

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO
CONHECIMENTO**

ALISSON LIMA SANTOS

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE:
UM GUIA PARA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS DO SEBRAE/SE**

**São Cristóvão
2023**

ALISSON LIMA SANTOS

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE:
UM GUIA PARA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS DO SEBRAE/SE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Cleister Lima Muniz

**São Cristóvão
2023**

Dados de Catalogação na Publicação (CIP)

S237i Santos, Alisson Lima.
Inteligência Competitiva e gestão do conhecimento do cliente [manuscrito] : um guia para gestão do portfólio de produto no Sebrae/SE / Alisson Lima Santos. – São Cristóvão, 2023.
175 f. il. color.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Cleister Lima Muniz.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal de Sergipe, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, 2023.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Portfólio. 3. Sebrae. I. Muniz, Emerson Cleister Lima, orientador. II. Título.

CDU 37.057.5(036)
CDD 658.404

Ficha elaborada pela bibliotecária Joyce Dayse de Oliveira Santos (CRB-5/SE-002005)

ALISSON LIMA SANTOS

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO DO CLIENTE:
UM GUIA PARA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS DO SEBRAE/SE**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do título de Mestre em Gestão da Informação e do Conhecimento.

Avaliação: Aprovado

Data da defesa: 20/11/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Emerson Cleister Lima Muniz
(Orientador)

Prof. Dr. Pablo Boaventura Sales Paixão
(Membro convidado – Interno)

Prof. Dr. Cleiton Rodrigues de Vasconcelos
(Membro convidado- Externo)

AGRADECIMENTOS

As páginas que se seguem refletem mais do que dois anos de dedicação ao mestrado. São parte de uma jornada permeada por escolhas, acasos e transformações. E, como “parte da jornada é o fim” (Iron Man, Avenger: Endgame, 2019), eu não poderia passar este marco sem tecer alguns agradecimentos.

Agradeço a Deus as incontáveis bênçãos recebidas durante toda esta jornada, a saúde e a inteligência para viver cada processo, e as pessoas especiais que colocou em meu caminho.

Aos docentes do PPGCI/UFS, agradeço todo o aprendizado compartilhado ao longo das disciplinas e eventos do mestrado.

Aos Prof. Dr. Pablo Paixão, Prof. Dr. Cleiton Vasconcelos e Prof^a. Dr^a. Gertrudes Dandolini, agradeço as valiosas contribuições dadas à esta pesquisa por meio das bancas de qualificação e defesa.

Ao meu orientador e amigo Prof. Dr. Emerson Muniz, agradeço toda a parceria ao longo deste trabalho. Poder reencontrar-nos, em um momento tão diferente de nossas vidas, tem um peso muito especial. Muito obrigado!

Aos colegas da Turma 2021/2 do Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento, agradeço as trocas, alegrias e angústias compartilhadas neste período.

Ao Sebrae/SE, agradeço o apoio dado à realização desta pesquisa e os incentivos ao meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

À toda a minha família, agradeço a crença incessante no meu sucesso. Em especial, à minha mãe Maria Alves e aos meus irmãos Rafael, Paulo Henrique e João Marcos, com os quais celebro sempre cada conquista.

Ao meu companheiro de caminhada Cesar Teixeira, agradeço todo apoio, carinho e compreensão durante este processo em meio a tantas mudanças em nossas vidas. Obrigado!

Aos meus amigos, que sempre vibram por cada conquista, meu agradecimento em tê-los sempre comigo. Arrisco-me citar: Kelvin Almeida, sem contar a quantos anos compartilhamos questões das mais diversas naturezas e a segunda menção em uma página desta e; Carlos Vinícius, quem admiro muito, com quem eu aprendo diariamente e agradeço todas as vivências compartilhadas. Chegar a este ponto da jornada foi desafiador e ela não seria possível sem a contribuição de cada um vocês. Mais do que pelo resultado, é por ter vivido o processo que fico feliz e grato em celebrar este ponto da estrada.

“Sonhos são como deuses. Quando não se acredita neles, deixam de existir.” (Canção de Paulinho Moska)

RESUMO

Este estudo objetiva elaborar um Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do Sebrae/SE à luz dos preceitos da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management*, caracterizando-se como uma pesquisa aplicada, exploratória, propositiva e qualitativa. Com um delineamento metodológico baseado na *Design Science Research* e suas etapas, suportadas pelo uso de instrumentos de coleta e análise de dados como pesquisa bibliográfica, revisão sistemática integrativa, análise documental, observação não sistemática e análise de conteúdo. Seu objeto de análise foi o Sebrae/SE, empresa na qual informações e conhecimentos são os principais insumos de seus processos e entregas para seus clientes. Para definição dos objetivos do Guia, foi realizado um diagnóstico organizacional via Matriz SWOT, que permitiu constatar a ausência de um processo estruturado para gestão do portfólio de produtos da empresa. Por meio de revisões sistemáticas, identificou-se os principais processos que compõem modelos ou *frameworks* da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management*, bem como métodos e ferramentas para gestão do portfólio de produtos, permitindo conceber uma versão preliminar da estrutura processual do Guia. Para melhor estruturá-la, fez-se intervenção na empresa, a partir da avaliação da estrutura proposta junto ao Sebrae/SE. O resultado desta aplicação foi a concepção do produto editorial Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do Sebrae/SE, que contempla os processos de Identificação, Seleção, Coleta, Análise, Aplicação, Compartilhamento e Atualização. E, para operacionalizar estes processos, foram definidos os métodos e ferramentas: Workshop de Portfólio de Produtos, Mapa de Conhecimentos dos Clientes, Matriz BCG, Comitê de Portfólio de Produtos e Indicadores de Desempenho. Os resultados demonstram a sinergia entre as abordagens da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management* e sua aplicação integrada na gestão do portfólio de produtos em uma empresa intensiva em conhecimento.

Palavras-chave: Gestão da informação e do Conhecimento. Gestão do conhecimento do cliente. Gestão do portfólio de produtos. Inteligência Competitiva.

ABSTRACT

This study aims to develop a Product Portfolio Management Guide at Sebrae/SE, based on the principles of Competitive Intelligence and Customer Knowledge Management. It characterized as an applied, exploratory, propositional, and qualitative research. The methodological design is based on Design Science Research and its stages, supported by the use of data collection and analysis instruments such as literature review, integrative systematic review, document analysis, non-systematic observation and content analysis. The object of analysis was Sebrae/SE, a company in which information and knowledge are the main inputs for its processes and products to its clients. To define the objectives of the Guide, an organizational diagnosis was conducted through a SWOT analysis, which revealed the absence of a structured process for managing the company's product portfolio. Through systematic reviews, the main processes that make up models or frameworks of Competitive Intelligence and Customer Knowledge Management, as well as methods and tools for product portfolio management, were identified, allowing the conception of a preliminary version of the Guide's process structure. To further structure it, an intervention was carried out in the company, based on the evaluation of the proposed structure in Sebrae/SE. The result of this application was the creation of the editorial product "Product Portfolio Management Guide at Sebrae/SE," which encompasses the processes of Identification, Selection, Collection, Analysis, Application, Sharing, and Updating. To operationalize these processes, methods and tools were defined, including Product Portfolio Workshop, Customer Knowledge Map, BCG Matrix, Product Portfolio Committee, and Performance Indicators. The results demonstrate the synergy between the approaches of Competitive Intelligence and Customer Knowledge Management and their integrated application in product portfolio management in a knowledge-intensive company.

Keywords: Competitive Intelligence. Customer Knowledge Management. Information and Knowledge Management. Product Portfolio Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão do Portfólio de Produtos na interface IC/CKM.....	16
Figura 2 - Número de estudos na intersecção entre IC, CKM e GPP	21
Figura 3 - Ciclo de Inteligência Competitiva	33
Figura 4 - <i>Framework</i> de CKM.....	36
Figura 5 - Matriz BCG	41
Figura 6 – Etapas desenvolvidas	50
Figura 8 - Modelo de Negócio do SEBRAE/SE	59
Figura 9 - Mapa Estratégico do SEBRAE/SE	61
Figura 10 - Notícia sobre previsão de cortes no Sistema S	63
Figura 11 - Processo de construção do Guia	70
Figura 12 - Estrutura processual do Guia de Diretrizes	72
Figura 13 - Jornada do Guia	76
Figura 14 - Matriz BCG adaptada	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos de IC identificados	32
Quadro 2 - Métodos e ferramentas para GPP.....	42
Quadro 3 - Relações entre os processos de IC e CKM	45
Quadro 4 - Diretrizes Organizacionais Sebrae 2023	60
Quadro 5 - Classificação das empresas por porte	62
Quadro 6 - Matriz SWOT	67
Quadro 7 - Necessidades de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio de produtos	77
Quadro 8 – Roteiro para Workshop de Portfólio de Produtos	79
Quadro 9 - Fontes de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio de produtos	80
Quadro 10 - Fontes de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio de produtos	81
Quadro 11 - Coleta de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio de produtos.....	82
Quadro 12 - Demandas para aplicação de conhecimentos dos clientes	87
Quadro 13 - Composição e atribuições do Comitê de Produtos	89
Quadro 14 - Armazenamento e compartilhamento de conhecimentos dos clientes.....	91
Quadro 15 - Ferramentas para armazenamento e compartilhamento de conhecimentos dos clientes	91
Quadro 16 - Ficha dos indicadores de desempenho do produto	93
Quadro 17 - Estudos relacionados a IC	113
Quadro 18 - Processos de IC identificados	114
Quadro 19 - Estudos relacionados a GPP	117
Quadro 20 - Métodos e ferramentas para GPP.....	118
Quadro 21 - Processos da versão preliminar do Guia	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados da identificação dos estudos em IC.....	112
Tabela 2 - Resultados da identificação de estudos em GPP	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI	<i>Business Intelligence</i>
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEAG	Centro de Apoio a Média e Pequena Empresa
CEBRAE	Centro de Apoio de Pequena e Média Empresa
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CI	Ciência da Informação
CKM	<i>Customer Knowledge Management</i>
Embratur	Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo
Enancib	Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação do Brasil
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GPP	Gestão do Portfólio de Produtos
IC	Inteligência Competitiva
IFS	Instituto Federal de Sergipe
JUDECE	Junta Comercial do Estado de Sergipe
KM	<i>Knowledge Management</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
ME	Ministério da Economia
MEI	Microempreendedores Individuais
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PEST	Política, Econômica, Social e Tecnológica
PF	Pessoa Física
PJ	Pessoa Jurídica
ROI	Retorno de Investimento
SAS	Sistema de Atendimento Sebrae
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sebrae/SE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe
Seduc	Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura
Undime	União dos Dirigentes Municipais de Educação
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UNIT	Universidade Tiradentes

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema, motivação e problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Destaque de fontes bibliográficas utilizadas	22
1.5 Referência às partes do trabalho	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Inteligência Competitiva	26
2.2 Customer Knowledge Management	33
2.3 Gestão do Portfólio de Produtos	38
2.4 Relações entre construtos	44
2.5 Considerações sobre a seção	46
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	48
3.1 Classificação da Pesquisa	48
3.2 Procedimentos Metodológicos	49
3.3 Considerações éticas	56
3.4 Caracterização do objeto de pesquisa	57
3.5 Diagnóstico Organizacional	62
3.5.1 Análise do Ambiente Externo	62
3.5.2 Análise do Ambiente Interno.....	64
3.5.3 Matriz SWOT	66
3.6 Considerações sobre esta seção	68
4. RESULTADOS DA INTERVENÇÃO E PRODUTO EDITORIAL	70
4.1. Bases preliminares do Guia	70
4.2. Características inovadoras do produto proposto	73
4.3 Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE	74
4.3.1. Identificação de necessidades de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio	77
4.3.2. Seleção de fontes de conhecimento dos clientes para gestão do portfólio	79
4.3.3 Coleta de conhecimento do cliente para gestão do portfólio.....	82

4.3.4 Análise do conhecimento do cliente para gerar <i>insights</i> na gestão do portfólio .	84
4.3.5 Aplicação dos resultados na tomada de decisão sobre portfólio de produtos	87
4.3.6 Seleção de ideias e definição de pré-projeto das soluções	89
4.3.7 Armazenamento e compartilhamento de produtos de inteligência.....	90
4.3.8 Avaliação dos processos e atualização dos conhecimentos dos clientes.....	92
4.4 Considerações sobre a seção	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A – Revisões Integrativas sobre Inteligência Competitiva e Gestão do Portfólio de Produtos	111
APÊNDICE B – Versão Preliminar do Guia para a Gestão do Portfólio de Produtos	120
APÊNDICE C – Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE.....	123

1. INTRODUÇÃO

Informação e Conhecimento tornaram-se os ativos mais importantes para as organizações do século XXI. Para Freire e Freire (2015), é inegável o fato da informação ser essencial e estar muito presente na vida das pessoas, a ponto da sociedade contemporânea ser qualificada como “Sociedade da Informação”. Não somente por sua centralidade na informação e conhecimento, mas principalmente pela transformação destes elementos em forças produtivas.

No contexto organizacional, a importância destes elementos também é essencial, ao passo que todas as atividades desenvolvidas nas empresas são apoiadas por dados, informações e conhecimentos (Valentim, 2006). Assim, organizações devem usar a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões para gerar inovações e vantagem competitiva (Tarapanoff, 2006). Dito isto, é nítido a importância de usar e gerir a informação, à medida que ela se torna cada vez mais relevante para adequação das organizações ao ambiente competitivo (Corsatto; Hoffman, 2013).

Em convergência, Hoffman (2015) afirma que as formas anteriormente utilizadas para gestão organizacional não se mostram suficientes para compreender a complexidade do contexto em que as organizações atuam. Especialmente pelo fato de muitas organizações não compreendem as transformações ocorridas até então no mercado e terem a sensação de perda de controle (Valentim *et al.*, 2003).

Enseja-se, portanto, a necessidade de explorar novos modelos gerenciais que deem conta desta complexidade. É neste contexto que a Ciência da Informação (CI) emerge como importante campo do conhecimento para fundamentar a compreensão dos fenômenos informacionais e como transformar estes ativos em vantagem competitiva para organizações.

Dentre as subáreas da Ciência da Informação, há a Gestão da Informação e do Conhecimento, caracterizada no entendimento e importância em se gerir além da informação, o conhecimento (Araújo, 2018). Ela pode ser compreendida como um macroprocesso resultante da combinação de dois processos: Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Os quais são tratados de forma integrada devido às relações dinâmicas e recursivas existentes entre eles (Souza; Oliveira, 2020). Concernente a isto, Valentim e Tenório (2020) consideram que a Gestão do Conhecimento está relacionada à Gestão da Informação, pois ambas interagem e uma alimenta a outra.

No escopo da Gestão da Informação e do Conhecimento são desenvolvidas abordagens para utilizar informação e conhecimento como fontes de vantagem competitiva nas

organizações. Frente a isto, tem-se que a Inteligência Competitiva (IC) surge como abordagem a ser adotada para tomada de decisão estratégica em contextos organizacionais. Ela é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, para descobrir oportunidades, reduzir riscos e diagnosticar o ambiente interno para estabelecer estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (Valentim *et al.*, 2003).

E dentre o conjunto de informações e conhecimentos objetos dos processos de Inteligência Competitiva, àqueles relacionados aos clientes ganham significativa importância nos ambientes organizacionais frente o atual cenário competitivo. Isto porque o cliente tem papel cada vez mais central na relação com organizações, podendo-se afirmar que a vantagem competitiva é o valor que organização fornece aos clientes, de um modo que não é oferecido pelos concorrentes (Aghamirian; Dorri; Aghamirian, 2015). Nesta seara, Khosravi e Hussin (2018) afirmam ser necessária a Gestão do Conhecimento do Cliente, convergindo com Muniz, Dandolini e Biz (2021), que reiteram que organizações capazes de gerir e utilizar estes conhecimentos serão capazes de tomar decisões inteligentes sobre seus produtos/serviços.

Desta forma, a *Customer Knowledge Management* (CKM), em português, Gestão do Conhecimento do Cliente, é uma abordagem relevante para este contexto de exploração do conhecimento do cliente como fonte de vantagem competitiva. Com foco no ambiente externo, em especial nos clientes, a CKM vem ganhando destaque nos meios científico, acadêmico e empresarial desde o início do século XXI. Momento este caracterizado por empresas mais focadas em seus clientes, analisando seus conhecimentos para assim entregar produtos e serviços alinhados às demandas deles.

Diante do exposto, constata-se aproximações entre os construtos da Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*, especialmente ao considerar que IC utiliza dados, informações e conhecimentos, inclusive dos clientes (enquanto componentes do ambiente externo) para subsidiar a tomada de decisão estratégica, enquanto CKM orienta a utilização do conhecimento do cliente nos produtos, processos e serviços da organização. Tais fatos demonstram a importância do estudo integrado destes dois construtos, comprovadamente interligados, porém tal inter-relação ainda é raramente explorada na literatura e ciência. Portanto, uma visão de agregue conceitos da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management* é relevante para a vantagem competitiva das organizações.

1.1 Tema, motivação e problema de pesquisa

Este estudo aborda como tema central a Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management*, no âmbito da Ciência da Informação, como construtos teóricos e práticos aplicados à Gestão do Portfólio de Produtos. Sendo esta última o meio pelo qual novos produtos, processos e serviços podem ser criados, geridos, implementados e entregues pelas organizações aos clientes para se obter vantagem competitiva.

Isto pois, da intersecção entre Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management* surgem oportunidades de intervenção em diversos processos organizacionais, tais como Relacionamento com Clientes, Marketing, Vendas, Portfólio de Produtos e Desenvolvimento de Novos produtos, conforme ilustra Figura 1.

Figura 1 - Gestão do Portfólio de Produtos na interface IC/CKM



Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Para Jugend e Leoni (2015), a Gestão do Portfólio de Produtos é essencial para que organizações possam alcançar uma estratégia de negócios planejada e obtenham um conjunto de produtos que atenda às necessidades do mercado. Em convergência, Riesener *et al.* (2020) ratificam isto ao considerarem que o alinhamento do portfólio de produtos com estratégias corporativas é crucial para sustentar o sucesso da empresa a longo prazo. Contudo, devido à volatilidade dos mercados, esta tarefa está se tornando cada vez mais difícil, ainda mais em um contexto em que consumidores conseguem, na palma da mão, identificar inúmeras ofertas similares, sendo a entrega de diferenciação o principal trunfo de vantagem competitiva.

Ou seja, conhecer bem seus clientes e planejar estrategicamente a entrega daquilo que, exatamente, agrega valor a eles, é ponto não só crucial, mas hoje, básico, porém complexo de se alcançar. Fato este que justifica, novamente, a importância da CKM e da IC na Gestão de Portfólio de Produtos. Por isto, o processo de tomada de decisão quanto ao portfólio de produtos de uma organização precisa estar suportado por dados, informações e conhecimentos, em especial, dos clientes, para garantir a assertividade nas decisões tomadas. Neste sentido, as premissas da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management* podem ser adotadas para a estruturação deste processo.

Ao se adentrar no campo de aplicação desta pesquisa, tem-se como objeto de estudo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe (Sebrae/SE). Um serviço social autônomo, criado em 1990, ao qual compete planejar, coordenar e orientar programas, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas (Sebrae, 2022).

No cenário do Sebrae/SE, faz sentido desenvolver processos fundamentados na IC e CKM, uma vez que, conforme Attafar *et al.* (2013), a CKM promove nas empresas um relacionamento estável e de longo prazo com clientes, a fim de transformá-los em parceiros comerciais. Este objetivo converge com as prioridades estratégicas do Sebrae, que, em seu ciclo de Planejamento Estratégico com horizonte 2020-2023, estabeleceu como visão de futuro “*Ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para pequenos negócios*” (Sebrae, 2020, p. 15). E o alcance desta Visão está associado a alguns atributos fundamentais, dentre os quais o Relacionamento (experiência que nasce na compreensão da necessidade e participação na jornada do cliente) e Customização (adaptação do serviço à necessidade do cliente) (Sebrae, 2020).

Assim como observado nos mercados de um modo geral, o conhecimento é peça central de toda a engrenagem de geração de valor no Sebrae/SE, podendo considerar este seu principal ativo, pois ele permeia *inputs*, processos de transformação e *outputs* da organização. Tal reconhecimento é tão evidente que é explicitado no Mapa Estratégico da instituição, por meio de um de seus objetivos estratégicos, “*Desenvolver a Gestão com base na inovação, informação e conhecimento*”. Este, por sua vez, envolve outros aspectos como “*estruturar processos de conhecimento que suportem promoção da tomada de decisões estratégicas, seja do SEBRAE ou seus clientes, baseada em informação gerada a partir de dados internos e externos a instituição*” (Sebrae, 2020, p. 25). É notório, portanto, que informação, conhecimento e atributos inerentes a sua eficaz gestão são fundamentais para o objeto de estudo.

Torna-se, então, relevante e oportuno dedicar-se à compreensão dos processos de Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*, por meio dos quais a instituição

possa captar, analisar e utilizar estes dados, informações e conhecimentos como propulsores para gerar inovação na forma de entregas de valor (por meio de capacitações, consultorias, conteúdos, projetos etc.) para os pequenos negócios sergipanos.

Além disto, estas abordagens habilitam a organização atuar em um cenário de constantes mudanças no comportamento dos clientes, podendo, assim, manter-se relevante perante os pequenos negócios e a sociedade. Sem mencionar o fato de estar mais aderente e convergente à realidade mundial, na qual, segundo Khosravi *et al.* (2017), o conhecimento do cliente é um ativo valioso para organizações competitivas e inovadoras.

Para o autor desta pesquisa, por sua vez, é oportuno dedicar-se ao tema proposto, por sua formação em Engenharia de Produção, que traz a Gestão da Informação e do Conhecimento como subáreas relacionadas a Engenharia Organizacional. Além disto, já realizou pesquisas na temática Gestão do Conhecimento Organizacional, com trabalhos publicados em eventos e periódicos. Por fim, durante o período de realização da presente pesquisa, ocupava o cargo de Analista Técnico no Sebrae/SE, exercendo a função de Gestor do Portfólio de Produtos, cujas atribuições pautavam-se, fundamentalmente, na compreensão de necessidades dos clientes (internos e externos), a partir de dados e informações, para a proposição de intervenções em produtos e processos.

Diante do exposto, a pesquisa busca responder “*Como processos relacionados à Inteligência Competitiva e à Customer Knowledge Management podem contribuir na Gestão do Portfólio de Produtos no Sebrae/SE?*”.

Os resultados das investigações acerca do problema proposto visam estruturar, para o Sebrae/SE, um processo capaz de prover condições adequadas para a instituição se manter atualizada e relevante ante às demandas dos pequenos negócios sergipanos. Este processo será explicitado por meio de um Guia para a Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE.

Em relação às diretrizes do Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento, apresentadas na Instrução Normativa nº 08/2019/PPGCI/UFS (UFS, 2019), este Guia enquadra-se como um **Produto Editorial**, visto que resulta de atividade de edição e publicação, compreendendo planejar e executar, intelectual e graficamente, um material em mídia digital.

1.2 Objetivos

Esta subseção visa definir o propósito da pesquisa, destacando o que se pretende alcançar e quais questões serão abordadas ao longo do estudo.

1.2.1 Objetivo Geral:

Elaborar um Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do Sebrae/SE à luz dos preceitos da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management*.

1.2.2 Objetivos Específicos:

Do objetivo geral, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Expor relações entre Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*;
- b) Identificar elementos essenciais (processos) de Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management* aplicáveis à gestão do portfólio de produtos;
- c) Identificar métodos e ferramentas para gestão do portfólio de produtos aplicáveis nos processos de Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*;
- d) Construir estrutura processual para gestão do portfólio de produtos junto ao Sebrae/SE.

1.3 Justificativa

As justificativas que embasam esta pesquisa pautam-se em suas contribuições de natureza gerencial, científica e social. Contribuições gerenciais referem-se à relevância do tema na gestão das organizações, apoiando gestores e demais profissionais no planejamento e execução de processos que envolvem informação e conhecimento para tomada de decisão. Contribuições científicas demonstram a importância do estudo em avanços na literatura dentro da Ciência da Informação, dado a não exploração conjunta dos construtos aqui trabalhados. Por fim, as contribuições sociais estão relacionadas aos impactos que os resultados podem alcançar, considerando o objeto da pesquisa aplicada.

Quanto às contribuições gerenciais, Santos e Santos Neto (2020) afirmam que as organizações ainda possuem dificuldades de trabalhar a informação de forma ativa. Desta forma, justifica-se a realização de estudos que investiguem abordagens que auxiliem gestores a

utilizar-se de informações e conhecimentos como fonte de vantagem competitiva. Em especial no que tange a capacidade de identificar e antecipar as necessidades e expectativas dos clientes.

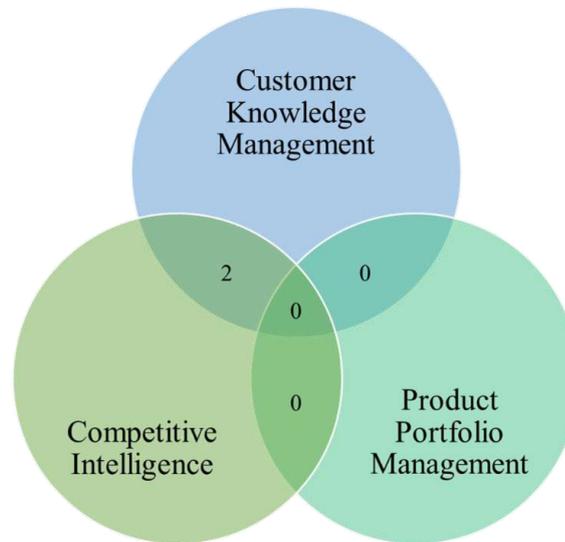
Para Jorge e Valentim (2018), as motivações para aplicar o processo de Inteligência Competitiva nas organizações reside nas necessidades dos gestores de buscarem informações sobre seus negócios, para tomar decisões sobre riscos e oportunidades, transformando estes dados e informações em inteligência. Além disto, Khosravi e Hussin (2018) afirmam que, para empresas serem competentes na entrega de produtos e serviços, necessitam da gestão do conhecimento do cliente, de modo a certificarem-se de que oferece aqueles que atendem aos requisitos dos clientes.

Portanto, do ponto de vista gerencial, a estruturação do Guia embasado na IC e CKM traz contribuições pertinentes para os dois temas, bem como, contribuições práticas para empresas e profissionais que querem se manter competitivos no mercado atual. No contexto do Sebrae/SE, *locus* da pesquisa aplicada, este Guia tem a importância de auxiliar a organização na realização de seu propósito, apoiando micro e pequenos empreendedores que buscam a instituição para melhorar seus produtos, serviços, processos e modelos de negócios. Além disto, o estudo tem como produto uma estrutura processual que, ainda que inicialmente concebida para atendimento a uma situação específica, possui potencial de generalização, tanto em outras unidades do Sistema Sebrae, quanto para outras organizações.

No tocante às contribuições científicas, um levantamento prévio de publicações nos temas Inteligência Competitiva, *Customer Knowledge Management* e Gestão do Portfólio de Produtos indicou que a intersecção destes três temas não é explorada na literatura. Para tanto, foi realizada uma busca pelos termos “*competitive intelligence*”, “*customer knowledge management*” e “*product portfolio management*” nas bases *Science Direct*, *Scopus*, *Web of Science*, *Scielo* e BRAPCI, nos campos título, resumo e palavras-chave.

As bases *Scopus*[®], *Science Direct* e *Web of Science*[®] foram selecionadas por possuírem maiores acervos bibliográficos e suas publicações serem revisadas por pares. A *Scielo*[®] por ser uma importante fonte de pesquisas no Brasil e na América Latina. E a BRAPCI é a principal base nacional específica em Ciência da Informação. Dito isto, a Figura 2 apresenta os resultados obtidos com as coletas.

Figura 2 - Número de estudos na intersecção entre IC, CKM e GPP



Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Conforme a Figura 2, não foram identificados estudos na intersecção entre os três temas, tampouco entre os pares *Customer Knowledge Management* e *Product Portfolio Management* e *Competitive Intelligence* e *Product Portfolio Management*. Os estudos provenientes da intersecção entre *Competitive Intelligence* e *Customer Knowledge Management* foram analisados, constatando-se não se tratar de artigos que abordem estes dois temas em seu desenvolvimento.

Deste levantamento, notou-se ainda que o tema Gestão do Conhecimento do Cliente é pouco explorado no Brasil, sendo, portanto, uma oportunidade para disseminar este conceito nacionalmente. Por outro lado, a mesmo levantamento demonstrou que o tema Inteligência Competitiva é muito consolidado na pesquisa nacional em Ciência da Informação, destacando-se autoras como Marta Valentim e Kira Tarapanoff. Contudo, não foram identificadas pesquisas que versem sobre a aplicação de ambas as abordagens na Gestão do Portfólio de Produtos. Isto, por sua vez, evidencia a contribuição científica da pesquisa na promoção da integração destes temas, visto que os três possuem um objeto em comum: compreender necessidades dos clientes, usuários ou consumidores e a entrega de valor que estejam alinhadas às suas demandas e necessidades.

No que tange à contribuição social da pesquisa, destacam-se os impactos sociais das ações do Sebrae/SE e, neste sentido, a relevância de que a instituição tenha um portfólio de produtos alinhado às necessidades dos clientes/sociedade como forma de potencializar os resultados alcançados.

Os pequenos negócios (conceito que abrange tanto Micro e Pequenas Empresas – MPE quanto Microempreendedores Individuais - MEI) são agentes fundamentais para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Dados do DataSebrae (2022) mostram que estes empreendimentos respondem por mais de 90% do total de empresas no país, geram 54% do total de empregos formais e 44% da massa salarial e possuem uma participação de quase 30% no PIB brasileiro.

