
O Impacto da Implementação de *Business Intelligence* nos *KPI* da atividade Comercial das empresas de *Fast Moving Consumer Goods*

Bruno Luís de Queirós Garcia

N ° 202200862

Dissertação

Mestrado de Gestão Comercial

Orientado por
Professor Doutor Pedro Campos

2024

Agradecimentos

...Dizem que na vida, somos moldados às circunstâncias do Tempo que nos acompanha, e com quem por ela nos cruzamos.

Nestes últimos dois anos, o Tempo moldou uma vez mais uma parte de mim.

Para todos os que me acompanham, partilho a minha gratidão por contribuírem para eu ter conseguido chegar até aqui.

Em especial, à minha esposa Glória Elisa Garcia, às minhas filhas Maria Beatriz Garcia e Maria Francisca Garcia, pelo Tempo que adiei estar com elas, aos meus Pais, que sempre estiveram comigo no Tempo certo e aos meus amigos, quando lhes exigi mais Tempo.

À Instituição Faculdade de Economia do Porto e seus representantes, com quem partilhei muitas horas deste nosso Tempo, a todos os Professores que me moldaram o conhecimento e em especial ao meu orientador Professor Doutor Pedro Campos que, além de me orientar, também me soube mostrar a Qualidade do Tempo.

E por fim, à Sra. Eng.^a Elisa Oliveira, Diretora Geral da Empresa AC Marca Portugal, que nunca deixou de acreditar e de confiar em mim e que me cedeu parte do seu Tempo para que eu pudesse semear o meu.

A todos vós, o meu muito Obrigado!

Resumo

O setor das empresas de *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) enfrentou em 2022 e com notório agravamento em 2023 muitos desafios, em especial devido a vários conflitos bélicos com repercussões em toda a Economia Global. Consequentemente, as mudanças no comportamento de compra dos consumidores são mais do que esperadas.

É por isso que as tomadas de decisão de todas as empresas que atuam no FMCG requerem uma gestão cada vez mais assertiva e um olhar diferente. Um olhar em que, a exata análise da informação no menor curto espaço de tempo permita as melhores e mais acertadas decisões. Adivinha-se uma nova era para os KPI (*Key Performance Indicators*) deste setor de atividade e onde o *Business Intelligence* (BI) terá provavelmente a sua máxima eficiência, e este foi o grande desafio e tema desta dissertação, nomeadamente a identificação das vantagens na implementação de BI nas empresas de FMCG e como se poderá traduzir em valor organizacional via KPI.

Desta forma, foi realizada uma revisão literária subjacente ao tema da investigação e uma pesquisa qualitativa, via dezassete (17) Entrevistas Qualitativas, Semiestruturadas, Semi-abertas, e um *Focus Group* na empresa AC Marca Portugal, S.A, que contribuiu como exemplo prático sobre os métodos, plataformas e processos implementados por uma empresa de FMCG.

Com este estudo analisamos uma tendência crescente na preocupação das empresas relativamente à utilização de dados, quer pela massificação da informação sobre a mais-valia destas ferramentas (na sociedade e no mundo empresarial), mas acima de tudo, na crescente perceção do valor que estes poderão representar quando utilizados no dia-a-dia.

Este estudo permitiu também analisar que as ferramentas de BI, consideradas como auxílio na monitorização de KPI's através de *dashboards*, ainda estão longe da sua transversalidade, necessitam ainda de investimento por parte das empresas mais do que reconhecimento pelas mesmas.

Abstract

The *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG) sector faced many challenges in 2022 and with a notable worsening in 2023, especially due to several war conflicts with repercussions throughout the Global Economy. Consequently, changes in consumer buying behavior are more than expected.

That is why the decision-making of all companies that operate in FMCG requires increasingly assertive management and a different look. A look in which the exact analysis of information in the shortest cost of time allows the best and most correct decisions, a new era is foreseen for the KPI of this sector of activity and where *Business Intelligence* will probably have its maximum efficiency, and this was the great challenge and theme of this dissertation, namely the identification of the advantages in the implementation of BI in FMCG companies and how it can be translated into organizational value via KPI.

In this way, a literature review underlying the research theme and qualitative research were carried out, via seventeen (17) Qualitative, Semi-Structured, Semi-Open Interviews, and a *Focus Group* at the company AC Marca Portugal, S.A, which contributed as a practical example on the methods, platforms and processes implemented by an FMCG company.

With this study we analyze a growing trend in the concern of companies regarding the use of data, both for the massification of information about the added value of these tools (in society and in the business world), but above all, in the growing perception of the value that they may represent when used on a daily basis.

This study also allowed us to analyse that BI tools, considered as an aid in the monitoring of KPI through *dashboards*, are still far from their transversality, they still need investment by companies more than recognition by them.

Capítulo 1 – Introdução.....	9
1.1 Problema de investigação	9
1.2 Pertinência do Tema e Motivação.....	10
1.3 Objetivos da investigação	10
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	13
2.1 Business Intelligence	13
2.2 Fast Moving Consumer Goods – FMCG	15
2.3 Key Performance Indicators - KPI	16
Capítulo 3 – Metodologia e Dados.....	20
3.1 Entrevistas	22
3.2 <i>Focus Group</i>.....	27
Capítulo 4 - Resultados e Discussão	30
4.1 – Entrevistas – Realização, Análise e Discussão	30
4.2 – Focus Group – Realização, Análise e Discussão	41
Capítulo 5 – Discussão final, Limitações e Recomendações.....	45
5.1 – Conclusões Finais	45
5.2 – Limitações do estudo e Recomendações futuras	50
Bibliografia	51
Anexos	54
Anexo A - Entrevistas.....	54
Anexo B - Focus Group	56

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Os 6P's da gestão de vendas	19
Figura 2 - Processo de análise de entrevistas	26
Figura 3 – Organograma Comercial – AC Marca Portugal	28
Figura 4: Gráfico do software do QDA Miner que analisa a percentagem obtida de cada resposta dentro da subcategoria por ordem decrescente das Entrevistas	46
Figura 5: Gráfico do software do QDA Miner que analisa a percentagem obtida de cada resposta dentro da subcategoria por ordem decrescente do <i>Focus Group</i>	48
Figura 6: Imagem do software do QDA Miner que analisa a percentagem de frases, palavras, expressões, mais frequentemente utilizadas no <i>Focus Group</i>	49

INDICE DE TABELAS:

Tabela 1 – Modelo de Tipologia de Entrevistas	22
Tabela 2 – Tabela Relacional entre Objetivos de Estudo, Guião da Entrevista e Revisão da Literatura	25
Tabela 3 – Tabela Relacional entre relação entre os objetivos de Estudo, Questões das Entrevistas do <i>Focus Group</i> e Revisão da Literatura	29
Tabela 4 – Tabela de Análise do QDA Miner das Entrevistas, para as subcategorias e frequências (em percentagem) subjacentes á Questão: Será que o <i>Business Intelligence</i> é devidamente aplicado no setor de FMCG?	35
Tabela 5 – Tabela de Análise do QDA Miner das Entrevistas, para as subcategorias e frequências (em percentagem) subjacentes á Questão: Aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?	38
Tabela 6: Tabela de Análise do QDA Miner do <i>Focus Group</i> , para as subcategorias e frequências (em percentagem) subjacentes á Aplicação do Caso de Estudo num Departamento Comercial de uma Empresa de FMCG	42

INDICE DE ANEXOS:

Anexo A: Guião de Entrevistas	54
Anexo B: Guião do <i>Focus Group</i>	56

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AI	Artificial Intelligence
BA	Business Analytics
BI	Business Intelligence
FMCG	Fast-Moving Consumer Goods
KPI's	Key Performance Indicators
TI	Tecnologias de Informação

KEYWORDS

Business Intelligence; Fast-Moving Consumer Goods; KPI's; Focus Group

Aviso Legal

O presente documento reflete as expetativas, esforços e interpretações do autor no momento da sua elaboração. É possível que este documento contenha incorreções, tanto concetuais quanto metodológicas, que possam ter sido identificadas posteriormente à sua elaboração. Neste seguimento, qualquer utilização do conteúdo deste documento deverá ser exercida com discernimento e cautela.

Ao submeter este documento, o autor declara que o mesmo é fruto do seu próprio trabalho, contendo contribuições originais, e que todas as fontes utilizadas estão devidamente referenciadas no corpo do texto e na secção de referências.

Além disso, o autor declara não incluir neste documento qualquer conteúdo cuja reprodução esteja protegida por direitos de autor ou de propriedade intelectual.

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Problema de investigação

Esta Dissertação tem como problema de investigação o conceito de *Business Intelligence* e a sua aplicabilidade via aplicação de *Key Performance Indicators* (KPI) no setor comercial das empresas de *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG), setor cujos produtos são os bens de consumo rápido, de elevada procura com variações de preços de venda tendencialmente baixos, Nielsen, (2018).

Entenda-se como conceito de *Business Intelligence* (BI) “A combinação de dados com ferramentas analíticas com o objetivo de disponibilizar informação importante para a tomada de decisão” Ramos, (2017).

O setor de *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) cresceu, entre 2019 e 2020, a um ritmo sem precedentes, assinalado com uma taxa de crescimento de 10% a nível mundial contra os 2,5% registados no período homólogo, Kantar (2022), que faz um sumário das compras de mais de um milhão de compradores a nível global.

Em 2022 a inflação marcou o crescimento em FMCG, mas os gastos globais aumentaram 4,8%, quando o volume cresceu apenas 0,1%, o que confirma que os *shoppers* (consumidores) pagaram mais por menos produtos, num contexto de inflação de dois dígitos nos produtos alimentares. Este é o menor volume comprado desde 2019 e compara com o crescimento de 2,6% dos últimos três anos Kantar, (2022).

A nível mundial, as famílias compraram em média em 2020, 61,3 marcas associadas ao FMCG. Pelo 11.º ano consecutivo, a Coca-Cola foi a mais escolhida, seguida da Colgate e da Maggi. Por sua vez, a Sprite foi a marca de crescimento mais rápido, a nível mundial, com um recorde de 33,8 milhões de novos compradores Kantar (2022).

1.2 Pertinência do Tema e Motivação

Os *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) enfrentaram em 2022 e com notório agravamento em 2023 muitos desafios, como a inflação, as mudanças na cadeia de distribuição, a escassez de matérias-primas ou a nova regulamentação da lei das promoções. Consequentemente, as mudanças no comportamento de compra dos consumidores são mais do que esperadas.

É por isso que as tomadas de decisão de todas as empresas que atuam no FMCG requerem uma gestão cada vez mais assertiva e um olhar diferente. Um olhar em que, a exata análise da informação no menor espaço de tempo permite as melhores e mais acertadas decisões. Adivinha-se uma nova era para os KPI deste setor de atividade e onde o *Business Intelligence* terá provavelmente a sua máxima eficiência, e este, será o grande desafio e tema desta dissertação.

Neste sentido, a relevância e motivação do presente estudo centra-se na identificação das vantagens na implementação de BI nas empresas de FMCG e como se poderá traduzir em valor organizacional via KPI. Assim, a contribuição de *Business Intelligence* no contexto organizacional, pode traduzir-se, segundo Chen et al., (2022); Praful, (2023), em inovação e consequentemente, segundo Ain et al., (2019), em vantagens competitivas.

1.3 Objetivos da investigação

Nos dias de hoje e subjacente à conjuntura atual, os negócios exigem que as empresas de FMCG suportem o desempenho na execução de processos e atividades operacionais usando tecnologia da informação o mais personalizada possível. O conceito de BI pode assim apresentar grandes oportunidades para as empresas aumentarem os seus lucros e reduzirem as suas perdas, Nurdin et al., (2022).

Identificando novas oportunidades com base numa implementação estratégia eficaz o BI vai permitir vantagens competitivas de mercado e estabilidade a longo prazo do negócio, Bentley, (2017). Atividades por norma de carácter diário, onde o processo de obtenção

de grandes volumes de dados, depois de analisados e transformados vão permitir que a gestão tome decisões cada vez mais rápidas, Maaitah, (2023).

As ferramentas de BI surgem com a intenção de reduzir o tempo de análise dos mesmos e desta forma permitir a perceção de padrões e relações de dados para ajuda ao suporte de tomadas de decisão, via gráficos, tabelas, *dashboards* e KPI (*Key Performance Indicators*), (Lousa, 2019).

Sendo os KPI uma das ferramentas mais universalmente utilizadas na área comercial das empresas de FMCG, iremos cruzar a necessidade de otimização do BI com a relevância que é dada aos KPI.

Com base nestes pressupostos, foram formulados os seguintes objetivos e questões de investigação:

Objetivo 1: Investigação do *Business Intelligence* no setor FMCG

- **Questão 1:** Será que o *Business Intelligence* é devidamente aplicado no setor de FMCG?
- **Questão 2:** A aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?

