



CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

SOGRAPE

A relevância do *customer-centricity* na criação de um sistema de informação de marketing

Estudo de Caso

Referência nº

Este estudo de caso foi preparado por Susana Costa e Silva (Católica Porto Business School) e Paulo Gaspar Silva. O estudo de caso foi desenvolvido para ser usado como base de discussão em aula e não procura ilustrar nenhuma situação de melhores ou piores práticas de gestão.

©2020, Católica Porto Business School. Esta publicação não pode ser totalmente nem parcialmente copiada, arquivada, transmitida, reproduzida ou distribuída, qualquer que seja a forma, sem a autorização do detentor dos direitos.

Após receber mais um relatório sobre o mercado dos EUA com cerca de 200 páginas e tendo minutos antes, em conversa com o Presidente, ouvido a sua vontade de ter informação relevante sobre os principais mercados de forma resumida e visual, o diretor de planeamento estratégico da Sogrape procurou desenvolver um ecossistema de conhecimento que gerasse *insights* de forma constante. O diretor compreendeu que a melhor forma de ir ao encontro do desejo do Presidente seria trabalhar no sentido de conseguir que a empresa usasse uma abordagem *customer-centric* nas análises realizadas. Mas este objetivo não se afigurava de fácil obtenção: para tal, seria necessário que a Sogrape alavancasse a informação que tem à sua disposição e que fossem quebradas as barreiras associadas à partilha e criação de conhecimento, designadamente silos organizacionais, resistência à mudança, sistemas e processos antigos, já para não falar do esforço necessário para gerir e manter atualizados e ao dispor dos interessados os repositórios de informação, de forma sistematizada, atualizada e de fácil acesso.

Neste seguimento, o presente estudo de caso pretende dar a conhecer como é que a Sogrape conseguiu ultrapassar estes obstáculos e desenvolveu um ecossistema de conhecimento que lhe permite gerar *insights* de forma rápida, regular e em formatos simples e flexíveis, e que estejam facilmente disponíveis aos diversos decisores dentro da empresa.

A Sogrape

A Sogrape foi fundada em 1942, por Fernando Van Zeller Guedes. A empresa nasceu da vontade e coragem de um grupo de amigos que decidiram apostar na criação de um vinho para os mercados internacionais. Numa era marcada pelo difícil ambiente económico e político, foi criado o vinho português mais exportado de sempre - o Mateus Rosé.

O sucesso da marca marcou o futuro da empresa, permitindo investir em várias regiões em Portugal e no mundo. Desde 1942, a companhia diversificou a produção para as diferentes regiões vinícolas em Portugal e passou a estar presente no Dão (1957), Bairrada (1975), Vinhos Verdes (1982), Douro (1987), Alentejo (1991) e Lisboa (2019). Entre 1987 e 2002, a empresa entrou na categoria de Vinho do Porto, com a aquisição da A.A. Ferreira (1987), da Offley (1996) e da Sandeman (2002).

A aposta da Sogrape na internacionalização fez-se notar com a aquisição de empresas produtoras de vinho em Espanha e no novo mundo - Finca Flichman, na Argentina

(1997); Framingham, na Nova Zelândia (2008); Viña Los Boldos, no Chile (2008) e Bodegas Lan e Aura, em Espanha (em 2012 e 2018, respetivamente). A Sogrape apostou inclusive na criação de empresas que assegurassem a distribuição nos principais mercados - Sogrape Distribuição, Portugal (1990); Evaton, EUA (2000); Vinus, Angola (2006); Sogrape Asia-Pacific, Hong Kong (2008); Sogrape UK (2011) e, desde 2017 detém uma participação minoritária na Liberty Wines, uma das mais importantes distribuidoras do Reino Unido; e na Sogrape Brasil (2012).

Atualmente, a Sogrape controla a sua cadeia de valor desde a produção da uva até à distribuição do vinho, o que lhe permite maximizar sinergias e ter o controlo total dos seus produtos e marcas, como é visível na Figura 1. O volume de faturação da empresa em 2019 foi de 257 milhões de euros e contou com mais de 1000 trabalhadores espalhados por 5 continentes.

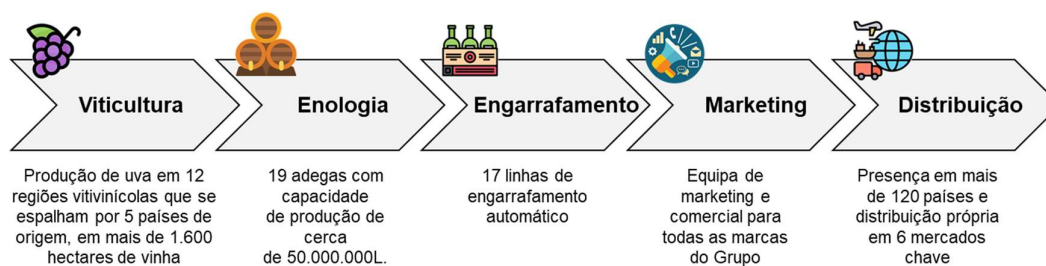


Figura 1- Cadeia de valor da Sogrape
 Fonte: Adaptado do relatório e contas da Sogrape SGPS, S.A., 2018.