Com esta forte representação no cenário brasileiro, sabe-se que este segmento empresarial vem sofrendo grandes impactos negativos ao longo dos últimos anos, como consequência da crise sanitária e econômica provocada pela pandemia de Covid-19. Desde então, muito tem se falado sobre as dificuldades que as empresas brasileiras enfrentam ao passar por um período de grande retração, especialmente aquelas atuantes em setores diretamente afetados pelas medidas de distanciamento físico. Com as micro e pequenas empresas, esta preocupação é ainda maior, já que muitas delas são familiares, possuem menor fôlego financeiro e são menos preparadas para as rápidas mudanças do mercado (Sebrae, 2021).

Este cenário revela a importância estratégica dos pequenos negócios como motores do desenvolvimento e parceiros fundamentais na recuperação econômica e social do país, com penetração nos diversos territórios. Neste contexto, o papel de instituições, como o Sebrae/SE, que tenham como propósito o apoio ao empreendedorismo e à melhoria da gestão de pequenos negócios torna-se ainda mais fundamental.

Como limites da pesquisa, ressalta-se que a construção do produto está direcionada para uma organização intensiva em conhecimento, onde informações e conhecimentos são *inputs* e *outputs* de seus processos de negócio. De modo que seus produtos podem ser caracterizados como “produtos de conhecimento”. Assim, ainda que haja potencial de extrapolação dos resultados alcançados, é importante levar em consideração os atributos que caracterizam o objeto de estudo: instituição sem fins lucrativos, terceiro setor, organização intensiva em conhecimento, prestação de serviços, produtos de conhecimento.

1.4 Destaque de fontes bibliográficas utilizadas

Conforme já supracitado, este estudo pauta-se em três temáticas principais: Inteligência Competitiva, *Customer Knowledge Management* e Gestão do Portfólio de Produtos. E, como mostrado na justificativa, não foram identificados trabalhos que converjam estes três elementos. Desta forma, as principais referências utilizadas voltam-se a autores que apresentem modelos, *frameworks*, processos, métodos ou ferramentas relacionadas a estas

abordagens. Dentre os quais destacam-se: Muniz (2020) e Muniz, Dandolini e Biz (2021), no tocante a *Customer Knowledge Management*; Valemtime (2003), Tarapanoff (2006) e Pereira (2015), quanto a Inteligência Competitiva e; Jugend e Silva (2014), Leoni *et al.* (2014), Jugend *et al.* (2015) e Riesener *et al.* (2019) sobre Gestão do Portfólio de Produtos.

1.5 Referência às partes do trabalho

Além desta seção de Introdução, este documento é composto por outras quatro seções. Sendo a segunda o Referencial Teórico, que apresenta principais achados em termos de conceitos, modelos, *frameworks*, processos, métodos e ferramentas nos subtemas Inteligência Competitiva, *Customer Knowledge Management* e Gestão do Portfólio de Produtos, obtidos a partir de Revisão Sistemática da Literatura.

A terceira seção, Metodologia da Pesquisa, apresenta a caracterização da pesquisa, descreve os procedimentos metodológicos adotados e expõe os resultados do diagnóstico organizacional. A quarta seção, Resultados da Intervenção e Produto Editorial, delimita a proposta de intervenção no âmbito da Gestão da Informação e do Conhecimento e versa sobre os resultados e discussões da pesquisa aplicada, apresentando os dados coletados das interações para a concepção do produto, a análise de dados e a construção do Guia a partir destas interações.

Por fim, a quinta e última seção são as Considerações Finais, que retoma o problema de pesquisa, a partir das intervenções realizadas, explicita o alcance dos objetivos da pesquisa e apresenta propostas para trabalhos futuros. Como apêndices, destacam-se os resultados da Revisão Sistemática de Literatura e o produto editorial Guia para a Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial pauta-se, principalmente, nas revisões sistemáticas integrativas realizadas, sendo aqui abordados elementos principais dos construtos teóricos que sustentam a concepção do produto: Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*, além de abordar a Gestão do Portfólio de Produtos e seus métodos e ferramentas.

A Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management* têm suas bases na Ciência da Informação (CI). Queiroz e Moura (2015) afirmam que a literatura indica que o primeiro conceito de Ciência da Informação surgiu na década de 1960 com os trabalhos de Harold Borko, que a define como:

[...] a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação, e os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e a usabilidade ótima. A Ciência da Informação está preocupada com o corpo de conhecimentos relacionados à origem, coleção, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação. [...] É uma ciência interdisciplinar derivada de campos relacionados, tais como a Matemática, Lógica, Linguística, Psicologia, Ciência da Computação, Engenharia da Produção, Artes Gráficas, Comunicação, Biblioteconomia, Administração, e outros campos científicos semelhantes (Borko, 1968, p. 3).

Mesmo com 55 anos, o conceito apresentado por Borko (1968) traz em sua essência elementos que corroboram com a relevância da CI no contexto atual. Especialmente ao reiterar os processos associados à CI, desde a coleta até a utilização das informações para tomada de decisão. Em sequência, Saracevic (1996) compreende CI como campo dedicado tanto às questões científicas quanto à prática profissional voltadas para problemas da efetiva comunicação do conhecimento e seus registros entre seres humanos, nos contextos individuais, institucionais ou sociais. Já Queiroz e Moura (2015) denotam a preocupação dela com o acesso à informação pelas pessoas e sua usabilidade, questões importantes ainda hoje.

Em complemento, pode-se afirmar que o próprio conceito de CI trazido por Borko (1968) expressa a natureza interdisciplinar desta ciência, dado que seu objeto de estudo, a informação, é objeto de diversas outras áreas do conhecimento. E esta característica interdisciplinar, segundo Araújo (2018), dá-se por fazer dialogar, dentro dela, as contribuições das diferentes áreas de conhecimento. Assim, ainda que sob diferentes perspectivas, estes diferentes campos de estudo abordam o mesmo objeto, a informação, de modos que se conectam e se complementam. Como exemplos, pode-se citar a Ciência da Computação no desenvolvimento de soluções para a coleta, organização, armazenamento e tratamento de informações, a Engenharia de Produção ao buscar considerar informações e conhecimentos

como recursos nos processos e produtos; a Biblioteconomia na recuperação e mediação da informação e; a Comunicação na disseminação das informações; dentre outros.

A Ciência da Informação desenvolveu-se por meio de diferentes subáreas, a citar Comunicação Científica, Representação da Informação, Comportamento Informacional e Estudos Métricos da Informação. Dentre estas subáreas, há a Gestão da Informação e do Conhecimento, caracterizada no entendimento e importância em se gerir além da informação, o conhecimento (Araújo, 2018).

Com relação a distinção entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, Santos e Santos Neto (2020) afirmam que a primeira se alicerça no conhecimento explícito, materializado em um suporte, proporcionando maior eficácia aos processos de acesso, obtenção e uso da informação em ambientes organizacionais. Enquanto a segunda atua junto aos fluxos informais, frequentemente tácitos, para compreender, apreender e atribuir significado a partir do coletivo organizacional. Tarapanoff (2006) afirma que ela representa a síntese dos processos Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, gerando novos conhecimentos capazes de indicar caminhos até então inexplorados pelas organizações. Assim, pode-se constatar que a IC, no contexto da Gestão da Informação e do Conhecimento, se caracteriza como um processo que trabalha tanto com informações quanto com conhecimentos, estabelecendo assim relações e interconexões entre estas duas formas de gestão (Valentim *et al.*, 2003).

Neste sentido, Alvares, Itaborahy e Machado (2020) afirmam que a Gestão da Informação fornece base estável para esforços na Gestão do Conhecimento. Que por sua vez, demonstra mais do que uma sinergia com a IC, podendo-se esperar, inclusive, que a Gestão do Conhecimento seja pré-requisito essencial à Inteligência Competitiva. Nesta lógica, Valentim (2006) destaca que a IC é alicerçada nas informações externas à organização, como monitoramento de clientes, fornecedores e parceiros, para possibilitar uso sistemático destas informações no processo decisório.

Em convergência de ideias, Damázio, Soares e Shigaki (2020) argumentam que estratégias centradas no cliente demandam planejamento e organização para entendimento do cliente. Contudo, não basta somente entender clientes, é preciso se organizar para responder de forma adequada às suas demandas. Logo, as organizações estão ganhando a consciência que não basta entregar apenas produtos/serviços de qualidade. É necessário também conhecer a fundo seus clientes, usando este conhecimento de modo proativo para ser diferente dos concorrentes (Sardelari; Castro Filho; Henrique, 2016).

Então, torna-se prioritário que organizações compreendam de modo claro seus clientes, suas necessidades e tendências, visando entregar soluções alinhadas à suas demandas.

Contudo, Xuelian, Chakpitak e Yodmongkol (2015) alertam que poucas são as empresas capazes de gerir e usar estes conhecimentos para entregar produtos/serviços diferenciados no mercado. Pelo fato dos clientes exigirem informações detalhadas e soluções abrangentes, tem-se que uma visão centrada no cliente pode levar organizações a melhorar suas compreensões sobre necessidades dos clientes. Motivo pelo qual o conhecimento do cliente é reconhecido como recurso organizacional crítico para fornecer vantagem competitiva (Khosravi; Hussin, 2018).

O contexto descrito induz a percepção da convergência entre a Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management*, no âmbito da Ciência da Informação, em específico, da Gestão da Informação e do Conhecimento. Para expor as relações entre a IC e a CKM, foi realizada uma revisão sistemática integrativa dos estudos referentes a Inteligência Competitiva, de modo a identificar, na literatura, os processos essenciais que compõem este construto. Do ponto de vista da CKM, foi selecionado o *framework* descrito por Muniz, Dandolini e Biz (2021), que realizaram revisão sistemática neste tema.

Uma segunda revisão sistemática foi adotada para identificar, na literatura, métodos e ferramentas relacionados a gestão do portfólio de produtos. Os quais pudessem, posteriormente, serem relacionados a processos de IC e CKM, a fim de direcionar a aplicação das atividades ao contexto da gestão de portfólio de produtos. Para realizar estas revisões sistemáticas, foram selecionadas as bases *Scopus*[®], *Science Direct*, *Web of Science*[®], *Scielo* e BRAPCI.

2.1 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva tem bases na Ciência da Informação. Ottonicar, Valentim e Mosconi (2018) afirmam que os indivíduos nas organizações precisam saber como acessar, avaliar e usar de forma inteligente dados e informações no processo de Ciência da Informação. Neste sentido, Pomykalsky (2015) afirma que seu objetivo essencial é melhorar a tomada de decisão, aproveitando dados e informações. Ela compartilha do caráter interdisciplinar da CI, uma vez que o campo da Inteligência Competitiva envolve contribuições de áreas como Estratégia, Marketing, Tomada de Decisão, Ciência da Informação e Ciência da Computação (Pereira; Carvalho; Jordão, 2016).

No escopo da Ciência da Informação, a IC tem relação com processos de Gestão da Informação e do Conhecimento, uma vez que ela só ocorre se modelos de gestão da informação e conhecimento estiverem integrados e direcionados para o uso das informações com valor

estratégico (Teixeira; Valentim, 2015). Assim, ela pode então ser entendida como um processo em que profissionais acessam e avaliam dados para transformá-los em informação. O uso dessas informações, por sua vez, permite a construção do conhecimento, tomada de decisões, resolução de problemas e inovação (Ottonicar; Valentim; Mosconi, 2018). Neste sentido, a IC tem grande potencial para produzir informações úteis, conhecimento acionável e *insights* críticos para empresas aumentarem a competitividade e resolverem problemas (He *et al.*, 2015).

A revisão de literatura permitiu identificar os diferentes contextos organizacionais em que se aplica a IC, dos quais destacam-se aplicações nos segmentos de serviços financeiros, indústria, ensino e pesquisa. Seu foco principal é a análise de dados externos que contêm fatores do ambiente a serem monitorados e analisados, principalmente no contexto da *Big Data* (Adil; Abdelhadi, 2022). Para Del Vecchio *et al.* (2018), o termo *Big Data* é um novo paradigma na ciência da informação e na gestão de negócios, o qual, para além de significar o enorme conjunto de dados gerados, trata-se de um fenômeno socioeconômico caracterizado também pela presença de dados estruturados e não estruturados, pelo curto ciclo de vida dos conteúdos e pela natureza disruptiva do fenômeno.

Neste contexto, é fundamental preparar empresas para quaisquer iniciativas da concorrência ou mudanças no ambiente externo que a afetem (Tsitoura; Stephens, 2012). Assim, pode-se afirmar que IC é um processo sistemático que detecta e analisa informações do ambiente, suscetíveis a afetarem a empresa e as coloca à disposição dos gestores para apoiar sua tomada de decisão (Placer-Maruri; Pérez-González; Soto-Acosta, 2016).

É importante diferenciar Inteligência Competitiva (IC) do *Business Intelligence* (BI). Enquanto a primeira dá ênfase ao processo, a segunda é voltada para o ferramental tecnológico. Assim, deve haver uma fonte externa de informação para os processos de IC, e isto a difere do BI. Além disso, a maioria das informações da IC é não estruturada, diferentemente do BI, que utiliza apenas informações estruturadas (Sahin; Bisson, 2018).

Dentre os objetivos da IC, He *et al.* (2015) apontam que empresas em geral desejam saber como consumidores se sentem sobre seus produtos/serviços e os de seus concorrentes. Isto ratifica o posicionamento dos clientes no centro do processo de Inteligência Competitiva.

Nas pesquisas realizadas por Marques e Vidigal (2018), 60% das empresas indicaram que os objetivos de Inteligência Competitiva estão relacionados a demandas ou projetos específicos dos clientes; 20% delas estão centradas na evolução dos produtos e desenvolvimento dos funcionários e; 20% têm foco em Inteligência Competitiva setorial e territorial.

Frente a isto, Mehmood *et al.* (2022) apontam que IC pode ser utilizada para fornecer *insights* relacionados a marketing e atendimento ao cliente. Os autores exemplificam que as empresas podem melhorar suas estratégias de marketing para refletir as demandas dos consumidores com base em análises decorrentes dos processos de inteligência. Portanto, ela fornece informações sobre o que concorrentes estão fazendo e o que os clientes exigem, facilitando o desenvolvimento de novos ou aprimorados produtos e serviços (Placer-Maruri; Pérez-González; Soto-Acosta, 2016).

Ranjan e Foropon (2021) colocam os clientes como fontes de informação para a IC nas empresas, apontando as demandas dos clientes, bem como novos clientes e mercados, como oportunidades advindas de um processo de IC. A análise dos concorrentes, segmentação de clientes e análise SWOT aparecem, nestes casos, como métodos de IC. Pereira e Santos (2015) citam como produtos de IC relativos aos clientes: os gráficos dos clientes por região; gráfico dos clientes com os fornecedores que os atendem; demandas de novos produtos; mapas estratégicos para a gestão de produtos e; gráficos de demanda dos produtos por região.

Os profissionais da IC muitas vezes se deparam com perguntas como: Que tipo de dados coletar? Quais são os métodos para coletar dados internos e externos? Como os dados dos concorrentes podem ser transformados em informações? Que tipos de *insights* podem ser previstos, interpretados e analisados a partir destes dados e informações? (Ranjan; Foropon, 2021). Adicionalmente, e com foco no cliente, Maja e Letaba (2022) descrevem outros questionamentos relevantes como: Quem são os clientes potenciais? Quais as tendências sociais e econômicas em relação a estes clientes? Quais são os canais de marketing mais adequados para estes clientes? Quais os insumos relevantes para construir relacionamentos?

Nota-se, da revisão de literatura, que os modelos em IC focam na adaptação dos conceitos de Inteligência Competitiva para aplicação em finalidades específicas. Com isto, vê-se uma tendência na aplicação da IC no contexto de mídias sociais, com ênfase em métodos e ferramentas para extração e análise de dados nelas. Neste contexto, identificaram-se artigos na área de Tecnologia da Informação e Comunicação, bem como estudos que abordam ferramentas de *Business Intelligence*.

Para responder as estas questões e atender às finalidades de aplicação dos modelos em IC, processos que compõem a Inteligência Competitiva e que visam orientar a implantação e execução dela nas organizações são descritos por diversos autores (Ottonicar; Mosconi; Valentim, 2018, Placer-Maruri; Pérez-González; Soto-Acosta, 2016, Pomykalski, 2015, Ranjan; Foropon, 2021, Maja; Letaba, 2022, Silva *et al.*, 2018, Moya-Espinosa; Moscoso-Duran, 2017, Teixeira; Valentim, 2015, Pereira; Santos, 2015, Sahin;Bisson, 2018).

Segundo Adil e Abdelhadi (2022), pesquisadores propuseram sistemáticas que respeitam as etapas do processo de IC e respondem às necessidades analíticas das empresas. Prescott (2002 *apud* Marques; Vidigal, 2018) ressalta que existem vários modelos de IC, mas a maioria é definida como um Ciclo de Inteligência Competitiva, composto por: identificação das necessidades de informação; planejamento e direção; coleta; análise; e disseminação. Entretanto, é notório que nenhuma destas etapas se sustenta sozinha, pois todas elas são necessárias e agregam valor umas às outras.

Silva *et al.* (2018) afirmam que a literatura sobre IC aborda modelos teóricos conceituais amplos que, de modo geral, apresentam similaridades em suas etapas principais. Sendo estas: Planejamento; Coleta; Tratamento e processamento; Análise; Disseminação; Uso e; Avaliação. Segundo Tsitoura e Stephens (2012), estruturas de IC geralmente compreendem quatro etapas principais: Planejamento, Coleta, Análise e Divulgação. Já para Hakmaoui *et al.* (2022), a vê como um processo que inicia na determinação da necessidade de informações, passa pela coleta, análise e disseminação delas para criar conhecimento relevante que sustente a competitividade da organização. A partir das definições de IC, Marques e Vidigal (2018) a descrevem como um processo institucional composto por: planejamento, coleta, análise e disseminação de informações transformadas e inteligência, que amparam os gestores, com eficiência e eficácia, em seus processos decisórios.

Ottonicar, Valentim e Mosconi (2018) apresentam processos de Inteligência Competitiva no contexto da Competência em Informação na Indústria 4.0. São eles: identificar nichos de inteligência externa e interna; prospectar, acessar e coletar dados, informações e conhecimentos no contexto interno e externo; selecionar e filtrar dados, informações e conhecimentos relevantes para pessoas e organizações; tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimentos; armazenar dados, informações e conhecimento por meio de tecnologia com foco em qualidade e segurança, disseminar dados, informações e conhecimentos por meio de serviços e produtos de alto valor agregado e; criar mecanismos de feedback para gerar novos dados, informações e conhecimentos (Ottonicar; Valentim; Mosconi, 2018).

Ranjan e Foropon (2021) propõem uma estrutura conceitual utilizando métodos de *Big Data* que envolve elementos de Planejamento e Direcionamento; Coleta e Agrupamento de Dados; Compartilhamento da inteligência; Interface de segurança; *Insights* e ações de IC e; Relatórios de IC.

Por sua vez, o Ciclo de Produção de IC para Instituições de Ensino Superior proposto por Silva *et al.* (2018) apresenta: Planejamento; Reunião das informações;

Processamento do material coletado; Difusão da inteligência para os usuários. Enquanto Moya-Espinosa e Moscoso-Durán (2017) elencam a Identificação de informações; Processamento, análise e interpretação das informações e; Decisão estratégica.

Teixeira e Valentim (2015) também apresentam um modelo de quatro fases: Identificar necessidades; Selecionar informação; Analisar, sistematizar e agregar valor à informação e; Disseminar e usar a informação. Já Pereira e Santos (2015) listam os processos em Identificação das Necessidades de Inteligência; Identificação das Fontes de Informação; Análise de Informações; Disseminação de Informações e; Avaliação da IC.

Os processos que compõem o ciclo de IC proposto por Pereira, Borges e Jordão (2015) são: identificação das necessidades informacionais; Planejamento e Direcionamento; Coleta de Informações; Análise das Informações coletadas; Disseminação da Inteligência, esta tangibilizada na entrega dos Produtos de IC e; Avaliação da IC, principalmente no tocante à percepção dos resultados práticos da IC nos processos de tomada de decisão.

Autores como Ottonicar, Valentim e Mosconi (2018) colocam como primeira etapa, precedendo o planejamento, a identificação da necessidade de informação (descrito como “identificar os nichos de inteligência externa e interna”). Para eles, profissionais precisam observar informações necessárias para explicar o contexto da organização e dos concorrentes.

Quanto ao Planejamento, Silva *et al.* (2018) o definem como um processo para planejar atividades de coleta, processamento e distribuição das informações. Dentre as variáveis contempladas nele, os autores incluem: identificação dos usuários de informação; mapeamento das necessidades informacionais dos usuários e; avaliação dos resultados das atividades relacionadas à coleta de informações.

Para o processo de coleta de dados, devem ser considerados métodos adequados. Neste ponto, Mehmood *et al.* (2022) propõem um processo de IC para análise de mídias sociais. Em que se inclui ferramentas como mineração de texto, análise de conteúdo, análise de sentimento e análise estatística de dados. Enquanto Silva *et al.* (2018), por sua vez, citam como instrumentos de coleta: entrevistas; pesquisas de mercado; pesquisas internas; bases de dados internas; bases de dados externas; provedores de notícias; publicações de jornais e revistas especializados; publicações de órgãos públicos; sistema de dados informatizado; relatórios internos e externos e; ferramentas de Tecnologia da Informação (e-mail, Internet, Intranet, portal).

Quanto a Análise, Shalaby e Zadrosny (2016) propõem o *Mined Semantic Analysis* (MSA) para análise de dados da concorrência e *benchmarking*, para identificar pontos fortes e diferenciais do portfólio. Ademais, Marques e Vidigal (2018) listam uma série de ferramentas,

dentre elas notou-se convergência na organização, análise e desenvolvimento de relatórios; Análise *SWOT*; Indicadores como Ethos; *softwares* de pesquisa; ferramentas de *Customer Relationship Management*, cliente oculto e análise de concorrência, dentre outras.

Sahin e Bisson (2018) destacam o papel das equipes de vendas no processo de IC. Uma vez que elas operam em campo e interagem com muitas partes interessadas, e, portanto, devem estar no centro da prática de coleta de inteligência. Para eles, o não envolvimento destas equipes, faz com que informações únicas e raras sobre clientes e concorrentes não sejam coletadas e práticas de IC podem não ser eficazes.

Quanto ao processo de armazenamento de informações, ele busca dispor a informação em repositórios adequados, de forma eficiente, favorecendo a recuperação e utilização mediante criatividade, inovação, resolução de problemas e tomada de decisão (Ottonicar; Valentim; Mosconi, 2018). Quanto a avaliação, Pereira e Santos (2015) alertam que processos de IC devem ser constantemente medidos e avaliados gerando melhorias contínuas. Para avaliar a efetividade e revisar processos, eles sugerem uso de indicadores como: Índice de clientes satisfeitos; Percentual de venda gerado por um novo produto; Percentual de clientes novos x Percentual de clientes efetivados; Retorno de Investimentos (ROI).

A utilização de modelos como referência para a implantação da IC é relevante para a melhor assertividade dos processos. Tsitoura e Stephens (2012) indicam como razões mais prováveis ao fracasso da implantação as informações incompletas, entregas longas e complicadas e a inobservância da gestão frente às descobertas obtidas. Dado que processos de IC colaboram para orientar organização no aumento de suas chances de sucesso no mercado.

Os estudos de Ranjan e Foropon (2021) ratificam a importância de processos sistemáticos para realização da IC. Segundo suas pesquisas, processo de IC é predominantemente centralizado e informal, em oposição a uma estrutura clara e formal. Assim como em Silva *et al.* (2018), esta revisão de literatura permitiu perceber uma diversidade considerável de modelos de IC que vem sendo adotados pelas organizações em diferentes contextos. E, embora exista uma variedade de denominações e termos, estes apresentam processos essencialmente similares com a finalidade de produção de inteligência para os negócios (Silva *et al.*, 2018).

Portanto, apesar de diferentes abordagens e nomenclaturas, a revisão de literatura permite perceber a predominância de processos cíclicos, contemplando a identificação das necessidades de informação, o planejamento das atividades, a coleta de dados, a análise dos dados e o compartilhamento dos resultados. Tal constatação aproxima dos diferentes estudos investigados de trabalhos precedentes como Amaral *et al.* (2008), Miller (2002) e Bernhardt

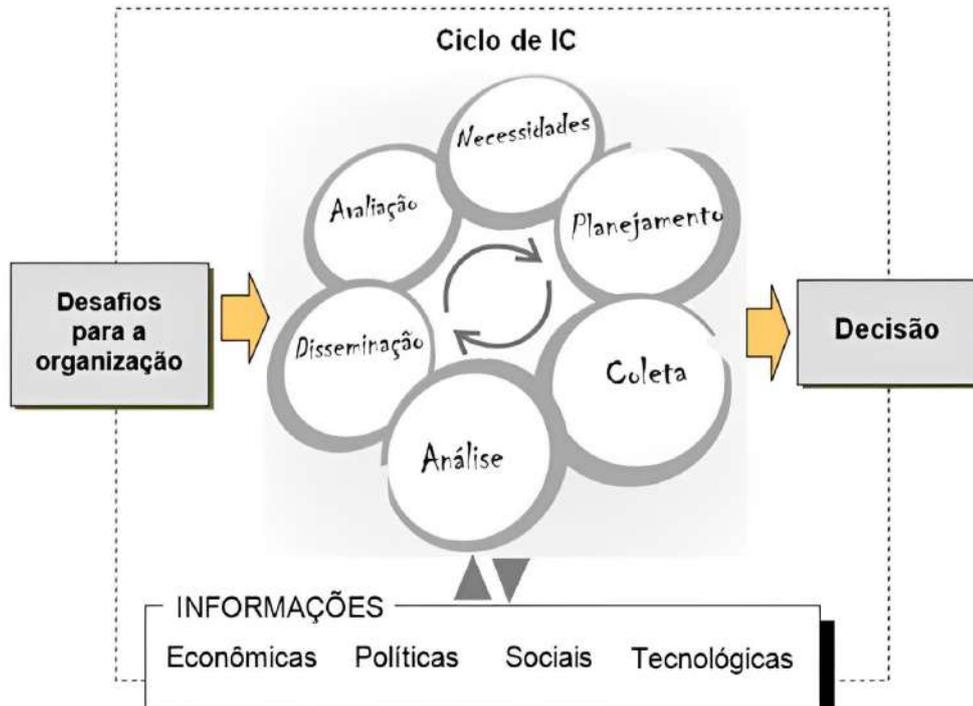
(2004). Após exposições, o Quadro 1 sintetiza os achados da revisão em termos dos processos de IC identificados.

Quadro 1 - Processos de IC identificados

Processo	Definição
1. Identificar necessidades de informação	Identificar os principais dados e informações necessários para os processos de inteligência competitiva, com vistas à tomada de decisão estratégica. Alguns autores posicionam este processo como um antecessor ou pré-requisito dos seus modelos de Inteligência Competitiva.
2. Planejar processos	Realizar o planejamento dos processos de IC, incluindo atores envolvidos, prazos, métodos de coleta e análise de dados.
3. Selecionar fontes de dados e informações	Selecionar as principais fontes de dados e informações relacionados às necessidades informacionais da IC
4. Coletar e reunir dados	Realizar a coleta dos dados e informações necessários para os processos de IC. Alguns autores caracterizam este processo como uma etapa operacional, dado que significa a busca, nas fontes, dos dados e informações requeridos.
5. Analisar dados e informações	Realizar a análise dos dados e informações coletados, o que pode incluir a prospecção, análise e comparação destes. As ferramentas de mineração de dados têm se destacado como relevantes para apoiar a realização deste processo.
8. Produzir <i>insights</i> e ações de Inteligência Competitiva	Sintetizar as descobertas, a partir da análise dos dados e informações, para subsidiar a tomada de decisão. Nesta etapa, muitos autores citam as ferramentas de <i>Business Intelligence</i> .
9. Produzir produtos de Inteligência Competitiva	Estruturar a análise de dados de modo a permitir a sua utilização nos processos decisórios. Aqui, são citados como produtos de Inteligência Competitiva painéis (utilização de ferramentas de BI) e relatórios conclusivos.
10. Disponibilizar produtos de inteligência para implantação e disseminação	Prover meios para armazenar e disponibilizar para as partes interessadas dos produtos de inteligência elaborados.
6. Compartilhar inteligência	Além de compartilhar os produtos de inteligência com as partes interessadas, visando apoiar a tomada de decisão, muitos autores preveem, neste processo de compartilhamento, ações de interação entre os envolvidos (reuniões, fóruns, debates, comunidades e afins).
11. Avaliação da Inteligência Competitiva	Como parte da natureza cíclica dos processos de inteligência, muitos autores descrevem o processo de avaliação como uma etapa para avaliar os resultados obtidos, monitorar indicadores e registrar lições aprendidas.
7. Garantir interface de segurança	Dado o uso intensivo de tecnologia da informação nos processos de IC, bem como a natureza confidencial de muitos dos seus dados e informações, alguns autores descrevem um processo relacionada a segurança da informação.

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Portanto, as diferentes abordagens da IC podem ser sintetizadas por meio dos processos do Ciclo de Inteligência Competitiva proposto por Amaral *et al.* (2008). O qual, conforme a Figura 3, é composto pelos processos de: Identificação das necessidades informacionais; Planejamento; Coleta de dados e informações; Análise de dados e informações; Disseminação da inteligência e; Avaliação dos processos.

Figura 3 - Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: Amaral, Garcia e Aliprandini (2008, p. 2)

Embora representado como um ciclo, Pereira, Carvalho e Jordão (2016) sinalizam que a aplicação da IC, na prática, não necessariamente segue um fluxo unidirecional. Pois, muitas idas e vindas podem ser necessárias para que o processo se adeque à dinâmica do negócio e gere resultados eficazes. Estes resultados possibilitaram a correlação dos processos de IC com aqueles descritos por Muniz, Dandolini e Biz (2021) no que se refere à CKM.