Objetivo 2: Aplicação do Caso de Estudo num Departamento Comercial de uma Empresa Multinacional do Setor de FMCG em Portugal – AC Marca Portugal, S.A.

- **Questão 1:** De que forma é que se pode aplicar o BI numa organização (AC Marca Portugal) nomeadamente, alteração de processos, cultura organizacional, status atual de KPI e novos KPI.

Esta dissertação encontra-se organizada da seguinte forma: Os objetivos apresentados serão contextualizados na Revisão de Literatura (Capítulo 2), e na metodologia a utilizar para cumprir os objetivos (Capítulo 3) que será baseada numa pesquisa qualitativa pela realização de entrevistas a profissionais de empresas de bens de consumo e *Focus Group* numa empresa deste setor de atividade, 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 Intelligence*; *Fast Moving Consumer Goods*; Vantagem Competitiva e KPI serão abordados ao longo deste estudo.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 Business Intelligence

O Conceito de *Business Intelligence* (BI) é relevante por relacionar as Tecnologias de Informação (TI) e os processos de negócio, ou seja, estamos perante um processo de absorção de dados que são “instantaneamente” transformados em informação (Lousa, 2019).

O componente mais importante para o sucesso de qualquer organização moderna é a sua capacidade de tirar proveito de toda a informação disponível, interna e externamente, utilizando sistemas estruturados de gestão de dados (BI), (Albescu et al., 2008).

Alnoukari & Hanano, (2017), comprovam no seu estudo que o BI faz muito mais do que simplesmente refinar dados brutos em relatórios e painéis que poderiam ser fornecidos à gestão de topo com a capacidade de tomar as decisões corretas. A informação e o conhecimento fornecidos podem ter um impacto direto em vários fatores relacionados com ativos intangíveis, tais como *know-how*, capacidade de inovação e tendências de mercado.

O conceito de BI é um desenvolvimento da designação do conceito de Sistemas de Suporte à Decisão, utilizadas há mais de 40 anos. Os Sistemas de Suporte à Decisão fazem parte de técnicas de interrogação e geração de relatórios que permitem aos utilizadores extrair a informação de apoio à tomada de decisão. Os sistemas de BI por sua vez possibilitam a extração de informação útil, a partir dos dados armazenados, que nos permitem, elaborar previsões baseadas em dados históricos, nos desempenhos passados e atuais da organização e criar cenários que evidenciem o impacto da alteração de diversas variáveis em tempo real, Ramos, (2017). As tecnologias de BI fornecem desta forma visões históricas, atuais e preditivas das operações comerciais, Bentley, (2017).

À medida que as empresas foram adotando o BI, este tipo de tecnologia tornou-se generalizada e transversal, desta forma, já se conseguem realizar comparações com um “Antes” e um “Depois” da utilização do BI e constatou-se que quem o adotou, conseguiu ser cinco vezes mais rápido na tomada de boas decisões do que os seus concorrentes e duas

vezes mais propenso a estar no quartil superior de desempenho financeiro nos seus setores de atividade devido ao BI obtido a partir da análise de “*Big Data analytics*”, Nurdin et al., (2022).

Na estrutura desta tese, foi definida como uma das questões de investigação “**Será que o Business Intelligence é devidamente aplicado nas empresas de FMCG**” e a motivação desta questão prende-se por ainda existir nos dias de hoje quem questione:

Porque deve uma empresa implementar um sistema de BI? A resposta é dada através de uma imersão à realidade empresarial descrita nas próximas linhas: Os dados gerados pelas atividades das empresas, são enormes, e implicam recursos humanos com tempo considerável para os compilar e reportar, principalmente se o volume de informações for diário. Assumimos o exemplo de empresa que possui um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) implementado, administrado por um gestor sem BI; o dia a dia deste gestor é dar respostas e definir estratégias à Equipa Comercial, de Marketing, Financeira, entre outras; de uma forma geral, toda a informação é reportada ao Gestor pelos vários departamentos em arquivos de Excel (previamente preparados) e em reportes via PDF, por norma, com cadência semanal e mais detalhado no final de cada mês. As desvantagens são notórias, o *timing* da informação quando chega ao Gestor, não é real e o esforço de recursos das várias equipas que têm de preparar os dados primários é facilmente quantificável como uma das funções de maior gasto de horas mês *versus* a função real do colaborador. A questão neste ponto do exercício é fácil de adivinhar: como é que estas desvantagens podem ser eliminadas?

O *software* de BI por norma incluiu sistema de apoio às tomadas de decisões, que é ativado por uma base de dados subjacente. Esta base de dados permite em tempo real o acesso a relatórios, tabelas *online*, e um elevado número de indicadores (KPI) de alto desempenho. Pelos estudos reais existentes, Nurdin et al., (2022) a mudança para um sistema de BI tem permitido:

- ✓ Que o tempo de acesso à informação para análise do negócio e tomadas de decisão seja reduzido para 50%

- ✓ Qualquer solução de BI consolida facilmente múltiplas fontes de dados, ou seja, a informação é amplamente mais completa e fidedigna
- ✓ A velocidade de obtenção dos relatórios aumenta de 1-2 dias para relatórios complexos até alguns minutos
- ✓ Mediante as características da empresa, pode existir redução do número de funcionários que só preparavam relatórios

Em resumo, as soluções de BI oferecem às organizações uma mais-valia sem comparativo ao dar-lhes toda a perspetiva da base de dados, permitindo-lhes tomar as melhores decisões num ritmo mais célere e real, se um relatório nos diz que as vendas diminuíram 80% em comparação com o mês passado, uma análise de BI diz-nos, o Porquê e Onde, Luminiça & Magdalena, (2012).

Embora o BI se tenha tornado mais robusto e difundido, algumas organizações ainda não conseguem maximizar o retorno dos seus investimentos em BI. Uma das razões é a falta de uma boa arquitetura de BI orientada para apoiar a implementação deste sistema, Ong et al., (2011). Estes autores, sustentam ainda que uma arquitetura de BI deve ser composta por cinco camadas:

- 1) Fontes de Dados
- 2) ETL (*Extract-Transform-Load*)
- 3) *Data Warehouse*
- 4) Utilizadores finais
- 5) Metadados

Os utilizadores de BI, têm exigido BI em tempo real e abandonado de uma vez por todas as análises de carácter semanal/mensal; num futuro próximo as empresas vão exigir que o tempo real seja a próxima semana, mês e ano, Maaitah, (2023).

2.2 Fast Moving Consumer Goods – FMCG

Como descrito na introdução, nos últimos anos, o mercado de FMCG cresceu e tornou-se mais complexo. Como resultado destas tendências, são necessários sistemas de informação mais complexos, incluindo inteligência empresarial integrada, nomeadamente,

cadeias de abastecimento logístico, gestão de armazéns (previsões de stocks), gestão de clientes, gestão de marca e produtos (atividade promocional), análise de resultados, em resumo, as grandes indústrias desde setor, desempenham muitas tarefas para a aplicação de tecnologias de BI e a eficiência das empresas é percebida como uma verdadeira oportunidade e prioridade pelos negócios do representante comercial.

Este setor está a passar por mudanças importantes em relação ao uso de BI, Hawking & Sellitto, (2017), identificam que 63% das empresas deste setor deverão investir nos próximos anos na aplicação de Tecnologias de BI e análise de dados para detetar otimizações de processos, Pencheva, (2021). As empresas de FMCG devem assim aproveitar o BI, a tecnologia e a gestão para poder disputar a quota de mercado, Mohammed, (2019).

Em todas as fases de um produto, desde o fabrico até à sua venda ao consumidor final, uma empresa FMCG tem de tomar muitas decisões complexas e só pode tomar as decisões certas se a veracidade dos dados o permitir. Com a ajuda de BI, os dados brutos podem ser limpos e estruturados e, portanto, permitem uma informação já filtrada e atualizada, Mohammed, (2019).

2.3 Key Performance Indicators - KPI

As ferramentas de BI surgem com a intenção de reduzir o tempo de análise dos mesmos e desta forma permitir a perceção de padrões e relações de dados para ajuda ao suporte de tomadas de decisão. A consciência empresarial tem vindo a aumentar sobre as ferramentas de BI e atualmente já se encontram bem identificadas as percentagens utilizadas em vários departamentos, como descrevem e identificam os autores Singh et al., (2016),

- Strategy/Planning: 60%
- Finance: 54%
- Marketing: 53%
- IT/Management: 52%
- Sales: 49%
- Operations/Supply Chain Management: 46%
- Customer Serviv/Support: 41%
- Product Development: 40%

- Human Resources: 32%
- Other: 2%

Os KPI (*Key Performance Indicators*) – Indicadores-Chaves de *Performance* - são definidos como medidas qualitativas que se podem quantificar e que permitem a vários níveis das organizações medir e avaliar a sua eficácia no alcance dos objetivos estratégicos e operacionais, Bishop, (2018).

Contudo, muitas empresas erram na definição destas medidas e mesmo na sua interpretação, grande parte das vezes por desconhecerem na totalidade o que é um KPI, Badawy et al., (2016), este autor, na sua investigação clarifica então que:

1. KRIs - Indicadores-chaves de resultados - Indicam como se conseguiu alcançar uma perspetiva ou fator crítico de sucesso.
2. IR - Indicadores de resultados: Indicam o que realmente se fez.
3. PIs - Indicadores de desempenho: indicam o que se deve fazer.
4. KPI: Indicam o que fazer para se conseguir aumentar significativamente o desempenho ou a *performance*.

Na última década, uma das áreas de negócio mais estudadas no âmbito dos KPI é o *Supply Chain*, pois sendo um dos pontos chave do negócio, quem o possuir mais otimizado, mais vantagens competitivas tem no mercado, Anand & Grover, (2015).

Ainda segundo estes autores a nova geração de KPI destas unidades de negócio devem estar agrupadas em quatro categorias:

- 1) Otimização de transportes
- 2) Otimização de stocks
- 3) Otimização das tecnologias de informação
- 4) Otimização de recursos

O impacto destes KPI, principalmente no setor de atividade estudado no nosso trabalho (FMCG) deve obrigatoriamente estar interligado a outras variáveis, como o crescimento

e desenvolvimento da indústria de transportes, os avanços de TI nestas áreas e gestão de inventários e armazenamento.

Segundo autores como Hofman, (2004), o foco deverá ser, ter sempre poucas métricas – aquelas que possibilitem fornecer o que realmente importa e uma visão equilibrada do desempenho do negócio de ponta a ponta.

Outros estudos no âmbito dos KPI, sustentam que deve existir um processo de quatro etapas para definição dos KPI, e que com este método se consegue monitorizar os objetivos do negócio. Segundo Martel Emmanuel, (2012), devem ser:

1. Definição do propósito do negócio de forma quantificável (ex. *O objetivo da construção do novo site, é de uma contribuição de 20% para o lucro total da empresa*)
2. Fatores que influenciam os objetivos do negócio
3. Como medir cada um desses fatores
4. Definir os KPI do negócio

Reconhecendo-se a importância da área comercial na estrutura dos negócios e em particular do setor de FMCG, existe neste tipo de literatura, um extenso conjunto de fatores que podem aumentar o desempenho do vendedor/comercial, Verbeke et al., (2010), contudo, será no BI e nos KPI que uma nova geração será criada, pois segundo os autores da Silva et al., (2016), dentro dos KPI organizacionais, estes devem ser dinâmicos e adaptados ao vendedor mediante a sua experiência e comportamento, só assim se terá o melhor resultado de cada um.

O modelo de gestão de vendas dos “6 P’s” é um destes exemplos, onde segundo este autor o comportamento de alguns vendedores pode estar mais vocacionado para um campo do que outro e só se identificando e quantificando os mesmos (e que sejam relevantes para as vendas) se pode aplicar uma gestão e supervisão personalizada, Wang Jun et al., (2010).



Figura 1 “6Ps” / Fonte: Adaptado: (Wang Jun et al., 2010)

Capítulo 3 – Metodologia e Dados

Como metodologia para esta dissertação iremos optar por:

- **Entrevistas Qualitativas** – Semiestruturadas – Semiabertas, num total de 17 (dezasete) a interlocutores que atuam no setor FMCG (chefias da área comercial e gestores de contas) de empresas que atuam como fornecedores do retalho de categorias como, Alimentação, Bebidas, Cuidados Pessoais, Produtos de Higiene Pessoal, Produtos Domésticos e de Limpeza.
- **Focus Group** numa empresa de FMCG que opera em Portugal e onde o investigador trabalha, nomeadamente, na empresa AC Marca Portugal, S. A.

O objetivo é que a informação permita responder às questões de investigação e se complemente, ou seja, que a informação “externa” recolhida se cruze e com a “interna” do *Focus Group*.