A empresa atua numa dinâmica de relação marca e mercado de forma a ajustar-se às diferentes necessidades, preferências e percepções tanto de clientes como de consumidores. Esta lógica é explicada pelo facto de as marcas não terem o mesmo nível de *awareness*, interesse e percepção em todos os mercados e, por isso, terem de se adaptar quando é necessário, desenvolvendo estratégias de marketing distintas para os mercados, de forma ajustada a cada um e não de forma global. O objetivo é ir ao encontro das tendências atuais de consumo de bebidas alcoólicas, onde o “*one size fits all*” já não se aplica, como noutros mercados de consumo, daqui resultando que as marcas tenham de se adaptar aos mercados a que se dirigem de forma a permanecerem interessantes aos olhos dos consumidores.

O mercado do vinho

Segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), o vinho é uma bebida alcoólica resultante exclusivamente da fermentação completa ou parcial da uva fresca,

desengaçada ou não, ou do mosto da uva. O vinho é definido pelo seu tipo – tranquilo, espumante ou licoroso; cor – branco, rosé ou tinto; e também pelo seu grau de açúcar – seco, meio-seco ou doce. Os parâmetros que definem o estilo do vinho prendem-se com fatores vitícolas como as castas, regiões e altura a que se encontra a videira (que influencia a temperatura, luz, ar e manutenção das uvas), e com fatores enológicos como a correção da acidez da uva/mosto, nível de açúcar após fermentação, concentração dos compostos fenólicos e extração de cor e estágio em madeira. As ciências da viticultura e da enologia estudam e trabalham os múltiplos fatores que influenciam a produção do vinho e que têm impacto no seu sabor.

Em 2018, segundo a OIV, os principais produtores de vinho eram a Itália, a França e a Espanha, com 54.8, 48.6 e 44.4 milhões de hectolitros (mhl) produzidos, respetivamente. Portugal, encontrava-se em 11º lugar com 6.1 mhl produzidos. Já no que diz respeito ao consumo, os Estados Unidos da América, a França e a Itália eram, em 2018, os principais consumidores com 33, 26.8 e 22.4 mhl de vinho consumido, enquanto que Portugal se encontrava também aqui em 11º lugar, com 5.5 mhl.

No que diz respeito aos principais países exportadores, em volume, destacam-se Espanha, Itália e França com 21.1, 19.7 e 14.1 mhl, enquanto que em valor, França surge destacada com 9.3 biliões de euros e Itália e Espanha com 6.1 e 2.9 biliões de euros, respetivamente. Portugal, exportou 3 mhl em volume representando apenas 0.8 biliões de euros, o que revela que os vinhos portugueses, apesar da sua qualidade, ainda não têm o mesmo nível de preços que os italianos e franceses. Relativamente aos vinhos dos nossos vizinhos espanhóis, o elevado volume de exportação explica-se com o facto de grande parte do volume provir de vinho a granel e não vinho engarrafado, o que justifica assim que seja o maior exportador, mas que, em termos de valor, não tenha uma posição tão representativa como a dos vinhos italianos e franceses.

Por último, de referir que, em 2018, a Alemanha, o Reino Unido e os Estados Unidos da América eram os principais importadores de vinho com 14.7, 13.2 e 11.5 mhl importados, respetivamente. Em valor, os Estados Unidos da América são o principal mercado com 5.3 biliões de euros, enquanto que Reino Unido e Alemanha surgem a seguir com 3.5 e 2.6 biliões de euros, respetivamente.

Estes dados, anualmente publicados pela OIV, dão uma visão global importante sobre quais os mercados mais atrativos e quais as origens de vinho que se destacam, mas de forma genérica. Neste sentido, questões como – “*Quais são as preferências dos*

consumidores em relação ao tipo de vinho, cor e origem?”, “*Quais são as ocasiões de consumo?*”, “*Qual a percepção dos consumidores face ao vinho português?*”, “*Quais são os principais players em determinado mercado?*” são fundamentais para que organizações - como a Sogrape - possam efetivamente tomar decisões estratégicas de entrada em determinado mercado, por análise do potencial de vendas e ganhos associados a determinados mercados, e, obviamente, os custos inerentes a tal decisão. Também para a escolha do melhor modo de entrada, obter estes dados de forma atualizada e rigorosa se torna igualmente fundamental.

Assim, no sentido de se obterem então os dados necessários para uma melhor tomada de decisão, existem várias empresas de pesquisa de mercado como a Wine Intelligence, a IWSR, a Euromonitor e a Nielsen, por exemplo, que procuram ajudar as organizações a tomarem decisões mais informadas. Em Portugal, o Instituto do Vinho e da Vinha (IVV) e as diversas comissões vitivinícolas produzem apenas informação ao nível dos valores de exportação e produção, deixando em aberta a lacuna referente às vendas. Esta lacuna, segundo o novo presidente da ViniPortugal, agência responsável pela promoção dos vinhos portugueses no mundo, é a razão para um dos principais objetivos do seu mandato ser a criação de um observatório de mercados internacionais. Este observatório, à semelhança do que acontece em Espanha, procura dotar os produtores de vinho de algumas respostas às perguntas anteriormente levantadas, de forma gratuita para as empresas do setor.