2.2 Customer Knowledge Management

Na seção anterior, discute-se que a Inteligência Competitiva lida, essencialmente, com dados, informações e conhecimentos externos à organização. Para Khosravi e Hussin (2018), o cliente é uma das mais valiosas fontes externas de conhecimento. Eles criam e acumulam conhecimento sobre a empresa por meio de sua experiência pessoal com ela, seus mercados e produtos. Assim, o conhecimento do cliente é considerado um dos recursos mais importantes para obter vantagem competitiva. Eles exigem informações detalhadas e soluções abrangentes e, desta forma, uma visão centrada no cliente leva empresas a melhorar a compreensão sobre suas necessidades. Motivo pelo qual o conhecimento do cliente é reconhecido como recurso organizacional crítico para fornecer vantagem competitiva

(Khosravi; Hussin, 2018). Portanto, dados, informações e, sobretudo, conhecimento dos clientes devem fazer parte do repertório dos processos de Inteligência Competitiva.

Para Aghamirian, Dorri e Aghamirian (2015), quando clientes usam um produto, eles adquirem conhecimento e experiência, os quais tornaram-se um importante recurso para as organizações e obtenção que se tornou uma vantagem competitiva para as organizações. Dentre as abordagens que focalizam o cliente, no contexto da Gestão da Informação e do Conhecimento, encontra-se a *Customer Knowledge Management* - CKM. Segundo Muniz, Dandolini e Biz (2021), diversas pesquisas a consideram como resultado da integração entre *Customer Relationship Management* - CRM e *Knowledge Management* - KM, concentrando-se nos pensamentos da KM para aprofundar funções da CRM para melhorar a compreensão das necessidades, demandas e comportamentos dos clientes.

Como mencionado por Xuelian, Chakpitak e Yodmongkol (2015), os conhecimentos que gestores possuem acerca de seus clientes e suas necessidades ainda estão muito aquém da realidade. Por isto, para Muniz (2020), a CKM ganha destaque na literatura e no meio empresarial no início do século XXI e desde então prioriza o desenvolvimento de empresas centradas nos clientes, por meio da gestão dos conhecimentos deles. Assim, por meio dela, clientes são incentivados a compartilhar suas experiências com outros clientes para resolver problemas e organizações podem usar estas experiências para extrair informações úteis. Sendo, então, uma importante fonte de ideias inovadoras e vantagem competitiva (Taherparvar *et al.*, 2014).

O objetivo de todo o processo associado à CKM é utilizar conhecimento dos clientes para inovar e melhorar qualidade de produtos existentes, bem como desenvolvimento de novos produtos. No entanto, há desafios relevantes para que organização promova uma cultura inovadora adequada para a internalização destes processos (Khosravi; Hussin, 2018). A literatura sobre o conhecimento do cliente (*Customer Knowledge* - CK) o distingue em três categorias principais. A primeira delas é o Conhecimento sobre clientes (*Knowledge about customers*), que inclui dados básicos sobre eles como nome, informações de contato, registros de transações, preferências e dados estatísticos (Xuelian; Chakpitak; Yodmongkol, 2015).

A segunda categoria é o Conhecimento para clientes (*Knowledge for customers*), que se refere ao conhecimento que uma organização fornece aos seus clientes, incluindo todas as informações e conhecimentos sobre produtos e serviços. E, em terceiro, o Conhecimento dos clientes (*Knowledge from customers*), que é coletado diretamente deles a partir de métodos de *feedback* adequados (Xuelian; Chakpitak; Yodmongkol, 2015). Assim, a CKM lida com conhecimento **do** cliente, conhecimento **para** cliente e conhecimento **sobre** cliente. E ao

registrar, difundir, utilizar e aplicar estes conhecimentos, obtém-se a melhora da qualidade dos produtos, da satisfação e de fidelização dos clientes, bem como a redução de reclamações (Aghamirian; Dorri; Aghamirian, 2015).

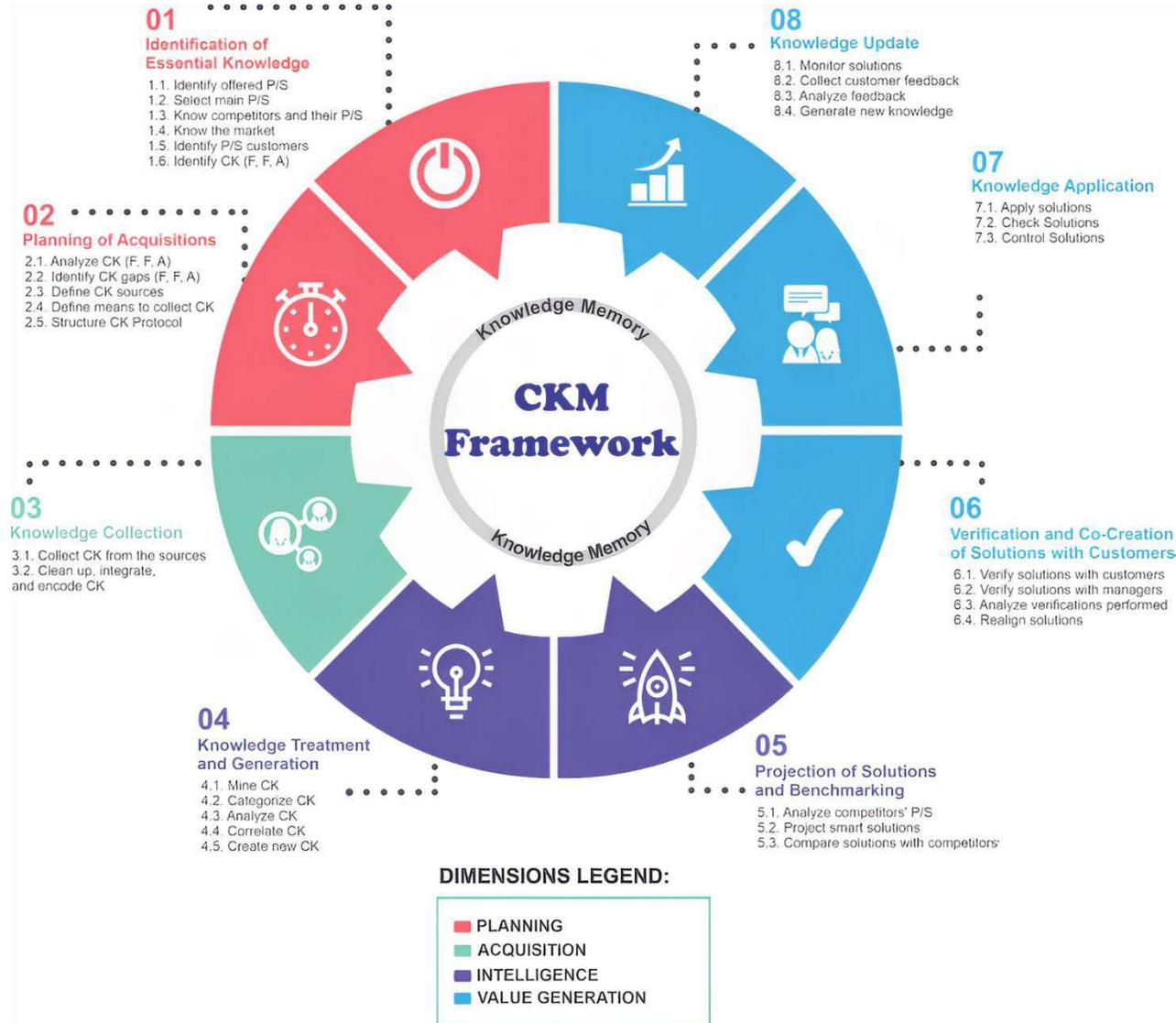
Os conhecimentos dos clientes, de um modo geral e em suas três principais categorias, podem ser usados para suportar serviços ao cliente, vendas e marketing. Um dos mais importantes deles, o Conhecimento **dos** clientes, é criado com base na experiência acumulada dos produtos e serviços, marketing, vendas, suporte e concorrentes (Khosravi; Hussin, 2018). Para Muniz, Dandolini e Biz (2021), a CKM possui um caráter processual e apresenta algumas das principais funções da KM e CRM, como aquisição, tratamento, armazenamento e compartilhamento. Além disto, busca gerar benefícios a todos os seus *stakeholders* e utilizar conhecimentos *about, from* e *for* cliente. Alinhado a isto, Khosravi *et al.* (2017) afirmam que a CKM se refere a obter, compartilhar e usar o conhecimento dos clientes para o benefício deles mesmos, bem como a organização.

Neste contexto, Muniz (2020) apresenta o conceito de CKM como sendo

[...] um processo contínuo e bilateral derivado da Gestão do Conhecimento e Gestão do Relacionamento do Cliente composto por processos e atividades para Aquisição (Captura, Coleta, Criação), Armazenamento (Conversão, Codificação, Classificação), Compartilhamento (Disseminação, Distribuição, Transferência) e Uso (Utilização, Aplicação, Implementação, Verificação, Validação, Teste) dos conhecimentos dos clientes categorizados em “*for*”, “*about*”, “*from*” e “*with*” que objetivam gerar valor, inovação e outros benefícios para clientes e organizações (Muniz, 2020, p. 118).

Nesta seara, Muniz, Dandolini e Biz (2021) propõem um *framework* com o propósito de auxiliar e nortear gestores no modo como lidar com a CKM e respectivos conhecimentos. Este *framework*, apresentado na Figura 4, traz uma estrutura conceitual de fácil compreensão, detalhada quanto a seus processos e atividades e passível de aplicação. A ideia principal de sua construção foi desenvolver algo que pudesse ser facilmente compreendido, principalmente por gestores que lidam diretamente com conhecimentos dos clientes e que são carentes em estruturas com este perfil.

Figura 4 - Framework de CKM



Fonte: Muniz, Dandolini e Biz (2021, p. 22)

O primeiro processo, Identificação dos Conhecimentos Essenciais, é estratégico e busca conhecer principais produtos/serviços ofertados pela organização, assim como seu mercado consumidor e seus elementos (concorrentes, legislação etc.). Este processo tem como principal saída um mapeamento da situação atual da organização frente o mercado, clientes e conhecimentos que possuem de, sobre e para seus clientes (Muniz; Dandolini; Biz, 2021). Neste aspecto, Xuelian, Chakpitak e Yodmongkol (2015) afirmam que conhecimento **sobre** clientes é a base dos outros tipos de conhecimento. Para eles, esta categoria é baseada em dados e informações não apenas disponíveis na empresa, mas de terceiros e até mesmo da sociedade.

Assim como o primeiro processo, o Planejamento das Aquisições possui perfil mais estratégico, tendo como principal saída a análise realizada na organização quanto às lacunas de conhecimento do cliente, principais fontes de CK a serem utilizadas e meios para realização desta coleta (Muniz; Dandolini; Biz, 2021). Miake *et al.* (2014) afirmam que, além das fontes de conhecimentos **sobre, para e do** cliente, devem ser considerados fontes de dados referentes à concorrência, indicadores econômicos, financeiros, demográficos, de fornecedores e parceiros, pois estes também são relevantes no processo.

Já a Coleta de Conhecimentos é um processo operacional que executará tudo que foi definido nos processos anteriores. Desta forma, implica em coletar CK nas fontes definidas e tratá-los (Muniz; Dandolini; Biz, 2021). Para que sejam úteis para as próximas etapas. Como lembrete, Khosravi e Hussin (2018) afirmam que este conhecimento deve ser mantido em repositórios, para que possa ser compartilhado e aplicado dentro da organização.

Dentre os desafios na aquisição destes conhecimentos, Khosravi e Hussin (2018) apontam desafios tecnológicos, como falta de infraestruturas de CRM, e desafios humanos, como falta de motivação dos clientes para compartilhar conhecimento. Assim como falta de motivação dos funcionários para se comunicar com clientes e falta de competências para absorver conhecimentos.

O processo de Tratamento e Geração de Conhecimentos refere-se a análise dos CK coletados e conseqüente geração de novos conhecimentos a partir destes. Nesta etapa, autores como Miake *et al.* (2017) propõem o uso de ferramentas de mineração de dados, buscando padrões e associações relevantes, e de sistemas de apoio à decisão, para lidar com dados não estruturados. Neste ponto, o uso de ferramentas próprias do BI pode colaborar com a combinação de conhecimentos e geração de novos conhecimentos.

O processo de Projeção de Soluções e Benchmarking vai propor soluções para produtos/serviços da organização baseado nos CK coletados e analisados. Para Khosravi e Hussin (2018), a utilização do conhecimento neste contexto é o aspecto mais crucial do CKM,

ao refletir a capacidade da organização para uso dos conhecimentos **sobre, para e do** cliente em prol da inovação e aumento na qualidade dos produtos.

O sexto processo do *framework*, Verificação e Co-criação de Soluções com Clientes, preconiza que soluções criadas anteriormente sejam validadas com clientes e gestores, enfatizando conhecimento *with* cliente, que pode ser gerado na interação entre organização e clientes (Muniz; Dandolini; Biz, 2021). Esta quarta categoria de conhecimento dos clientes ainda segue em estudos e discussões e tem por premissa o fato que conhecimentos são co-criados junto a clientes no momento das interações. Ou seja, ela é uma categoria bilateral de conhecimento, que depende de ações mútuas do cliente e da empresa para existir.

No processo Aplicação dos Conhecimentos, é o momento em que todas as soluções propostas e verificadas são aplicadas nos produtos e processos da organização (Muniz; Dandolini; Biz, 2021). Por fim, o último processo, Atualização dos Conhecimentos, é ao mesmo tempo fim do ciclo CKM e início de novos. Sua principal função é analisar continuamente as soluções implementadas. Assim, estabelece o monitoramento contínuo das soluções por meio de indicadores (Muniz; Dandolini; Biz, 2021).

O processo de CKM, tal como trazido também por Miake *et al.* (2017), é interativo e iterativo. É interativo porque se baseia no relacionamento com o cliente. E é iterativo uma vez que a repetição de cada etapa é uma oportunidade para obter mais conhecimento do cliente. Muniz, Dandolini e Biz (2021) mencionam que o *framework* não foi construído à luz de um contexto de aplicação específico, pelo contrário, sua construção foi guiada pela entrega de uma estrutura conceitual passível de aplicação em qualquer contexto, o que justifica e contribui com a proposta deste estudo adotá-lo como base para construção do Guia aqui proposto.

2.3 Gestão do Portfólio de Produtos

Pode-se definir portfólio de produtos como o conjunto de produtos que empresas estão desenvolvendo e aqueles já comercializados (Leoni *et al.*, 2014). Assim, a necessidade delas em gerir um portfólio de produtos é justificado pois, conforme Shih *et al.* (2022), não existe um único produto que satisfaça as necessidades de todos os clientes. Por isto, as organizações segmentam o seu mercado a partir das diferentes necessidades dos clientes.

A escolha de um portfólio de produtos é uma decisão fundamental para cada organização em seu ambiente competitivo, pois produzir um conjunto adequado de produtos desempenha um papel fundamental. Assim, o conceito de Gestão do Portfólio de Produtos pode ser levado em consideração para analisar simultaneamente o poder de produção e o potencial

de mercado (Sadeghian; Esmaeili; Ebrahimi, 2020). As informações sobre desempenho do portfólio de produtos permitem à organização identificar pontos fortes e fracos. A identificação de pontos fracos é crucial para a melhoria e otimização do desempenho do portfólio de produtos. A entrada para o modelo de *design* de portfólio é a avaliação de portfólio da etapa anterior. Com base nesse resultado, as atividades de *design* do portfólio podem ser selecionadas como recomendações de ação para a otimização do portfólio (Riesener *et al.*, 2020).

Para alcançar uma estratégia de negócios planejada, é necessário que a organização tenha um conjunto de produtos que atenda a seus mercados de atuação (Jugend; Leoni, 2015). Neste sentido, Riesener *et al.* (2020) apontam que, devido a uma infinidade de requisitos voláteis dos clientes e à crescente concorrência, alinhar o portfólio de produtos com as estratégias corporativas é crucial para o sucesso da organização no longo prazo. No entanto, devido às rápidas mudanças no ambiente externo, isso está se tornando cada vez mais difícil.

A gestão de portfólio é, então, um processo complexo e dinâmico que envolve tomada de decisão (Lin; Yang, 2014). Portanto, um desafio para o processo decisório na gestão de portfólio de produtos é tomar decisões na ausência de informações (Cooper *et al.*, 2000). Com isto, a Gestão da Informação e do Conhecimento apresenta-se como uma abordagem relevante para contribuir com este processo.

A gestão do portfólio de produtos é vista, segundo Tolonen *et al.* (2015), como um tópico de atenção gerencial quase inexistente, não apenas do ponto de vista da definição de metas estratégicas e da gestão de desempenho, mas também do ponto de vista dos processos e ferramentas relacionados e do modelo de propriedade e governança. Da revisão de literatura, nota-se predominância de estudos aplicados a empresas de base tecnológica, portanto, em ambientes intensivos em tecnologia e inovação. Neste aspecto, para Rafael e Silva (2022), os conceitos de gestão do conhecimento podem auxiliar a gestão do portfólio de produtos, pois, conforme estes autores, o acesso à informação não é suficiente, trazendo, portanto, necessidade de refinamento da informação e do conhecimento, de modo a transformar a informação para fins específicos em contextos de tomada de decisão.

Outro desafio relevante, este trazido por Tolonen *et al.* (2015), refere-se ao fato das organizações, em geral, seguirem o comportamento dos clientes e seus requisitos para desenvolver produtos. Contudo, menos atenção é dada ao gerenciamento do portfólio de produtos. Uma consequência disto é a explosão do portfólio de produtos, devido à falta de um conceito claro de gestão do portfólio de produtos (Tolonen *et al.*, 2015).

As decisões que se enquadram no gerenciamento de portfólio de produtos incluem a manutenção, melhoria de qualidade, inovação contínua, eliminação gradual de produtos e

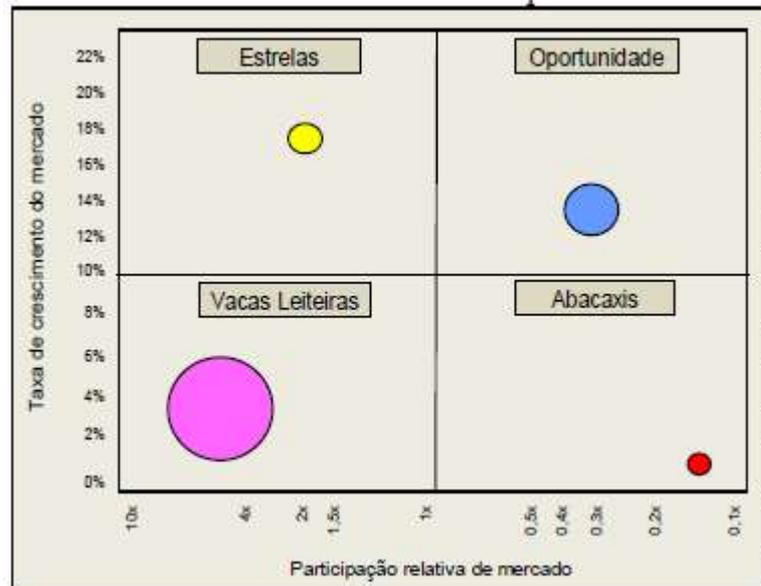
desenvolvimento de novos produtos (Zhu; Golrizgashti; Sarkis, 2020). Diante do exposto, nota-se que decisões acerca desta gestão apontam essencialmente para as seguintes alternativas: manutenção do produto; descontinuidade (ou exclusão) do produto; desenvolvimento de novos produtos e; atualização (ou aperfeiçoamento) de produtos existentes.

Para tanto, a literatura apresenta diferentes métodos e ferramentas para apoiar esta tomada de decisão na gestão do portfólio de produtos. Segundo Jugend *et al.* (2016), por seu caráter estratégico e complexo, pesquisas nacionais e internacionais sobre gestão de portfólio de produtos recomendam a aplicação de mecanismos formais e sistematizados em sua gestão. Dentre eles, eles destacam como mais conhecidos e utilizados os financeiros, de pontuação, de ranqueamento, além dos mapas, gráficos, diagramas e de avaliação de fases.

Jugend e Leoni (2015) citam que os principais métodos de gestão de portfólio de produtos podem ser categorizados como: métodos financeiros; avaliações de estágios (*stage gates*); métodos de pontuação e priorização; mapas de portfólio; gráficos e diagramas e; listas de verificação. Esses métodos visam apoiar a tomada de decisões relacionadas ao portfólio de produtos. Já Leoni *et al.* (2014) apontam a pesquisa de mercado, os mapas de produtos e a aplicação de métodos financeiros dentre os métodos para a gestão de portfólio de produtos. Os estudos de Jugend e Leoni (2015) mostram que os métodos financeiros são os principais mecanismos para tomada de decisão do portfólio de produtos, o que corrobora com pesquisas internacionais sobre o assunto.

Já no tocante aos modelos de pontuação e priorização, estes podem ser usados para analisar o alinhamento entre os produtos e a estratégia de negócios. Além disso, esses modelos também estabelecem perspectivas e critérios que podem facilitar análises e tomadas de decisão sobre características técnicas, de mercado e de risco associadas a projetos de produtos (Jugend; Silva, 2014). Dentre os métodos de apoio a tomada de decisão na gestão do portfólio de produtos, destaca-se a chamada Matriz BCG. Esta matriz foi desenvolvida pela *Boston Consulting Group* em 1970 e, apesar de algumas críticas de pesquisadores e praticantes, é comumente usada por organizações (Shih *et al.*, 2022). Ela atribui cada produto da empresa à estratégia corporativa com base no crescimento de mercado e na participação relativa de mercado (Riesener *et al.*, 2020).

Dallagnol, Bertolini e Reche (2019) realizaram a análise do portfólio de produtos de uma empresa do setor moveleiro, apresentando possíveis estratégias para seu fortalecimento, com base na Matriz BCG, conforme modelo representado na Figura 5. Destaca-se que os autores notaram a escassez de publicações e pesquisas que abordassem de forma direcionada o assunto Matriz BCG.

Figura 5 - Matriz BCG

Fonte: Dallagnol, Bertolini e Reche (2019, p. 158)

Neste método, os produtos que compõem o portfólio da empresa são classificados em quatro quadrantes, conforme resultado apresentado nas variáveis Taxa de crescimento do mercado e Participação relativa de mercado. São eles: Estrelas (produtos que tem condições de crescimento e a empresa é líder de mercado); Oportunidades (ou Interrogações, produtos com baixa participação de mercado, mas com possibilidade de expansão); Vacas Leiteiras (produtos com elevada participação no mercado, que geram um alto fluxo de caixa) e; Abacaxis (produtos com baixa participação no mercado que devem ser minimizados ou excluídos).

Quanto a tomada de decisão sobre exclusão de produtos, Zhu, Golrizgashti e Sarkis (2020) afirmam que, em geral, estas estão no domínio do marketing e baseadas em uma estratégia interna. Para estes autores, carecem-se de abordagens que avaliem esta decisão em uma perspectiva mais ampla, considerando os riscos para a organização e para a sua cadeia de suprimentos. Dentre os métodos que tem no cliente a sua principal fonte de informações e conhecimentos para a gestão do portfólio, Leoni *et al.* (2014) citam a pesquisa de mercado como método para a tomada, mas adotado por uma minoria das empresas. Jugend *et al.* (2015) corroboram com esta percepção ao afirmarem que, apesar da expectativa de que a pesquisa de mercado se mostrasse mais importante em empresas maiores, este método não foi citado por nenhuma das empresas por eles pesquisadas como principal método para tomada de decisão no portfólio de produtos.

As pesquisas de mercado têm, neste contexto, um papel relevante no esforço das organizações em obter da maneira mais precisa possível as percepções de necessidades de clientes para a tomada de decisão sobre quais produtos desenvolver, manter e retirar do mercado. Além da importância básica do papel da pesquisa de mercado em se conhecer e captar necessidades de clientes para o desenvolvimento de produtos (Leoni *et al.*, 2014).

Da revisão de literatura, nota-se, portanto, um conjunto diverso de métodos e ferramentas, sustentados por diferentes abordagens. Algumas destas com ênfase em aspectos tecnológicos (ferramentas de tecnologia da informação para análise de dados), outras com foco em aspectos gerenciais. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos diversos métodos e ferramentas aplicáveis a gestão do portfólio de produtos, dentro os quase 80 métodos e ferramentas extraídos da revisão. Sendo eles categorizados em métodos financeiros; avaliações de estágios; métodos de pontuação e priorização; gráficos e diagramas e; listas de verificação, conforme descrito por Jugend e Leoni (2015), acrescidos de métodos oriundos a análise de dados (*data analytics*) e da gestão do portfólio de projetos.

Quadro 2 - Métodos e ferramentas para GPP

CATEGORIA	MÉTODOS E FERRAMENTAS
Métodos financeiros	Métodos financeiros (<i>payback</i> , taxa interna de retorno, valor presente líquido) Dados/informações sobre custos/receitas mensais de cada produto da empresa <i>Expected commercial value</i> Ponto de equilíbrio Previsão de venda PAMP (planilha para avaliação multicriterial de investimentos) (Souza, 2008)
Avaliações de estágios	Avaliação de fases (<i>stage-gates</i>)
Métodos de pontuação e priorização	Análise de risco (<i>score</i>) Análise de valor (<i>score</i>) Métodos de ranqueamento Decisão multicritério
Listas de verificação	<i>Check list</i> <i>Ecodesign checklist method</i>
Gráficos e diagramas	Diagrama Valor vs. Risco Gráfico de bolhas Mapas de produto Matriz Ansoff Matriz BCG Matriz MET <i>QFD – Quality Function Deployment</i> <i>Scoring</i> <i>Technology Roadmap</i>
<i>Data analytics</i> e métodos matemáticos	<i>Artificial neural networks (ANN)</i> Aprendizado Supervisionado (SV) Aprendizado por reforço (RL) Coleta de dados e informações nas redes sociais <i>Dynamic programming (Markov decision process)</i> <i>Inteligência Artificial/Machine Learning</i> Regressão multivariada Teoria dos jogos <i>Polarity produced by sentiment analysis</i>

Gestão de projetos	<i>Analytic hierarchy process (AHP)</i> <i>Critical Chain Project Management (CCPM)</i> <i>PERT/CPM</i> <i>Project Management Office - PMO</i>
Análises sistêmicas	Pesquisa de mercado Planejamento estratégico <i>Balanced scorecard (BSC)</i> <i>Goal perspectives (Financial, Business development, Product and market, Process)</i> <i>Product line perspectives (Market, Value, Company fit, Customer, Line)</i> <i>Product portfolio perspectives (Strategy, Balance, Diversification, Synergy, Portfolio value)</i> Reuniões da diretoria e do conselho de administração Reuniões de portfólio Reuniões de um comitê de produtos DEIN (modelo de decisão estratégica de inovação em produtos) (Danilevich, 2006)

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Apesar desta variedade de alternativas, pesquisadores destacam a ausência de métodos formais para a tomada de decisão quanto a GPP nas organizações (Riesener *et al.*, 2020, Leoni *et al.*, 2014, Jugend *et al.*, 2015, Jugend *et al.*, 2016). Riesener *et al.* (2020) afirmam que a pesquisa atual neste campo não tem uma visão holística sobre o tema. Isto por causa da predominância de indicadores financeiros, em detrimento a interdependências entre outras variáveis.

Além disto, de acordo com Lin e Yang (2014), as decisões de portfólio de produtos são realizadas principalmente com base em opiniões de especialistas expressas não em números, mas em termos linguísticos, que são inerentemente vagos. Os estudos de Leoni *et al.* (2014) apontam que a maioria das empresas se baseiam em decisões informais e intuitivas da alta administração para as deliberações acerca do portfólio de produtos. Os mecanismos formais para a tomada de decisão são adotados por uma parcela menor das organizações pesquisadas por estes autores.

As decisões informais da alta administração são, portanto, um importante mecanismo para a tomada de decisão sobre quais produtos a organização precisa desenvolver, manter e descontinuar. Assim, aspectos subjetivos e de liderança influenciam fortemente a tomada de decisão em portfólio de produtos nas empresas (Leoni *et al.*, 2014). Desta forma, nota-se que questões como a influência dos líderes e o poder e controle direto da alta direção da empresa são cruciais para as deliberações sobre o portfólio de produtos. Assim, apesar do caráter racional e objetivo normalmente associado à gestão do portfólio de produtos, aspectos de cultura organizacional, influência e barganha nas empresas também devem ser considerados quando as práticas de gestão de portfólio são investigadas e propostas (Jugend *et al.*, 2015).

Além disto, equívocos nesses processos decisórios podem gerar problemas na gestão de produtos, como a desarticulação entre os produtos desenvolvidos e os objetivos da empresa, a baixa atratividade comercial e o custo acima do esperado (Jugend *et al.*, 2016). Ademais, conclui-se que a maior parte dos métodos e ferramentas de GPP não consideram CK. São poucos os estudos que citam Pesquisa de mercado, por exemplo, a qual pode ser considerada um método que se aproxima de algum nível de captação de conhecimento do cliente (*about*).

A avaliação da aderência destes métodos e ferramentas aos processos de Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*, no caso específico do Sebrae/SE, é parte das etapas da pesquisa aplicada, a qual envolverá a seleção dos métodos e ferramentas mais adequados aos propósitos da organização.

2.4 Relações entre construtos

A partir das duas revisões sistemáticas integrativas (sobre IC e Gestão do Portfólio de Produtos) e do *framework* de *Customer Knowledge Management* descrito por Muniz, Dandolini e Biz (2021) é possível estabelecer relações entre os construtos. Assim, do ponto de vista conceitual, evidencia-se a correlação entre IC e a CKM, uma vez que, dentre os objetivos da IC, He *et al.* (2015) apontam que empresas em geral desejam saber como clientes se sentem sobre seus produtos/serviços e os de seus concorrentes. Por outro lado, Khosravi e Hussin (2018), afirmam que eles são uma das mais valiosas fontes externas de conhecimento.