Uma das vantagens das entrevistas qualitativas será permitir criar uma estrutura de comparação de respostas, articulando os resultados e auxiliando a sistematização das informações fornecidas por diferentes entrevistados. Entenda-se como entrevista uma das formas mais poderosas da sociedade utiliza para compreender a nossa condição humana, Fontana Andrea & Frey James H., (1994).

A entrevista é uma técnica especialmente útil para investigar o comportamento e a subjetividade humana. Por meio da entrevista, é possível investigar tendências de comportamento em determinadas circunstâncias entre tantas outras possibilidades.

A pesquisa via *Focus Group* será utilizada por ainda ser altamente valorizada como uma ferramenta de pesquisa qualitativa, principalmente pela sua capacidade de gerar *insights* aprofundados sobre um tópico de uma forma eficiente e oportuna, Masadeh, (2012).

Krueger et al., (2001), definiram o *Focus Group* como: “série de discussões cuidadosamente planeadas destinadas a obter percepções sobre uma área de interesse definida num ambiente permissivo e não ameaçador”.

Apesar de algumas das limitações e obstáculos logísticos envolvidos, esta técnica de investigação (*Focus Group*) é ainda considerada altamente eficaz em comparação com outros métodos quando se trata de obter conhecimento e compreensão profunda sobre um determinado tema.

Quando realizamos investigação e precisamos de explicar mudanças nas métricas ou compreender as opiniões das pessoas, recorreremos sempre a dados qualitativos sob a forma de texto. Os textos são gerados através de, transcrições de entrevistas, inquéritos com perguntas em aberto, transcrições de centros de contactos, textos e documentos, gravações de áudio e vídeo ou notas observacionais. Em comparação com os dados quantitativos, que captam informação estruturada, os dados qualitativos em texto não estão estruturados, mas têm mais profundidade. A análise de conteúdos, técnica de tratamento de dados de texto, que visa à interpretação de material de carácter qualitativo, assegurando uma descrição objetiva, sistemática e com a riqueza manifestada no momento da recolha dos mesmos pode ser elaborada via vários programas de análise de texto, denominados genericamente por CAQDAS – (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*). Por isso, nesta investigação, iremos utilizar o software QDA Miner, Lewis & Maas, (2007).

Este software permitiu organizar de uma forma mais relevante e eficiente a informação com origem das entrevistas e do *Focus Group*, e como tal, a simplificação da análise da mesma. Seguindo-se o processo de análise e de funcionalidades do programa QDA Miner obtemos um crescente valor da informação, Derobertmeasure & Robertson, (2014).

Ainda segundo os autores Bloor et al., (2011) as análises do QDA Miner devem ocorrer em três etapas:

- i) Segmentação da informação por categorias (e, se necessário, de subcategorias) refletindo estas os temas presentes no guião bem como os novos que emergiram da discussão dos grupos;
- ii) Compilação de todos os extratos do texto subordinados à mesma categoria de modo a poder compará-los
- iii) Interpretação: deve ser suportada numa análise sistemática dos dados

Em termos práticos, o QDA Miner é um software de análise de dados qualitativos que pode ser usado por qualquer pessoa que precise codificar textos ou imagens, anotar, pesquisar, explorar e extrair informações de pequenas ou grandes documentos e imagens.

3.1 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas a interlocutores da área comercial das empresas:

AC Marca Portugal, Unibrands, BandCare, Akzonobel, Philip Morris, Nutriben Baby Food, Sogrape, Viborel, Ferrero, F. Lima, MARS, Henkel e L'Oréal e tiveram origem num roteiro de questões-guia que vão dar cobertura ao interesse da pesquisa; a lista de questões tem origem na pertinência do tema e irá procurar tratar da amplitude do tema da forma mais aberta possível. Este tipo de roteiro por norma é composto entre quatro e sete questões, suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redundâncias, tratadas individualmente como perguntas abertas. As questões do roteiro-guia serão testadas e validadas pelo investigador e serão efetuadas as perguntas da Entrevista (Anexo A).

A entrevista de profundidade é um método que procura, com base em determinados pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada pelo reconhecimento que esta tem para a pesquisa. Neste fluxo e processo de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto, compreender o passado, analisar, discutir, identificar problemas, padrões, obter juízos de valor e interpretações, e caracterizar a riqueza de um tema.

A entrevista como técnica de pesquisa exige conceção e esclarecimento dos procedimentos a adotar, nomeadamente, critérios de seleção das fontes e o uso adequado das informações, só assim se permite a validação dos resultados e limites que se iram obter. As entrevistas geralmente são caracterizadas como abertas, semiabertas e fechadas, respetivamente de questões não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas.

Tabela 1 – Modelo de Tipologia de Entrevistas

Fonte: Adaptado: Duarte (2005)

Pesquisa	Questões	Tipo	Modelo	Abordagem	Respostas
Entrevista Qualitativa	Não Estruturada	Aberta	Questão Central	Em Profundidade	Indeterminadas
	Semi Estruturada	Semi Aberta	Roteiro		
Entrevista Quantitativa	Estruturada	Fechada	Questionário	Linear	Previstas

As abertas e semiabertas são do tipo em profundidade, que se caracterizam pela flexibilidade e por explorar ao máximo determinado tema. A diferença entre ambas é que as abertas são realizadas a partir de um tema central, uma entrevista sem itinerário, enquanto as semiabertas partem de um roteiro base. As entrevistas fechadas são utilizadas em pesquisas quantitativas, quando por exemplo se deseja obter informações representativas de uma população. Conforme já indicado na metodologia o modelo a adotar será de Entrevistas Qualitativas – Semiestruturadas – Semiabertas.

Depois de se explorar cada pergunta ao máximo junto do entrevistado, será efetuada a validação para se saber se todos os tópicos possíveis foram abordados; esta estratégia irá permitir manter a naturalidade e as vantagens da entrevista semiestruturada e evita-se que alguma questão relevante não seja abordada.

Entrevistados:

Conforme revisão literária, nos estudos qualitativos, são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, ou seja, uma pessoa somente deve ser entrevistada se realmente contribuir para ajudar a responder à questão da pesquisa.

Para esta tese iremos optar por respondentes “Chaves”, ou seja, profissionais que possuem informação consideradas fundamentais para as questões da investigação e que atuam no setor de FMCG, pela parte de Indústria (fornecedores).

Em termos de literatura Quivy & Campenhoudt, (1992), propõem três categorias bastante abrangentes de interlocutores em entrevistas:

- a) Docentes, investigadores especializados e peritos
- b) Testemunhas privilegiadas
- c) Público a que o estudo diz respeito

Com base nesta classificação e na experiência de campo, estabeleceu cinco tipos de respondentes:

Especialista: geralmente investigador, académico ou pessoa de grande experiência/conhecimento no assunto, mas não diretamente envolvida com o problema de pesquisa

Respondente – Chave: fontes de informação consideradas fundamentais por estarem profunda e diretamente envolvidas com os aspetos centrais da questão

Respondente - padrão: fonte envolvida com o tema da pesquisa, mas que pode ser substituída por outra sem que se espere prejuízo na qualidade das informações obtidas

Respondente complementar: fontes de oportunidade surgidas no decorrer da pesquisa

Respondente extremista: aquele cuja percepção contraria as principais fontes por motivos ideológicos, políticos, pessoais ou por possuir visão muito particular do tema.

Guião-Roteiro da Entrevista:

De seguida transcrevemos as questões/tópicos que foram colocados no guião da entrevista:

- 1) O *Business Intelligence* e a sua aplicação no setor FMCG - Estaremos a otimizar recursos como SAP Business, Power BI, Adobe Analytics, Tableau, entre outras ferramentas?
- 2) O Departamento Comercial e a informação que pretendemos visualizar, nomeadamente, vendas, rentabilidade, previsões, quotas de mercado.
- 3) Conceito de KPI, como utilizam e com que ferramentas?
- 4) KPI, impacto do BI em:
 - Faturação (líquida de Iva) Vs Período homólogo (mensal e Acumulado) em valor e Qt por Canal, Cliente, Marca, produto
 - Faturação (líquida de Iva) Vs Orçamento (mensal e Acumulado) em valor e Qt por Canal, Cliente, Marca, produto
 - Rentabilidade Canal, Cliente, Marca, produto
 - Espaços de Visibilidade por Cliente Vs período homólogo
 - Distribuição numérica por cliente e Marca Vs período homólogo

Relação entre Objetivos de Estudo, Entrevistas e Revisão da Literatura, Tabela 2.

Tabela 2: Tabela Relação entre Objetivos de Estudo, Guião das Entrevistas e Revisão da Literatura / Fonte: Autor

I - Objetivos	II - Questões das Entrevistas	III - Revisão da Literatura
(Contextualização do entrevistado)	(Q1) Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.	Quivy & Campenhoudt, 1992, propõem três categorias bastante abrangentes de interlocutores em entrevistas
	(Q2) Como relaciona o contexto organizacional da sua empresa/Instituição com o setor FMCG?	Entenda-se como produtos integrados no FMCG, como os bens de consumo rápido, de elevada procura com variações de preços de venda tendencialmente baixos, Nielsen (2018).
Objectivo 1: Investigação do Business Intelligence no setor FMCG ? Questão 1: Será que o Business Intelligence é devidamente aplicado no setor de FMCG?	(Q3) Dentro do sector FMCG, como qualifica em geral a aplicabilidade do Business Intelligence nas empresas e fornecedores que conhece e em particular no setor Comercial?	Este setor está a passar por mudanças importantes em relação ao uso de BI, Hawking & Sellitto, (2017)
	(Q4) Benefícios de BI a nível operacional e estratégico: Que áreas mais beneficiam das suas análises na sua organização?	As empresas de FMCG devem assim aproveitar o BI, a tecnologia e a gestão para poder disputar a quota de mercado Mohammed, (2019).
	(Q5) Que plataformas de BI utiliza no seu dia-a-dia?	Gráficos, tabelas, dashboards (permitem analisar e visualizar os principais indicadores de desempenho, conhecidos por KPI (Key Performance Indicators), Lousa, (2019).
	(Q6) Com que finalidade e periodicidade utiliza as plataformas identificadas?	As ferramentas de BI atualmente já se encontram bem identificadas, como descrevem Singh et al., (2016), na segmentação que fazem sobre a utilidade mais requerida em BI por parte das empresas
	(Q7) Desafios na implementação de BI: Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?	
Objectivo 1: Investigação do Business Intelligence no setor FMCG ? Questão 2: Aplicabilidade do BI via KPIs permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?	(Q8) Definição de KPIs na sua Organização: Quem define os KPIs e em que medida estes estão adequados ?	Os KPIs (Key Performance Indicators) são definidos como medidas qualitativas que se podem quantificar e que permitem a vários níveis das organizações medir e avaliar a sua eficácia no alcance dos objetivos estratégicos e operacionais (Bishop, 2018).
	(Q9) Para utilizadores de KPI's: Aplicabilidade do BI via KPIs permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?	
	(Q10) Quais são os principais desafios que identifica na utilização de KPIs?	Muitas empresas erram na definição destas medidas e mesmo na sua interpretação, grande parte das vezes por desconhecerem na totalidade o que é um KPI (Badawy et al., 2016)

Na Tabela 2 as colunas têm a seguinte interpretação:

- **Coluna I:** os objetivos correspondem às questões propostas, definidas no início deste estudo
- **Coluna II:** Questões das Entrevistas (Q1 a Q10)
- **Coluna III:** Revisão da Literatura

Relações:

Q1 – Q2: Duas questões sobre: a apresentação do entrevistado e o contexto e estrutura organizacional da empresa.

Q3 – Q7: Cinco questões que enquadram o objetivo da Investigação do BI e a sua aplicabilidade no setor de FMCG. 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.

Q8 – Q10: Três questões que enquadram o objetivo da Investigação do BI e Aplicabilidade do BI via KPI e se estes permitem melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização. A Q8 enquadra-nos a tipologia de KPI e a origem dos mesmos. As duas últimas questões, Q9 e Q10, focam a perspetiva do participante, exatamente sobre quais os próximos passos que poderão contribuir para uma melhor performance na sua função ou equipa, que, por conseguinte, poderão ter um impacto na evolução da empresa.