O problema – A gestão, partilha e geração de conhecimento

No *survey* realizado pela Harvard Business Review Analytics Servicesⁱ a 845 gestores de topo, 58% dos gestores afirmam que o conhecimento é extremamente bem partilhado entre as equipas, enquanto que apenas 18% consideram o mesmo para a organização toda. Segundo os gestores inquiridos, os principais obstáculos ao acesso ao conhecimento são os silos organizacionais, a resistência à mudança por parte dos colaboradores, a existência de sistemas e processos antigos e o esforço que é necessário implementar para manter e atualizar os repositórios de informação.

De acordo com Van den Driest, Sthanunathan e Weed (2016), a nova fonte de vantagem competitiva é o chamado *customer-centricity*, que assenta no conhecimento profundo das necessidades dos clientes e consumidores, que passam a ser o centro de toda a atenção da organização. A organização centrada no cliente é a organização onde cada processo começa e termina com a satisfação do cliente em mente. O objetivo é que a criação de valor se faça tendo sempre presente aquilo que ao longo de toda a sua

experiência com a empresa, o cliente – atual e prospectivo - valoriza. Esta forma de estar no negócio não é nova e estava na gênese da obra de Drucker que já em 1973 afirmava que o fim último de qualquer organização deveria ser a satisfação dos clientes, construída com base nas suas necessidades, realidades e valores. Esta ideologia consubstancia uma forma de estar que deve ser transversal a toda a empresa, e não deve ser encarada apenas como uma ação isolada. Desengane-se quem pensa que está relacionada com a ideia de que “o cliente tem sempre razão”, o que não é mais do que uma falácia, em forma de fábula, aplicada normalmente numa fase já muito terminal na jornada do cliente na empresa. O *customer-centricity*, pelo contrário, deve acompanhar as decisões dos gestores, desde o reconhecimento de quem são os clientes alvo da empresa, o que acham que querem, o que efetivamente desejam, de quais são os canais pelos quais querem ter acesso à informação que querem, como a querem e com que nível de detalhe, passando pela escolha dos melhores canais para chegar a cada um, nível de serviço indicado, forma de relacionamento aconselhada, descontos e promoções indicadas, modo de fomentar o envolvimento com a marca, e sem esquecer a advocacia e seu potencial de captação e retenção de clientes.

Historicamente as empresas têm preferido abordagens de trabalho mais *product-centric*, assentando em economias de escala e economias de gama que funcionam como a base da geração de lucros e refletem a quota de mercado da empresa (Buzzell and Gale 1987). Por esta razão, as empresas têm adotado uma perspectiva de trabalho mais orientada para o seu interior: para aquilo que são os seus produtos, os seus ativos e capacidade de produção, e menos para aquilo que os seus clientes em concreto manifestam como necessidades e preferências. Enfatizamos mais uma vez que não se trata de um conceito novo. Já Levitt, em 1960, no seu artigo “Marketing Myopia”, publicado na Harvard Business Review havia chamado a atenção para este problema, decorrente desta forma de atuação. Porém, só mais recentemente o problema foi teorizado sob a forma de *customer-centricity*, onde se reclamava um papel fundamental para os interesses dos clientes no planeamento de toda a atividade da empresa. Ou seja, onde se advogava que os negócios deviam ser projetados de forma a proporcionar a melhor experiência aos clientes, em qualquer ponto da sua jornada, dentro e fora da empresa, sendo portanto estes quem deveria estar no centro da atuação da empresa, desde o planeamento dos produtos, à definição do nível de serviço, estratégias de preços, distribuição e comunicação.

O customer-centricity na prática

Para o antigo CEO da Procter & Gamble, A.G. Lafley, o consumidor deve estar no centro da organização e ser considerado relativamente mais importante que os demais *shareholders*, uma vez que sem consumidores não há empresas (Lafley & Martin, 2013). Por outro lado, no caso aqui em estudo, também foi possível constatar, nas palavras do Presidente da Sogrape, Fernando da Cunha Guedes, que “*Não há recompensa maior do que a satisfação de clientes e consumidores. É para isso que trabalhamos todos os dias*”ⁱⁱ. Destas duas afirmações somos levados a convergir na ideia de que o propósito das empresas é trabalhar para a captação e retenção de clientes que acrescentam valor à organização e servi-los melhor que a concorrência. Nesta forma de estar, clientes e fornecedores devem atuar como parceiros que ajudam a servir os consumidores da melhor forma, enquanto que os colaboradores devem ser considerados ativos essenciais das organizações na persecução destes objetivos.

De forma a obter um conhecimento profundo das necessidades dos consumidores e conseguir satisfazê-las melhor que a concorrência, as empresas precisam de ter a capacidade de transformar informação em *insights* e transpô-los para a sua estratégia e desta para as suas ações de gestão. Contudo, e apesar da elevada quantidade de informação que as organizações têm atualmente à sua disposição, a capacidade de transformar esses dados em *insights*, e em algo que a concorrência não sabe e que torna a sua utilização numa fonte de vantagem competitiva, é ainda um grande desafio. Este é, na verdade, considerado um dos maiores desafios que afetam a indústria do marketing atual (Jaworski, Malcolm, & Morgan, 2016).

