo onde o construto Orientação para *Marketing Analytics* apresenta-se como central. Para tanto, abre-se a possibilidade para desenvolver uma escala que mensure o nível de Orientação para *Marketing Analytics* da empresa. Além disso, outra possibilidade de pesquisa seria a de identificar as variáveis determinantes dessa orientação nas organizações, apresentando-se, portanto, como um estudo direcionador para empresas que buscam a Orientação para *Marketing Analytics*.

Referências bibliográficas

- Ariker, M., Diaz, A., Moorman, C., & Westover, M. (2015). Quantifying the Impact of Marketing Analytics. *Harvard Business Review*, p. 5.
- Banasiewicz, A. D. (2013). *Marketing database analytics: Transforming data for competitive advantage*. Routledge.
- Bedante, G. N., & Veloso, A. R. (2017). Orientação para Marketing Analytics: construto, modelo conceitual e proposições de pesquisa. *Working papper*.
- Belk, R., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer and marketing research*. Sage.
- Bijmolt, T. H., Leeflang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13(3), pp. 341-356.
- Chamlertwat, W., Bhattarakosol, P., Rungkasiri, T., & Haruechaiyasak, C. (2012). Discovering Consumer Insight from Twitter via Sentiment Analysis. *J. UCS*, 18(8), pp. 973-992.

- Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), pp. 897-904.
- Farris, p. w., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2007). *Marketing metrics: 50+ metrics every executive should master*. Pearson Education.
- Germann, F., Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. (2013). Performance implications of deploying marketing analytics. *International Journal of Research in Marketing*, 30(2), pp. 114-128.
- Grossman, R., & Siegel, K. (2014). Organizational models for big data and analytics. *Journal of Organization Design*, Vol. 3, No. 1, pp. 20-25.
- Gupta, R. K., & Awasthy, R. (2015). *Qualitative research in management: Methods and experiences*. SAGE Publications India.
- Hohl, K., Tsirogianni, S., & Gerber, M. (2011). Workshop in Applied Analysis Software MY591.
- International Data Corporation. (2018a). *Worldwide Big Data and Analytics Software Forecast, 2018–2022*.
- Kalampalikis, N., & Moscovici, S. (2005). Une approche pragmatique de l'analyse Alceste. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (2), pp. 15-24.
- Kaufmann, M. (2014). *Inductive fuzzy classification in marketing analytics*. Springer.
- Khan, K., & Hagen, C. (2015). Building na Analytics-Based Organization. *A.T. Kearney, Inc.*
- Kumar, V., & Shah, D. (2011). Can marketing lift stock prices? *MIT Sloan Management Review*, 52(4), p. 24.
- Kurniawati, K., Shanks, G. G., & Bekmamedova, N. (2013). The Business Impact Of Social Media Analytics. Em *ECIS Vol. 13* (p. 13).
- LaValle, S., Hopkins, M. S., Lesser, E., Shockley, R., & Kruschwitz, N. (2010). Analytics: The new path to value. *MIT Sloan Management Review*, 52(1), pp. 1-25.
- Marketing Science Institute. (2016). *Research Priorities 2016-2018*. Fonte: MSI: https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf
- Marketing Science Institute. (2018). *Research Priorities 2018-2020*. Fonte: MSI: https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP18-20.pdf
- Nascimento, A. R., & Menandro, P. R. (2006). Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e pesquisas em Psicologia*, 6(2), pp. 72-88.
- Rackley, J. (2015). *Marketing Analytics Roadmap*. New York City: Apress.
- Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de “gros” corpus et stabilité des “mondes lexicaux”: analyse du “CableGate” avec IRaMuTeQ.

Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, (pp. 835-844).

- Reinert, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique: application à l'analyse lexicale par contexte. *Les Cahiers de L'analyse des Données*, 8(2), pp. 187-198.
- Reinert, M. (2001). Approche statistique et problème du sens dans une enquête ouverte. *Journal de la société française de statistique*, 142(4), pp. 59-71.
- Rogers, D., & Sexton, D. (2012). *Marketing ROI in the Era of Big Data: The 2012 BRITENYAMA Marketing in Transition Study*. New York: American Marketing Association.
- Shanks, G., & Bekmamedova, N. (2012). Achieving benefits with business analytics systems: an evolutionary process perspective. *Journal of Decision Systems*, 21(3), pp. 231-244.
- Shanks, G., Sharma, R., Seddon, P., & Reynolds, P. (2010). The impact of strategy and maturity on business analytics and firm performance: a review and research agenda. *21st Australasian Conference on Information Systems*. Brisbane.
- Spais, G., & Veloutsou, C. (2005). Marketing analytics: managing incomplete information in consumer markets and the contribution of mathematics to the accountability of marketing decisions. *South European Review of Business Finance and Accounting*, 3(1), pp. 127-150.
- Sun, Z., Strang, K., & Firmin, S. (2007). Business Analytics-Based Enterprise Information Systems. *Journal of Computer Information Systems*, pp. 1-10.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 97-121.