Processo de Análise das Entrevistas:

Segundo os autores, Onwuegbuzie & Johnson, (2021), deve-se estruturar o alinhamento do processo de análise das entrevistas (com suporte no software QDA Miner) conforme a **figura 2**, da seguinte forma:

- Organizar e preparar os dados
- Estrutura de codificação: Construção de categorias através da atribuição de tópicos relevantes para cada questão da entrevista
- Seleção do texto relativo às respostas, que seja capaz de responder às questões anteriormente categorizadas
- Atribuição de uma legenda que destaca as partes relevantes de cada resposta
- Análise de dados, que por norma é apresentada em tabelas e gráficos
- Interpretação de resultados

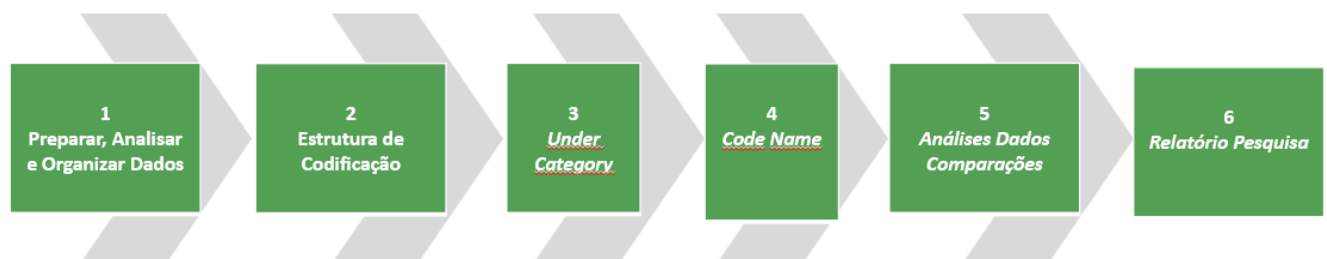


Figura 2 – Processo de Análise de Entrevistas

Fonte: Adaptado: Rädiker & Kuckartz (2021)

3.2 Focus Group

Para a criação e implementação do *Focus Group*, iremos seguir a metodologia de Masadeh, (2012), nomeadamente:

1. Definição do Número de elementos:

Com a limitação inerente ao Organigrama, iremos optar pelo conceito de um “grupo pequeno” constituído entre 4 e 6 elementos, neste caso 5 elementos, mais moderador.

2. Duração da Sessão:

As opiniões sobre a duração ideal das sessões variam entre meia hora e três horas sendo o consensual para 5 elementos o limite máximo de 1 hora e meia; para este *Focus Group* iremos optar por 30 minutos de apresentação e 1 hora de trabalho.

3. Ambiente:

O ambiente será criado nas instalações da AC Marca Portugal, na sala de formação, com capacidade máxima para 16 pessoas sentadas, equipada com sistema de áudio e projeção, será disponibilizado papel, canetas e água.

4. Moderador:

Neste caso em particular, como investigador, irei assumir o papel de moderador, em virtude do conhecimento do tema e por conhecer e trabalhar desde 2007 na Empresa AC Marca Portugal, S.A.

5. Pré-teste:

Um pré teste de um conjunto de questões serão elaboradas a elementos que não os dos *Focus Group* mas que pertençam à população alvo por forma a validarem e clarificarem as questões.

6. Análise dos Dados:

Uma vez recolhida a informação via gravação e apontamentos, passamos à fase da análise dos dados via QDA Miner, à semelhança do recomendado em vários estudos académicos, teremos com consideração informações sobre expressões faciais, gestos, tom de voz e os contextos em que os discursos foram proferidos, Bloor et al., (2011).

7. Divulgação dos resultados:

A divulgação dos resultados, será efetuada sob a forma de relatório escrito dentro dos pontos habitualmente contemplados num relatório de investigação (objetivos, metodologia, etc.).

Estudo do Caso AC Marca Portugal, S.A.

O *Focus Group* centrou-se na AC Marca Portugal, filial em Portugal do Grupo AC Marca. Trata-se de um grupo internacional com sede em Barcelona, com 100 anos de história, com fábricas próprias em 6 países (Espanha, França, República Checa, México e EUA), com mais de 25 marcas, e 3000 produtos, amplamente conhecidas e divulgadas em 60 países, em Portugal atua do setor de atividade do Retalho, onde opera em três áreas de negócio: *Do It Yourself* (Bricolage) *Home Care* (Limpeza do Lar e da Roupas) e *Personal Care* (Higiene e Beleza Pessoal), com 28 colaboradores, e uma faturação média anual de 13 Milhões de Euros.

O grupo de estudo será constituído por toda a equipa diretiva da área comercial (Gestores de Grandes Contas, Supervisor de Vendas, e pela Direção Financeira e Responsável do *Supply Chain*). Atualmente o Departamento Comercial da AC Marca Portugal é constituído da seguinte forma com reporte direto à Diretora Geral:

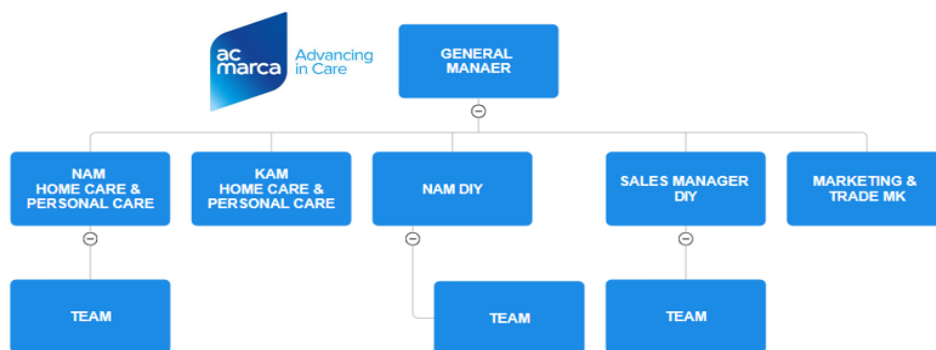


Figura 3/ Fonte: AC Marca Portugal (2023)

Relação entre Objetivos de Estudo, Questões do *Focus Group* e Revisão da Literatura, Tabela 3.

Tabela 3: Tabela Relação entre objetivos de Estudo, Questões das Entrevistas do *Focus Group* e Revisão da Literatura / Fonte: Autor

I - Objetivos	II - Questões do Focus Group	III - Revisão da Literatura
Objetivo 2: Aplicação do Caso de Estudo num Departamento Comercial de uma Empresa Multinacional do Setor de FMCG em Portugal – Ac Marca Portugal, S.A. Questão 1: Perceber de que forma é que se pode aplicar o BI numa organização (Ac Marca Portugal) nomeadamente, alteração de processos, cultura organizacional, status atual de KPIS e novos KPIS	Apresentação ao Grupo do Tema em discussão, objetivos, tipo de moderação e critérios da discussão (30 minutos)	Metodologia segundo (Masadeh, 2012)
	(Q1) Aplicabilidade do Business Intelligence na Ac Marca Portugal e o seu cruzamento nos vários departamentos.	As ferramentas de BI atualmente já se encontram bem identificadas, como descrevem Singh et al., (2016), na segmentação que fazem sobre a utilidade mais requerida em BI por parte das empresas
	(Q2) Utilização de KPIS, por colaborador, departamento, pela Direção Geral.	Os KPIS (Key Performance Indicators) são definidos como medidas qualitativas que se podem quantificar e que permitem a vários níveis das organizações medir e avaliar a sua eficácia no alcance dos objetivos estratégicos e operacionais, Bishop, (2018).
	(Q3) Aplicabilidade do BI via KPIS permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?	
	(Q4) Com que finalidade e periodicidade cada um utiliza as plataformas identificadas?	
	(Q5) Na área de atuação de cada um sentem que os dados são utilizados no seu potencial?	
	(Q6) Têm alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível das vossas áreas quer ao nível geral da empresa?	

Na Tabela 3 as colunas têm a seguinte interpretação:

- **Coluna I:** os objetivos correspondem às questões propostas, definidas no início deste estudo
- **Coluna II:** Questões do *Focus Group* (Q1 a Q6)
- **Coluna III:** Revisão da Literatura

Capítulo 4 - Resultados e Discussão

No presente capítulo procedemos à implementação da metodologia apresentada no capítulo 3, em toda a sua parte processual, quer para as entrevistas qualitativas, quer para o *Focus Group*, seguindo-se a análise e interpretação dos dados (com utilização do *software* QDA Miner).

Tratamento dos dados pelo *software* QDA Miner:

Após as entrevistas e do *Focus Group*, existiu um processo de passagem dos dados de áudio e em forma de notas para o a aplicação Word, cada interlocutor representou um ficheiro que serviu para “carregar” o QDA Miner.

Estrutura de codificação: Fez-se a construção de categorias através da atribuição de tópicos relevantes para cada questão da entrevista, que correspondem aos temas da investigação, cada questão da entrevista corresponde a uma subcategoria. Os textos em *word* depois de transferidos para o QDA Miner foram tratados/analísados um a um, em que via seleção do texto relativo às respostas, conseguiu-se obter via segmentação de cores um agrupamento de respostas comuns, no final, o software contabilizou todas as respostas o que permitiu que os resultados fossem produzidos em tabelas e gráficos.

4.1 – Entrevistas – Realização, Análise e Discussão

Em resposta ao objetivo 1 - Com o objetivo de se responder às questões de Investigação 1 e 2, implementou-se o modelo conceptual Entrevistas Qualitativas. Estas tiveram a participação de profissionais de diferentes empresas e áreas de negócio do setor FMCG a atuar em Portugal. Ao longo das entrevistas foi tido em consideração o objetivo do tema em estudo e a função de cada entrevistado. Os guiões em questão (Anexo A) serviram de suporte das entrevistas.

As empresas escolhidas atuam todas no setor FMCG como fornecedoras do retalho e tiveram como escolha a sua representatividade nas várias categorias de produtos dos seguintes setores, Alimentação, Bebidas, Cuidados Pessoais, Produtos de Higiene Pessoal, Produtos Domésticos e de Limpeza, as mesmas foram escolhidas devido à proximidade com o investigador.

Empresas participantes:

AC Marca Portugal, Unibrands, BandCare, Akzonobel, Philip Morris, Nutriben Baby Food, Sogrape, Viborel, Ferrero, F. Lima, MARS, Henkel, L'Oréal.

Foram realizadas 17 entrevistas entre 01 de maio de 2024 e 01 de julho de 2024 e por questões de conveniência e de logística utilizaram-se os seguintes processos na recolha de dados:

- 6 entrevistas presenciais:

- 3 (três): AC Marca Portugal
- 1 (uma): Akzonobel
- 1 (uma): Unibrands
- 1 (uma): F. Lima

- 6 entrevistas pela plataforma de “Teams”:

- 2 (duas): Akzonobel
- 1 (uma): BrandCare
- 1 (uma): Nutriben Babby Food
- 1 (uma): Philip Morris
- 1 (uma): Viborel

- 3 entrevistas por telefone:

- 1 (uma): Mars
- 1 (uma): Ferrero
- 1 (uma): Henkel

- 2 entrevistas com resposta via e-mail:

- 1 (uma): Sogrape
- 1 (uma): L'Oréal

Confidencialidade:

Todos os entrevistados autorizaram caso fosse necessário a divulgação da sua identificação (nome e apelido) e a sua função atual; contudo optou-se por garantir a privacidade e confidencialidade do nome dos participantes para que os mesmos se tenham sentido confortáveis no fornecimento de informações, as funções foram pontualmente divulgadas por se considerar relevante a responsabilidade da função com o conteúdo das respostas.

Descrição de cada uma das empresas:

AC Marca Portugal – É a filial em Portugal do Grupo AC Marca, grupo internacional com sede em Barcelona, com 100 anos de história, com fábricas próprias em 6 países (Espanha, França, República Checa, México e EUA), com mais de 25 marcas, e 3000 produtos, amplamente conhecidas e divulgadas em 60 países, em Portugal atua do setor de atividade do Retalho, onde opera em três áreas de negócio, *Do It Yourself* (Bricolage) *Home Care*, (Limpeza do Lar e da Roupas) e *Personal Care* (Higiene e Beleza Pessoal), com 28 colaboradores, e uma faturação média anual de 13 Milhões de Euros.

Os entrevistados pertencem à área comercial com as funções de *Key Account Manager*, *National Account Manager* e *Sales Manager*. A todos os entrevistados é comum a preocupação da rápida Gestão da Informação em função das tomadas de decisão e consulta de KPI diários. Destacam-se no FMCG em Portugal com marcas como Ceys, Paso, Sanytol, Ibéria, Norit e Lactovit.

Unibrands - Um dos principais distribuidores em Portugal de *Outsourcing* de vendas e marketing, destacam-se pelo desenvolvimento de marcas através de análise das necessidades do mercado e identificação de oportunidades e atuam nas áreas de *Home Care*, *Personal Care* e *Car Care*. O entrevistado é diretor de Contas-Chave com *Report* Direto à Administração, fazendo parte do comité comercial e responsável por um conjunto de contas chave de relevo para a empresa, dinamização do negócio e gestão de uma equipa composta por 6 elementos, a nível nacional. Destacam-se no FMCG em Portugal com marcas como Bioten, Lindor, Old Spice, Gillette entre outras.

BrandCare - A BrandCare S.A. é uma empresa ibérica de FMCG pertencente ao Grupo Sodalis, uma companhia Italiana, que atua no mercado de *Personal Care* e *Home Care*. O entrevistado é *Senior Key Account Manager* há 5 (cinco) anos, com gestão dos principais clientes. Previamente era *buyer* no mesmo mercado. Destacam-se no mercado com marcas como: Wash & Go, L'arbre Vert, Denim, Biopoint, Vidal, Mantovani, Fresh & Clean, Super Pop, Lycia, Strep, Mistolin, Natural Honey e Feno de Portugal.