A Sogrape, conta com mais de 1000 trabalhadores em 5 continentes, dispersos por mais de 11 unidades de negócio (ver Figura 2). As suas marcas são vendidas em mais de 120 países, o que representa um enorme desafio em termos de compreensão dos diferentes mercados, clientes e consumidores. A gestão e a partilha de informação é, portanto, um enorme desafio, devido à elevada quantidade de informação disponível na organização e ao facto desta se encontrar dispersa pelas várias geografias e pelas várias áreas de negócio da empresa, tanto em estado bruto (e.g. relatórios de mercado), de forma explícita, como na cabeça dos gestores, isto é, de forma tácita, e por conseguinte, numa forma ainda mais difícil de transmitir.

Neste sentido, como referido anteriormente, o objetivo deste estudo de caso é dar a conhecer o modo como a Sogrape desenvolveu um mecanismo de fechar o *gap* que antes existia entre a falta de informação pertinente e atempada e a gestão de todos os dados antes espalhados por diferentes fontes e origens. Procuraremos por isso mostrar

de que modo a empresa conseguiu alavancar toda a informação que tinha à sua disposição sobre clientes diretos e consumidores finais, produtos, marcas e mercados e, gerar conhecimento sobre estes, quebrando as barreiras associadas normalmente à partilha e à criação de conhecimento. Este desafio foi conseguido através da criação de um ecossistema de conhecimento de que a seguir daremos conta.

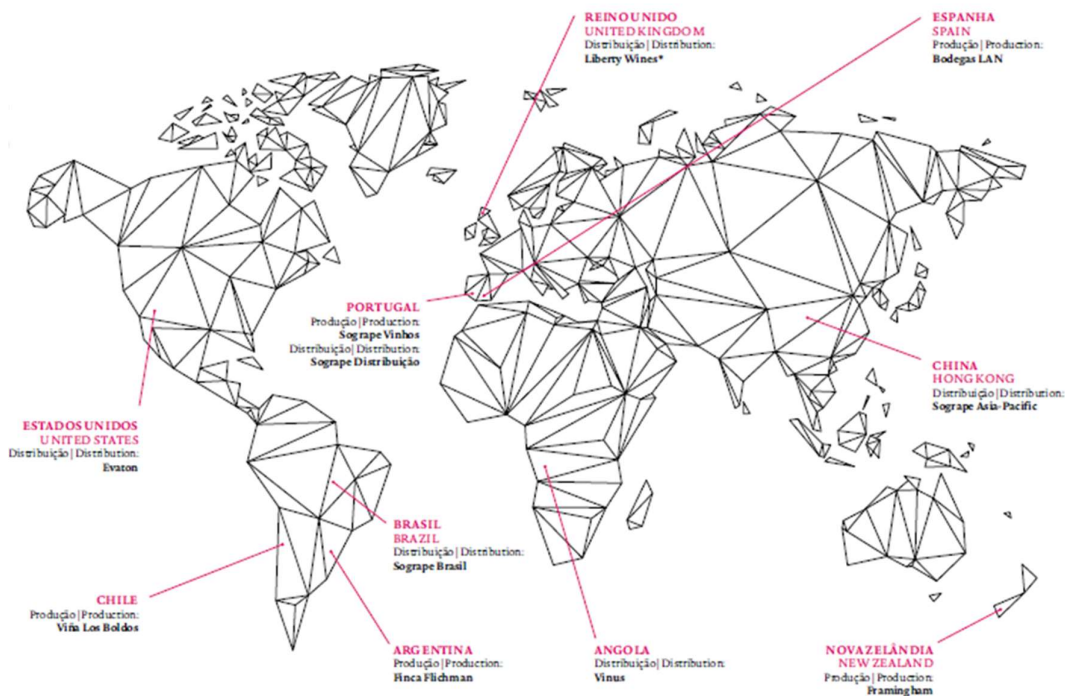


Figura 2 - A Sogrape no Mundo
 Fonte: Relatório e contas Sogrape SGPS S.A. 2019

O processo de definição do ecossistema de conhecimento

De forma a ir ao encontro da vontade do Presidente da empresa - de ter a informação relevante dos principais mercados de forma rápida e visual - foi desenvolvido um ecossistema de conhecimento. Este ecossistema consiste numa comunidade multidisciplinar de pessoas com a responsabilidade de gerir a informação, gerar conhecimento e disseminá-lo pela empresa, assente numa estrutura simples e objetiva, onde estejam evidentes uma democratização no acesso e uma transparência nos dados fornecidos pela Sogrape. A definição deste ecossistema de informação é o resultado de 4 fases:

- a) Mapeamento das fontes de informação;
- b) Centralização da informação;
- c) Disseminação de informação/conhecimento;
- d) Geração de conhecimento.