Já quanto a integração entre IC/CKM e a GPP, Riesener *et al.* (2020) apontam que, devido a uma infinidade de requisitos voláteis dos clientes e à crescente concorrência, alinhar o portfólio de produtos com estratégias corporativas é crucial para sucesso da empresa no longo prazo. No entanto, com as rápidas mudanças no ambiente externo, isso está se tornando cada vez mais difícil, exigindo aplicação de processos de inteligência mais robustos.

Para explicitar as relações entre os processos, o Quadro 3 traz uma matriz de correlação entre os processos de Inteligência Competitiva (Quadro 1) e os processos de CKM, descritos por Muniz, Dandolini e Biz (2021) (Figura 5). Sua ideia foi explicitar relacionamento entre processos de IC e CKM frente similaridade de objetivos e atividades.

Quadro 3 - Relações entre os processos de IC e CKM

		Processos de CKM							
		1. Identificação dos Conhecimentos Essenciais	2. Planejamento das Aquisições	3. Coleta de Conhecimentos	4. Tratamento e Geração de Conhecimentos	5. Projeção de Soluções e Benchmarking	6. Verificação e Co-criação de Soluções com Clientes	7. Aplicação dos Conhecimentos	8. Atualização de Conhecimentos
Processos de Inteligência Competitiva	1. Identificar as necessidades de informação								
	2. Planejar processos								
	3. Selecionar as fontes de dados e informações								
	4. Coletar e reunir dados								
	5. Analisar os dados e informações								
	8. Produzir <i>insights</i> e ações de Inteligência Competitiva								
	9. Produzir produtos de Inteligência Competitiva								
	10. Disponibilizar produtos de inteligência para implantação e disseminação								
	6. Compartilhar inteligência								
	11. Avaliação da Inteligência Competitiva								
	7. Garantir interface de segurança								

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Desta correlação, destaca-se as similaridades da estrutura processual cíclica que envolve as etapas genéricas de Identificação; Planejamento; Coleta; Tratamento/Análise; Aplicação e; Atualização. O que demonstra a natureza comum de modelos gerenciais cujos principais elementos de transformação são os dados, informações e conhecimentos essenciais. Quanto as diferenças, nota-se ausência, no ciclo de CKM, de etapas dedicadas a segurança da informação. Convém sinalizar, porém, que poucos são os autores no âmbito da IC que descrevem atividades específicas ligadas a garantia de segurança dos sistemas de informação. Podendo este processo ser interpretado como um processo de apoio a realização de todo o ciclo de coleta, análise e utilização de dados e informações, inerentes tanto a IC quanto CKM.

Além disto, a CKM explicita processos para o projeto e aplicação de soluções e sua verificação junto ao cliente (co-criação). Isto destaca a finalidade do uso dos conhecimentos dos clientes no âmbito da CKM. O que não encontra correspondência na IC, uma vez que esta propõe a utilização dos conhecimentos na tomada de decisão estratégica, de forma mais ampla. Em que pese estas diferenças, o que se nota da convergência entre os processos é a complementariedade entre estas duas abordagens. Partindo do ponto de vista da Inteligência Competitiva, a CKM vem lançar um olhar mais aprofundado em um dos insumos mais relevantes para os processos de inteligência no contexto atual: os clientes. Assim, contribui para os processos de IC com a visão de centralidade no cliente. Quanto a gestão do portfólio de produtos, este se apresenta como um *locus* para aplicação prática dos conceitos da IC e da CKM. Deste modo, o ciclo de processos relacionados a IC e a CKM contempla a coleta e a análise de dados, informações e conhecimentos dos clientes a serem aplicados na tomada de decisão acerca do portfólio de produtos. Os métodos e ferramentas elencados demandam informações e conhecimentos, como *inputs* para a operacionalização dos processos de gestão.

2.5 Considerações sobre a seção

Esta seção apresentou a síntese das revisões integrativas realizadas sobre constructos teóricos que sustentam a concepção do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos. Com isto, infere-se aqui o alcance do objetivo específico “*Expor as relações entre Inteligência Competitiva e Customer Knowledge Management*”, sendo possível notar aproximações entre os constructos, especialmente ao considerar que IC utiliza informações e conhecimentos dos clientes (enquanto componentes dos ambientes externo da organização) para subsidiar tomada de decisão estratégica. Enquanto CKM orienta processos necessários para utilização do

conhecimento do cliente nos produtos e processos da organização, gerando, na interação entre ambas, inovações.

Quanto ao objetivo específico “*Identificar elementos essenciais (processos) de Inteligência Competitiva e Customer Knowledge Management aplicáveis à gestão do portfólio de produtos*”, tem-se seu alcance com a conclusão desta seção, a qual apresenta principais processos e demais elementos associados aos constructos (Quadro 1 e Figura 5), de modo a possibilitar a criação de uma estrutura processual que corrobore como o objetivo geral da pesquisa, qual seja, elaborar um Guia.

Desta forma, diferentes autores trazem modelos e *frameworks* que apresentam processos de IC aplicados a diferentes contextos (Marques; Vidigal, 2018; Silva *et al.*, 2018; Tsitoura; Stephens, 2012; Hakmaoui *et al.*, 2022; Ottonicar; Valentim; Mosconi, 2018; Ranjan; Foropon, 2021; Teixeira; Valentim, 2015; Pereira; Borges; Jordão, 2015). Apesar de diferentes nomenclaturas, eles convergem quanto ao entendimento da Inteligência Competitiva como um ciclo de processos. Aproxima-se, portanto, do Ciclo de Inteligência Competitiva apresentado por Amaral *et al.* (2008) composto pelos processos: Identificação das necessidades informacionais; Planejamento; Coleta de dados e informações; Análise de dados e informações; Disseminação da inteligência e; Avaliação dos processos. E neste contexto, pode-se afirmar que os processos identificados no *framework* de *Customer Knowledge Management* exposto por Muniz, Dandolini e Biz (2021) tem relação direta com os processos da IC aqui mencionados. O que corrobora com um bom alinhamento entre eles e sustentam a modelagem da estrutura processual que irá subsidiar a construção do Guia aqui proposto.

Por fim, a seção permite ainda o alcance do objetivo específico “*Identificar métodos e ferramentas para gestão do portfólio de produtos, aplicáveis aos processos de Inteligência Competitiva e Customer Knowledge Management*” ao expor principais mecanismos que operacionalizam esta gestão. Destaca-se aqui o estudo de Jugend e Leoni (2015) (Quadro 3), ao citarem como principais métodos de gestão de portfólio de produtos: métodos financeiros; avaliações de estágios (*stage gates*); métodos de pontuação e priorização; mapas de portfólio; gráficos e diagramas e; listas de verificação. Apesar disto, diversos autores apontam o excesso de métodos informais e a dependência de critérios subjetivos da administração na gestão do portfólio de produtos (Riesener *et al.*, 2020; Lin; Yang, 2014; Leoni *et al.*, 2014; Jugend *et al.*, 2015; Jugend *et al.*, 2016).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O desenvolvimento de uma pesquisa científica requer a aplicação de procedimentos sistemáticos para promover soluções de problemas e consequente criação de conhecimento. Para Miguel *et al.* (2018), a missão do pesquisador é transformar conhecimentos existentes, usando equipamentos e recursos adequados, em novos conhecimentos que tenham valor para a comunidade acadêmica e mercado. Neste sentido, os procedimentos metodológicos aqui adotados refletem este propósito, pois buscam, suportados pelo Referencial Teórico, desenvolver intervenções no âmbito da Ciência da Informação no objeto de estudo selecionado.

Assim, a primeira subseção classifica a pesquisa com base em seus pressupostos metodológicos; a segunda apresenta etapas adotadas para seu desenvolvimento e instrumentos e estratégias metodológicas usados em cada uma destas etapas; a terceira traz as considerações éticas sobre a pesquisa; a quarta subseção discorre sobre a caracterização do objeto de estudo e; a quinta apresenta o diagnóstico organizacional.

3.1 Classificação da Pesquisa

Quanto à natureza, ela é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (Prodanov; Freitas, 2013). O problema de pesquisa, conforme apresentado na subseção 1.2, investiga como *Customer Knowledge Management* e Inteligência Competitiva podem ser aplicadas na Gestão do Portfólio de Produtos em um dado objeto de estudo, corroborando com afirmações de Prodanov e Freitas (2013). No tocante aos objetivos, é exploratória, visto que, conforme afirma Gil (2010), objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Nesta pesquisa, a abordagem exploratória justifica-se por buscar conectar construtos teóricos até então pouco explorados na literatura.

Além do caráter exploratório, ela enquadra-se como pesquisa propositiva, pois conforme Freire (2013), este tipo de pesquisa objetiva resolver problema da vida real, propondo resolução por meio do processo de pesquisa. Esta caracterização justifica-se por se tratar de uma pesquisa desenvolvida no âmbito de um Mestrado Profissional, voltada para a realização de uma intervenção em um contexto específico, resultando na concepção de um produto.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa pois, segundo Creswell (2010), esta abordagem é um meio para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um dado problema social. Ele ainda destaca que o processo envolve dados

coletados no ambiente do participante e a análise é construída a partir das particularidades para os temas gerais. Em convergência, Yin (2016) aponta como característica relevante da pesquisa qualitativa sua capacidade em representar visões e perspectivas dos participantes em um determinado estudo, buscando assim capturar perspectivas dos envolvidos, representando significados dados a fatos da vida real pelas pessoas que os vivenciam, abrangendo ainda as condições contextuais (sociais, institucionais e ambientais). A adequação de tais considerações na presente pesquisa é coerente com um estudo que objetiva intervir em uma realidade organizacional complexa, a partir de variáveis diretamente afetadas pelo contexto, que são as informações e os conhecimentos no ambiente do Sebrae/SE.

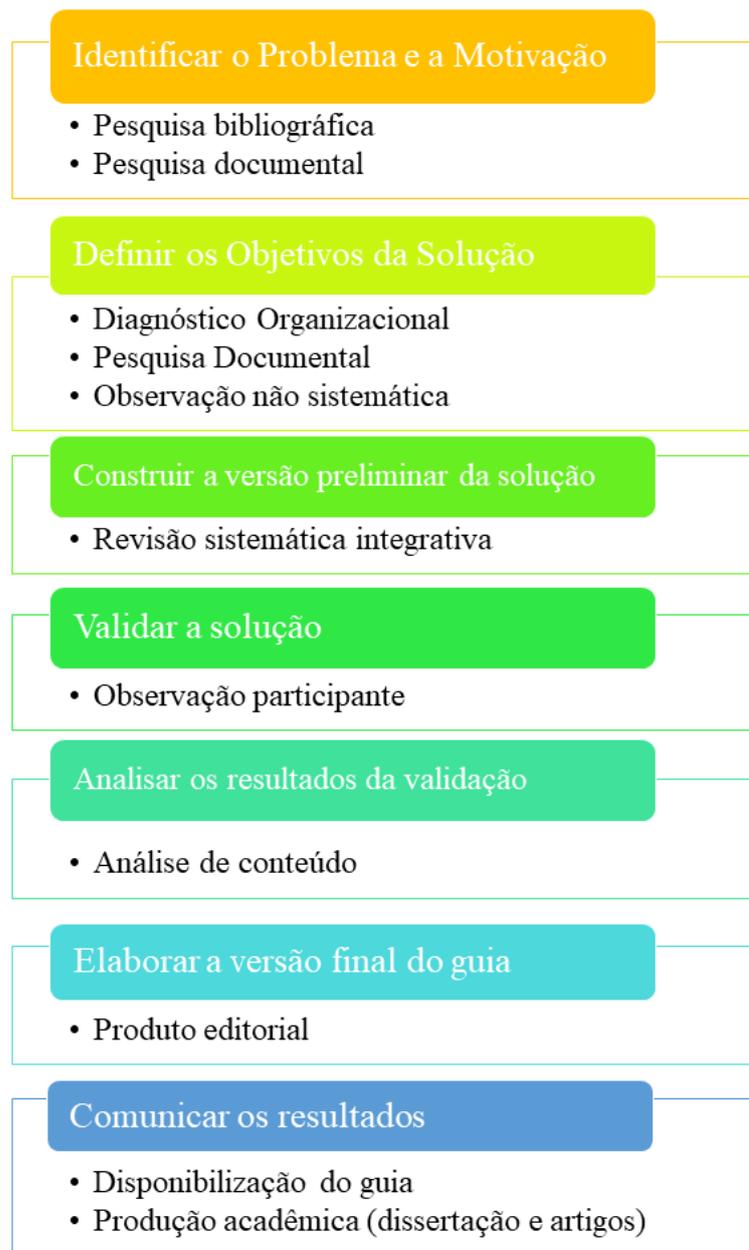
Ademais, expõe-se abaixo algumas das características da pesquisa qualitativa descritas por Creswell (2010) que se alinham com a pesquisa em desenvolvimento, a citar:

- Ambiente natural: dados são coletados no local em que se vivencia o problema de pesquisa que está sendo estudado, no caso o Sebrae/SE;
- Pesquisador como instrumento fundamental: coleta pessoalmente dados por meio de pesquisa documental e observações in loco;
- Atribuição dos significados dos participantes: o foco do trabalho está na aprendizagem do significado que os participantes do Sebrae/SE e este pesquisador dão ao problema, especialmente por estar envolvido diretamente nas atividades do dia a dia do objeto em estudo;
- Caráter interpretativo: adota-se uma forma de investigação interpretativa em que o pesquisador faz interpretações da realidade, sempre ancorada nos contextos organizacionais.

A intervenção teve como local o Sebrae/SE, com sede em Aracaju, abrangendo, *a priori*, as Unidades Organizacionais envolvidas no desenvolvimento e oferta de soluções para os pequenos negócios sergipanos.

3.2 Procedimentos Metodológicos

O desenvolvimento da pesquisa seguiu etapas da Figura 6, baseadas na *Design Science Research – DSR*, uma metodologia que fundamenta e operacionaliza a condução de pesquisas que desenvolvem artefatos ou prescrevem soluções (Peppers *et al.*, 2007). Para cada etapa, foram utilizados métodos para coleta e análise de dados adequados aos propósitos do estudo.

Figura 6 – Etapas desenvolvidas

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Hevner *et al.* (2004) apresentam algumas diretrizes para aplicação da DSR, dentre as quais: 1) pesquisa deve produzir artefato viável; 2) objeto dela é desenvolver soluções para problemas de negócios relevantes; 3) utilidade, qualidade e eficácia do artefato desenvolvido devem ser demonstradas; 4) pesquisa deve fornecer contribuições na área do artefato desenvolvido; 5) pesquisa deve ser comunicada, tanto para público científico quanto orientado à gestão.

Tais características apresentadas por Peffers *et al.* (2007) e Hevner *et al.* (2004) convergem com os pressupostos deste estudo, uma vez que:

- Resulta na produção de um produto (artefato) para resolver problema específico, qual seja, um guia para gestão do portfólio de produtos;
- Seu problema é relevante, considerando estágio incipiente de estudos no campo de conhecimento e impactos gerenciais e sociais do estudo;
- Produto será concebido na realidade sobre a qual se quer intervir, tendo Sebrae/SE como *locus* na avaliação da utilidade, qualidade e eficácia da estrutura processual proposta;
- Processo de construção é baseado em teorias e conhecimentos existentes (processos de IC e CKM), contudo sem haver, na literatura, estudos que converjam estas abordagens em prol da Gestão do Portfólio de Produtos, ratificando as contribuições científicas da pesquisa e;
- Resultados serão apresentados por meio da Dissertação de Mestrado e artigos científicos dela decorrentes à comunidade acadêmica e científica, bem como ao mercado.

Ademais, Peffers *et al.* (2007) apresentam um estudo de caso em que aplica DSR em uma pesquisa cujo objetivo era desenvolver uma metodologia para determinar um portfólio de *softwares*, por meio de um método para apoiar a geração de ideias para projetos de sistemas de informação que proporcionassem maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos da empresa em análise. Desta descrição, notam-se características semelhantes entre o caso demonstrado pelos autores e os objetivos deste trabalho, corroborando com a demonstração da aplicabilidade da DSR.

Descreve-se agora cada uma das etapas da Figura 6, iniciando pela primeira, **Identificar o Problema e a Motivação**, que, segundo Peffers *et al.* (2007), buscou definir o problema em estudo, de modo que sustente a criação do produto para efetivamente gerar soluções. Assim, para identificar o problema e motivação usou-se pesquisas bibliográficas e documental. Para Gil (2010), praticamente toda a pesquisa requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica.

A partir destas, verificou-se o tratamento do tema na literatura e fundamentou-se as contribuições científicas, gerenciais e sociais de se abordar a integração entre IC e CKM nos processos de gestão do portfólio de produtos. Além disto, no tocante ao desenvolvimento e aplicação de um produto voltado a uma situação particular, qual seja, o Sebrae/SE, foi realizada

uma pesquisa documental que permitiu levantar as premissas para a realização da pesquisa e delinear o contexto no qual a solução será aplicada.

Deste modo, a segunda etapa, **Definir Objetivos da Solução**, buscou inferir objetivos da solução frente definição do problema e conhecimento do que é possível e viável (Peffer *et al.*, 2007). Para delinear objetivos da solução, fez-se um Diagnóstico Organizacional do Sebrae/SE. Isto porque qualquer proposta de intervenção em empresas requer compreensão clara dos fatores que interferem no desempenho dela. Para Lima (2014), o diagnóstico é uma ferramenta gerencial que objetiva elaborar um *check-up* da organização, de modo a levantar todos os aspectos dela e auxiliar na avaliação da situação atual da organização.

Nesta pesquisa, o diagnóstico organizacional usou técnicas para coleta e análise de dados compatíveis com a abordagem de pesquisa qualitativa, a citar: análise documental e observação não sistemática (YIN, 2016). A análise documental foi a base para coleta dos dados na organização, que identificou dados e informações referentes a análise dos ambientes externo e interno e envolveu, dentre as principais fontes, dados estatísticos, pesquisas e estudos sobre e para os pequenos negócios. Para Yin (2016), a coleta e análise destes dados podem gerar interpretações valiosas sobre coisas não diretamente observáveis, como políticas e procedimentos de uma organização, tendências etc.

Nesta fase, foram utilizadas fontes secundárias, composta essencialmente de relatórios, painéis de monitoramento, estudos e pesquisas produzidos pelo Sebrae/SE, destacando-se:

- Relatórios de Gestão dos anos de 2020, 2021 e 2022;
- Painéis da ferramenta de *Business Intelligence* (BI), com dados de 2022 e 2023;
- Estudos de personas e de jornadas dos clientes realizados em 2022;
- Pesquisa sobre a experiência do cliente com serviços digitais realizada em 2022;
- Estudos sobre mercado realizados em 2022 (estudos de concorrência, indicadores macroeconômicos, tendências etc.);
- Pesquisas de satisfação do cliente realizadas em 2022;
- Pesquisas de mensuração de resultados de iniciativas de 2022, dentre outros estudos.

Destaca-se que dados e informações usados na análise documental estão disponíveis ao público por meio do DataSebrae (2022), Relatórios de Gestão dos últimos três exercícios (Sebrae/SE, 2020; Sebrae/SE, 2021; Sebrae/SE, 2022) e outros indicadores de desempenho disponíveis no Portal da Transparência do Sebrae/SE.

A observação não sistemática foi realizada via interações entre pesquisador e atividades rotineiras da empresa, incluindo reuniões, fóruns de discussão, atividades de atendimento e relacionamento com clientes, grupos temáticos, interações com gerentes e gestores etc. Ela possui atributos de observação-participante, a qual é definida por Yin (2016) como uma pesquisa de campo que pesquisadores se situam no ambiente real em análise, participando e observando ele, enquanto coleta dados. Dela, foi possível coleta de percepções, dados, informações e, sobretudo, conhecimentos dos clientes considerados na tomada de decisão quanto ao portfólio de produtos e oferta deles ao público do Sebrae/SE.

Como resultado, foi estruturada uma Matriz SWOT, que auxilia empresas na elaboração do planejamento estratégico (Lima, 2014), sendo ela fruto destas observações e análises de documentos, conforme supracitado, proporcionando a avaliação dos ambientes interno e externo, identificando pontos fracos e fortes da organização e suas principais ameaças e oportunidades. São estes elementos que dão nome à matriz, a partir dos termos S - *Strengths*, W - *Weaknesses*, O - *Opportunities* e; T - *Threats*, respectivamente, sendo SWOT (em inglês) ou F - Forças, O - Oportunidades, F - Fraquezas e; A - Ameaças, respectivamente FOFA (em português). Ela é uma ferramenta popular e versátil no mundo dos negócios, auxiliando organizações a identificarem que ações pode realizar para seus produtos, serviços e mercados, a fim de decidir sobre a melhor maneira de alcançar o crescimento futuro (FME, 2013). Desta forma, identificou-se principais oportunidades que envolvem a gestão da informação e conhecimento na organização, sendo concebida uma proposta de intervenção para o processo de gestão do portfólio de produtos.

Na terceira etapa, **Construir Versão Preliminar da Solução**, segundo Peffers *et al.* (2007), inclui determinar funcionalidades desejadas do artefato (produto) e, em seguida, criá-lo, sendo necessário como recursos para esta etapa o conhecimento da teoria que pode ser usada na solução. No presente contexto, o artefato é o produto editorial definido como Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE.

Para isto, realizou-se Revisão Sistemática Integrativa que, segundo Torracco (2005), é uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema de modo integrado, gerando novas perspectivas sobre ele. De acordo com Mendes (2020), ela é fundamental na pesquisa qualitativa para comparar descobertas ao longo da coleta com aspectos teóricos para relacionar variáveis encontradas no estudo do objeto.

A revisão integrativa é, portanto, um método que busca sintetizar resultados obtidos em pesquisas sobre um tema, de maneira sistemática, ordenada e abrangente. Ela é integrativa pois fornece informações mais amplas sobre um assunto, constituindo, assim, um corpo de

conhecimento. Deste modo, pesquisadores podem elaborar uma revisão integrativa com diferentes finalidades, seja para definir conceitos, revisar teorias ou analisar metodologias de estudos de um tópico particular (Ercole; Melo; Alcoforado, 2014).

Um objetivo das revisões integrativas é responder questões de pesquisa específicas sobre um tópico, as quais são declaradas no problema de pesquisa. São elas, então, que irão definir limites da literatura a ser revisada e questões a serem examinadas (Torraco, 2016). Para realiza-la foram consideradas os passos propostos por Ercole, Melo e Alcoforado (2014):

- Identificação do tema e questões de pesquisa;
- Estabelecimento de critérios para inclusão/exclusão de estudos obtidos;
- Definição das informações a serem extraídas dos estudos;
- Interpretação dos resultados e;
- Síntese do conhecimento.

Estes passos foram executados com apoio da ferramenta *Start*[®] (*State of the Art through Systematic Review*), uma ferramenta desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) para auxiliar pesquisadores em Revisões Sistemáticas. A execução dos passos se deu por meio de ações existentes dentro da própria ferramenta, a citar Protocolo de Busca, Identificação de Estudos, Seleção de Estudos, Extração de Dados e Sumarização, que contempla a síntese de resultados (LAPES, 2022).

Como demonstrado no levantamento preliminar apresentado na subseção 1.4, não foram identificados estudos que convirjam as abordagens da *Customer Knowledge Management* com Inteligência Competitiva para Gestão do Portfólio de Produtos. Então, fez-se necessário a busca na literatura de estudos que abordassem estes três elementos em separado.

Para o construto da CKM, este estudo optou por utilizar como base o *framework* proposto por Muniz, Dandolini e Biz (2021), que apresenta uma estrutura completa para CKM, dotada de processos, atores e atividades necessárias à esta gestão. Já para o construto da Inteligência Competitiva, foi realizada revisão integrativa cuja questão de norteamto para revisão foi identificar os principais processos de IC que possam ser incorporados à gestão do portfólio de produtos. Ao final dela, fez-se uma correlação entre os principais processos de IC para gestão de portfólio identificados com os processos expostos no *framework* de Muniz, Dandolini e Biz (2021), de modo a obter o conjunto de processos que integram ambas as abordagens no contexto específico da gestão de portfólio de produtos.

Por fim, uma outra revisão integrativa foi realizada, cuja questão de norteamto foi identificar métodos e ferramentas aplicados na gestão do portfólio de produtos (GPP) que

possuam correlação com processos de IC e CKM levantados nas etapas anteriores. Assim, os resultados obtidos desta revisão foram associados aos processos de IC e CKM, para permitir a criação de uma estrutura processual que representa a versão preliminar do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos. Maiores detalhes das revisões são expostos no Apêndice A.

Dando sequência às etapas, tem-se **Validar a Solução**, realizada a partir da validação da versão preliminar do guia junto ao Sebrae/SE. Esta etapa refere-se ao que Peffers *et al.* (2007) definem como demonstração do uso do produto para resolver uma ou mais instâncias do problema, podendo envolver experimentação, simulação, estudo de caso ou outra atividade apropriada. Para isto, a validação do Guia foi suportada por observação participante das atividades que tivessem relação com a tomada de decisão acerca do portfólio de produtos e oferta destes produtos a clientes, coletando então *feedbacks* quanto a aplicabilidade e efetividade da estrutura processual criada. Ação corroborada por Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2020), que cita a importância desta técnica na verificação do comportamento do produto em ambiente real.

A observação participante foi realizada entre os meses de maio e julho de 2023, de forma inerente às demais atribuições do pesquisador no Sebrae/SE. Envolveu ainda a realização de *brainstorming* em fóruns de discussão com colaboradores ligados aos processos de gestão do portfólio de produtos, atendimento ao cliente, relacionamento com cliente, gestão de projetos, gestão de fornecedores de serviços de consultoria e instrutoria, rede de agentes de atendimento e inovação. O objetivo foi apresentar e avaliar a estrutura processual proposta, verificando aderência dos processos da versão preliminar do Guia à realidade da organização, obtendo ao longo disto *insights* quanto a métodos/ferramentas para operacionalizar estes processos, cujos resultados são detalhados na seção 4, Resultados da intervenção e Produto editorial.

A etapa seguinte, **Analisar os resultados da validação**, buscou o tratamento e análise dos dados obtidos na etapa anterior. Deste modo, utilizou-se Análise de Conteúdo de Bardin (2016), construindo e apresentando concepções em torno de um objeto de estudo.

Foram então executadas três fases para esta análise: na primeira fase, Pré-Análise, pesquisador organizou material útil à pesquisa a partir das anotações feitas durante a observação participante; na segunda, Exploração do material, categorizou-se conteúdo para atender aos objetivos do estudo, agrupando resultados textuais e; na terceira fase, Tratamento dos resultados, buscou-se significação das mensagens, via interpretação e inferências, suportada pela análise reflexiva e crítica dos resultados (Bardin, 2016).

A próxima etapa, **Elaborar Versão Final do Guia**, consistiu na consolidação dos processos, atividades, métodos e ferramentas avaliados na etapa anterior. A partir da avaliação realizada no Sebrae/SE, incorporou-se à versão preliminar do Guia os *insights* e melhorias levantados. Assim, os processos propostos foram detalhados de modo que sua aplicação seja aderente às necessidades da instituição, criando-se de fato o produto editorial “**Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE**”.

Por fim, a etapa **Comunicar Resultados**, resultou na apresentação dos resultados da intervenção e do produto, tanto internamente quanto externamente. Para o público interno do Sebrae/SE, o produto será disponibilizado para o responsável pelo processo de Gestão do Portfólio de Produtos, recomendando-se que sua elaboração seja divulgada para todos os colaboradores, por meio dos canais de comunicação interna (em especial, e-mail e intranet), bem como que seja realizada uma reunião com atores-chave, a fim de planejar a aplicação dos processos dispostos no Guia. Já a comunicação para a comunidade profissional e acadêmica será realizada por meio da Dissertação de Mestrado e publicações científicas dela decorrentes.

Por fim, vale destacar que, embora o processo de pesquisa tenha sido apresentado de forma sequencial, há uma relação iterativa e recursiva entre as etapas. De modo que o desenvolvimento de uma etapa posterior ensejou uma revisão de passos em etapas anteriores. Tal consideração também encontra fundamento na DSR, pois, conforme expõe Peffers *et al.* (2007), este processo é estruturado em ordem nominalmente sequencial, mas não há expectativa de que os pesquisadores sempre prossigam em ordem sequencial, sendo que, na realidade, eles podem começar em quase qualquer etapa e avançar.

3.3 Considerações éticas

Mendes (2020) aponta ética como um valor que guia ações humanas devendo este também estar embutido na pesquisa científica, especialmente quanto ao respeito à dignidade humana e proteção aos participantes. Quanto à ética na pesquisa, a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, que dispõe sobre normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, estabelece procedimentos metodológicos em pesquisas que envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com participantes ou informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana (CNS, 2016).

A autorização para realização da pesquisa aplicada no Sebrae/SE, incluindo permissão para a divulgação dos resultados por meio da Dissertação de Mestrado, bem como de artigos, resumos e outras publicações decorrentes da pesquisa, foi emitida pela Diretoria

Técnica do Sebrae/SE por meio da Comunicação Interna 16/2022, de 03 de agosto de 2022, da Unidade de Soluções Empresariais. A presente pesquisa, em especial no que tange ao diagnóstico e à concepção do produto, utiliza como fontes de dados pesquisas, estudos, relatórios, indicadores e afins, produzidos pelo Sebrae/SE e disponibilizados por meio do DataSebrae e Portal da Transparência, logo, dados públicos e sem identificação dos envolvidos. Neste sentido, não houve interação com respondentes, sejam clientes ou não da instituição, para aplicação de instrumentos de coleta de dados do tipo questionário.