Akzonobel - Tudo começou em 1792 na cidade de Groningen, na Holanda, quando Wiert Willem Sikkens abriu uma pequena loja tintas e vernizes. Em 1994 a Nobel Industries foi adquirida pela Akzo para criar a Akzo Nobel. Os entrevistados pertencem à área comercial com a função de *Channel Sales Manager* e de Marketing com a função de *Marketing Manager*. Presente em mais de 150 países, a AkzoNobel Group possuiu no seu portfólio com atuação no setor de FMCG com marcas como: Alabastine, Dulux, Coral, Cuprinol, Hammerite, Sikkens, Titan, Xylazel entre muitas outras.

Philip Morris – A Philip Morris International é uma empresa multinacional produtora de tabaco e seus derivados, com produtos vendidos em mais de 180 países. O entrevistado desempenha a função de *Area Lead*, supervisionando uma equipa de vendas composta por 9 (nove) Gestores Comerciais (B2B & B2C) no setor de FMCG. Destacam-se em Portugal com as marcas: SG, Português, Marlboro, L&M e Chesterfield.

Nutriben Baby Food - Nutribén Baby Food, faz parte dos Laboratórios Alter S.A, com a sua sede internacional, em Espanha/Madrid. A Nutribén em Portugal opera no setor FMCG, em 2 (dois) canais Mass Market (Hipers/Supers + Parafarmácias). O entrevistado é Chefe Nacional de Vendas de Portugal e em Portugal destacam-se com a Marca Nutribén.

Sogrape - A Sogrape Vinhos S.A. é uma empresa portuguesa com sede em Avintes, Vila Nova de Gaia, que se dedica ao cultivo, produção e exportação de vinho. Sogrape Original Legacy Wines é uma assinatura de marca usada desde 2016 pelo Grupo Sogrape. O entrevistado é atualmente Área Manager para a América Latina na Sogrape Vinhos, fazendo parte da área internacional da Sogrape. Com uma faturação superior a 250 milhões de Euros destacam-se na área das bebidas com: Mateus, Gazela, Casa Ferreirinha, Grão Vasco, Evaristo, Ferreira, Sandeman, Offley, Gancia, Jack Daniel's, entre outras.

Viborel - A Viborel S.A. é uma empresa privada com mais de 30 (trinta) anos, tem como missão prestar um serviço de excelência em produtos de elevada qualidade e criar valor e notoriedade para as marcas e entidades com quem desenvolve parcerias. A entrevistada atua na área comercial como *Account Manager*. Destacam-se no mercado das bebidas

com marcas como: Bacalhôa, Aliança, Quinta do Carmo, Laurent-Perrier, Cachaça 51, Murganheira, Raposeira, Favaíos ou Herdade Paço do Conde.

Ferrero - Ferrero é uma empresa italiana especializada em guloseimas e chocolates fundada em 1946 na cidade italiana de Alba pelo confeitoiro Pietro Ferrero. É nos dias de hoje uma das maiores empresas de doces do mundo, com mais de 35 (trinta e cinco) marcas vendidas em mais de 170 países. O entrevistado atua na área comercial como *Account Manager*. Destacam-se no mercado alimentar do FMCG com marcas como: Kinder®, Nutella®, Ferrero Rocher®, e Tic Tac®, vendidas em mais de 170 países.

F. Lima – Empresa Portuguesa, fundada há mais de 100 anos, opera em 3 (três) setores distintos: Alimentar, DPH e Bazar. O entrevistado atua como responsável de *Trade Marketing* mas trabalhou várias décadas com várias funções na área comercial, destacam-se no mercado com marcas como: Splendor, Diese, Janota, Savora, Bio Kill, KH-7.

MARS – Mars, Inc. é uma fabricante mundial de doces e alimentação para animais. Sediada em McLean, Virgínia, EUA, a empresa é inteiramente pertencente a família Mars. A entrevistada é Gestora de categoria Petcare Mars Portugal e faz a ligação entre área comercial e os clientes do retalho. Das suas marcas destacam-se: Snickers, Twix, M&M, Skittles, Dove, Bounty, Maltesers, Mars, Orbit, Sugus, Whiskas, Royal Canin entre outras.

Henkel – Com 145 anos de existência, a Henkel ocupa posições de liderança em negócios industriais e de consumo: com reconhecidos produtos de cuidado capilar, detergentes e amaciadores para roupa, bem como adesivos, selantes e revestimentos funcionais. O entrevistado é *Business Coach*. No mercado de FMCG destacam-se com marcas como: Persil, Pattex, Syoss, Sonasol, Xtra, Loctite e Schwarzkopf.

L'Oréal – L'Oréal é empresa multinacional Francesa de cosméticos com sede em Clichy. Fundada em 1909 por Eugène Schueller, é especializada em produtos para cabelos (champôs e colorações), perfumes, protetores solares e produtos dermatológicos. Atua em 130 países, a L'Oréal é líder global em cosméticos. Com uma faturação de mais de 14

bilhões de euros em 2003, possui 290 subsidiárias, 42 fábricas e mais de 67 mil funcionários de 100 nacionalidades diferentes. O entrevistado atua na área comercial como *Account Manager* e em Portugal destacam-se com marcas como: Lancôme, Giorgio Armani Beauty, Yves Saint Laurent Beauté, Ralph Lauren, Maybelline New York, Kérastase, Biotherm, , Redken, Vichy, La Roche-Posay, Diesel, Garnier, The Body Shop, L'Oréal, entre outras.

Objetivo 1: Investigação do *Business Intelligence* no setor FMCG.

Questão 1: Será que o *Business Intelligence* é devidamente aplicado no setor de FMCG?

Foram formuladas 5 questões associadas à primeira questão deste objetivo:

- 1) Como se qualifica em geral a aplicabilidade do *Business Intelligence* nas empresas e fornecedores que conhece e em particular no setor Comercial.
- 2) Que áreas mais beneficiam de BI a nível operacional e estratégico na sua organização?
- 3) Que plataformas de BI mais se utilizam no dia-a-dia?
- 4) Com que finalidade e periodicidade utilizam as plataformas identificadas?
- 5) Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?

Pelo software QDA Miner, procedemos ao tratamento dos dados, categorização e subcategorização dos mesmos e mediante as respostas dos 17 entrevistados obteve-se a seguinte análise de frequências.

Tabela 4: Tabela de Análise do QDA Miner das Entrevistas, para as subcategorias e frequências (em percentagem) subjacentes à Questão: Será que o *Business Intelligence* é devidamente aplicado no setor de FMCG / Fonte: Autor.

Category: Será que o Business Intelligence é devidamente aplicado no setor de FMCG?					
SubCategory	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
(1) Como qualifica em geral a aplicabilidade do Business Intelligence nas empresas e fornecedores que conhece e em particular no setor Comercial	Existe, mas não a utilizam.	1	0,50%	1	5,90%
	É utilizada apenas em determinados relatórios	4	2,00%	4	23,50%
	Existe um departamento próprio para análise do BI e produção de relatórios	6	2,90%	6	35,30%
	Existe mas impera a dificuldade do tratamento do excesso de informação	2	1,00%	2	11,80%
	Valioso, e bastante utilizado	7	3,40%	7	41,20%
(2) Que áreas mais beneficiam de BI a nível operacional e estratégico na sua organização	É transversal a todos os departamentos	14	6,90%	14	82,40%
	Administração e Direção Geral	1	0,50%	1	5,90%
	Departamento Comercial	4	2,00%	4	23,50%
	Departamento Financeiro	0	0,00%	0	0,00%
	Supply Chain	0	0,00%	0	0,00%
(3) Que plataformas de BI utiliza no seu dia-a-dia?	SAP	3	1,50%	3	17,60%
	SAP e SAP Business	9	4,40%	9	52,90%
	Analysis Microsoft	3	1,50%	3	17,60%
	Power BI	8	3,90%	8	47,10%
	Outras plataformas	5	2,50%	5	29,40%
(4) Com que finalidade e periodicidade utiliza as plataformas identificadas?	Decisões	15	7,40%	15	88,20%
	Consulta diária	15	7,40%	15	88,20%
	Construção de relatórios	16	7,80%	16	94,10%
	Preparação de reuniões	13	6,40%	13	76,50%
(5) Na sua área sente que os dados são utilizados no seu potencial?	Sim	4	2,00%	4	23,50%
	Não	6	2,90%	6	35,30%
	Apenas uma parte	1	0,50%	1	5,90%
	Cumprem os objectivos mas existe margem para melhorar	7	3,40%	7	41,20%

Nesta tabela as colunas têm a seguinte interpretação:

Coluna SubCategory: Indica-nos a subcategoria subjacente à Categoria

Coluna Code: Agrupa as respostas recolhidas para cada subcategoria

Coluna Count: Contabiliza a quantidade de respostas recolhidas

Coluna % of Codes: Analisa a percentagem dessa resposta no total de todas as respostas

Coluna Cases: N° de respostas recolhidas no total do grupo de respostas da subcategoria

De uma forma analítica em termos agregados, podemos constatar que das cinco subcategorias, os dezassete entrevistados dão a maior importância à informação que lhes permite aceder à “Construção de relatórios”, “Tomada de decisões” e acesso à informação na forma de “Consulta Diária”.

A primeira subcategoria, **(1) – Tabela 4**, tem como objetivo compreender qual a percepção dos participantes relativamente à aplicabilidade do BI nas empresas em que operam ou mesmo das suas relações profissionais e a resposta com maior percentagem (41,20%) é que esta é extremamente valiosa e bastante utilizada...uma das percepções mais assertivas vem do entrevistado da L'Oréal que descreve mesmo que, *“...O BI existe em todas as dimensões da operação, isto é, está segmentado desde um departamento mais estratégico, que analisa dados e produz relatórios, até ao nível comercial com base em KPI para desenvolvimento do negócio e identificação de oportunidades...”*

A segunda subcategoria, **(2) – Tabela 4**, observa e quantifica o que cada entrevistado releva ao nível do BI e neste caso 82,40% dos entrevistados reconhece que o BI é algo transversal a todos os departamentos.

A terceira subcategoria, **(3) – Tabela 4**, encontra-se relacionada 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.

É possível observar que existe uma diversidade de plataformas utilizadas por cada empresa, mas 52,90% dos entrevistados identificam que as suas organizações utilizam SAP & SAP Business, destaca-se, contudo, que 47,10% já utiliza *Power BI*.

Outras plataformas desenvolvidas internamente, foram também referidos como a evolução personalizável do BI:

Segundo o entrevistado que desempenha funções como Chefe Nacional de Vendas da *Nutribén Baby Food*, *“Estes dados, são alimentados na nossa plataforma interna, de forma extremamente detalhada, através de um departamento interno do Alter, para que toda a nossa equipa comercial e marketing, tenha acesso online, a todos os dados mais relevantes de vendas, em cada um dos nossos clientes”*. Vários entrevistados mencionaram ainda que a utilização de *Power BI* tem despertado a atenção de grande parte das empresas.

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, conforme análise obtida na revisão da literatura, “*Big Data analytics*”, Nurdin et al., (2022).

De acordo com Aydiner et al., (2019), os dados são úteis quando utilizados de uma determinada plataforma, ou seja, sem plataformas não é possível retirar informação relevante dos dados e sem dados não faz sentido implementar ferramentas. Assim, e ainda segundo este autor, a dependência apresentada demonstra que o investimento em BI 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.

A quarta subcategoria, **(4) – Tabela 4**, identifica a regularidade e o motivo subjacente à utilização dos dados. E nesta subcategoria em particular analisamos que todos os entrevistados utilizam as suas ferramentas para várias tarefas, com maior incidência na “Construção de Relatórios” com 94,10%, 88,20% escolheram “Tomadas de Decisão” e “Consultas diárias”, seguindo com 76,50% a “preparação de reuniões”.

A quinta subcategoria, **(5) – Tabela 4**, permite-nos identificar a sensibilidade de cada entrevistado e a sua relação com as plataformas de BI. Pelos resultados existe uma consciencialização que os dados não são utilizados no seu potencial, contudo, a maior escolha recaiu que apesar desta consciência também referem que o que têm cumpre os objetivos (41,20%). Os entrevistados sentem que nas respetivas empresas ainda há um trabalho a desenvolver, como descreve o entrevistado da Henkel, “*...nunca esgotamos o potencial da "informação". Mesmo internamente continuamos a ter muitos relatórios que são produzidos manualmente pela equipa de controlling...*” e complementam referindo que apesar dessa perceção, reconhecem que internamente existe uma preocupação no investimento em dados. Adicionalmente, segundo um dos entrevistados (AC Marca Portugal), “*...a principal dificuldade não é facilitar o acesso a dados, mas sim, tornar a sua utilização num hábito de fácil acesso e de interpretação...*”

Objetivo 1: Investigação do *Business Intelligence* no setor FMCG.