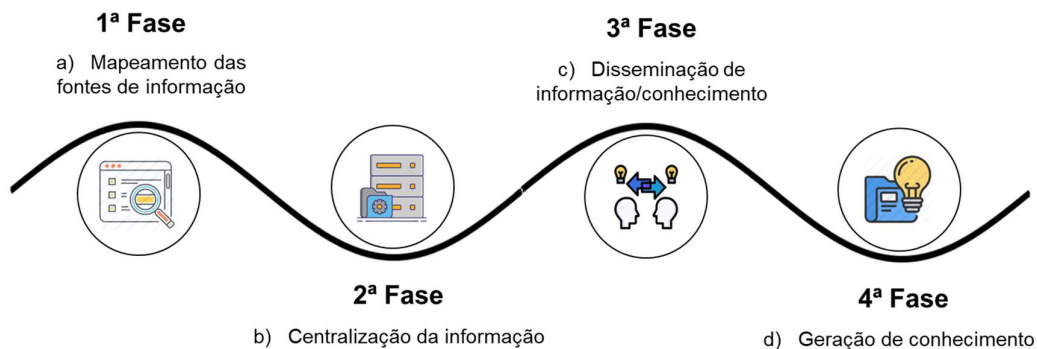


Figura 3 - Processo de definição do Ecosistema de conhecimento
 Fonte: Elaboração própria

Vejamos fase a fase o trabalho que deve estar envolvido:

a) Mapeamento das fontes de informação

O primeiro passo na criação do ecossistema capaz de dar voz ao *customer-centricity* referido consistiu no mapeamento de todas as fontes de informação utilizadas pelos decisores das várias unidades de negócio. Este passo foi seguido de uma análise aos conteúdos dessas fontes, com o objetivo de se poder categorizar a informação existente. Assim, a organização dividiu a elevada quantidade de informação disponível nas seguintes 5 categorias:

1. **Global trends and drivers** – Informação sobre as tendências que estão a afetar a indústria do vinho;
2. **Consumer and consumption** – Estudos sobre segmentação dos consumidores, quais as suas preferências e que tipo de vinhos atualmente consomem;
3. **Market and channels** – Informação sobre as dinâmicas de mercado ao nível de preços e promoções, e dos canais de venda;
4. **Competitive landscape** - Análises da concorrência sobre novos produtos, posição financeira e estratégica;
5. **Origins and production** – Informação sobre a produção de vinho e possíveis impactos desta nos preços e disponibilidade do produto.

Esta divisão, pode ser vista como esquemas mentais que as organizações têm do mercado apresentado por Gebhardt, Farrelly e Conduit (2019), que os define como o entendimento que estas têm sobre os seus mercados, consumidores, clientes, canais e parceiros. Segundo os autores, estes esquemas são de especial importância, uma vez

que formam a base para o entendimento comum dos diferentes elementos da organização, o que permite que a disseminação de conhecimento seja eficaz.

Adicionalmente, foram também identificados dois tipos de informação:

- **Informação *top-down*** – Informação de alto nível obtida a partir de relatórios e estudos que usam uma base estatística relevante para inferir a população total (e.g. IWSR, Euromonitor e Wine Intelligence);
- **Informação *bottom-up*** – Informação menos tangível, obtida diretamente dos clientes diretos e consumidores finais, com base estatística considerada irrelevante (e.g. visitas a clientes, testes a consumidores e provas cegas).

Estes dois tipos de informação apresentam características distintas. Enquanto a informação *top-down*, essencialmente composta por relatórios e estudos, é facilmente capturada e centralizada em bases de dados, a informação *bottom-up* reside muitas das vezes na cabeça dos trabalhadores, tornando a sua apreensão mais difícil.

Este primeiro passo, permitiu à Sogrape o desenvolvimento de uma linguagem comum, através da identificação das 5 categorias. Paralelamente permitiu a atribuição de responsáveis para cada uma destas categorias, clarificando para os elementos da organização quais as pessoas com maior conhecimento nas temáticas em apreço e, portanto, os elementos com quem seria possível aconselharem-se para debater e para partilhar informação.

b) Centralização da informação

Após o primeiro passo, e de forma a alavancar aquela que foi considerada a melhor intranet da Europaⁱⁱⁱ (prémio atribuído pelo European Excellence Awards 2019), com o seu objetivo “...*de maior partilha e proximidade*”ⁱⁱⁱ, as várias fontes de informação foram centralizadas num portal desenvolvido dentro da intranet da empresa, de acordo com as categorias acima indicadas. Esta centralização permite que haja uma organização clara da informação, funcionando como garante do acesso à mesma pelos membros da organização, independentemente da sua localização geográfica (ver Figura 4).

Esta centralização de informação, por si só, não faz, porém, o ecossistema funcionar. É necessário que os responsáveis pelas diferentes categorias a dinamizem e disseminem pela organização a informação/conhecimento relevante, em formatos simples e flexíveis, adotando uma linguagem igualmente simples e acessível e de modo a que efetivamente se quebrem os silos atrás referidos.