Além disto, interações no âmbito do Sebrae/SE ocorreram em sintonia com as atividades rotineiras no pesquisador, objetivando validar processos, métodos e ferramentas que compõem o Guia, reiterando a não identificação dos envolvidos da empresa. A percepção dos colaboradores acerca dos temas inerentes a concepção do Guia foi captada de forma indireta (observações participantes), utilizando-se de reuniões, grupos temáticos e outros fóruns de discussão para pautar questões relativas sobre ele e sua estrutura processual, sendo os dados tratados de forma coletiva, portanto, sem identificar opiniões individuais dos envolvidos.

Frente a isto, este estudo não necessitou de registro e avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), uma vez que não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP “pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito” (CNS, 2016, p. 2).

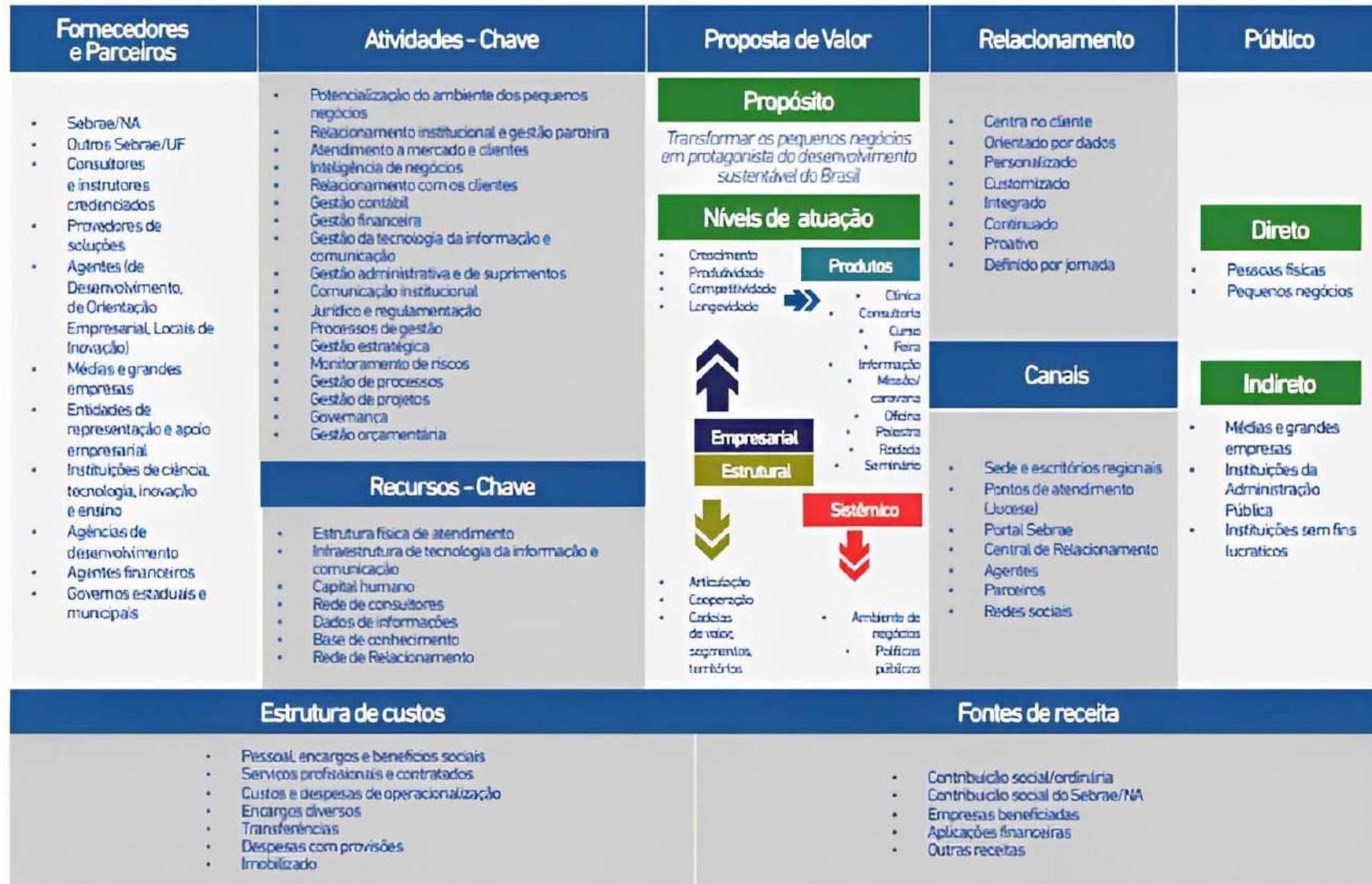
3.4 Caracterização do objeto de pesquisa

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe, Sebrae/SE, é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo e recebedora de recursos públicos. Sendo, portanto, parte integrante do chamado “Sistema S”, juntamente com instituições como SESI, SENAI, SESC, SENAC, SENAR, dentre outras (Sebrae/SE, 2022a). Criado em 1972 como Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE) para executar política de apoio às micro, pequenas e médias empresas (Sebrae/SE, 2022b), foi em 1990, que o então CEBRAE transforma-se em serviço social autônomo, denominando-se como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (Sebrae/SE, 2022b).

Sua atuação pauta-se em um alinhamento expresso com políticas de desenvolvimento econômico priorizando planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades junto à micro e pequenas empresas nas esferas Federal, Estadual e

Municipal (BRASIL, 1990). Seu modo de atuação é sintetizado por seu Modelo de Negócios na Figura 7 (Sebrae/SE, 2022).

Figura 7 - Modelo de Negócio do SEBRAE/SE



Fonte: Sebrae/SE (2022a, p. 23)

Do Modelo de Negócios, nota-se que a proposta de valor contempla três níveis de atuação (SEBRAE/SE, 2022a):

- Empresarial: voltado ao atendimento de empreendedores ou outros indivíduos com interesse em abrir ou formalizar seu negócio;
- Estrutural: com ênfase na cooperação em rede de diferentes agentes, para promover o desenvolvimento territorial e setorial e;
- Sistêmico: relativo às articulações para adoção de políticas públicas em prol da promoção de um ambiente favorável aos pequenos negócios.

Identifica-se assim dois grandes grupos de públicos: público indireto, formado por instituições parceiras ao Sebrae/SE em iniciativas, tais como médias e grandes empresas, entidades empresariais e os diferentes níveis de governo e; público direto, composto por Pessoas Físicas (PF) e Pequenos Negócios (PJ) (Sebrae, 2022a). Para este último, o Sebrae/SE oferece um conjunto de produtos e serviços gratuitos ou com valores subsidiados, que podem ser entregues presencialmente ou em modo virtual/digital. Já o atendimento ao cliente é realizado por meio de uma estrutura que contempla diversos canais de interação.

Como uma instituição prestadora de serviços para a sociedade em geral, destacam-se como recursos-chave para execução de suas atividades dados, informações e conhecimentos, em especial sobre e para o pequeno negócio. Em 2022, ele contava com corpo técnico de 85 colaboradores, sendo 61 Analistas Técnicos (nível superior), 13 Assistentes (nível médio), 05 Assessores e 03 Diretores, além de Estagiários, Menores Aprendizes e Terceirizados (Sebrae, 2022c).

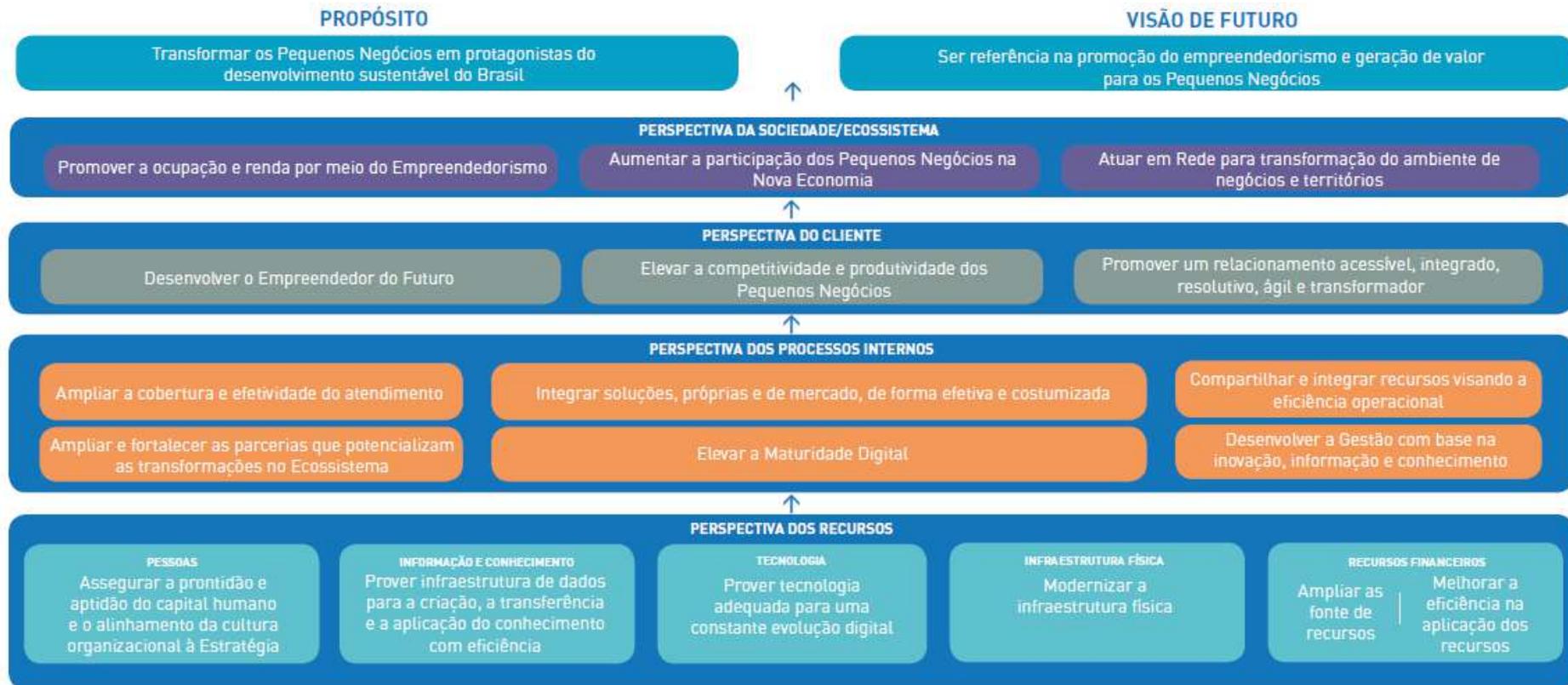
Em nível estratégico, ele possui diretrizes organizacionais do Planejamento Estratégico 2023, descritas no Quadro 4. A Figura 8 traz os elementos do Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae 2023, sendo 18 Objetivos Estratégicos, distribuídos em 04 Perspectivas, e 30 Indicadores de resultados para monitorar o alcance dos Objetivos Estratégicos, sendo toda a operação executada por Programas Locais ou Nacionais (Sebrae, 2020).

Quadro 4 - Diretrizes Organizacionais Sebrae 2023

Propósito	Transformar os pequenos negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil
Visão	Ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os pequenos negócios
Valores	Resultados Sustentáveis; Empatia; Ética; Simplicidade; Inovação; Valorização Humana; Cooperação

Fonte: Sebrae (2020)

Figura 8 - Mapa Estratégico do SEBRAE/SE



Fonte: Sebrae (2020, p. 25)

Os programas são, portanto, a principal forma pela qual o Sebrae/SE se organiza internamente para mobilizar recursos em prol do alcance dos objetivos estratégicos. E desta forma, garantir alinhamento com as diretrizes do Planejamento Estratégico e com as políticas do governo.

3.5 Diagnóstico Organizacional

Para análise do desempenho organizacional do Sebrae/SE, utilizou-se como ferramenta de apoio ao diagnóstico a Matriz SWOT, a qual, segundo Mendes (2017), é um processo sistemático de identificação das relações entre Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas, reveladas a partir das análises dos ambientes externo e interno.

3.5.1 Análise do Ambiente Externo

Foram considerados aqui o modelo de negócios do Sebrae/SE, cenários e tendências que impactam e impactarão pequenos negócios, atualmente e no curto, médio e longo prazo. Para isto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental, por meio de indicadores, estudos e pesquisas que demonstrem variáveis do ambiente externo. Segundo dados do DataSebrae (2022), 90% das empresas do Brasil são pequenos negócios (inclusos aqui microempreendedores individuais - MEI, microempresas - ME e empresas de pequeno porte - EPP). Em Sergipe, este percentual é de 95%, representando 128.725 pequenos negócios. Estimativas do Sebrae (Sebrae, 2022c) apontam tendência de crescimento no universo de pequenos negócios, prevendo para 2023 mais de 24 milhões de MEI, ME e EPP no Brasil e mais de 144 mil em Sergipe, conforme mais detalhes expostos no Quadro 5, que traz a classificação das empresas por sua faixa de faturamento em reais.

Quadro 5 - Classificação das empresas por porte

MEI	ME	EPP
até R\$ 81.000,00 e requisitos específicos	R\$ 360.000,00	R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00

Fonte: Brasil (2011)

Em sequência, sabe-se que a taxa de desocupação, segundo IBGE (2022), no segundo trimestre de 2022, no Brasil, chegou a 9,3% e, em Sergipe, 12,7%. Historicamente, o nível de desocupação em Sergipe é maior do que a média nacional, sendo isto um fator

importante a considerar na avaliação, pois os níveis de desemprego afetam a atividade empreendedora, em especial o que se denomina empreendedorismo por necessidade.

Em um contexto em que o Empreendedorismo tem destaque em várias esferas da sociedade, no tocante a educação formal, é relevante a alteração na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) do Ensino Médio, ocorrida em 2018. Que coloca o empreendedorismo como eixo estruturante dos itinerários formativos, abrangendo a mobilização de conhecimentos de diferentes áreas para a formação de organizações voltadas ao desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores (CNE, 2018).

Quanto ao contexto político, tem-se que em 2021, a Contribuição Social representou 95% do cenário de recursos do Sebrae/SE (Sebrae/SE, 2022a). Esta dependência de uma única fonte de recursos, de natureza parafiscal, eleva o impacto de intensões e decisões políticas sobre os recursos destinados à instituição, conforme exposto na Figura 10, que traz notícias veiculadas na mídia nos últimos anos.

Figura 9 - Notícia sobre previsão de cortes no Sistema S

The image shows a screenshot of a news article. The main headline is "'Temos que passar a faca no Sistema S', diz secretário de Guedes sobre bolsa para jovens". Below the headline is a sub-headline: "Sachsida afirma que geração de baixa renda não pode ser sacrificada por lobby; CNI rebate". There are social media sharing icons for Facebook, WhatsApp, Twitter, Print, Email, and Messenger. The author's name is "Fábio Pupo". At the bottom left, there is a timestamp: "23.jul.2021 às 13h36" and "Atualizado: 23.jul.2021 às 16h28". Below the screenshot, the source is cited as "Fonte: LUPO (2021)".

Tal risco mostrou-se concreto, por exemplo, quando, em 26 de novembro de 2019, foi emitida a Medida Provisória Nº 907, que transferia 15,75% do recurso destinado ao Sebrae para a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur). Apesar de tal medida não ter sido posteriormente aprovada no Congresso Nacional ao ser convertida na Lei nº 14.002, de 22 de maio de 2020, o fato traz a discussão quanto ao financiamento da instituição, e os riscos inerentes a dependência de uma fonte de receitas (Sebrae/SE, 2021).

Por outro lado, o Sebrae possui uma marca consolidada, associando a ela atributos como a credibilidade. Em 2022, ano em que a instituição completa 50 anos, um estudo realizado pela ISTOÉ Dinheiro (com desenvolvimento da TM20, BAV, WPP e *Superunion*), aponta a marca SEBRAE avaliada entre as 10 mais fortes do Brasil, ao lado de *players* como *Nubank*, *Ifood*, Tramontina, O Boticário, Americanas e Magazine Luiza (ASN, 2022). Apesar disto, se há algum tempo o SEBRAE poderia ser considerado um monopólio no que concerne a soluções para pequenos negócios, isto não se aplica ao ambiente atual. Pois diversas empresas do setor privado têm voltado suas atenções para os pequenos negócios como um nicho de mercado relevante, a citar empresas de consultoria, capacitação, serviços técnicos e instituições financeiras.

Quanto a aspectos econômicos e sociais, incluindo hábitos de consumo e difusão de tecnologias, o Sebrae/PR produziu, em 2021, um Guia de Tendências 2022-23 (Sebrae/PR, 2021). Deste, pode-se extrair alguns aspectos acerca da composição do contexto externo da organização, a citar:

- Novos formatos de trabalho (*GIG Economy*, *homeoffice*, trabalho híbrido);
- Intensificação do uso das redes sociais e outras plataformas digitais;
- Hábitos de consumo, preocupando-se com os impactos na saúde e meio ambiente, incluindo tendências como veganismo, vegetarianismo e flexitarianismo;
- Relevância das novas economias (criativa, compartilhada e colaborativa);
- Compreensão das necessidades de apoiar os comércios locais;
- Emergência de novas tecnologias (5G, internet das coisas, realidade virtual e realidade aumentada, *machine learning*);
- Ênfase no consumo de serviços e experiência, em detrimento da posse de bens.

O cenário exposto é, contudo, de mudanças cada vez mais rápidas, exigindo do Sebrae/SE competência relevante em acompanhar estas tendências emergentes e transformá-las em inovações para manter-se competitivas. Isto posto, são estes os principais aspectos considerados na consolidação da análise SWOT do Sebrae/SE frente ambiente externo.

3.5.2 Análise do Ambiente Interno

Foram considerados aqui um conjunto de fatores, como processos internos, pessoas e tecnologias, embasando-se em análise documental e observação não sistemática. Quanto a estes aspectos, importante considerar que, por ter sua principal fonte de recurso vinculada a

contribuições de natureza parafiscal, o Sebrae/SE deve observar um conjunto de leis, regulamentos e normativos que regem a utilização destes recursos. Como consequência, processos internos (como aquisições de bens/serviços) e políticas de recursos humanos (como processo de recrutamento/seleção) são afetados por estas condicionantes.

Por outro lado, o Relatório de Gestão 2021 evidencia que o Sebrae/SE realiza uma série de parcerias para viabilizar sua atuação com entidades diversas, a citar: Ministério da Economia (ME), Secretaria de Estado da Educação, Esporte e Cultura (SEDUC), Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade Tiradentes (UNIT), Instituto Federal de Sergipe (IFS), União dos Dirigentes Municipais de Educação de Sergipe (UNDIME), Junta Comercial do Estado de Sergipe (JUCESE) e prefeituras de municípios sergipanos (Sebrae/SE, 2022a).

Soma-se a este fator a credibilidade da marca junto aos pequenos negócios e a sociedade e sua estrutura em rede do Sistema Sebrae. Atributos estes que favorecem o ágil intercâmbio de conhecimentos e práticas e favorece e articulação de parcerias internas e externas. Além disto, ela conta com ampla capilaridade em todo o país, com quase 500 unidades e agências de atendimento distribuídas em todos os estados do país e mais de 2.000 pontos de atendimento de parceiros. Em Sergipe, são 06 agências de atendimento e mais de 40 pontos de atendimento de parceiros, em 49 municípios (Sebrae, 2022c). Dispondo ainda, além da equipe de colaboradores, de uma base de consultores e agentes de atendimento que contribuem para ampliar cobertura de atendimento da instituição.

Os principais desafios para a consecução dos objetivos estratégicos da organização, segundo Relatório de Gestão 2021, estão relacionados a ampliar cobertura de atendimento às micro e pequenas empresas, intensificar ações de inovação, acelerar transformação digital dos processos internos, captar novas fontes de receitas, Relacionamento com Clientes e Portfólio de Soluções (Sebrae/SE, 2022a). Tais considerações foram ratificadas no documento Mapeamento das Necessidades em Portfólio de Soluções do Sebrae/SE, que destacou fragilidades/ausência em alguns processos internos estruturados, como relacionamento com cliente e marketing de produto. Além disto, a ausência de um processo que contemple a compreensão das necessidades dos clientes para nortear oferta de produtos foi destacada no documento. Neste sentido, as ferramentas disponíveis para registro das transações com clientes e uso dos dados gerados são consideradas fragilidades que interferem na melhor oferta de soluções aos clientes.

Durante as observações, constatou-se que os gestores reconhecem a necessidade de ter um portfólio de produtos padronizados e um repositório de informações adequado para consultas. Isto reforça a percepção de que os produtos disponíveis não atendem às necessidades

dos clientes, sendo identificadas oportunidades de melhoria na quantidade e qualidade do banco de fornecedores de consultoria e treinamento credenciados. Ademais, o Sebrae dispõe de um conjunto significativo de dados, informações e conhecimentos relativos aos pequenos negócios advindos de seus bancos de dados com milhares de registros de atendimentos aos clientes, quanto de estudos e pesquisas sistemáticas realizadas.

O acompanhamento e interações em reuniões, fóruns de discussão e grupos de trabalho, locais e nacionais, permitiram constatar não haver um processo sistemático para a gestão do portfólio de produtos. A tomada de decisão acerca do portfólio é realizada, majoritariamente, com base na experiência dos gestores envolvidos, com uso incipiente de dados e informações que subsidiem os direcionamentos. Ademais, o desenvolvimento de novos produtos é recorrentemente citado, porém, não foram observados processos de inteligência que provejam a tradução das necessidades dos clientes em entregas de valor (pessoas, processos, tecnologias, dados), para, assim, desenvolver ou customizar soluções para preenchimento de *gaps* entre necessidades dos clientes e oferta de soluções.

Estas questões reforçam a relevância de intervenções na gestão organizacional que permitam ampliar o número de pequenos negócios atendidos e a cobertura de atendimento. Bem como impacto destas ações, por meio da compreensão das mudanças no comportamento dos clientes e da tradução destas em entregas aderentes às suas necessidades e expectativas. Sendo estes os principais aspectos considerados na consolidação da análise SWOT do Sebrae/SE, frente seu ambiente interno.

3.5.3 Matriz SWOT

Das análises feitas, estruturou-se Matriz SWOT exposta no Quadro 6.

Quadro 6 - Matriz SWOT

	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
<i>Ambiente Externo</i>	<p>Tendência de crescimento no universo de pequenos negócios</p> <p>Alta do desemprego pressiona para empreendedorismo por necessidade</p> <p>Disseminação do tema “empreendedorismo” (IES, sociedade em geral)</p> <p>Empreendedorismo como itinerário formativo no novo ensino médio</p> <p>Reconhecimento da força da marca Sebrae</p> <p>Novas formas de trabalho</p> <p>Novos hábitos de consumo</p>	<p>Desequilíbrio nas contas públicas do governo federal aumenta a pressão para redistribuição dos recursos destinados ao Sistema S</p> <p>Aumento na concorrência no segmento de atuação</p> <p>Aceleração das mudanças no contexto externo</p> <p>Disponibilidade de informações básicas sobre empreendedorismo para autoconsumo</p>
	<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>
<i>Ambiente Interno</i>	<p>Credibilidade da marca</p> <p>Formação de parcerias</p> <p>Trabalho em rede</p> <p>Capilaridade da rede de atendimento e de influência</p> <p>Competência técnica da equipe de colaboradores</p> <p>Base de consultores e instrutores credenciados</p> <p>Rede de agentes de atendimento</p>	<p>Processos internos burocráticos, a exemplo das aquisições e pessoal</p> <p>Ausência de um processo estruturado de relacionamento com o cliente</p> <p>Dificuldades na Transformação Digital</p> <p>Portfólio de soluções não aderente às necessidades dos clientes e tendências</p> <p>Subutilização dos dados e informações dos clientes</p> <p>Cobertura de atendimento junto às ME e EPP</p> <p>Dependência de uma única fonte de receitas</p>

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Identifica-se como oportunidade a tendência de crescimento no universo de pequenos negócios, reforçando relevância da instituição diante de um amplo público-alvo, que já é significativo e tende a ser ainda mais. A alta do desemprego, embora um fenômeno negativo do ponto de vista econômico e social, pode ser vista como oportunidade, pois pressiona para o empreendedorismo por necessidade, ensejando esforços neste sentido. Além disto, há uma disseminação do tema “empreendedorismo”, tanto nas instituições de ensino, como universidades e sociedade em geral, via iniciativas da mídia e redes sociais. Reflexo disto é a inclusão do “Empreendedorismo” como itinerário formativo nas novas Bases Curriculares do Ensino Médio.

O desequilíbrio nas contas públicas do governo federal é uma ameaça relevante pois aumenta a pressão para redistribuição dos recursos destinados ao Sistema S, podendo prejudicar e limitar suas atividades. Assim como o aumento na concorrência no segmento de atuação, qual seja, a prestação de serviços para os pequenos negócios, pois empresas de diferentes ramos passaram a enxergar neste público um maior potencial para seus serviços, não apenas de consultoria e treinamento, como também instituições financeiras que direcionam produtos específicos para este nicho de mercado.

A credibilidade da marca apresenta-se como um ponto forte, por ser uma instituição de quase cinquenta anos com trajetória reconhecida de ações em prol do desenvolvimento econômico e social do país. Neste aspecto, a capacidade de formação de parcerias e trabalhar em rede contribuem para aumentar o impacto das iniciativas realizadas. A capilaridade da rede de atendimento e influência também é um ponto forte importante, em especial considerando-se a interiorização e atuação em locais ou junto a públicos onde os canais digitais de atendimento ainda não possuem aderência significativa. Contudo, neste caso, com agências físicas de atendimento e parcerias para estabelecer pontos de atendimento. Além disto, SEBRAE/SE conta com competência técnica da equipe de colaboradores e base de consultores e instrutores credenciados para desenvolver seus processos e projetos de forma eficaz.

Os processos internos burocráticos, a exemplo das aquisições, em decorrência dos requisitos legais e regulamentares impostos dada a natureza dos recursos financeiros utilizados, é um ponto fraco, impedindo agilidade e adaptabilidade necessárias ao modelo de negócios. A ausência de um processo estruturado de relacionamento com o cliente também é fraqueza, considerada no fato de focar os resultados no quantitativo de clientes atendidos, em detrimento ao impacto deste atendimento na realidade do pequeno negócio.

Há dificuldades para implementar, de forma efetiva, uma Transformação Digital na organização, o que é uma necessidade premente dado ao contexto externo e tendências apresentadas. Outro ponto fraco é a manutenção de um portfólio de soluções não aderente às necessidades dos clientes e suas tendências, pautado em temas que podem estar ultrapassados ante às significativas mudanças no ambiente de negócios.

Por fim, a subutilização dos dados e informações dos clientes pode ser considerada uma fraqueza pois, como uma organização intensiva em conhecimento, o SEBRAE/SE poderia aproveitar muito melhor estes insumos como base para a inteligência organizacional e geração de inovação, corroborando com o posicionamento estratégico da instituição.

3.6 Considerações sobre esta seção

Esta seção apresentou a metodologia da pesquisa adotada para atender aos objetivos gerais e específicos do estudo. Todo o delineamento metodológico foi desenhado considerando que o estudo tem o propósito de desenvolver um produto para solução de um problema específico, mediante bases conceituais selecionadas para esta intervenção, qual seja, a construção do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos para o Sebrae/SE a partir dos construtos teóricos da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management*.

Assim, a pesquisa é classificada como: exploratória, propositiva, aplicada e qualitativa. Sua estratégia metodológica baseia-se na *Design Science Research*, considerada uma metodologia adequada para construção de produtos para solução de problemas a partir da pesquisa científica, sendo a pesquisa detalhada e sequenciada nas etapas supracitadas. Para cada uma delas, foram selecionados instrumentos metodológicos para coleta e análise de dados, sendo os principais: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação não sistemática, diagnóstico organizacional e revisão sistemática integrativa.

De modo preliminar a realização do diagnóstico em si, ratifica-se a importância em caracterizar a organização, incluindo seu histórico, modelo de negócio, diretrizes e planos estratégicos. Estas informações permitem direcionar as reflexões acerca dos ambientes externo e interno para fatores que de fato possam interferir no desempenho organizacional.

Diante do exposto, afirma-se que diagnóstico organizacional do Sebrae/SE, a luz da Matriz SWOT, identificou oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que interferem no desempenho organizacional da instituição e são base para a concepção de planos de ação que visem o alcance dos objetivos estratégicos.

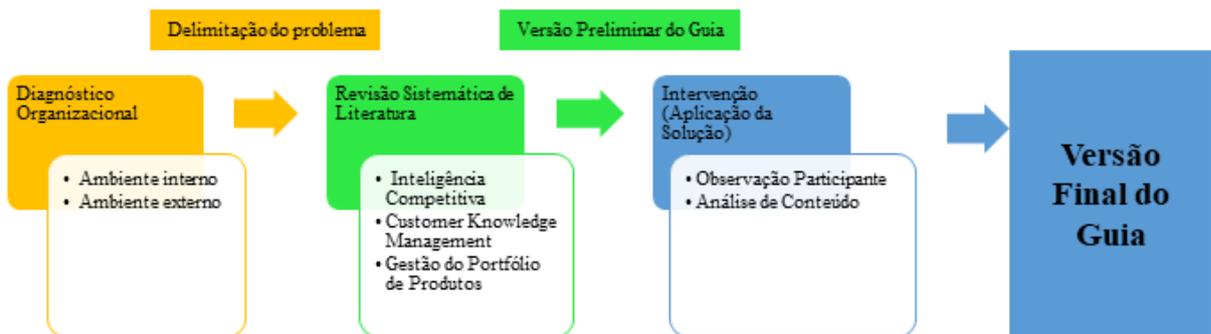
4. RESULTADOS DA INTERVENÇÃO E PRODUTO EDITORIAL

Nesta seção, serão apresentados os resultados da intervenção proposta no Sebrae/SE, bem como a descrição do produto editorial obtido a partir desta intervenção.