Questão 2: Aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?

Foram formuladas 3 questões associadas à questão 2 deste objetivo:

- 1) Definição de KPI na sua Organização: Quem define os KPI e em que medida estes estão adequados?
- 2) Aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?
- 3) Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?

Pelo software QDA Miner, procedemos ao tratamento dos dados, categorização e subcategorização dos mesmos e mediante as respostas dos 17 entrevistados obteve-se para a seguinte análise de frequências.

Tabela 5: Tabela de Análise do QDA Miner das Entrevistas, para as subcategorias e frequências subjacentes à Questão: Aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização/ Fonte: Autor.

Category: Aplicabilidade do BI via KPIs permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização ?					
SubCategory	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
(1) Quem define os KPIs e em que medida estes estão adequados ?	Administração	11	5,40%	11	64,70%
	Os utilizadores	3	1,50%	3	17,60%
	Utilizadores em conjunto com a Hierarquia Superior	5	2,50%	5	29,40%
(2) Aplicabilidade do BI via KPIs permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?	Apenas da Organização	0	0,00%	0	0,00%
	Apenas de quem os utiliza	1	0,50%	1	5,90%
	É útil para toda a Organização	16	7,80%	16	94,10%
(3) Quais são os principais desafios que identifica na utilização de dados?	Excesso de informação	10	4,90%	10	58,80%
	Dificuldade no tratamento dos dados	5	2,50%	5	29,40%
	A interpretação dos dados	9	4,40%	9	52,90%

Nesta tabela as colunas têm a seguinte interpretação:

Coluna SubCategory: Indica-nos a subcategoria subjacente à categoria

Coluna Code: Agrupa as respostas recolhidas para cada subcategoria

Coluna Count: Contabiliza a quantidade de respostas recolhidas

Coluna % of Codes: Analisa a percentagem dessa resposta no total de todas as respostas

Coluna Cases: N° de respostas recolhidas no total do grupo de respostas da subcategoria.

A primeira subcategoria, **(1) – Tabela 5**, tem como objetivo compreender qual a percepção dos participantes relativamente à aplicabilidade do BI nas empresas via KPI e a sua relação com a construção destes. Mediante a cultura organizacional observamos e constatamos que temos exemplos opostos, KPI definidos pela Direção que são comunicados para se implementar, como é o caso relatado pelo entrevistado da Philip Morris, “...*Quem define os nossos objetivos é o Diretor Comercial, e sim, tem por base a informação apresentada por BI considerando não apenas os fatores demográficos como a performance de anos anteriores, performance e tendências atuais, e KPI alinhados com a estratégia para o ano fiscal corrente...*”, e KPI definido em conjunto com os utilizadores. De destacar que 64,70% dos entrevistados refere que os KPI são definidos pelas suas Direções e que apenas 29,40% assume que os mesmos são definidos em conjunto.

A segunda subcategoria, **(2) – Tabela 5**, identifica mediante a recolha dos argumentos dos entrevistados, que aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar e é útil para performance de toda a organização (94,10% é peso desta resposta).

A terceira subcategoria, **(3) – Tabela 5**, identifica as dificuldades reais que cada entrevistado sente na utilização da sua Plataforma. Destaco a opinião do entrevistado da empresa Unibrands (com carreira de mais de 30 anos em FMCG): “... *De facto, a enormidade de dados obriga a simplificar os modelos de análise de modo a focar no mais importante. Significa que quanto mais dados temos, mais tempo dedicamos ao tratamento e análise. Tempo é um bem precioso e escasso... Temos de nos perguntar constantemente: “Isto adiciona valor ao meu negócio”? caso contrário perdemos-nos na imensidão de folhas excel, dados estupidamente detalhados que em nada contribuem para o negócio. Este filtro e foco no mais importante, é um dos maiores desafios do gestor de hoje e do futuro...*”

Nota: As entrevistas podem ser consultadas por solicitação, ao investigador, para bruno.luis.garcia@gmail.com

4.2 – Focus Group – Realização, Análise e Discussão

Em resposta ao objetivo 2 - Com o objetivo de se responder à questão de Investigação: “Questão 1: Perceber de que forma é que se pode aplicar o BI numa organização (AC Marca Portugal) nomeadamente, alteração de processos, cultura organizacional, status atual de KPI e novos KPI”, implementou-se o modelo conceptual *Focus Group* referenciado no Capítulo 3, aplicando-se todos os passos e processos da metodologia, inclusive o pré-teste. O mesmo teve lugar nas instalações da AC Marca Portugal, S.A. e teve como o foco a análise do conhecimento e compreensão profunda sobre o tema em estudo e a sua observância num contexto real e empresarial. O guião em questão (Anexo B) serviu de suporte à moderação e pesquisa.

Procedeu-se à realização do *Focus Group* na Empresa AC Marca Portugal no dia 12 (doze) de julho de 2024, o mesmo teve lugar na sala de formação das instalações da empresa (Rua da Mariana – 136 Esmoriz) das 10:00h às 11:30h, (apresentação ao Grupo do tema em discussão, objetivos, tipo de moderação e critérios da discussão (30 minutos), discussão do tema (60 minutos), onde estiveram presentes, 6 (seis) colaboradores, nomeadamente:

BG – Bruno Garcia, com a função do moderador e em simultâneo *National Account Manager*, das áreas de *Home Care* (Limpeza do Lar e da Roupa) e *Personal Care* (Higiene e Beleza Pessoal)

LA – com a função de *National Account Manager* da área de *Do It Yourself* (Bricolage)

PP – com a função de Sales Manager da área de *Do It Yourself* (Bricolage)

RC – com a função de *Key Account Manager* da área de *Home Care* (Limpeza do Lar e da Roupa) e *Personal Care* (Higiene e Beleza Pessoal)

VS – com a função de Diretora Financeira e Administrativa

RC – com a função de responsável pelo *Supply Chain*

Objetivo 2: Aplicação do Caso de Estudo num Departamento Comercial de uma Empresa do setor de FMCG em Portugal – AC Marca Portugal, S.A.

Questão 1: Perceber de que forma é que se pode aplicar o BI numa organização (AC Marca Portugal) nomeadamente, alteração de processos, cultura organizacional, status atual de KPI e novos KPI

Para a questão 1 deste objetivo, temos as informações recolhidas destas 6 questões:

- 1) Aplicabilidade do *Business Intelligence* na AC Marca Portugal e o seu cruzamento nos vários departamentos.
- 2) Utilização de KPI, por colaborador, departamento, pela Direção Geral.
- 3) Aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização.
- 4) Com que finalidade e periodicidade cada um utiliza as plataformas identificadas?
- 5) Na área de atuação de cada um sentem que os dados são utilizados no seu potencial?
- 6) Têm alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível das vossas áreas quer ao nível geral da empresa?

Tabela 6: Tabela de Análise do QDA Miner do *Focus Group*, para as subcategorias e frequências subjacentes à Aplicação do Caso de Estudo num Departamento Comercial de uma Empresa de FMCG / Fonte: Autor.

Category: Aplicação do Caso de Estudo num Departamento Comercial de uma Empresa do setor de FMCG					
SubCategory	Code	Count	% Codes	Cases	% Cases
(1) Aplicabilidade do Business Intelligence na Ac Marca Portugal e o seu cruzamento nos vários departamentos	SAP real – utilizado por todos os departamentos	5	6,40%	5	100,00%
	SAP BI – utilizado por alguns utilizadores	5	6,40%	5	100,00%
	Vincle – apenas para vendedores	4	5,10%	4	80,00%
	Power BI – Direção	2	2,60%	2	40,00%
(2) Utilização de KPIs, por colaborador, departamento, pela Direção Geral?	Toda a empresa deveria ter KPIs	4	5,10%	4	80,00%
	Apenas a Direção geral e Chefias Intermédias deveriam ter KPIs	1	1,30%	1	20,00%
	Alguns KPIs deveriam ser transversais a toda a empresa e cada departamento deveria ter os seus em específico	4	5,10%	4	80,00%
	Todos os colaboradores, independentemente da sua função deveriam ter KPIs	1	1,30%	1	20,00%
(3) Aplicabilidade do BI via KPIs permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?	Sim	5	6,40%	5	100,00%
	Não	0	0,00%	0	0,00%
	Tenho dúvidas	0	0,00%	0	0,00%
(4) Com que finalidade e periodicidade cada um utiliza as plataformas identificadas?	Utilização diária	5	6,40%	5	100,00%
	Utilização semanal, mensal, pontual	1	1,30%	1	20,00%
	Consulta para monitorização dos KPIs	5	6,40%	5	100,00%
	Consulta de informação para supervisão das equipas	2	2,60%	2	40,00%
	Consulta para tomadas de decisão	5	6,40%	5	100,00%
	Consulta para preparação de reuniões	5	6,40%	5	100,00%
	Consulta para construção de relatórios	5	6,40%	5	100,00%
(5) Na área de atuação de cada um sentem que os dados são utilizados no seu potencial?	Mesmo não estando no seu potencial, cumprem as necessidades e objetivos	1	1,30%	1	20,00%
	Sim, mas apenas em determinados departamentos	0	0,00%	0	0,00%
	Claro que sim	0	0,00%	0	0,00%
	Não, de todo	4	5,10%	4	80,00%
(6) Têm alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível das vossas áreas quer ao nível geral da empresa?	Sim, o Power BI deveria ser transversal a todos os departamentos	5	6,40%	5	100,00%
	Sim, o BI deveria ser desenvolvido com a envolvimento dos utilizadores	4	5,10%	4	80,00%
	Sim, o acesso á informação deveria ser transversal a toda a empresa	5	6,40%	5	100,00%
	Nada a acrescentar	0	0,00%	0	0,00%

Nesta tabela as colunas têm a seguinte interpretação:

Coluna SubCategory: Indica-nos a subcategoria subjacente à categoria

Coluna Code: Agrupa as respostas recolhidas para cada subcategoria

Coluna Count: Contabiliza a quantidade de respostas recolhidas

Coluna % of Codes: Analisa a percentagem dessa resposta no total de todas as respostas

Coluna Cases: Nº de respostas recolhidas no total do grupo de respostas da subcategoria

Na primeira subcategoria, **(1) – Tabela 6**, o grupo reconhece que a ferramenta transversal na empresa e de grande utilidade é o SAP, e para informação personalizada (análises de clientes, por canal, por marca, por comercial, entre outras) recorrem ao SAP BI. Os responsáveis da área comercial destacaram que os comerciais utilizam nos *Tablets* a ferramenta VINCLE, esta ferramenta permite-lhes aceder aos seus clientes individualmente ou agrupados de diferentes formas (por marca, segmento, unidades, valor, entre outras), o elemento da Direção Financeira e o responsável pelo *Supply Chain* já têm acesso ao *Power BI* para determinadas análises, nesta subcategoria a discussão recaiu sobre a rápida necessidade de o *Power BI* se tornar transversal a todos os departamentos e que existem informações e indicadores que deveriam ser comuns a todas as áreas, como descreve o responsável de *Supply Chain*, “...os meus indicadores/ficheiros de quantidade disponível de stock por artigo e cobertura em dias do mesmo, deveriam estar disponíveis para a área comercial, desta forma, a consciencialização de uma eminente rotura ou se temos stock para uma Campanha On Top seria efetivamente maior...”

Conforme os autores Da Silva Leão et al., (2023), descrevem, o *Power BI* consegue agregar informação transversal a vários departamentos das organizações, conseguindo-se extrair em simultâneo o máximo valor dos dados que estes possuem.

Na segunda subcategoria, **(2) – Tabela 6**, pretende-se “medir” se a utilização de KPI, deve ser por colaborador, departamento ou apenas pela Direção Geral. Analiticamente o Grupo escolheu maioritariamente duas opções (cada uma delas com 80%), a primeira que toda a empresa deveria ter KPI e a segunda que alguns KPI deveriam ser transversais a toda a empresa e cada departamento deveria ter os seus.

Na terceira subcategoria, (3) – **Tabela 6**, discutiu-se se a aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização, 100% dos intervenientes confirmaram que sim e sem nenhuma hesitação, o que demonstra que a envolvimento dos KPI nesta organização é algo maduro e fazendo parte do ciclo corrente de análises, o que prediz com a revisão literária, que segundo os autores Ishaq Bhatti & Awan, (2014), os KPI são usados para medir e comparar o desempenho de diferentes organizações, tanto dentro como fora da organização e que internamente o desempenho pode ser comparado dentro dos departamentos, subdepartamentos, equipas e processos individuais.