Bem-vindo ao portal W^{know}! Aqui pode encontrar os últimos relatórios, análises e estudos



Figura 4- Plataforma de centralização da informação

c) Disseminação de informação/conhecimento

Em relação à disseminação, a empresa procurou perceber junto dos colaboradores quais os formatos em que a informação deveria idealmente ser partilhada, sob pena de os utilizadores não a usarem. Neste ponto, foi necessário ter em conta que para diferentes níveis hierárquicos, como para diferentes funções, os formatos requeridos são invariavelmente distintos, pelo que foram adotados aqueles que geraram mais consenso. Gebhardt, Farrelly e Conduit (2019), após várias entrevistas detalhadas a diretores de *market intelligence* (MI) e apresentações sobre as melhores práticas apresentaram cinco práticas de disseminação de MI: **práticas de distribuição**, onde se inclui a distribuição de reportes e apresentações feitas para uso interno, *dashboards* e indicadores de desempenho; **práticas de centralização de recursos**, sendo o exemplo máximo as base de dados centralizadas; **vendas consultivas**, elaboração de reportes e apresentações customizadas para um grupo específico de utilizadores; **práticas empáticas de aprendizagem**, onde o objetivo é "transportar" os membros da organização para o mundo dos clientes, de forma a melhorar o seu conhecimento sobre necessidades e desejos dos clientes; e por fim as **práticas de aprendizagem experimental**, onde os colaboradores, que na prática anterior apenas recebiam a informação, são convidados a emergir no mundo dos clientes de forma a validar hipóteses e contribuir para a geração de conhecimento.

Assim, através de sessões de *focus group* com diferentes elementos da empresa e, numa amostra representativa da população da Sogrape, assim como através de conversas com os decisores, a organização procurou perceber quais os melhores formatos para a disseminação de informação. O desejo dos colaboradores era receber a informação em formatos mais simples e flexíveis, desde sessões informais de partilha como *webinars*, até sessões de partilha de melhores práticas, e *snapshots* de mercado, onde a informação pudesse ser apresentada de forma visual e resumida. De um modo geral, verificou-se que colaboradores e Presidente tinham a mesma visão em relação aos formatos de disseminação da informação, sendo que este consenso facilitou a definição do formato de partilha.

d) Geração de conhecimento

Por fim, após a definição dos responsáveis pelas categorias de informação, a criação da plataforma de centralização e a escolha dos formatos adequados à disseminação, a organização procurou garantir que o ponto de vista do cliente e do consumidor estivesse indelevelmente presente na equação referente ao conhecimento a ser usado para a tomada de decisão por parte dos gestores da Sogrape.

Atualmente, existem múltiplas fontes de informação que permitem às empresas conhecer os seus clientes e consumidores. Todavia, é no conhecimento que existe “dentro da cabeça” dos colaboradores, na informação *bottom-up*, que parece estar o maior potencial na geração de *insights*, sendo, por isso, de especial importância a sua participação no ecossistema, através do contraste com a informação *top-down*.

É de especial importância realçar que a informação *top-down*, essencialmente composta por relatórios desenvolvidos por empresas de pesquisa de mercado continua a ser muito importante. Por vezes este tipo de informação apresenta dados que devem ser analisados de forma crítica pelas organizações, sendo não raramente necessário contrastar diferentes fontes para os mesmos dados. De facto, valores como a dimensão dos mercados tanto em volume como em valor, são, por vezes, distintos entres as fontes de informação. Uma das razões deste desfasamento é o facto de serem o resultado do uso de diferentes metodologias usadas pelas entidades que produzem os estudos. Ora estas discrepâncias, ainda que menores, são, do ponto de vista de quem analisa a informação, muito importantes. Isto obriga a que os decisores conheçam as metodologias existentes e estejam atentos aos detalhes. Por isso é que estes dados são de extrema importância, bem como a sua análise crítica, comparação com outras

fontes de informação e contraste com os dados obtidos pelos colaboradores mais próximos dos mercados em questão.

De forma a obviar estas discrepâncias, o ecossistema desenhado pela Sogrape, procura juntar estes dois tipos de informação, enquadrar as categorias nas análises efetuadas, e garantir a sua difusão pela organização através dos formatos definidos em consenso.

O ecossistema de conhecimento

O ecossistema procurou introduzir esta dinâmica que atrás se descreveu com a inclusão de vários colaboradores da empresa capazes de trazer esta informação do terreno. Trata-se da informação que antes denominamos de *bottom-up*. Adicionalmente, todos os colaboradores que se pensou serem peças fundamentais na articulação deste ecossistema foram escolhidos tendo em conta não só as suas características operacionais, como a capacidade de estabelecer relações entre dados de várias fontes de informação, a independência e a orientação para o futuro, mas também pessoais, como a mentalidade *whole-brain* que se materializa na capacidade de pensar de forma holística, juntando a parte criativa do cérebro com a parte mais analítica, refletindo assim a recomendação apresentada por Van den Driest et al. (2016) no desenvolvimento de um *insight engine*, ancorado num departamento focado numa completa compreensão do consumidor. Neste contexto, o ecossistema foi organizado em torno dos seguintes grupos:

- **Connectors** – Pessoas na organização com interesse em acompanhar os últimos estudos e relatórios sobre a indústria – informação *top-down*;
- **Pivots** – Elementos da empresa em contacto direto com clientes e consumidores que possam trazer o conhecimento de terreno – informação *bottom-up*;
- **Users** – Responsáveis pela tomada de decisão e suporte à mesma ao longo de toda a cadeia de valor.

Os *connectors* foram divididos de acordo com as suas especialidades pelas 5 categorias definidas, com o objetivo de criar um grupo multidisciplinar. Estes reúnem-se entre si de forma a partilhar informações *top-down* relevantes e *insights* de projetos recentes. Os *pivots* participam nas reuniões com os *connectors* de forma a trazer os *inputs bottom-up* e comentar os *insights top-down*. Finalmente, os resultados obtidos destas interações são partilhados com os restantes membros da organização através do portal nos formatos adequados à organização. A Figura 5 procura recriar a dinâmica do ecossistema.