4.1. Bases preliminares do Guia

A Figura 11 apresenta o processo de concepção do Guia.

Figura 10 - Processo de construção do Guia



Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

A luz do diagnóstico realizado no objeto de estudo e dos achados emergidos das revisões sistemáticas (Apêndice A), definiram-se os objetivos da solução (produto) e construiu-se a sua versão preliminar, já que foi possível compreender e conhecer o contexto no qual o produto será concebido e testado.

Com isto, obteve-se como delineamento do problema **a ausência de um processo estruturado para a gestão do portfólio de produtos do Sebrae/SE**, desdobrado em alguns requisitos-chave, os quais são considerados no desenho da solução proposta:

- Há fontes de conhecimentos do cliente (sobre/do cliente), que incluem suas necessidades e expectativas, as quais são pouco utilizadas na tomada de decisão;
- Não há processo estruturado de acompanhamento de tendências de mercado e acompanhamento da concorrência;
- Não há critérios objetivos para tomadas de decisão sobre portfólio (manutenção, atualização, exclusão ou inserção de produtos);
- Decisões quanto ao portfólio são tomadas com base, principalmente, na *expertise* dos envolvidos, com pouco uso de dados e informações;

- Processo de relacionamento com clientes não está estruturado, dificultando captação de conhecimentos nas transações com eles;
- Não há sistemática para avaliar aderência do portfólio de produtos às necessidades e expectativas dos clientes e mercado.

Frente estas constatações e todos os pontos até então apresentados, o produto volta-se à concepção e implantação de um novo processo para gerir portfólio de produtos do Sebrae/SE, enfatizando seu fluxo informacional relativo aos conhecimentos advindos dos clientes criando-se assim um **Guia para Gestão do Portfólio de Produtos**, uma vez que, dos requisitos relativos ao problema, destaca-se não a ausência de dados e informações, mas sim de processos estruturados capazes de apoiar pessoas a utilizar estes dados, informações e conhecimentos na tomada de decisão. A Figura 12 traz a estrutura processual que norteou a versão final do Guia.

Figura 11 - Estrutura processual do Guia de Diretrizes



Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

O formato de Guia é uma forma de registro e comunicação de metodologias já utilizado no Sebrae. Um exemplo é o Guia de Diretrizes para Elaboração de Soluções Educacionais Digitais do Sebrae (Sebrae/SP, 2021), que apresenta diretrizes gerais para produção de soluções de aprendizagem para a educação digital e que desde então é a diretriz adotada em todo o Sistema Sebrae.

Na estrutura (Figura 12), primeiramente, identifica-se a necessidade de conhecimentos do cliente para o processo de gestão do portfólio de produtos. Depois, é preciso mapear e selecionar quais as fontes para coleta destes conhecimentos, além de se planejar a coleta e análise dos conhecimentos. Na etapa seguinte, realiza-se coleta em si dos conhecimentos dos clientes, para então ser realizado tratamento e análise destes conhecimentos, registrando os resultados desta etapa em produtos de inteligência.

A seguir, estes produtos são utilizados na tomada de decisão acerca do portfólio de produtos, tendo como principal resultado avaliar o portfólio de produtos quanto a: manutenção, descontinuidade, atualização ou desenvolvimento de novos produtos. Na sequência, para as decisões de atualização e desenvolvimento de novos produtos, esboçam-se os requisitos mínimos destes produtos, sob a forma de pré-projetos ou ideias a serem incorporados aos processos de atualização de produtos ou de desenvolvimento de novos produtos.

Os produtos de inteligência devem então ser compartilhados, de modo a garantir a disseminação do conhecimento, e mantidos na memória organizacional. Por fim, o desempenho do portfólio é monitorado, captando-se novos conhecimentos dos clientes. E, então, reinicia-se o processo. A descrição detalhada dos processos é apresentada no Apêndice B, enquanto no Apêndice C apresenta-se a versão final do **Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE**.

4.2. Características inovadoras do produto proposto

A Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, conhecida como Marco Legal da Inovação, define inovação como introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos. Ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho (Brasil, 2016). Sendo assim, é possível fundamentar os aspectos inovadores da solução proposta por meio de duas perspectivas: uma científica e uma mercadológica.

Para justificar o caráter inovador do produto, do ponto de vista científico, foi realizada a revisão sistemática de literatura integrativa nos temas Inteligência Competitiva, *Customer Knowledge Management* e Gestão do Portfólio de Produtos. Conforme apresentado no Apêndice A, a intersecção destes temas não é explorada na literatura.

Para fundamentar o caráter inovador do produto no tocante à perspectiva mercadológica, foi realizado levantamento por meio de site de busca (*Google*) e rede social (*LinkedIn*) sobre empresas nos segmentos de consultoria e educação corporativa que atuem nas temáticas Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento do Cliente e Gestão do Portfólio de Produtos. Neste ponto, não foram encontradas empresas nestes segmentos cujos produtos tratassem de ambas as temáticas. Sequer foram identificadas empresas que atuem na Gestão do Conhecimento do Cliente.

Já em relação a Inteligência Competitiva, foram identificadas empresas que citavam este tema em seus serviços, destacando-se:

- Empresas cujos produtos de consultoria buscam correlacionar Inteligência Competitiva com Planejamento Estratégico;
- Ofertas de treinamentos em Inteligência Competitiva;
- Empresas com ênfase em sistemas de informação para Inteligência Competitiva (inteligência de dados, *Business Intelligence*, análise de dados), priorizando ferramentas em detrimento do método.

Nas buscas acerca do tema Gestão do Portfólio de Produtos, esta pesquisa levou à percepção de uma tendência de mercado voltada para uma carreira em ascensão: a gestão de produtos (*Product Management*). Contudo, é uma temática focada no produto, em especial produtos digitais, com ênfase em seu conteúdo, mencionado a função “gestor de portfólio de produtos” de forma tangencial. Por outro lado, em relação a Gestão do Portfólio de Produtos, poucos resultados remetem a soluções para este processo. Nem a clássica Matriz BCG é mencionada com algum destaque nos portfólios das empresas de consultoria como parte de seus métodos. Assim, do ponto de vista mercadológico, o produto desta dissertação é considerado inovador por não ser identificado, no mercado, concorrentes que ofertem este tipo de solução ou próxima a ela.

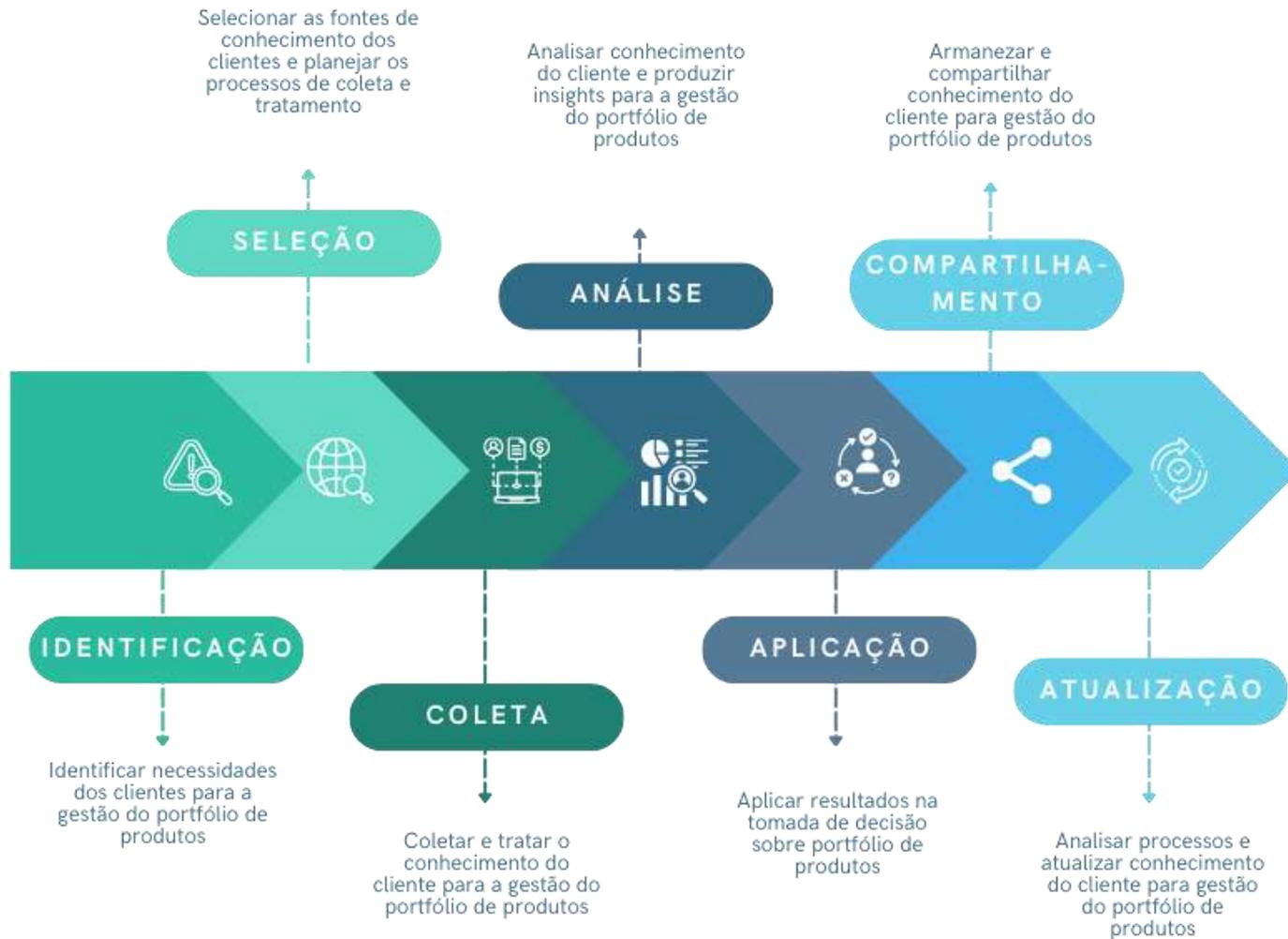
4.3 Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE

Como estrutura para intervenção, partiu-se dos processos que compõem a versão preliminar do Guia, sendo a versão final disposta no Apêndice C deste documento. Neste

sentido, foram definidos processos principais, advindos da IC, CKM e GPP, e exposto na Jornada da Figura 13.

Figura 12 - Jornada do Guia

JORNADA PARA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS



Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

São eles: **Identificar** necessidades de conhecimentos do cliente para gestão do portfólio de produtos; **Selecionar** fontes de conhecimento do cliente e planejar processos de coleta e análise de conhecimento do cliente para gestão do portfólio de produtos; **Coletar** conhecimento do cliente para gestão do portfólio de produtos; **Tratar** e analisar conhecimento do cliente e produzir *insights* para gestão do portfólio de produtos; **Aplicar** resultados na tomada de decisão sobre portfólio de produtos; Selecionar **ideias** e definir pré-projeto das soluções a desenvolver ou atualizar; Armazenar e **compartilhar** produtos de inteligência e; **Avaliar** processos e atualizar conhecimento do cliente para gestão do portfólio de produtos. Cada um deles é detalhado nas subseções seguintes.

4.3.1. Identificação de necessidades de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio

O primeiro processo do Guia, IDENTIFICAÇÃO, objetiva identificar quais conhecimentos do cliente necessários para a gestão do portfólio de produtos. Desta forma, busca conceber os direcionamentos necessários para os demais processos relacionados à gestão do portfólio. Durante as observações, buscou-se obter a percepção de colaboradores do Sebrae/SE quanto à relevância dos conhecimentos do cliente no processo de tomada de decisão sobre o portfólio de produtos. Das interações, constatou-se haver informações insuficientes acerca do próprio portfólio de produtos, tampouco quanto as regras para a sua gestão.

Neste sentido, buscou-se categorizar os dados coletados de acordo com os tipos de conhecimentos do cliente preconizados pela CKM (Xuelian; Chakpitak; Yodmongkol, 2015): sobre o cliente (*about*), para o cliente (*for*), do cliente (*from*) e com o cliente (*with*), sendo os resultados categorizados apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 - Necessidades de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio de produtos

SOBRE	Grau de maturidade gerencial dos clientes Perfis do público-alvo Segmentação do público-alvo por maturidade de gestão, e não por porte Produtos consumidos
PARA	Portfólio de produtos (organizado, padronizado, disponível para os gestores/atendentes) Informações sobre os produtos para equipes de atendimento (carga horária, tema, argumento de vendas, entre outras) Informações sobre os produtos para base de consultores e instrutores Informações sobre os produtos para marketing
DO	Satisfação do cliente Reclamações dos clientes
COM	Não identificado

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Das discussões sobre este tópico, a percepção de não haver informação suficiente para tomada de decisão é um aspecto relevante. Destaca-se também o reconhecimento da ausência de processos definidos para gerir o portfólio de produtos. Percebe-se concordância quanto a necessidade de organização e padronização do portfólio de produtos, para assim viabilizar a sua gestão efetiva. Consequência disto, emergiram como necessidades informacionais atributos relativos a processos internos, para além dos conhecimentos dos clientes, tais como os códigos para recuperação das informações dos produtos nos sistemas informatizados e as diretrizes estratégicas da organização para guiar as decisões acerca do portfólio.

A segmentação do público também foi um aspecto levantado durante as observações, uma vez que a segmentação mais utilizada atualmente, por porte (Microempreendedor Individual, Microempresa, Empresa de Pequeno Porte) não é eficaz para orientar a recomendação de produtos durante o atendimento e relacionamento. Para isto, percebe-se a segmentação por nível de maturidade da gestão como mais adequada, embora haja iniciativas recentes neste sentido, como elaboração de personas e revisão das famílias de produtos, estas ainda são incipientes e não estão efetivamente implantadas.

As categorias de conhecimentos sobre e para o cliente foram as mais evidenciadas, constatando-se uma maior familiaridade com estes tipos de conhecimentos. De fato, “Prover conhecimento sobre e para os pequenos negócios” já foi destacado como objetivo no Mapa Estratégico do Sistema Sebrae (Sebrae, 2022). Por outro lado, aspectos relacionados ao conhecimento do cliente foram pouco percebidos, enquanto questões relativas ao conhecimento com o cliente sequer foram mencionadas. As consequências destas evidências serão exploradas nas próximas seções.

Diante do disposto, faz sentido que as discussões quanto ao portfólio de produtos tenham um carácter abrangente em toda a organização e que se iniciem como um desdobramento do processo de gestão estratégica, a fim de que a centralidade no cliente seja um aspecto relevante da própria estratégia, e, desta forma, favoreça a aderência do portfólio de produtos aos objetivos e metas organizacionais. Tal concepção encontra respaldo em autores como Riesener *et al.* (2020), que apontam para necessidade de alinhar portfólio de produtos às estratégias corporativas, como fator crítico de sucesso para competitividade no longo prazo.

Assim, apresenta-se como método para operacionalização deste processo de IDENTIFICAÇÃO. A realização do **Workshop de Portfólio de Produtos**, como integrante do ciclo de revisão do Planejamento Estratégico. A estrutura para o Workshop é apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Roteiro para Workshop de Portfólio de Produtos

Responsável:	Gestão Estratégica; Gestão do Portfólio de Produtos
Participantes:	Gestores de projetos internos e de atendimento, gerentes das unidades organizacionais e dos Escritórios Regionais
Realização:	Após a definição dos Programas, Projetos e Atividades do Plano Anual (geralmente entre os meses de novembro e dezembro)
Duração:	4 horas
Informações de entrada:	Programas, projetos e atividades Objetivos e metas organizacionais Análise do Ambiente Externo Desempenho dos produtos mais relevantes
Pauta a ser abordada:	Segmentação de clientes Priorização do público-alvo (preliminar) Categorização do portfólio de produtos (famílias) Priorização de produtos (preliminar)
Saídas desejadas:	Demandas para segmentação de clientes Demandas para categorização de produtos Relação das informações e conhecimentos relevantes para a gestão do portfólio de produtos

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Anualmente, o Planejamento Estratégico no Sistema Sebrae é revisitado pelo Sebrae/NA (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Unidade Sede Nacional) e todos os Sebrae/UF (todas as unidades do país), a fim de ser elaborado o Plano Anual, de natureza tática, do exercício seguinte, contemplando: Diretrizes Estratégicas (Nacionais e Estaduais), Mapa Estratégico (Objetivos e Metas) e Programas, Projetos e Atividades, abrangendo metas de execução física e recursos orçamentários. O Workshop de Portfólio de Produtos estaria posicionado no final do ciclo de elaboração do Plano Anual, após a definição dos Programas, Projetos e Atividades a serem executados no ano, de modo a estabelecer os direcionadores para a Gestão do Portfólio de Produtos. Cabe mencionar que uma prática similar a esta é adotada pelo Sebrae/NA e alguns Sebrae/UF, em geral denominada *workfolio*, contudo, comumente este aborda questões operacionais.

Neste ponto, o mais relevante é promover o entendimento de toda a força de trabalho, em especial do nível tático-gerencial, acerca da importância de informações e conhecimentos dos clientes para o portfólio de produtos.

4.3.2. Seleção de fontes de conhecimento dos clientes para gestão do portfólio

O segundo processo, SELEÇÃO, visa selecionar fontes de conhecimento do cliente relevantes para gestão do portfólio de produtos e planejar processos de coleta e tratamento deles. Assim, objetiva identificar quais as principais fontes de conhecimentos do cliente para a

organização e definir como coletar e tratar estes conhecimentos. A abordagem destes processos durante as observações buscou compreender que fontes de conhecimento do cliente colaboradores do Sebrae/SE consideram relevantes e se há um entendimento de como coletar e tratar os conhecimentos. A hipótese inicial é haver uma ênfase no conhecimento sobre o cliente (“Sebrae faz muita pesquisa”).

Para categorização dos resultados, utilizou-se novamente tipos de conhecimentos dos clientes (sobre, para, do e com o cliente), conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Fontes de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio de produtos

SOBRE	Segmentação de clientes (personas) Benchmarking dentro e fora do Sistema Sebrae Estudos e pesquisas (Nacionais e Locais) Sistemas de Atendimento Tendências de mercado Concorrência
PARA	Informações e conhecimentos dos produtos disponíveis
DO	Reclamações dos clientes Satisfação dos clientes Parceiros (ex.: Salas do Empreendedor nos municípios) Escuta continuada Relacionamento com o cliente
COM	Não identificado

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Os resultados demonstram haver um entendimento de fontes de conhecimento sobre o cliente e a percepção que o Sebrae realiza muitos estudos e pesquisas, com o intuito de conhecer o cliente. Mas que os resultados destes estudos e pesquisas não são satisfatoriamente explorados na tomada de decisão. Quanto ao conhecimento para o cliente, as discussões envolveram principalmente as informações e conhecimentos sobre produtos oferecidos, que chegam ao cliente por meio dos canais de comunicação e marketing e da rede de atendimento e de fornecedores de consultoria e instrutoria. Tal discussão reforça a necessidade de organização e padronização das informações do portfólio de produtos.

Por fim, há uma percepção quanto a maior necessidade de interação com o cliente, a fim de possibilitar a captura dos conhecimentos do cliente. Um dos aspectos citados em reuniões foi a escuta continuada a partir da estruturação de sistemáticas de relacionamento com o cliente e não sendo observados aspectos relacionados ao conhecimento com o cliente. Com isto, é necessário haver uma forma padronizada de explicitar as diversas fontes de conhecimento do cliente relevantes para a organização e relacionar a estas fontes instrumentos de coleta e

tratamento destes conhecimentos, propiciando a identificação dos *gaps*, gerando demandas para o estabelecimento de instrumentos apropriados.

Assim, como ferramenta para operacionalizar o processo de SELEÇÃO, concebe-se o **Mapa de Conhecimentos dos Clientes**, delineado no Quadro 10.

Quadro 10 - Fontes de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio de produtos

		Conhecimento 01	Conhecimento 02	Conhecimento 03
O QUÊ	<i>Quais os conhecimentos relevantes para a gestão do portfólio de produtos?</i>			
POR QUÊ	<i>Qual a finalidade para aplicação deste conhecimento?</i>			
ONDE	<i>Qual a fonte deste conhecimento?</i>			
QUEM	<i>Responsável pela coleta?</i>			
	<i>Responsável pelo tratamento?</i>			
QUANDO	<i>Periodicidade de coleta?</i>			
	<i>Periodicidade de tratamento?</i>			
COMO	<i>Método de coleta?</i>			
	<i>Método de tratamento?</i>			
QUANTO	<i>Fonte de recursos?</i>			
	<i>Estimativa orçamentária?</i>			

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Este mapa visa correlacionar, para cada tipo de conhecimento do cliente relevante obtido na IDENTIFICAÇÃO, uma sistemática de coleta e tratamento, permitindo uma visão clara e objetiva de todos os aspectos necessários para utilização destes conhecimentos nos processos seguintes. A sistemática proposta é baseada na ferramenta 5W2H, originada na Gestão da Qualidade (Carpinetti, 2017) e, por meio da qual, explicita-se os seguintes aspectos:

- Qual conhecimento relevante (**o quê**);
- Qual finalidade da aplicação deste conhecimento (**por quê**); qual fonte deste conhecimento (**onde**);
- Com que periodicidade este conhecimento é coletado e tratado (**quando**);
- Quem é responsável pela coleta e tratamento (**quem**);
- Quais métodos de coleta e de tratamento aplicados a estes conhecimentos (**como**) e;
- Qual fonte de recursos e volume estimados para coleta e análise destes conhecimentos (**quanto**).

4.3.3 Coleta de conhecimento do cliente para gestão do portfólio

O processo COLETA visa realizar, efetivamente, coleta dos conhecimentos dos clientes relevantes para a gestão do portfólio de produtos nas suas respectivas fontes, conforme definido nos processos anteriores. Assim, por meio das observações no dia a dia dos processos organizacionais, deu-se continuidade às avaliações antecedentes, aprofundando aqui o entendimento quanto às formas de coleta dos conhecimentos dos clientes existentes no Sebrae/SE e aquelas recomendadas para implementação. As interações iniciais denotaram a ênfase no conhecimento sobre os clientes, optando-se pela categorização dos resultados de acordo com tipos de conhecimentos dos clientes (sobre, para, do e com o cliente), conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 - Coleta de conhecimentos dos clientes para gestão do portfólio de produtos

SOBRE	Estudos de personas Estudos das jornadas dos clientes Estudos de tendências Estudos de concorrência Benchmarking Relatório de desempenho dos produtos (conversão, concluintes, receita, atendimentos) Diagnóstico de maturidade do cliente (quantitativo)
PARA	Pesquisa de percepção dos gestores/atendentes sobre os produtos do portfólio
DO	Reunião periódica com parceiros (ex.: Salas do Empreendedor) Escuta continuada do cliente (Relacionamento com os clientes) Pesquisa de satisfação dos clientes Registros de reclamações de clientes
COM	Não identificado

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Com o avanço das interações, notou-se maior percepção quanto a necessidade de coleta de conhecimento do cliente, constatando-se que os instrumentos mais usados atualmente capturam principalmente conhecimento sobre cliente via estudos e pesquisas, sendo relevante destacar a baixa percepção quanto à utilização efetiva deste conhecimento e reconhecendo que o conhecimento para cliente é explicitado no processo de marketing e comunicação. Contudo, a ausência de um portfólio organizado e padronizado gera deficiência na provisão de conhecimentos relevantes para o cliente acerca dos produtos oferecidos pela instituição.

O conhecimento do cliente carece ser mais bem explorado, decorrente da deficiência dos processos de relacionamento com o cliente. Assim como reforça-se a ausência de sistemáticas de co-criação com o cliente. Importante mencionar aqui que, diferente do concebido na versão preliminar do Guia, o processo de COLETA passou a abranger o tratamento dos conhecimentos dos clientes. Ou seja, ao coletar conhecimentos dos clientes das

fontes, faz-se a organização, categorização e limpeza destes dados, informações e conhecimentos, de modo a compor uma base de conhecimentos útil para a posterior análise.

Esta forma de agrupamento das atividades do processo fez mais sentido do ponto de vista dos gestores da organização. E para este processo, aplica-se novamente o **Mapa de Conhecimentos dos Clientes**, apresentado no Quadro 10. Significando, nesta etapa, a execução do que foi planejado no processo anterior (SELEÇÃO) e registrado na ferramenta.

Como contribuições do pesquisador, destaca-se no Guia um método de coleta e tratamento de conhecimentos pouco explorado na pesquisa aplicada (observações e análise documental), mas cuja aplicação agregará significativo valor à gestão do portfólio de produtos: os dados e informações do relacionamento com o cliente. Tal proposição encontra respaldo na literatura sobre CKM. Autores como Miake *et al.* (2017) propõem modelos que integram a gestão do conhecimento aos processos e sistemas de informação relacionados ao CRM, expondo a relação recíproca entre a GC e o CRM, sendo este último utilizado na captura, tratamento e geração de valor a partir dos conhecimentos dos clientes.

O Sebrae/SE utiliza um sistema informatizado para registro das transações com o cliente, o Sistema de Atendimento Sebrae (SAS) e ferramentas que permitem ações de relacionamento com cliente, tais com construção de jornadas dos clientes e campanhas de marketing (e-mail, mensagens de celular e afins). E está em curso a modernização e ampliação destes sistemas, com vistas a integração dos dados. Contudo, quando da realização desta pesquisa, não havia uma sistemática implantada para relacionamento com os clientes, pautada nas premissas do *Customer Relationship Management* (CRM). Considerando as iniciativas em andamento, é relevante destacar os dados resultantes das interações com o cliente como uma relevante fonte de conhecimento do cliente, e os processos de relacionamento com o cliente como uma forma de coletar, tratar e manter atualizados estes dados.

Assim, propõe-se que seja dada atenção especial aos dados coletados por meio do registro das transações com o cliente, visando obter, dentre outras informações: padrões de consumo, tendências, desempenho de produtos, *clusterização* de clientes etc. O tratamento destes dados pode ser apoiado por ferramentas de *Business Intelligence* (BI), a fim de possibilitar uma visualização das informações de modo a facilitar a análise e utilização dos conhecimentos obtidos.

4.3.4 Análise do conhecimento do cliente para gerar *insights* na gestão do portfólio

O quarto processo, ANÁLISE, visa analisar os conhecimentos dos clientes para, assim, produzir *insights* para a gestão do portfólio. Desta forma, busca obter a categorização, análise e comparação destes conhecimentos, bem como definir como estes resultados são convertidos em produtos de inteligência. Na versão preliminar do Guia, este processo estava titulado como TRATAMENTO. Contudo, a ação de tratamento dos conhecimentos mostrou-se mais adequada no processo anterior (COLETA). E o termo ANÁLISE fez mais sentido quando da abordagem junto aos atores envolvidos no processo.

Assim, durante a fase observacional, buscou-se perceber o quanto os colaboradores compreendem como analisar o conhecimento do cliente coletado das fontes identificadas. A hipótese inicial é haver ênfase no conhecimento sobre o cliente. Não houve categorização dos resultados, uma vez que os dados levantados versaram sobre “de que forma utilizar os conhecimentos coletados” e são sobre sua análise. Este tema será abordado na próxima subseção.

Com isto, conclui-se não haver sistemáticas implantadas na organização para análise dos conhecimentos, tampouco modelos de referência e competências para realização destas atividades. Neste sentido, o entendimento de como analisar o conhecimento do cliente torna-se limitado, ratificando a hipótese de que muito conhecimento do cliente é coletado, mas pouco é utilizado na tomada de decisão. Um dos gargalos neste processo é, justamente, a ausência de métodos e ferramentas para análise destes conhecimentos.

Assim, para subsidiar este processo de análise, e priorizando a simplicidade na aplicação, propõe-se a utilização da **Matriz BCG**, adaptada para o contexto do Sebrae/SE. A Matriz BCG destaca-se na literatura acerca da gestão do portfólio de produtos por ser um método visual que facilita a sua utilização, sendo aplicado em diversos contextos (Shih *et al.*, 2022; Riesener *et al.*, 2019; Jugend e Silva, 2014; Jugend *et al.*, 2015; Leoni *et al.*, 2014; Luiz *et al.*, 2019; Dallagnol, Bertolini e Reche, 2019). No Sistema Sebrae, uma versão adaptada da Matriz BCG é utilizada pelo Sebrae/SC para avaliar o seu portfólio de produtos, sendo esta usada como *benchmark* para a presente proposta.

Assim, no âmbito do Guia para a Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE, é proposta uma Matriz BCG na qual se plota no eixo horizontal, o desempenho atual do produto e, no eixo vertical, a aderência estratégica do produto. Os conhecimentos dos clientes e a Inteligência Competitiva compõem as variáveis que representam as entradas para a análise, traduzidas por meio de indicadores, aqui denominados *drivers*, uma vez que são indicadores

que medem os resultados das ações tomadas, frente às estratégias estabelecidas, servindo então de direcionadores para a tomada de decisão quanto a ações futuras. A Figura 14 apresenta a Matriz BCG contemplada no Guia de Diretrizes para a gestão do portfólio de produtos do Sebrae/SE.

Figura 13 - Matriz BCG adaptada

Matriz BCG

PRODUTOS	Desempenho Atual			Média Desempenho Atual	Aderência Estratégica			Média Aderência Estratégica
	Score Número de Clientes Atendidos	Score Geração de Receita	Score Satisfação do Cliente		Score Relevância para públicos prioritários	Score Relevância para projetos estratégicos	Score Posicionamento no Mercado	
PRODUTO A								
PRODUTO B								
PRODUTO C								

		Desempenho Atual	
		Alta	Baixa
Aderência Estratégica	Alto	Estrelas	Interrogações
		Vacas leiteiras	Abacaxis
	Baixo		

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Como *drivers* de desempenho atual, tem-se número de clientes atendidos, volume de receita gerada e satisfação do cliente (NPS). Como *drivers* de aderência estratégica tem-se relevância para públicos prioritários (personas), relevância para projetos estratégicos (desdobramento da estratégia) e posicionamento no mercado (ambiente concorrencial). A aplicação da Matriz e seus *drivers* estão descritas no APÊNDICE C. E a avaliação de cada produto em cada um destes seis *drivers* permite classificá-los nos quadrantes da Matriz BCG.