Na quarta subcategoria, (4) – **Tabela 6**, discutiu-se com que finalidade e periodicidade cada um utiliza as plataformas identificadas. Os cinco intervenientes confirmaram cinco respostas idênticas, ou seja, todos confirmaram que a periodicidade da consulta é diária, que esta consulta serve para monitorização dos KPI, análise de informação para tomadas de decisão, acesso a informação para preparação de reuniões e construção de relatórios.

Na quinta subcategoria, (5) – **Tabela 6**, o tema em discussão foi se na área de atuação de cada um sentiam que os dados são utilizados no seu potencial, 80% confirmaram que não, de todo...e um dos intervenientes confirma que, “.... *Mesmo não estando no seu potencial, cumprem as necessidades e objetivos...*”. O que nos remete para o tema da investigação e desenvolvido na revisão literária, que os dados e ferramentas das empresas ainda têm um longo caminho para crescimento.

Na sexta subcategoria, (6) – **Tabela 6** solicitou-se que cada um dos intervenientes desse sugestões de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível das suas áreas quer ao nível geral da empresa, 100% dos intervenientes defendeu que o *Power BI* deveria ser transversal a todos os departamentos, assim como o acesso à informação no geral, 80% dos entrevistados defende ainda que se falarmos de BI, este deveria ser desenvolvido com a envolvimento dos utilizadores.

Capítulo 5 – Discussão final, Limitações e Recomendações

5.1 – Conclusões Finais

O início deste estudo teve subjacente dois objetivos definidos que permitiram o acompanhamento e a segmentação dos diferentes tópicos relacionados com a importância de BI. Através da metodologia selecionada, nomeadamente a realização de entrevistas e um *Focus Group*, verificou-se uma tendência crescente na preocupação das empresas relativamente à utilização de dados, quer pela massificação da informação sobre a mais-valia destas ferramentas (na sociedade e no mundo empresarial), mas acima de tudo, na crescente perceção do valor que estes poderão representar quando utilizados no dia-a-dia.

Em resposta aos temas da Investigação:

Objetivo 1: Investigação do *Business Intelligence* no setor FMCG

- **Questão 1:** Será que o *Business Intelligence* é devidamente aplicado no setor de FMCG?

Com este estudo, podemos concluir que já existe uma grande parte de empresas no setor de FMCG a implementarem o BI com toda a sua otimização, mas que uma grande parte ainda tem um longo caminho pela frente. Após se interpretar os resultados das entrevistas é possível verificar que os mesmos vão de encontro à revisão da literatura, onde o conceito de BI pode apresentar grandes oportunidades para as empresas aumentarem os seus lucros e reduzirem as suas perdas, conforme sugerido por Nurdin et al., (2022). Por conseguinte, foi possível reter que as empresas de FMCG começam a associar a utilização de BI ao ganho de vantagens competitivas, tal como apontado por Obeidat et al., (2015).

O setor de FMCG, pelo facto de ter implícito uma economia própria de bens de consumo diários, com elevada frequência de compra, ao ser responsável por um conjunto de processos, desde a produção até à fase final de análise do nível de satisfação do consumidor, contribui para que as diferentes áreas e departamentos das empresas tenham de estar interligados à informação, que se manifesta em dados, o que implica que estes sejam recolhidos e analisados da forma o mais imediata possível, Mohammed, (2019).

- **Questão 2:** Aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?

Quer pela revisão literária, quer pelos modelos de estudos envolvidos, parece-nos que a resposta é afirmativa. Este estudo permitiu também analisar que as ferramentas de BI, consideradas como auxílio na monitorização de KPI através de *dashboards*, ainda estão longe da sua transversalidade, necessitam ainda de investimento por parte das empresas mais do que reconhecimento pelas mesmas.

O Gráfico seguinte (**Figura 4**) permite-nos concluir que da amostra das empresas de FMCG analisadas neste estudo, via 17 entrevistados, que a aplicabilidade do BI tem a sua maior importância na Construção de relatórios (94,10%) e no reconhecimento que os KPI são úteis para toda a organização (94,10%), seguindo-se a consulta diária à informação (88,2%) e a utilidade da mesma para tomadas de decisão (88,2%).

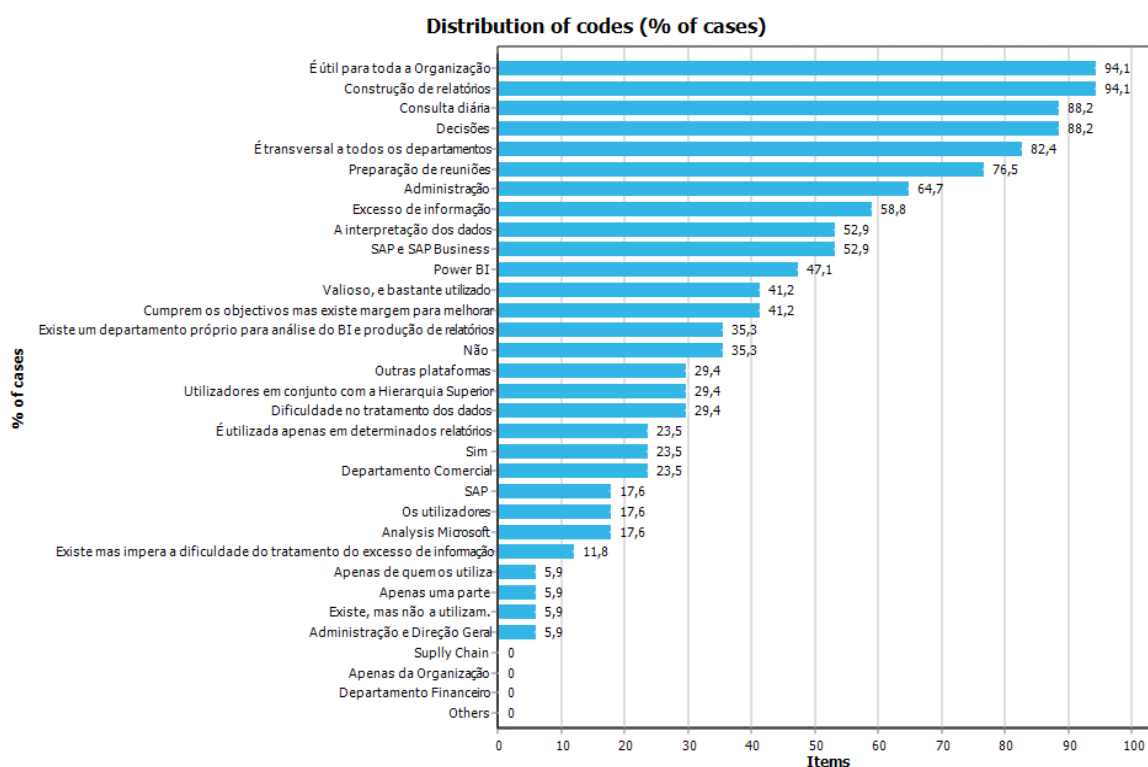


Figura 4: Gráfico do software do QDA Miner que analisa a percentagem obtida de cada resposta dentro da subcategoria por ordem decrescente das Entrevistas/ Fonte: Autor.

Objetivo 2: Aplicação do Caso de Estudo num Departamento Comercial de uma Empresa Multinacional do Setor de FMCG em Portugal – AC Marca Portugal, S.A.

- **Questão 1:** Perceber de que forma é que se pode aplicar o BI numa organização (AC Marca Portugal) nomeadamente, alteração de processos, cultura organizacional, status atual de KPI e novos KPI

Após interpretar os resultados do *Focus Group* é possível verificar que em contexto real e empresarial, na AC Marca Portugal já existe consciencialização ao nível da Direção da empresa que a implementação de ferramentas de BI, como é o caso do *Power BI* são de valor acrescentado transversal a todos os departamentos e utilizadores.

Os KPI foram tema prolongado de discussão, mas sobre quais e como se deveriam aplicar, pois 100% do grupo reconheceu que estes têm de existir como pertencentes ao incremento de performance da organização e do individuo e foi também com a homogeneidade do grupo que se reconheceu que o acesso à informação deveria ser transversal a toda a empresa assim como o acesso ao *Power BI*.

O Gráfico seguinte (**Figura 5**) permite-nos igualmente concluir que sobre o caso prático estudado, que o BI faz parte dos processos diários via SAP, por utilizadores de todos os departamentos, com o reconhecimento que os KPI deveriam ser transversais à empresa e personalizados a cada área.

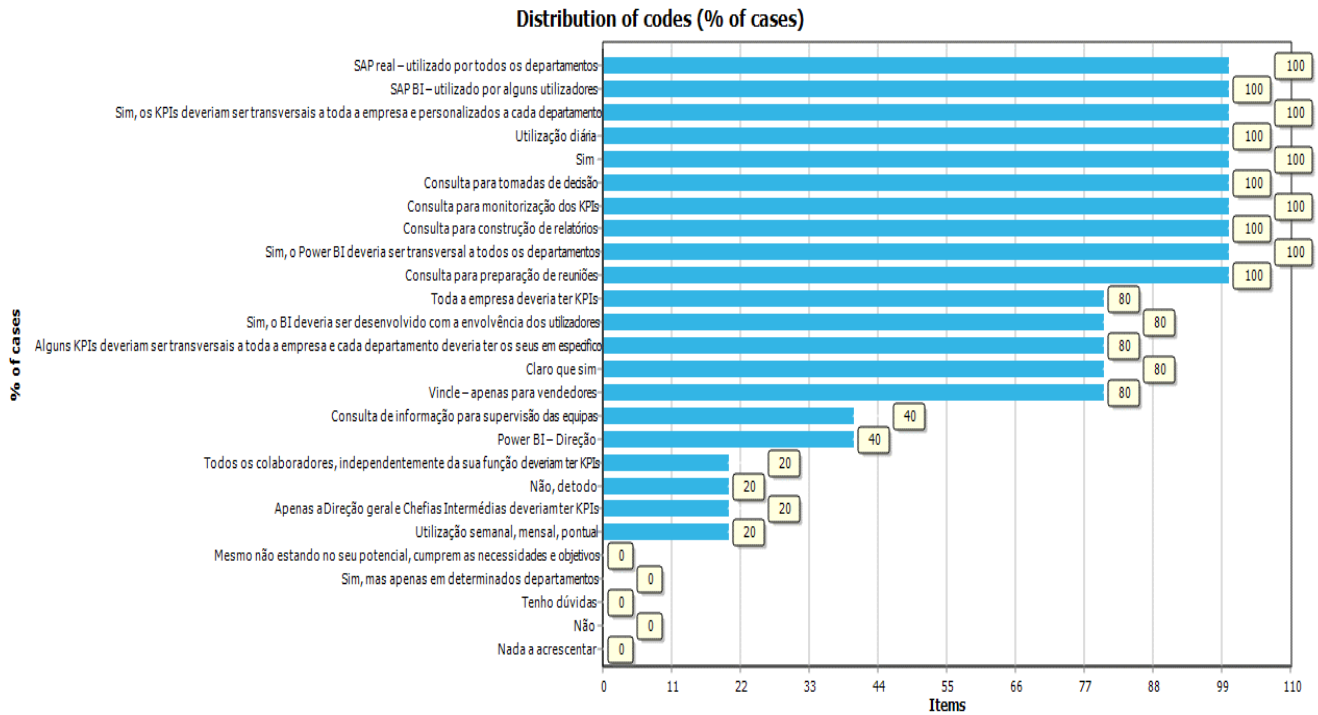


Figura 5: Gráfico do software do QDA Miner que analisa a percentagem obtida de cada resposta dentro da subcategoria por ordem decrescente do *Focus Group*/ Fonte: Autor.

Durante o *Focus Group* na AC Marca Portugal, o registo de cada interveniente foi transcrito e posteriormente introduzido no software QDA Miner, o que nos permitiu além das análises anteriores constatar de uma forma visual que as palavras e contexto de maior preocupação durante as discussões sobre o tema foram as em evidência na **figura 6**.