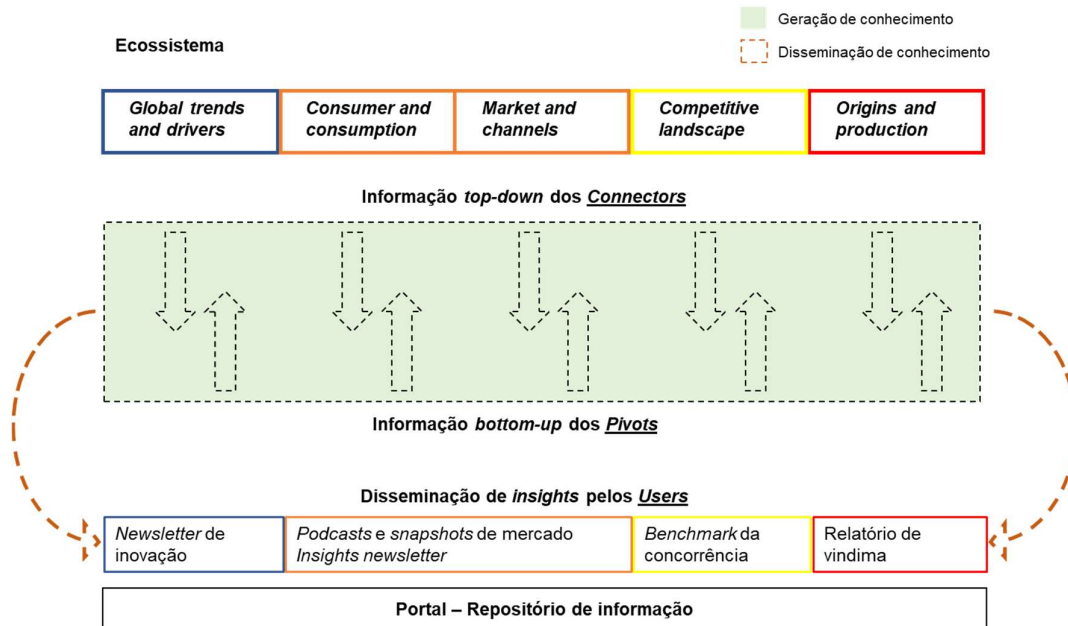


Figura 5- O ecossistema de conhecimento
 Fonte: Elaboração própria

Na figura acima pode ver-se que a geração de conhecimento resulta da intersecção da informação *top-down* e da *bottom-up*. Uma vez que as perspetivas dos dois tipos de informação são diferentes, a sua análise, em simultâneo, leva à discussão dos temas de forma mais completa e exaustiva, permitindo assim que se cheguem a conclusões mais ricas de que todas as partes poderão beneficiar. Contudo, esta interação irá também criar dúvidas e hipóteses que devem, posteriormente, ser validadas. É neste momento que se transforma a informação disponível na empresa em verdadeiros *insights* que conferem vantagem competitiva às marcas. Porém, não basta criá-la. É preciso disponibilizá-la.

A disseminação dos resultados destas interações é feita através dos formatos em cima identificados: *newsletter* de inovação para as matérias relacionadas com a categoria de *global trends and drivers*; *podcasts* e *snapshots* de mercado e *insights newsletter* para *consumer and consumption* e *market and channels*; *benchmark* da concorrência para *competitive landscape* e relatório de vindima para *origins and production*. Estes formatos vão ao encontro das necessidades e vontade dos colaboradores em ter a informação disponível em formatos mais flexíveis e de forma resumida. É também recomendado que haja partilha segundo a estratégia da personalização, definida por Hansen, Nohria, e Tierney (1999), como a partilha de conhecimento com base em interações de um para um, uma vez que para cada uma das categorias de informação haverá um ou mais *connectors*, com quem os *pivots* e *users* podem aconselhar-se e debater os vários

temas. Estas interações entre os constituintes do modelo é o que o torna num verdadeiro ecossistema.

Neste ecossistema, assente no portal desenvolvido dentro da intranet da Sogrape, optou-se pelo livre acesso à informação por parte das pessoas que o compõem. Ou seja, os *connectors*, *pivots* e *users* têm acesso total às fontes de informação da empresa, assim como ao conhecimento gerado fruto das interações do ecossistema, enquanto que os restantes elementos da organização não. Ainda assim, a informação a ser partilhada neste portal terá um certo nível de codificação, por exemplo, informação mais sensível, ao nível de preços e de custos não deverá ser acessível a todos os elementos do ecossistema, implicando que seja removida dos documentos antes de serem partilhados. Adicionalmente, todos os documentos vão estar protegidos de forma a não permitir que sejam acedidos de fora e partilhados para fora da organização.