Apesar de usar atribuições de pontos (*scores*) subjetivas, ela é um exercício inicial para formalizar a análise do portfólio a partir do conhecimento do cliente. Mostra-se adequada para um ambiente interno com baixo grau de maturidade na gestão do seu portfólio de produtos. Assim, destaca-se esta ferramenta como geradora de *insights* para a tomada de decisão, devendo ser consideradas outras variáveis no processo decisório.

4.3.5 Aplicação dos resultados na tomada de decisão sobre portfólio de produtos

O quinto processo, APLICAÇÃO, objetiva aplicar resultados da coleta e análise dos conhecimentos dos clientes na tomada de decisão sobre portfólio de produtos. Assim, visa definir quais decisões podem ser tomadas com base nos *insights* gerados. A princípio, este processo estava caracterizado na versão preliminar do Guia como REVISÃO, mas a nomenclatura APLICAÇÃO mostrou-se mais adequada aos propósitos do processo no Guia.

A abordagem durante as observações teve como foco obter a percepção dos atores quanto a como o conhecimento do cliente pode ser utilizado na tomada de decisão dentro do Sebrae/SE. A ausência de processos estruturados de gestão do portfólio de produtos (como de gestão da informação e do conhecimento, de modo mais amplo), levou ao levantamento de demandas para tomadas de decisão baseadas no conhecimento do cliente além daquelas inerentes aos produtos, incluindo, assim, outros aspectos da gestão organizacional.

Com isto, os dados levantados foram categorizados de modo a refletir os diferentes aspectos da gestão organizacionais nos quais os conhecimentos dos clientes e a Inteligência Competitiva possam ser utilizados como *inputs* nas tomadas de decisão: Produto; Processos; Pessoas; Tecnologia e; Fornecedores. Conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Demandas para aplicação de conhecimentos dos clientes

Produto	<p>Guiar a revisão do portfólio de produtos (descontinuar produto, melhorar/atualizar, desenvolver novos produtos)</p> <p>Definir os produtos necessários para atender às necessidades dos clientes</p> <p>Melhorar os produtos existentes</p> <p>Definir o uso de produtos “de prateleira” e de produtos customizados</p>
----------------	--

	Definir a captação de soluções no mercado Adequar a linguagem dos produtos aos públicos-alvo
Processo	Orientar a implantação de metodologias ágeis Orientar o processo de relacionamento com o cliente
Pessoas	Orientar as competências necessárias para as equipes de atendimento Guiar a revisão da estrutura organizacional e dos papéis das equipes
Tecnologia	Integrar os sistemas de informações Implantar CRM Implantar catálogo de produtos
Fornecedores	Melhorar a capacitação dos consultores e instrutores Definir critérios para a seleção de consultores e instrutores para aplicação de produtos Revisar os critérios de seleção de fornecedores Orientar a aplicação de produtos pelos fornecedores

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Dos resultados obtidos, notam-se demandas para utilização dos conhecimentos dos clientes para além da gestão do portfólio de produtos. Principalmente, é relevante o foco na gestão dos fornecedores. E, de fato, os fornecedores de serviços de consultoria e instrutoria, no atual contexto do Sebrae/SE, tem significativo impacto na aplicação dos produtos oferecidos pela organização, uma vez que eles interagem diretamente com o cliente. O desempenho de sua atuação pode, com isto, interferir na percepção de desempenho do produto e, conseqüentemente, da organização como um todo.

Assim, embora o propósito do Guia tenha como objeto o processo de gestão do portfólio de produtos, demais aspectos da gestão organizacional não podem ser desconsiderados, dado o inter-relacionamento entre estes processos. Desta forma, propõe-se no Guia um momento anual de revisão do portfólio de produtos, fechando o ciclo iniciado no *Workshop* de Portfólio de Produtos (no âmbito da revisão do Planejamento Estratégico): a Revisão do Portfólio de Produtos. Neste momento, a partir da análise dos conhecimentos dos clientes, tendo como principal *input* a Matriz BCG, deve-se decidir a revisão do portfólio: quais produtos manter, atualizar, descontinuar ou criar. Esta revisão do portfólio de produtos geraria um relatório para deliberação da Diretoria Executiva.

Tal proposta converge com os resultados de autores como Jugend *et al.* (2015), Leoni *et al.* (2014) e Jugend *et al.* (2016), os quais trazem a decisão da alta administração como método muito utilizado para a gestão do portfólio de produtos e propõem estruturas capazes de subsidiar esta tomada de decisão. Além disto, indica-se a criação de um fórum permanente, multidisciplinar e interdepartamental para, além da proposta de revisão do portfólio de produtos, tratar temas convergentes à estratégia de produtos da organização, em especial a gestão de fornecedores. Este fórum é o **Comitê de Portfólio de Produtos**, e sua composição e atribuições estão apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Composição e atribuições do Comitê de Produtos

Coordenador:	Gestor do Portfólio de Produtos
Membros:	Gestão do Portfólio de Produtos; Gestão de Fornecedores de Bens e Serviços Credenciados (todos os editais vigentes); Marketing; Agências de Atendimento (representação regional); Relacionamento com o Cliente; Rede de Agentes de Atendimento (representação da rede estendida de atendimento)
Objetivo:	Coordenar a estratégia de atuação em produtos do SEBRAE/SE, propondo melhorias nos processos internos da organização com vistas a contribuir para a oferta de produtos aderentes às necessidades dos clientes.
Principais atribuições:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar a realização do Workshop de Portfólio de Produtos; ▪ Apoiar a elaboração do Mapa de Conhecimentos dos Clientes; ▪ Realizar a coleta de conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos; ▪ Realizar a análise de conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos; ▪ Revisar o portfólio de produtos do SEBRAE/SE; ▪ Compartilhar e armazenar os conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos; ▪ Monitorar os indicadores de desempenho dos produtos; ▪ Propor melhorias nos processos de gestão de fornecedores, atendimento e relacionamento com o cliente; ▪ Propor melhorias nos sistemas de informações; ▪ Propor capacitações para a força de trabalho e fornecedores.
Report:	Comitê consultivo de suporte a Diretoria Executiva (instância deliberativa)

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Os comitês de produtos e reuniões de portfólio são sistemáticas citadas na literatura para a gestão do portfólio de produtos por autores como Jugend *et al.* (2016). Uma das preocupações no uso destes instrumentos é a tomada de decisão baseada apenas no *feeling* dos envolvidos, sem considerar dados, informações e conhecimentos para este processo decisório. Por isto, na concepção do Guia, e em convergência com a literatura no tema, busca-se dispor, para este grupo, conhecimentos relevantes para que possam tomar as melhores decisões, conforme todo o desdobramento dos processos anteriores até a presente etapa.

Importante destacar o papel deste Comitê no acompanhamento do ambiente concorrencial, visando o monitoramento constante do ambiente externo à organização. Servindo, neste sentido, de início para um núcleo de inteligência competitiva, iniciando este tema para dentro da organização.

4.3.6 Seleção de ideias e definição de pré-projeto das soluções

Este sexto processo, IDEACÃO, objetiva, a partir da aplicação dos conhecimentos na gestão do portfólio, identificar *gaps* entre necessidades dos clientes e os produtos disponíveis. E, a partir destes definir o escopo de novas soluções a serem desenvolvidas ou de soluções existentes a serem atualizadas. Com isto, durante as observações buscou-se obter a percepção dos gestores acerca de como o conhecimento do cliente pode ser utilizado no

desenvolvimento de novos produtos ou na atualização de produtos existentes. Uma hipótese explorada foi a baixa maturidade do Sebrae/SE para o desenvolvimento de novos produtos.

Para esta etapa, não houve categorização dos resultados, uma vez que se evidenciou organização que não possui atualmente as competências necessárias para implantação de um processo de desenvolvimento de novos produtos. Tal conclusão está suportada por: desconhecimento quanto aos produtos existentes no portfólio; ausência de processos estruturados para relacionamento com o cliente, para utilização dos conhecimentos dos clientes e para desenvolvimento de novos produtos e; ausência de competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos. Ademais, os *gaps* identificados na análise e aplicação dos conhecimentos dos clientes na gestão do portfólio de produtos podem ser supridos por meio do acesso a produtos disponíveis no portfólio do Sebrae/NA e de outros Sebrae/UF, bem como pela busca de soluções de mercado que possam atender a estas necessidades.

Diante do exposto, decidiu-se não contemplar este processo no Guia. Conseqüentemente, não há métodos ou ferramentas aplicáveis a esta etapa. Em contrapartida, propõe-se dispor, por meio do Comitê do Gestão do Portfólio, de instrumentos para captura de produtos para atender aos *gaps* do portfólio. Estas alternativas podem ser viabilizadas por meio de concessões do direito de uso de produtos, formalização de parcerias, contratação direta, dentre outros meios disponíveis.

Assim, destaca-se a relevância da Inteligência Competitiva, buscando a compreensão do ambiente concorrencial, de modo a promover parcerias com eventuais concorrentes no atendimento às necessidades do mercado.

4.3.7 Armazenamento e compartilhamento de produtos de inteligência

O sétimo processo previsto na versão preliminar do Guia, COMPARTILHAMENTO, tem por objetivo de definir como serão armazenados e disseminados os conhecimentos dos clientes utilizados na Gestão do Portfólio de Produtos, e com quais partes interessadas estes conhecimentos devem ser compartilhados. A abordagem deste processo nas observações visou obter a percepção de como os conhecimentos dos clientes são ou podem ser armazenados e compartilhados no Sebrae/SE, levando-se em consideração as ferramentas (inclusive tecnológicas/sistemas de informação) disponíveis. A hipótese inicial é que existem na organização instrumentos adequados para esta finalidade.

Nesta etapa optou-se pela categorização dos resultados de acordo com tipos de conhecimentos dos clientes (sobre, para, do e com), conforme apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 - Armazenamento e compartilhamento de conhecimentos dos clientes

Sobre	Intranet (Conexão Sebrae) Eventos de integração entre as unidades Paineis e relatórios (<i>Power BI, Qlik Sense</i>)
Para	Vitrine do portfólio Sistema de Atendimento Sebrae (SAS) Site Redes Sociais
Do	Endomarketing
Com	Não identificado

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Dos resultados, identifica-se haver ferramentas úteis para o armazenamento e compartilhamento dos conhecimentos coletados e utilizados. Em especial as ferramentas do *Microsoft Office 365*, que já são adotadas na organização: *MS Power BI, MS Teams, MS Sharepoint, MS One Drive*, além de sistemas de informação como a Vitrine do Portfólio Sebrae e o Sistema de Atendimento Sebrae (SAS), e de uma intranet, o Conexão Sebrae.

Contudo, notou-se uma significativa preocupação dos gestores com a disseminação do conhecimento acerca do portfólio de produtos. Especificamente para este tipo de conhecimento, considera-se haver oportunidades de melhoria na apresentação do portfólio de produtos (melhorar a usabilidade, a navegabilidade, o *layout* das páginas, e outros atributos). Como também promover o acesso a estas informações e conhecimentos a todos os públicos de interesse (colaboradores, rede de atendimento, rede estendida de atendimento, rede de agentes, fornecedores de consultoria e instrutoria).

Com isto, é oportuno considerar para o Guia as ferramentas já implantadas no Sebrae/SE para realizar armazenamento e compartilhamento dos conhecimentos. Assim, o Quadro 15 descreve objetivo e públicos-alvo das ferramentas para armazenamento e compartilhamento de conhecimentos dos clientes para o Guia.

Quadro 15 - Ferramentas para armazenamento e compartilhamento de conhecimentos dos clientes

FERRAMENTA	PROPÓSITO	PARTES INTERESSADAS
Catálogo de produtos (portfólio)	Organizar e disponibilizar as informações sobre cada produto (descrição, conteúdo, carga horária, público-alvo, argumento de vendas etc.)	Força de trabalho Rede de Agentes Fornecedores de Consultoria e Instrutoria Credenciados
Paineis (<i>Business Intelligence</i>)	Organizar e disponibilizar os dados e informações do desempenho dos produtos (atendimentos, receitas, despesas, pesquisas de satisfação etc.)	Força de trabalho
Página na intranet (Sharepoint)	Armazenar e disponibilizar os dados e informações relevantes sobre os produtos (estudos, relatórios, registros de reunião etc.)	Força de trabalho

Eventos	Disseminar as mudanças no portfólio de produtos e novos conhecimentos relevantes	Força de trabalho Rede de Agentes Fornecedores de Consultoria e Instrutoria Credenciados
Catálogo de produtos (site)	Disponibilizar informações relevantes dos produtos para os clientes, em especial para autoconsumo (descrição, preços, benefícios etc.)	Clientes

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

A utilização das ferramentas visa garantir disseminação e recuperação dos conhecimentos gerados. Contribuindo, desta forma, com o aprendizado organizacional acerca dos processos que compõem a gestão do portfólio de produtos.

4.3.8 Avaliação dos processos e atualização dos conhecimentos dos clientes

O último processo, ATUALIZAÇÃO, objetiva avaliar os processos da gestão do portfólio de produtos e promover a atualização dos conhecimentos dos clientes. Esta atualização irá definir a necessidade de revisitar as saídas de alguns dos processos integrantes do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE. Para tanto, cabe a este processo estabelecer: indicadores aplicados para avaliar os resultados; meios para captação de novos conhecimentos obtidos ao longo do processo e; meios para manter atualizados os conhecimentos dos clientes para reiniciar os processos de gestão do portfólio.

A abordagem deste processo durante as observações visou obter a percepção dos gestores quanto aos meios disponíveis e necessários para avaliar os resultados dos processos de gestão do portfólio do Sebrae/SE, dando-se ênfase a possíveis indicadores de desempenho que possam ser adotados. A hipótese inicial é a ausência de indicadores para monitoramento e avaliação destes processos. Não houve categorização dos resultados, sendo mencionada em reuniões como forma de avaliação dos processos a realização de eventos anuais para a revisão do portfólio de produtos e divulgação com as partes interessadas.

Com isto, notou-se a ênfase dada a realização de eventos para avaliação dos resultados e atualização dos conhecimentos (sejam estes internos, com clientes, com fornecedores ou outras partes interessadas). Não houve contribuições quanto a indicadores de desempenho dos processos. Para Muniz, Dandolini e Biz (2021), este processo de Atualização de Conhecimentos concentra-se no monitoramento contínuo por meio de indicadores de qualidade e desempenho específicos para a organização.

No tocante a gestão do portfólio de produtos, considera-se os indicadores que compõem os *drivers* utilizados na Matriz BCG como principais ferramentas para avaliação do

desempenho dos processos. As fichas dos indicadores são apresentadas no Quadro 16, considerando-se a adequada seleção destes indicadores visto que o Sebrae/SE já dispõe de formas de coleta destas informações.

Quadro 16 - Ficha dos indicadores de desempenho do produto

Indicador	Clientes atendidos	Geração de receita	Satisfação do Cliente (NPS)
Descrição	Somatório do número de clientes que consumiram o produto no período	Somatório da receita (receitas próprias de empresas beneficiadas) obtida com a venda do produto no período	Índice de recomendação do cliente, em resposta a pergunta "Qual é a probabilidade de você recomendar esta empresa para um amigo ou colega?", conforme metodologia do NPS
Responsável	Unidade de Atendimento e Relacionamento	Unidade de Gestão Financeira	Unidade de Atendimento e Relacionamento
Unidade de medida	número	R\$ (Real)	número (0 a 10)
Polaridade	Quanto maior melhor	Quanto maior melhor	Quanto maior melhor
Frequência	Mensal	Mensal	Mensal
Meta	Conforme desdobramento da estratégia	Conforme desdobramento da estratégia	Conforme desdobramento da estratégia
Disponibilização	Painel BI	Painel BI	Painel BI

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Por fim, reforça-se que cabe ao Comitê de Portfólio de Produtos (conforme descrito no processo APLICAÇÃO) o acompanhamento e análise destes processos, bem como a proposição de melhorias visando aperfeiçoar a gestão da informação e do conhecimento a serviço da gestão do portfólio de produtos.

4.4 Considerações sobre a seção

O produto proposto tem como ponto de partida oportunidades de intervenção identificadas no âmbito do Sebrae/SE, ambiente no qual ele foi concebido e validado. O caráter empreendedor do Guia é, portanto, pautado nas seguintes constatações: produto parte da identificação e análise de um problema real, com escopo definido, sendo desenhada uma solução para tal problema e; produto tem potencial para escalabilidade, contribuindo para outras unidades do Sistema Sebrae e organizações.

Com isto, obtém-se o alcance do objetivo específico “*Elaborar estrutura processual para a gestão do portfólio de produtos junto ao Sebrae/SE*”. Esta elaboração ocorreu via avaliação da adequação da estrutura inicialmente proposta (versão preliminar do Guia) à realidade do Sebrae/SE. Esta avaliação utilizou como instrumento de coleta de dados a

observação participante e como método de análise de dados a Análise de Conteúdo de Bardin. A partir dos dados coletados e analisados, foi elaborada a versão final do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE, descrevendo métodos e ferramentas propostos para cada processo (Apêndice C).

A realização das intervenções junto à organização foi relevante para validar as descobertas da fase bibliográfica da pesquisa frente às necessidades específicas do objeto de pesquisa, característico de uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa e propositiva. Com isto, evidencia-se mudanças na versão preliminar do Guia para obter aderência com as necessidades informacionais do Sebrae/SE. Além da proposição de métodos e ferramentas que convergem as práticas preconizadas pela literatura com a maturidade organizacional para implantação delas, fatos respaldados pela literatura em *Design Science Research*.

Assim, a versão final do Guia conta com sete processos: Identificação, Seleção, Coleta, Análise, Aplicação, Compartilhamento e Atualização. Além disso, foram propostos como métodos e ferramentas para operacionalização destes processos: Workshop de Portfólio de Produtos, Mapa de Conhecimentos dos Clientes, Matriz BCG, Comitê de Portfólio de Produtos e Indicadores de Desempenho.

Como pontos fortes, confirma-se a competência da instituição em captar o conhecimento sobre o cliente e em possuir canais robustos para disponibilização do conhecimento para o cliente. Estas bases devem ser utilizadas como alavancadoras para a utilização efetiva dos conhecimentos dos clientes na tomada de decisão, a partir de sistemáticas de coleta e análise destes conhecimentos. Com isto, primou-se pela simplicidade e objetividade nos métodos e ferramentas propostos. Não se considera oportuno avançar na geração de produtos de inteligência mais robustos, pois não seriam aderentes ao estágio de maturidade atual da organização. A organização e padronização do portfólio de produtos emerge como uma ação fundamental para, a partir destes implantar os processos de gestão do portfólio então propostos.

Ratifica-se que o objetivo da presente pesquisa é a entrega do produto editorial Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE. E que este produto foi avaliado considerando-se a percepção dos usuários, conforme as premissas da *Design Science Research*. Contudo, a implantação efetiva dos processos, métodos e ferramentas propostos ultrapassa os horizontes temporais da pesquisa, sendo esta uma limitação. Conforme a última etapa dos procedimentos metodológicos com base na DSR, Comunicar Resultados, descrita na subseção 3.2, a publicização do Guia será realizada para públicos interno e externo ao SEBRAE/SE.

Para o público interno do SEBRAE/SE (colaboradores, fornecedores de consultoria e instrutoria, rede de agentes de atendimento etc.), o produto editorial será encaminhado para o responsável pelo processo de Gestão do Portfólio de Produtos. Neste envio, foi recomendado que o Guia:

- Seja disponibilizado na página do Portfólio de Produtos do *MS Sharepoint*;
- Seja divulgado para todos os colaboradores, via canais de comunicação interna (e-mail e intranet) e;
- Seja realizada reunião com atores-chave apresentando-o e obtendo compromissos para sua aplicação a partir do próximo ciclo de revisão do Planejamento Estratégico.

Para o público externo ao Sebrae/SE (comunidade interessada no tema, estudantes e profissionais da Ciência da Informação e outras áreas afins), a divulgação dos resultados da pesquisa deu-se por meio da disponibilização desta dissertação de mestrado nos repositórios da instituição e da publicação de artigos científicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou o problema de pesquisa “*Como processos relacionados à Inteligência Competitiva e à Customer Knowledge Management podem contribuir na Gestão do Portfólio de Produtos no SEBRAE/SE?*”. Neste contexto, buscou investigar elementos da Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management* na literatura para compor uma proposta de intervenção adaptada à realidade de seu objeto de estudo, o Sebrae/SE.

A contextualização acerca deste problema evoca as contribuições científicas, gerenciais e sociais da pesquisa. Contribuições científicas uma vez que não foram identificados estudos na intersecção entre os três temas (*Customer Knowledge Management*, *Product Portfolio Management* e *Competitive Intelligence*). Contribuições gerenciais visto que contribuiu para prover aos gestores uma estrutura processual para suporte a tomada de decisão. E contribuições sociais decorrentes aos impactos da atuação do Sebrae/SE junto aos pequenos negócios e à sociedade como um todo.

Neste contexto, teve-se como objetivo geral “*Elaborar um Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do Sebrae/SE à luz dos preceitos da Inteligência Competitiva e da Customer Knowledge Management*”. O qual foi alcançado mediante estruturação do produto editorial **Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do Sebrae/SE**, elaborado conforme as premissas descritas ao longo do trabalho.

Assim como foram alcançados seus objetivos específicos, sendo o de “*Expor as relações entre Inteligência Competitiva e Customer Knowledge Management*” evidenciado a partir da síntese dos resultados da revisão de literatura. Por um lado, obteve-se, por meio de revisão sistemática integrativa, a caracterização de modelos ou *frameworks* de Inteligência Competitiva. Por outro lado, selecionou-se o *framework* apresentado por Muniz, Dandolini e Biz (2021) como referência no tocante a CKM.

A partir destes estudos, foi possível traçar aproximações entre estes construtos. Destas interações, destaca-se que ambas (IC e CKM) são abordagens inerentes à gestão da informação e do conhecimento, utilizando os dados, informações e conhecimentos como elementos essenciais para os seus processos. A CKM contribui com a IC ao trazer a centralidade no cliente para as reflexões estratégicas às quais a inteligência competitiva dá suporte. Os conhecimentos dos clientes são, portanto, fundamentais para que a organização direcione suas estratégias de modo a se manter competitiva no longo prazo.

O objetivo específico “*Identificar elementos essenciais (processos) de Inteligência Competitiva e Customer Knowledge Management aplicáveis à gestão do portfólio de produtos*”

foi alcançado também a partir dos resultados da revisão de literatura. Por meio de revisão sistemática integrativa, identificou-se os processos que compõem as sistemáticas de Inteligência Competitiva. Já os processos relacionados à CKM foram obtidos a partir da análise dos estudos de Muniz, Dandolini e Biz (2021), complementada pela incorporação de outros autores nesta temática.

Destes achados, apesar das diferentes nomenclaturas e especificidades de alguns modelos, em geral a Inteligência Competitiva é apresentada como um ciclo composto pelos processos: Identificar as necessidades de informação; Planejar processos; Selecionar as fontes de dados e informações; Coletar e reunir dados; Analisar os dados e informações; Produzir insights e ações de Inteligência Competitiva; Produzir produtos de Inteligência Competitiva; Disponibilizar produtos de inteligência para implantação e disseminação; Compartilhar inteligência; Avaliar a Inteligência Competitiva e; Garantir interface de segurança.

Já a CKM, de um modo geral, pode ser sistematizada por meio de um ciclo composto pelos processos: Identificação dos Conhecimentos Essenciais; Planejamento das Aquisições; Coleta de Conhecimentos; Tratamento e Geração de Conhecimentos; Projeção de Soluções e Benchmarking; Verificação e Co-criação de Soluções com Clientes; Aplicação dos Conhecimentos e; Atualização de Conhecimentos. Destes elementos essenciais, evidenciam-se as aproximações entre a IC e a CKM, ao notar-se as similaridades entre processos que visam agir sobre os dados, informações e conhecimentos, nos ambientes internos e externos da organização, compostos pelas ações de: Identificar, Planejar, Coletar, Analisar, Utilizar e Atualizar.

O objetivo específico *“Identificar métodos e ferramentas para gestão do portfólio de produtos aplicáveis nos processos de Inteligência Competitiva e Customer Knowledge Management”* foi alcançado por meio de revisão sistemática integrativa sobre o tema gestão de portfólio de produtos. Esta revisão permitiu identificar métodos e ferramentas da gestão do portfólio de produtos que podem ser adotados nos processos de IC e de CKM. Quase 80 métodos e ferramentas foram levantados, sendo categorizados em: Métodos financeiros; Avaliações de estágios; Métodos de pontuação e priorização; Listas de verificação; Gráficos e diagramas; *Data analytics* e métodos matemáticos; Gestão de projetos e; Análises sistêmicas.

O objetivo específico *“Construir estrutura processual para gestão do portfólio de produtos junto ao Sebrae/SE”* foi realizado por meio de uma intervenção junto à organização, a qual permitiu a concepção do Guia para a Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE. Para a consecução destes objetivos, foi realizada uma pesquisa aplicada, exploratória, propositiva e qualitativa. O delineamento metodológico foi baseado na *Design Science Research*,

contemplando as etapas: Identificar o Problema e a Motivação; Definir os Objetivos da Solução; Construir a Versão Preliminar da Solução; Aplicar a Solução; Elaborar Versão Final do Guia e; Comunicar Resultados.

A identificação do problema e as motivações para a construção do produto partiu das análises exploratórias iniciais da pesquisa, por meio da investigação do contexto em que a pesquisa está inserida. Para obter os objetivos da solução proposta, foi realizado um diagnóstico organizacional, seguindo a metodologia da Matriz SWOT. Com isto, obteve-se como delineamento do problema a ausência de um processo estruturado para a gestão do portfólio de produtos do Sebrae/SE.

A versão preliminar da solução foi concebida por meio de revisões sistemáticas integrativa, a partir das quais identificou-se os processos relacionados a Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management* e as correlações entre estes processos, bem como os métodos e ferramentas da Gestão do Portfólio de Produtos que poderiam ser aplicados.

Com isto, a estrutura processual proposta foi composta dos processos: Identificar necessidades de conhecimentos do cliente para gestão do portfólio de produtos; Selecionar fontes de conhecimento do cliente e planejar processos de coleta e análise de conhecimento do cliente para gestão do portfólio de produtos; Coletar conhecimento do cliente para gestão do portfólio de produtos; Tratar e analisar conhecimento do cliente e produzir insights para gestão do portfólio de produtos; Aplicar resultados na tomada de decisão sobre portfólio de produtos; Selecionar ideias e definir pré-projeto das soluções a desenvolver ou atualizar; Armazenar e compartilhar produtos de inteligência e; Avaliar processos e atualizar conhecimento do cliente para gestão do portfólio de produtos.

A aplicação da solução deu-se por meio da avaliação da estrutura proposta junto ao Sebrae/SE, utilizando-se, para isto, da observação participante. Os dados coletados por meio das observações foram analisados utilizando-se os preceitos da Análise de Conteúdo de Bardin. Destas interações, obteve-se o *feedback* quanto a aplicabilidade dos processos propostos, o grau de compreensão quanto aos conceitos trazidos e a adequação das ferramentas à realidade da organização. Com isto, foi concebida a versão final do Guia, que possui os processos: Identificação, Seleção, Coleta, Análise, Aplicação, Compartilhamento e Atualização. Para operacionalizar estes processos, foram desenhados os métodos e ferramentas: Workshop de Portfólio de Produtos, Mapa de Conhecimentos dos Clientes, Matriz BCG, Comitê de Portfólio de Produtos e Indicadores de Desempenho.

A comunicação dos resultados deu-se pela entrega do produto editorial Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do Sebrae/SE à organização, além desta dissertação e de artigos científicos relacionados à pesquisa.

Cabe ressaltar que a utilização efetiva do Guia é uma decisão posterior da organização e extrapola o horizonte desta pesquisa, caracterizando-se uma limitação. Além disto, o fato das informações sobre o portfólio de produtos ainda não estarem estruturadas (não havendo, por exemplo, um catálogo padronizado dos produtos disponíveis), demonstrou a baixa maturidade organizacional no tema, gerando empecilhos na execução da pesquisa. Para contorná-la, optou-se pela simplicidade nos métodos e ferramentas propostos. Acrescenta-se ainda que o desenvolvimento de competências em processos-chave (como gestão do conhecimento, relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos) é relevante para o sucesso na implantação do Guia.

Como proposta para trabalhos futuros, está a aplicação dos processos propostos no Guia em outros contextos organizacionais. Embora o produto tenha sido desenvolvido dentro de um escopo restrito ao objeto de estudo (Sebrae/SE), infere-se que há potenciais para generalização que podem ser explorados em pesquisas posteriores.

Além disto, é de interesse deste pesquisador investigar como as correlações entre a Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management* podem ser aplicadas em outros processos intensivos em informação e conhecimento, para além da gestão do portfólio de produtos. As aproximações entre estes construtos demonstram-se promissoras na estruturação de sistemáticas que visem a centralidade no cliente para promover a competitividade a longo prazo de organizações.