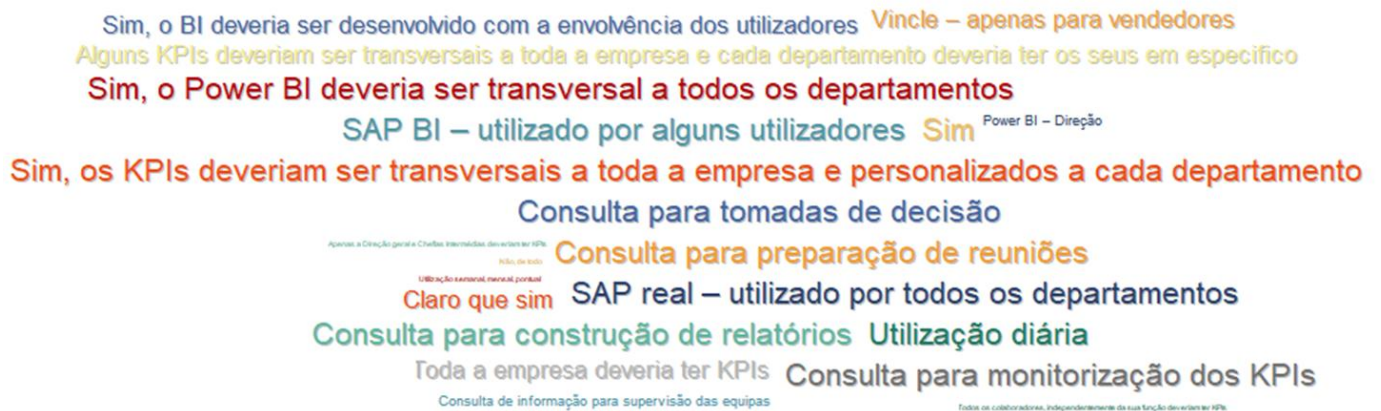


Figura 6: Imagem do software do QDA Miner que analisa a percentagem de frases, palavras, expressões, mais frequentemente utilizadas no *Focus Group* / Fonte: Autor.

5.2 – Limitações do estudo e Recomendações futuras

Constatou-se via este estudo, que uma das problemáticas, não é de todo a perceção que as empresas e utilizadores possam ter sobre o aumento de performance pela utilização de KPI oriundos do BI, mas sim, a dificuldades muitas vezes na interpretação dos mesmos, podendo ser uma limitação a este estudo, mas de recomendação para um próximo, aferir de que forma a “gestão da informação libertada pelos KPI” é realmente útil para os gestores e tomadas de decisão.

Durante o estudo, pode-se constatar, que a informação recolhida dos 17 entrevistados, é representativa de Multinacionais (AC Marca Portugal, Unibrands, BandCare, Akzonobel, Philip Morris, Nutriben Baby Food, Sogrape, Viborel, Ferrero, F. Lima, MARS, Henkel, L’Oréal) com capacidade de investimento em TI (tecnologias de Informação), mas sendo a aplicabilidade das ferramentas de BI alvo de análise apenas por utilizadores, recomenda-se que num estudo próximo, também sejam recolhidas informações aos responsáveis de TI de cada uma das empresas, por forma a que se consiga aferir qual o motivo interno da aplicabilidade de muitas ferramentas ainda estar em processo de desenvolvimento e em outras já temos funções de analistas de BI.

No *Focus Group*, recomenda-se que o guião seja conduzido por investigadores independentes. O autor deste estudo ao ser moderador do *Focus Group* na empresa em que o próprio trabalha, (AC Marca Portugal. S.A) tem a vantagem de ter conseguido implementar esta metodologia, mas pode ter introduzido enviesamento na moderação e/ou ter introduzido inconscientemente subjetividade na análise do mesmo.

Bibliografia

- Ain, N. U., Vaia, G., DeLone, W. H., & Waheed, M. (2019). Two decades of research on business intelligence system adoption, utilization and success – A systematic literature review. *Decision Support Systems*, 125. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113113>
- Albescu, F., Pugna, I., & Paraschiv, D. (2008). Business Intelligence & Knowledge Management-Technological Support for Strategic Management in the Knowledge Based Economy. *Economic Informatics Magazine*.
- Alnoukari, M., & Hanano, A. (2017). Integration of business intelligence with corporate strategic management. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 7(2), 5–16. <https://ojs.hh.se/>
- Anand, N., & Grover, N. (2015). Measuring retail supply chain performance: Theoretical model using key performance indicators (KPIs). *Benchmarking*, 22(1), 135–166. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2012-0034>
- 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>
- Badawy, M., El-Aziz, A. A. A., Idress, A. M., Hefny, H., & Hossam, S. (2016). A survey on exploring key performance indicators. *Future Computing and Informatics Journal*, 1(1–2), 47–52. <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001>
- Bentley, D. (2017). *Business Intelligence and Analytics* (D. Bentley, Ed.; Drew Bentley). Library Press.
- Bishop, D. A. (2018). Key Performance Indicators: Ideation to Creation. *IEEE Engineering Management Review*, 46(1), 13–15. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2810104>
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2011). *Focus Groups in Social Research: Vol. I*.
- Chen, Y., Li, C., & Wang, H. (2022). Big Data and Predictive Analytics for Business Intelligence: A Bibliographic Study (2000–2021). In *Forecasting* (Vol. 4, Issue 4). MDPI. <https://doi.org/10.3390/forecast4040042>
- da Silva, J. D., Faia, V. D. S., & Vieira, V. A. (2016). The negative effects of experience and control on salesperson's performance. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 56(6), 626–640. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160605>
- Da Silva Leão, A. P., Gomes, B. R. A., Cruz, J. C. S., Da Silva, V. V., Sena, C. da C., & Oliveira Júnior, F. A. V. (2023). Power BI para Tomada de Decisões estratégicas: Análise de Indicadores-Chave de Desempenho (KPI). *REVISTA FOCO*, 16(7), e2472. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n7-084>
- Derobertmeasure, A., & Robertson, J. E. (2014). Data analysis in the context of teacher training: Code sequence analysis using QDA Miner®. *Quality and Quantity*, 48(4), 2255–2276. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9890-9>
- Duarte, J. (2005). *Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação* (São Paulo: Atlas, Vol. 1, pp. 63–83).
- Fontana Andrea, & Frey James H. (1994). *The Art of Science* (Sage Publications, Ed.; N. a Y. L. Denzin).
- Hawking, P., & Sellitto, C. (2017). A fast-moving consumer goods company and business intelligence strategy development. *International Journal of Enterprise Information Systems*,

- 13(2), 22–33. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2017040102>
- Hofman, D. (2004, February 18). *The Hierarchy of Supply Chain Metrics: Diagnosing Your Supply Chain Health*.
- Ishaq Bhatti, M., & Awan, H. M. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality and Quantity*, 48(6), 3127–3143. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Krueger, R. A., Casey, M. A., Donner, J., Kirsch, S., & Maack, J. N. (2001). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewis, R. B., & Maas, S. M. (2007). QDA Miner 2.0: Mixed-Model Qualitative Data Analysis Software. In *Field Methods* (Vol. 19, Issue 1, pp. 87–108). <https://doi.org/10.1177/1525822X06296589>
- Lousa André, P. I. B. J. (2019). Avaliação e Análise de Ferramentas Business Intelligence para Visualização de Dados. *14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*.
- Luminița, Ș., & Magdalena, R. (2012). Optimizing Time in Business with Business Intelligence Solution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 638–648. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.106>
- Maaitah, T. (2023). The Role of Business Intelligence Tools in the Decision Making Process and Performance. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 13(1), 43–52.
- Martel Emmanuel. (2012). Key Performance Indicators (KPIs) - How to enhance a company's bottom line. *Canadian Institute of Marketing*, 8(4).
- Masadeh, M. A. (2012). Focus Group: Reviews and Practices. *International Journal of Applied Science and Technology*, 2(10). <https://www.researchgate.net/publication/313399085>
- 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. *Waterford Institute of Technology, Waterford, Ireland*. <https://ssrn.com/abstract=3457909>
- Nurdin, A. A., Salmi, G. N., Sentosa, K., Wijayanti, A. R., & Prasetya, A. (2022). Utilization of Business Intelligence in Sales Information Systems. *Journal of Information System Exploration and Research*, 1(1), 39–48. <https://doi.org/10.52465/joiser.v1i1.101>
- Obeidat, M., North, M., Richardson, R., & Rattanak, V. (2015). Business Intelligence Technology, Applications, and Trends. *International Management Review Journal*, 11(2), 47–56. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs>
- Ong, I., Siew, P., & Wong, S. (2011). A Five-Layered Business Intelligence Architecture. *Communications of the IBIMA*, 1–11. <https://doi.org/10.5171/2011.695619>
- Onwuegbuzie, A. J., & Johnson, B. R. (2021). *The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis*.
- Pencheva, D. (2021). Fast Moving Consumer Goods Retail: Business Intelligence Approach in Retail Information Systems. *Egyptian Computer Science Journal*, 45(3).
- Praful Bharadiya, J. (2023). Machine Learning and AI in Business Intelligence: Trends and Opportunities. *International Journal of Computer (IJC) International Journal of Computer*, 48(1), 123–134. <https://www.researchgate.net/publication/371902170>
- Quivy Raymond, & Campenhoudt Luc Van. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Gradiva).
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2021). *MAXQDA PRESS Step by Step Focused Analysis of Qualitative Interviews with MAXQDA*.

- Ramos Isabel, S. M. (2017). *Business Intelligence - Da Informação ao Conhecimento* (Santos Maribel Yasmina & Ramos Isabel, Eds.; FCA). Lidel - Edições Técnicas.
- Singh, N. P., Chhabra, P., & Arora, M. (2016). *An Application of Dash board: A Case of Super-store Sales*. <https://ssrn.com/abstract=2784312>
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2010). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Wang Jun, Lee Nick, & Timothy Alan. (2010). The 6P's of Sales Resource Management. *International Conference on Future Information Technology and Management Engineering*.

Anexos

Anexo A - Entrevistas

Estou a desenvolver a minha tese no âmbito do mestrado de Gestão Comercial pela Faculdade de Economia do Porto subjacente ao ano letivo 2022/2024 tendo como orientador o Professor Doutor Pedro Campos.

Tendo em conta o tema da tese: O Impacto da Implementação de *Business Intelligence* nos KPI da atividade Comercial das empresas de FMCG estou a realizar um estudo qualitativo, que tem como objetivos identificar se o *Business Intelligence* é devidamente aplicado e otimizado no setor de FMCG e se a sua Aplicabilidade via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização

1. Antes de iniciar a entrevista gostaria que começássemos por uma pequena apresentação e descrição da sua função.
2. Como relaciona o contexto organizacional da sua empresa/Instituição com o setor FMCG? (Cliente, Fornecedor, e em que categorias opera (Congelados, DPH, etc.) e qual a dimensão (nacional, ou multinacional).
3. Dentro do sector FMCG, como qualifica em geral a aplicabilidade do *Business Intelligence* nas empresas e fornecedores que conhece e em particular no setor Comercial?
[Existe, mas não a utilizam; É utilizada apenas em determinados relatórios; existe um departamento próprio para análise do BI e produção de relatórios]

Benefícios de BI a nível operacional e estratégico:

4. Que áreas mais beneficiam das suas análises na sua organização?
[Apenas Direção/Administração, Área Comercial, Logística,]
5. Que plataformas de BI utiliza no seu dia-a-dia?
[SAP? SAP Business, Analysis Microsoft, Power BI ?]
6. Com que finalidade e periodicidade utiliza as plataformas identificadas?
[Decisões, Consulta diária, Construção de relatórios, para reuniões]

Desafios na implementação de BI:

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

8. Definição de KPI na sua Organização:

Quem define os KPI e em que medida estes estão adequados ?

[Vendas, Rentabilidade, sell Out, Vendas em promoção, Previsões]

Para utilizadores de KPI's:

9. Aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?

[Sim, Não e Onde? Vendas, Rentabilidade, sell Out, Vendas em promoção, Previsões]

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

[Excesso de informação, tratamento dos dados, interpretação dos dados]

Obrigada, mais uma vez pela sua participação neste estudo.

Anexo B - Focus Group

Estrutura:

0. Apresentação ao Grupo do Tema em discussão, objetivos, tipo de moderação e critérios da discussão (30 minutos)
1. Guião e questões de desenvolvimento (1 hora e 30 minutos)

Aplicabilidade do *Business Intelligence* na AC Marca Portugal e o seu cruzamento nos vários departamentos
[Existe uma utilização prática do BI? Se sim em que departamentos? Esta informação é cruzada/partilhada?]
2. Utilização de KPI, por colaborador, departamento, pela Direção Geral
[Todos os colaboradores utilizam KPI's? Se sim; Quais? E que departamentos?]
3. Aplicabilidade do BI via KPI permite melhorar a performance de quem os utiliza assim como da própria organização?
[Reconhece que os KPI têm vantagens a vários níveis (tempo, suporte de tomadas de decisão, monitorização de performance) e indiretamente com ganhos para a organização?]
4. Com que finalidade e periodicidade cada um utiliza as plataformas identificadas?
[Monitorização, Supervisão, Tomadas de Decisão? Acesso diário, semanal, mensal?]
5. Na área de atuação de cada um sentem que os dados são utilizados no seu potencial? [Seria possível otimizar e extrair mais ganhos com o BI? Quer via melhoria das plataformas ou mesmo formação do utilizador?]
6. Têm alguma sugestão de melhoria no modo de utilização dos dados quer ao nível das vossas áreas quer ao nível geral da empresa? [Aplicação de ferramentas que a organização não utiliza, formação interna ou com pares; Cruzamento com dados de outros departamentos?]

Obrigado uma vez mais pela participação.