Fatores críticos de sucesso do ecossistema de base do sistema de inteligência de marketing

A criação do ecossistema apresentado resultou da iniciativa do diretor de planeamento estratégico com o patrocínio de vários elementos da administração da empresa que sempre desejaram ter acesso a informação atualizada sobre os principais mercados e marcas de forma visual e resumida. O seu desenvolvimento foi realizado em colaboração com os vários elementos da organização e a sua execução é fruto do compromisso dos colaboradores em tornarem a Sogrape numa empresa com maior foco nos seus clientes e consumidores, sendo que para tal se revelou fundamental a criação de um verdadeiro sistema de inteligência de marketing até então inexistente.

A cultura da Sogrape, de compromisso com os seus clientes e consumidores, conforme a declaração apresentada pelo seu Presidente na introdução sugere, é um fator importante que permite que o ecossistema seja executado na persecução desse objetivo. Porém, da declaração de compromisso com as necessidades dos clientes, até à implementação destes valores ao longo de toda a cadeia de valor da empresa, vai um grande passo. É verdade que a cultura das empresas, segundo Shah, Rust, Parasuraman, Staelin e Day (2006), é uma das barreiras organizacionais que mais dificulta a transformação das empresas em organizações centradas nos clientes e consumidores, pelo que o compromisso da liderança é importante para conseguir ultrapassar este obstáculo. Portanto, o primeiro passo parece ter estado assegurado quando partiu da própria empresa a iniciativa de criação de uma verdadeira abordagem de gestão centrada no cliente.

Desta forma, podemos dizer que o papel da liderança foi fundamental neste projeto devido à sua natureza interdepartamental: o compromisso dos vários administradores passou para toda a organização, resultando numa maior abertura dos trabalhadores em contribuir para o seu desenvolvimento. Para Shah et al., (2006), o compromisso da liderança é crítico para iniciar e manter iniciativas que tornem as organizações mais centradas nos clientes e consumidores. Da mesma forma se procurou evitar o trabalho em silos que são igualmente considerados como obstáculos a uma verdadeira abordagem de *customer-centricity*.

Por outro lado, a cocriação do ecossistema com os colaboradores da organização permitiu que estes se sentissem parte integrante da sua criação. Este sentimento facilitou a sua aceitação uma vez que o ecossistema, desta forma, não lhes foi imposto, mas sim construído com a sua ajuda e com o objetivo de ir ao encontro das suas necessidades.



O conhecimento dos clientes e consumidores permite às empresas ir ao encontro das suas necessidades e a partir daqui ajustar as suas competências, procurando assim obter ganhos em termos de vantagem competitiva. Implementar o *customer-centricity* implica uma transformação de toda a empresa, desde funções a processos, sendo esta implementação um dos principais motivos pelo qual, atualmente, há poucas organizações totalmente e verdadeiramente centradas no cliente. Não é rara a empresa que o declara, mas são raras as que o implementam: às dificuldades que já invocamos, há que acrescentar os recursos e o tempo de que este tipo de iniciativa carecem. Apesar disso e, tendo em conta as ferramentas hoje disponíveis, as empresas podem caminhar neste sentido sem terem de se reestruturar completamente. O caso da Sogrape é exemplo disso. O primeiro passo já foi dado e consistiu no desenvolvimento de um ecossistema de conhecimento que se materializou na criação de uma linguagem comum, assente em 5 categorias de informação, alavancado pela geração e partilha de conhecimento em formatos simples e flexíveis, que permitem a todos os gestores da empresa, de qualquer função, área de negócio, marca ou área geográfica, ter acesso e contribuir para o aumento de conhecimento sobre os clientes e consumidores das marcas e mercados da Sogrape. Trata-se de um processo que foi desenvolvido internamente, mas do qual se podem extrair *benchmarks* úteis para outras empresas independentemente da área de negócio e geografia de atuação.

Referências bibliográficas

- Buzzell, Robert D. and Bradley Gale (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.
- Drucker, Peter (1973), *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row,
- Gebhardt, G. F., Farrelly, F. J., & Conduit, J. (2019). Market intelligence dissemination practices. *Journal of Marketing*, 83(3), 72–90. <https://doi.org/10.1177/0022242919830958>
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(March-April), 106–116. Retrieved from <http://www.hbr.org/forum>.
- Jaworski, B., Malcolm, R., & Morgan, N. (2016). 7 Big Problems in the Marketing Industry. Retrieved January 2, 2020, from <https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/7-big-problems-marketing.aspx>
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 26-44, 173-81
- OIV, & International Organisation of Vine and Wine. (2019). *2019 Statistical Report on World Vitiviniculture*. *2019 Statistical Report on World Vitiviniculture*. <https://doi.org/64/19/6835> [pii]n10.1158/0008-5472.CAN-04-1678
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Sogrape Investimentos SGPS, S. A. (2019). *Relatório & Contas Consolidado*.
- Van den Driest, F., Sthanunathan, S., & Weed, K. (2016). Building an Insights Engine. *Harvard Business Review*, 2016(September), 1–16.

ⁱ Apresentado em maio de 2018 no artigo "*The Return on Knowledge Strategy*" disponível em: <https://hbr.org/sponsored/2018/08/the-return-on-knowledge-strategy>

ⁱⁱ Relatório e contas Sogrape SGPS S.A. 2019, página 32

ⁱⁱⁱ Ver <https://www.maistecnologia.com/melhor-intranet-da-europa-e-da-sogrape/>