REFERÊNCIAS

- ADIL, B.; ABDELHADI, F. A Big Data Analytics Framework For Competitive Intelligence Systems. **Journal Of Theoretical And Applied Information Technology**, v. 1, n. 100, p. 149-169, jan. 2022. Disponível em: <http://www.jatit.org/volumes/Vol100No1/14Vol100No1.pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.
- AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS (ASN). **Sebrae alcança feito inédito e figura entre as 10 marcas brasileiras mais fortes**. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-emprededora/sebrae-alcanca-feito-inedito-e-figura-entre-as-10-marcas-brasileiras-mais-fortes/>. Acesso em: 04 out 2022.
- AGHAMIRIAN, B; DORRI, B.; AGHAMIRIAN, B. Customer knowledge management application in gaining organization's competitive advantage. In electronic commerce. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 10, n. 1, p. 63-78, 2015. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762015000100006>. Acesso em: 11 out. 2021.
- ALVARES, L. M. A. de R; ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M. Modelo de maturidade em inteligência organizacional: uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 4, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57352>. Acesso em: 11 out. 2021.
- AMARAL, R. M.; GARCIA, L. G.; ALIPRANDINI, D. H. Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. **DataGramaZero**, v. 9, n. 6, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/6400>. Acesso em: 02 nov. 2022.
- ANDERSSON, T. D.; GETZ, D.; JUTBRING, H. Balancing value and risk within a city's event portfolio: an explorative study of dmo professionals' assessments. **International Journal Of Event And Festival Management**, [S.l.], v. 11, n. 4, p. 413-432, 11 ago. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ijefm-01-2020-0005>. Acesso em: 18 set. 2022.
- ARAÚJO, C. A. Á. **O que é Ciência da Informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018. Disponível em: https://issuu.com/bibliotecadigital-esramada/docs/o_que__ci_ncia_da_informa__o. Acesso em: 4 set. 2021.
- ATTAFAR, A.; SADIDI, M.; ATTAFAR, H.; SHAHIN, A. The Role of Customer Knowledge Management (CKM) in Improving Organization-Customer Relationship. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 13, n. 6, p. 829-835, 2013.
- AZEVEDO, A. W.; ARAÚJO, W. J. de; DUARTE, E. N. Prospecção de cenários para competências em informação como instrumento de inteligência competitiva. **Incid: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 2, p. 42-68, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v8i2p42-68>. Acesso em: 28 ago. 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BORKO, H. Information Science: What is it? **American Documentation**, v.19, n.1, p.3-5, jan, 1968. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2532327/mod_resource/content/1/Oque%C3%A9CI.pdf. Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 99.570**, de 9 de outubro de 1990. Brasília, Presidência da República, [1990]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d99570.htm. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Republicação em atendimento ao disposto na Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Brasília, Presidência da República, [2011]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 26 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Brasília, Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm. Acesso em: 14 abr. 2022.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHUAH, M.-H.; WONG, K.-L. Enterprise Business Intelligence Maturity Model: case study in financial industry. **The Journal Of Southeast Asian Research**, p. 1-17, 4 out. 2013. IBIMA. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5171/2013.331173>. Acesso em: 12 set. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE). **Resolução nº 3, de 21 de Novembro de 2018**. Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Brasília, Presidência da República, [2018]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/novembro-2018-pdf/102481-rceb003-18/file>. Acesso em: 14 out. 2022.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. New problems, new solutions: making portfolio management more effective. **Research Technology Management**, v. 43, n. 2, p. 18-33, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/08956308.2000.11671338>. Acesso em: 18 set. 2022.

CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli: Revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da informação**, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 19-36, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2013v18n38p19>. Acesso em: 11 out. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALLAGNOL, D.; BERTOLINI, A. L.; RECHE, R. A. Análise estratégica do portfólio de produtos de uma empresa do setor moveleiro com base na matriz BCG. **Revista Eletrônica**

de **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 1, n. 8, p. 148-171, 2019. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/117>. Acesso em: 06 out. 2023.

DAMASCENO, V. S.; ABREU, Y. V. de. Avaliação da energia eólica no Brasil utilizando a análise SWOT e PESTEL. **Interações**, Campo Grande, v. 19, n. 3, p. 503-514, 29 jun. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/inter.v19i3.1649>. Acesso em: 26 out. 2021.

DAMÁZIO, L. F.; SOARES, J. L.; SHIGAKI, H. B. Customer Centricity: uma análise bibliométrica da produção acadêmica sobre as estratégias de centralidade no cliente. *In*: ENANPAD 2020, 44, **Anais [...]**, 2020, Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. p. 1-16. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg2NDM=. Acesso em: 14 abr. 2022.

DATASEBRAE. **Empresas**. 2022. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 26 out 2022.

DEL VECCHIO, P.; SECUNDO, G.; PASSIANTE, G. Analyzing Big Data through the lens of customer knowledge management: evidence from a set of regional tourism experiences. **Kybernetes**, v. 47, n. 7, p. 1348-1362, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/K-07-2017-0273>. Acesso em: 1 maio 2022.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, José Antonio Valle. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2020.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S. de; ALCOFORADO, C. L. G. Constant. Integrative review versus systematic review. **Reme: Revista Mineira de Enfermagem**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 1-3, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>. Acesso em: 12 set. 2022.

FME. **SWOT analysis: Strategy skills**. Free Management eBooks. 2013. Disponível em: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fmeswot-%20analysis>. Acesso em: 23 out 2021.

FREIRE, P. de S. **Aumente a qualidade e a quantidade de suas publicações científicas: Manual para elaboração de projetos e artigos científicos**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2013.

FREIRE, G. H. de A.; FREIRE, I. M. **Introdução à Ciência da Informação**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/242>. Acesso em: 20 ago. 2021.

GIL. A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAKMAOUI, A.; OUBRICH, M. CALOF, J.; GHAZI, H. E. Towards an anticipatory system incorporating corporate foresight and competitive intelligence in creating knowledge: a longitudinal moroccan bank case study. **Technological Forecasting And Social Change**, v. 174, p. 121139, jan. 2022. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121139>. Acesso em: 12 set. 2022.

HE, W.; SHEN, J.; TIAN, X.; LI, Y.; AKULA, V.; YAN, G.; TAO, R.. Gaining competitive intelligence from social media data. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 9, p. 1622-1636, 19 out. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/imds-03-2015-0098>. Acesso em: 08 set. 2022.

HELMS, M. M.; NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade, **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 3, 2010, p. 215-251. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>. Acesso em: 26 out 2021.

HEVNER, A. R.; RAM, S.; MARCH, S. T.; PARK, J. DESIGN Science in Information Systems Research. **Mis Quarterly**, v. 1, n. 28, p. 75-105, mar. 2004.

HOFFMAN, W. A. M. Gestão da Informação e Inteligência Competitiva: uma abordagem estratégica das organizações públicas e privadas. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim; Más-Basnuevo, Anays (org.). **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina Universitária, 2015. p. 71-96. Disponível em: https://ebooks.marilia.unesp.br/index.php/lab_editorial/catalog/book/77. Acesso em: 1 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). O que é desemprego. **IBGE**, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 26 out 2022.

JEONG, B.; KO, N.; SON, C.; YOON, J. Trademark-based framework to uncover business diversification opportunities: application of deep link prediction and competitive intelligence analysis. **Computers In Industry**, v. 124, p. 1 - 13, jan. 2021. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2020.103356>. Acesso em: 18 set. 2022.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. O processo de inteligência competitiva como ferramenta estratégica para os clubes de futebol. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/99219>. Acesso em: 22 maio 2022.

JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. da. Contribuições do escritório de projetos à gestão do portfólio de produtos. **Production**, v. 26, n. 1, p. 190-202, 10 nov. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.134313>. Acesso em: 18 set. 2022.

JUGEND, D.; LEONI, J. N. Product Portfolio Management in Brazilian Technology-based Companies: case studies in medium and large companies. **Procedia Manufacturing**, v. 3, p. 6528-6535, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.947>. Acesso em: 12 set. 2022.

JUGEND, D.; SILVA, S. L. da. Product-portfolio management: a framework based on methods, organization, and strategy. **Concurrent Engineering**, v. 22, n. 1, p. 17-28, 12 nov. 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1063293x13508660>. Acesso em: 12 set. 2022.

JUGEND, D.; SILVA, S. L. da; SALGADO, M. H.; LEONI, J. N. Decision making in the product portfolio: methods adopted by brazil's innovative companies. **Dyna**, v. 82, n. 190, p. 208-213, 11 maio 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v82n190.43916>. Acesso em: 12 set. 2022.

KHOSRAVI, A.; HUSSIN, A. R. C.; DAHLAN, H. M. Toward a survey instrument for investigating customer knowledge management in software companies. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v. 95, n. 23, p. 6494-6509, 2017.

KHOSRAVI, A.; HUSSIN, A. R. C. Customer Knowledge Management Antecedent Factors: A Systematic Literature Review. **The Journal of Corporate Transformation**, v. 25, n1, p. 12-30, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/kpm.1557>. Acesso em: 14 abr. 2022.

LAPES. StArt - State of the Art through Systematic Review. 2022. Disponível em: http://lapes.dc.ufscar.br/tools/start_tool. Acesso em: 06 ago 2022.

LEONI, J. N.; JUGEND, D.; SILVA, M. G.; SALGADO, M. H.; SILVA, S. L. da. Gestão do portfólio de produtos em pequenas empresas de base tecnológica. **Revista Espacios**, v. 35, n. 4, p. 10-19, 10 2014.

LI, Y.-M.; CHEN, H.-M.; LIOU, J.-H.; LIN, L.-F. Creating social intelligence for product portfolio design. **Decision Support Systems**, [S.l.], v. 66, p. 123-134, out. 2014. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2014.06.013>. Acesso em: 18 set. 2022.

LIMA, R. J. B. **Gestão de Negócios**. Londrina: UNOPAR, 2014.

LIN, C.-T.; YANG, Y.-S. A Linguistic Approach to Measuring the Attractiveness of New Products in Portfolio Selection. **Group Decision And Negotiation**, v. 24, n. 1, p. 145-169, 26 mar. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10726-014-9384-8>. Acesso em: 12 set. 2022.

LUIZ, O. R.; SOUZA, F. B. de; LUIZ, J. V. R.; JUGEND, D.; SALGADO, M. H.; SILVA, S. L. da. Impact of critical chain project management and product portfolio management on new product development performance. **Journal Of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 8, p. 1692-1705, 7 out. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/jbim-11-2018-0327>. Acesso em: 12 set. 2022.

LUPO, F. 'Temos que passar a faca no Sistema S', diz secretário de Guedes sobre bolsa para jovens. **Folha**, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/07/temos-que-passar-a-faca-no-sistema-s-diz-secretario-de-guedes-sobre-bolsa-para-jovens.shtml>. Acesso em: 26 out. 2021.

MAJA, M. M.; LETABA, P. Towards a data-driven technology roadmap for the bank of the future: exploring big data analytics to support technology roadmapping. **Social Sciences & Humanities Open**, v. 6, n. 1, p. 100270, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100270>. Acesso em: 12 set. 2022.

MARQUES, L. K. da S.; VIDIGAL, F. Prosumers e redes sociais como fontes de informação mercadológica: uma análise sob a perspectiva da inteligência competitiva em empresas brasileiras. **Transinformação**, v. 30, n. 1, p. 1-14, abr. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/2318-08892018000100001>. Acesso em: 18 set. 2022.

MEHMOOD, S.; AHMAD, I.; KHAN, M. A.; KHAN, F.; WHANGBO, T. Sentiment Analysis in Social Media for Competitive Environment Using Content Analysis. **Computers, Materials & Continua**, v. 71, n. 3, p. 5603-5618, 2022.. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.32604/cmc.2022.023785>. Acesso em: 12 set. 2022.

MENDES, D. C. B. **Compilado de Ciências Sociais: aspectos epistemológicos e metodológicos**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2020.

MENDES, G. de M. **Arquitetura e Dinâmica das Organizações**. Aracaju: GM Editora, 2017.

MIAKE, A. H. de S.; CARVALHO, R. B. de.; PINTO, M. de R.; GRAEM, A. R. Customer Knowledge Management (CKM): Model Proposal and Evaluation in a Large Brazilian Higher Education Private Group. **Brazilian Business Review**, v. 15, n. 2, p. 135-151, 2018.

MIAKE, A. H. de S.; CARVALHO, R. B. de; PINTO, M. de R. Gestão do Conhecimento do Cliente (CKM): interfaces e sinergias entre a gestão do relacionamento com clientes (CRM) e as ferramentas de gestão do conhecimento. *In: XVII SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 17., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Fea - Usp, 2014. p. 1-17.

MIAKE, A.; CARVALHO, R.; PINTO, M.; GRAEML, A.. Customer Knowledge Management (CKM): model proposal and evaluation in a large brazilian higher education private group. **Brazilian Business Review**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 135-151, mar. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.2.3>. Acesso em: 26 out. 2021.

MORENO, A. E.; TERRAZAS, P. J.; GAGGIOTTI, H. Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. **Nóesis**. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, [S.l.], v. 27, n. 53-2, p. 34-60, jan. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>. Acesso em: 12 set. 2022.

MOYA-ESPINOSA, P. I.; MOSCOSO-DURÁN, F. F. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano. **Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 11-22, 6 dez. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7367>. Acesso em: 12 set. 2022.

MUNIZ, E. C. L. **Gestão do Conhecimento do Cliente e Destinos Turísticos Inteligentes: um framework para a gestão inteligente da experiência turística - SMARTUR**. 2020. Tese (Doutorado) - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

MUNIZ, E. C. L.; DANDOLINI, G. A.; BIZ, A. A. A customer knowledge management framework. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 20, n. 3, June, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S0219649221500283>. Acesso em: 14 abr. 2022.

OTTONICAR, S. L. C., VALENTIM, M.L.P. and MOSCONI, E. A competitive intelligence model based on information literacy: organizational competitiveness in the context of the 4th Industrial Revolution. **Journal of Intelligence Studies in Business**, v. 8, n. 3, p. 55-65, 2018. Disponível em: <https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/view/329>. Acesso em: 08 set. 2022.

PEDROSO, C.; PAULA, I. C. de; SOUZA, J. S. de. Análise comparativa de ferramentas de gestão de portfólio: um estudo de caso na indústria alimentícia. **Produção**, v. 22, n. 4, p. 637-650, out. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132012005000078>. Acesso em: 12 set. 2022.

PEFFERS, K. *et al.* A design science research methodology for information systems research. **Journal of management information systems**, v. 24, n. 3, p. 45-77, 2007.

PEREIRA, F. C. M.; JORDÃO, R. V. D.; BORGES, M. A. Inteligência competitiva em redes interorganizacionais: proposta de modelo para centrais de negócios. *In: XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*. 16, **Anais [...]**. ENANCIB, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/187484>. Acesso em: 02 nov. 2022.

PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B. de; JORDÃO, R. V. D. ANÁLISE DO CICLO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS: estruturação e implantação do bureau de inteligência do apl de software de belo horizonte. **R. Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 139-164, mar. 2016.

PEREIRA, F. C. M.; SANTOS, M. G. do A. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA: práticas adotadas e proposta de estruturação da ic em uma empresa de processamento mínimo de frutas e hortaliças de minas gerais. **R. Intelig. Compet.**, São Paulo, v. 4, n. 5, p. 1-28, dez. 2015.

PINHEIRO, M. A. P.; JUGEND, D.; DEMATTÊ FILHO, L. C.; ARMELLINI, F. Framework proposal for ecodesign integration on product portfolio management. **Journal Of Cleaner Production**, [S.l.], v. 185, p. 176-186, jun. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.005>. Acesso em: 18 set. 2022.

PLACER-MARURI, E.; PÉREZ-GONZÁLEZ, D.; SOTO-ACOSTA, P. Efectos de la utilización de la inteligencia competitiva en pymes industriales. **Intangible Capital**, v. 12, n. 4, p. 923, 5 ago. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.750>. Acesso em: 12 set. 2022.

POMYKALSKI, J. J. Teaching Business Intelligence through Case Studies. **Information Systems Education Journal (Isedj)**, v. 5, n. 13, p. 83-91, set. 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, D. G. de C.; MOURA, A. M. M. de. Ciência da Informação: história, conceitos e características. **Em Questão**, v. 21, n. 3, p. 26, dez, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245213.26-42>. Acesso em: 11 out. 2021.

RAFAEL, L. M.; SILVA, S. L. da. The mediating role of socialization in the relationship between interdepartmental integration and product portfolio performance. **Production**, [S.L.], v. 32, n. 1, p. 1-19, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.20220010>. Acesso em: 18 set. 2022.

RANJAN, J.; FOROPON, C. Big Data Analytics in Building the Competitive Intelligence of Organizations. **International Journal Of Information Management**, v. 56, p. 102231, fev. 2021. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102231>. Acesso em: 12 set. 2022.

RIESENER, M.; DÖLLE, C.; DIERKES, C.; JANK, M-H. Applying Supervised and Reinforcement Learning to Design Product Portfolios in Accordance with Corporate Goals. **Procedia Cirp**, v. 91, p. 127-133, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2020.02.157>. Acesso em: 12 set. 2022.

RIESENER, M.; DÖLLE, C.; SCHUH, G.; LAUF, H.; JANK, Merle-Hendrikje. Performance-driven and company goal-orientated design of product portfolios: a

methodological framework. **Procedia Cirp**, v. 84, p. 725-730, 2019. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.267>. Acesso em: 18 set. 2022.

SADEGHIAN, R.; ESMAEILI, M.; EBRAHIMI, M. Two-Player Continuous Game Theory for Product Portfolio Management in a Competitive Manufacturing Market. **International Journal Of Industiral Engineering & Producion Research**, v. 31, n. 3, p. 387-396, set. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22068/ijiepr.31.3.387>. Acesso em: 18 set. 2022.

SAHIN, M.; BISSON, C. A Competitive Intelligence Practices Typology in an Airline Company in Turkey. **Journal Of The Knowledge Economy**, v. 12, n. 2, p. 899-922, 10 mar. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s13132-020-00647-z>. Acesso em: 12 set. 2022.

SANTOS, J. C. dos; SANTOS NETO, J. A. dos. Mediação da informação no contexto da memória organizacional. In: SANTOS NETO, João Arlindo dos; ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de; BORTOLIN, Sueli. **Perspectivas em Mediação no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: ABECIN Editora, 2020. p. 224-247. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/editora/issue/view/32>. Acesso em: 8 set. 2021.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996.

SARDELARI, Í. M. T.; CASTRO FILHO, C. M. de; HENRIQUE, J. L. Gestão da informação e do conhecimento como subsídio para a gestão de relacionamento com usuários/clientes das mídias sociais de um banco de varejo. **Perspectivas Em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 171-188. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/27389>. Acesso em: 11 out. 2021.

SEBRAE. **Planejamento Estratégico 2023**. 2020. Disponível em: <https://sebrae2023.com.br/download/272>. Acesso em: 26 out 2021.

SEBRAE. **Sondagem de micro e pequenas empresas (MPE)**: FGV / SEBRAE. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/2QOn1tS>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

SEBRAE. **Diretrizes do Plano Anual 2023 Sistema Sebrae**. Brasília: SEBRAE, 2022a.

SEBRAE. **Estimativa do Público Sistema Sebrae 2023**. Brasília: SEBRAE, 2022b.

SEBRAE. **Portal da Transparência**. 2022c. Disponível em: <https://transparencia.sebrae.com.br/>. Acesso em: 18 out. 2022.

SEBRAE/PR. **Guia de Tendências 2022-23**: consumo e mercado no pós-pandemia. SEBRAE/PR: Curitiba, 2021. Disponível em: <https://app2.pr.sebrae.com.br/guia-tendencias/home>. Acesso em: 18 out 2022.

SEBRAE/SE. **Relatório de Gestão 2019**. SEBRAE/SE: Aracaju, 2020. Disponível em: https://api-lai.sebrae.com.br./ArquivosPortalLai/SE/Relatorio_Gestao_2019_02.pdf. Acesso em: 26 out 2021.

SEBRAE/SE. **Relatório de Gestão 2020**. SEBRAE/SE: Aracaju, 2021. Disponível em:

lai.sebrae.com.br./ArquivosPortalLai/SE/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/relatorio%20de%20gest%C3%A3o%20sebrae%202020.pdf. Acesso em: 26 out 2021.

SEBRAE/SE. **Relatório de Gestão 2021**. SEBRAE/SE: Aracaju, 2022a. Disponível em: [https://api-](https://api-lai.sebrae.com.br./ArquivosPortalLai/SE/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202021%20Sebrae%20Sergipe.pdf)

lai.sebrae.com.br./ArquivosPortalLai/SE/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202021%20Sebrae%20Sergipe.pdf. Acesso em: 26 out 2021.

SEBRAE/SE. **Sebrae em Sergipe**. 2022b. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/se/quem_somos?codUf=27. Acesso em: 20 out. 2022.

SHALABY, W.; ZADROZNY, W. Innovation Analytics Using Mined Semantic Analysis. *In: INTERNATIONAL FLORIDA ARTIFICIAL INTELLIGENCE RESEARCH SOCIETY CONFERENCE*, 29., 2016, Key Largo. **Proceedings [...]**. Palo Alto: Aaai, 2016. p. 597-600.

SHIH, W-L.; WEI, C-C.; LIN, H-H.; CHANG, P-H. Selecting and balancing market portfolio using artificial intelligence and fuzzy multiobjective decision-making model. **Concurrent Engineering**, p. 1-17, 17 ago. 2022. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1177/1063293x221115768>. Acesso em: 18 set. 2022.

SHIN, K. L. F.; COLWILL, J. An integrated tool to support sustainable toy design and manufacture. **Production & Manufacturing Research**, v. 5, n. 1, p. 191-209, jan. 2017.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/21693277.2017.1374894>. Acesso em: 18 set. 2022.

SILVA, C. B. da; PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B. de; JORDÃO, R. V. D.

Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 1, p. 175-195, jan. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3002>. Acesso em: 12 set. 2022.

SOUZA, E. D. de; OLIVEIRA, M. L. P. de. Condições da informação e do conhecimento no contexto da gestão: aproximações epistêmicas. *In: FEITOZA, Rayan Aramis de Brito; DUARTE, Emeide Nóbrega (org.).*

Visões epistemológicas da Gestão do Conhecimento na Ciência da Informação. João Pessoa: Editora UFPB, 2020. p. 206-232. Disponível em:

<http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/850>. Acesso em: 8 set. 2021.

SOUZA, F. B. de; MORAES, A. A. C. de. Análise da aplicação da gestão de projetos por corrente crítica no processo de desenvolvimento de produtos e na gestão de portfólio de um fabricante de aeronaves. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 3, p. 473-485, 25 ago. 2016.

FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x1953-15>. Acesso em: 18 set. 2022.

TAHERPARVAR, N.; ESMAEILPOUR, R.; DOSTAR, M. Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. **Journal Of Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 591-610, maio 2014.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/jkm-11-2013-0446>. Acesso em: 26 out. 2021.

TARAPANOFF, K. Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade. *In*: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 8, n. 2, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/151647>. Acesso em: 02 nov. 2022.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

TOLONEN, A.; SHAHMARICHATGHIEH, M.; HARKONEN, J.; HAAPASALO, H. Product portfolio management – Targets and key performance indicators for product portfolio renewal over life cycle. **International Journal Of Production Economics**, v. 170, p. 468-477, dez. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.05.034>. Acesso em: 18 set. 2022.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

TORRACO, R. J. Writing Integrative Literature Reviews. **Human Resource Development Review**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 404-428, 25 out. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1534484316671606>. Acesso em: 14 ago. 2022.

TSITOURA, N.; STEPHENS, D. Development and evaluation of a framework to explain causes of competitive intelligence failures. **Information Research**, v. 2, n. 17, p. 521-535. Disponível em: <http://InformationR.net/ir/17-2/paper521.html>. Acesso em: 12 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. UFS. **INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 08/2019/PPGCI/UFS de 15 de Agosto de 2019**. Altera e estabelece as normas para elaboração da Qualificação e da Dissertação do Programa de PósGraduação em Ciência da Informação. São Cristóvão, Universidade Federal de Sergipe, [2019]. Disponível em: https://ppgci.ufs.br/uploads/page_attach/path/9031/IN_N.08_2019_FORMATO_DA_DISSERTA_O.pdf. Acesso em: 5 out. 2023.

VALENTIM, M. L. P. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

VALENTIM, M. L. P.; TENÓRIO, L. C. Vaz. Conceitos e definições sobre gestão do conhecimento. *In*: CARVALHO, Andréia Vasconcelos (org.); BARBOSA NETO, Pedro Alves (org.). **Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento**. Natal: EDUFRN, 2020. p. 70-111. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/29754>. Acesso em: 8 set. 2021.

VALENTIM, M. L. P.; LENZI, L. A. F.; CERVANTES, B. M. N.; CARVALHO, E. L. de; GARCIA, H. D.; CATARINO, M. E.; TOMAÉL, M. I. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, v.4, n.3, 2003. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/5453>. Acesso em: 22 maio 2022.

VINAYAK, K.; KODALI, R. Reliability and validity of new product development practices in Indian manufacturing industries. **Journal Of Advances In Management Research**, v. 11,

n. 1, p. 82-101, abr. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/jamr-09-2012-0043>. Acesso em: 18 set. 2022.

XUELIAN, L.; CHAKPITAK, N.; YODMONGKOL, P. A novel two-dimension' customer knowledge analysis model. **Asian Social Science**, v. 11, n. 16, p. 257-266, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZHU, Q.; GOLRIZGASHTI, S.; SARKIS, J. Product deletion and supply chain repercussions: risk management using fmea. **Benchmarking: An International Journal**, v. 28, n. 2, p. 409-437, 24 set. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/bij-01-2020-0007>. Acesso em: 12 set. 2022.

APÊNDICE A – Revisões Integrativas sobre Inteligência Competitiva e Gestão do Portfólio de Produtos

A revisão sistemática integrativa foi adotada como método para delinear a estrutura processual do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos. Deste modo, buscou-se na literatura processos, métodos e ferramentas que pudessem sustentar a proposta de intervenção apresentada. Ela foi realizada com o apoio da ferramenta *Start*[®], contemplando etapas de estruturação do protocolo de busca, identificação e seleção dos estudos, extração de dados e sumarização (síntese dos resultados). Foram realizadas duas revisões: uma em Inteligência Competitiva e uma para Gestão do Portfólio de Produtos.

Revisão Sistemática em Inteligência Competitiva

Esta revisão visou identificar modelos ou *frameworks* na temática da IC, seus processos e campos de aplicação, para assim contribuir na estruturação de um processo de Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management* aplicado à Gestão do Portfólio de Produtos.

Protocolo de Busca

Para atender aos objetivos desta primeira revisão, foram formuladas as seguintes questões de pesquisa, pelas quais, deu-se início ao processo de busca:

- *Quais são os modelos/frameworks de IC existentes na literatura?*
- *Quais são os processos dos modelos/frameworks de IC?*
- *Quais os campos de aplicação dos modelos/frameworks de IC?*

A busca iniciou pela escolha das bases de dados para coleta de estudos, sendo selecionadas bases consagradas como: *Scopus*[®], *Science Direct*, *Web of Science*[®], *Scielo*[®] e BRAPCI. Foi definido como comando booleano de busca (“*Competitive Intelligence*” AND (“*Model*” OR “*Framework*”)), sendo os termos pesquisados nos idiomas Inglês, Português e Espanhol, nos campos título, resumo e palavras-chave das publicações, tendo como horizonte temporal trabalhos publicados nos últimos 10 anos.

Identificação dos estudos

Na sequência, buscas exploratórias nas bases mencionadas foram realizadas para criar uma maior familiaridade com o tema em estudo. A aplicação do protocolo descrito resultou em **56** estudos conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultados da identificação dos estudos em IC

Termos da busca (título, resumo, palavras-chave)	BRAPCI	Scielo	Science Direct	Scopus	Web of Science	Total
("competitive intelligence")	194	78	141	1320	227	1960
("competitive intelligence" AND "model" OR "framework")	19	20	7	530	144	720
("competitive intelligence" AND "model" OR "framework") + 10 anos	6	10	5	25	10	56

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Os resultados da busca foram exportados das respectivas bases e inseridos na ferramenta *Start*[®], sendo possível seleção dos estudos.

Seleção dos estudos

Nesta etapa, foram selecionados estudos mais aderentes às perguntas de pesquisa. Para tanto, foram aplicados os seguintes passos:

- Eliminar publicações duplicadas;
- Aplicar critérios de inclusão definidos;
- Aplicar critérios de exclusão definidos.

Os critérios de inclusão e de exclusão definidos foram:

Critérios de Inclusão:

- C.I.1 - Artigos disponíveis para leitura integral;
- C.I.2 - Artigos em inglês, espanhol ou português;
- C.I.3 - Artigos publicados nos últimos 10 anos;
- C.I.4 – Artigos que apresentem modelos/*frameworks* de Inteligência Competitiva.

Critérios de Exclusão:

- C.E.1 – Publicações que não descrevam processos inerentes aos modelos/*frameworks* de Inteligência Competitiva;
- C.E.2 – Pesquisas que não sejam aplicadas (a exemplo de revisões);
- C.E.3 – Pesquisas que apresentem modelos/*frameworks* cujo campo de aplicação seja específico (a exemplo de produtos/bens tangíveis).

Todos estes passos foram executados com o apoio da ferramenta *Start*[®]. Após a eliminação de duplicatas e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram selecionados **18** artigos que foram analisadas na próxima fase.

Extração dos dados

Esta etapa envolveu a busca de informações sobre processos de Inteligência Competitiva. Durante sua execução, mais 04 artigos foram adicionados à seleção. Estes artigos foram incluídos a partir de citações/referências de artigos anteriormente selecionados na revisão, se mostraram aderentes ao escopo da revisão e não foram captados com os métodos de busca. Ao final, teve-se aqui um portfólio de **22** artigos, descritos no Quadro 17.

Quadro 17 - Estudos relacionados a IC

Código	Referência	Título
ID00	Otonicar, Mosconi e Valentim (2018)	<i>A competitive intelligence model based on information literacy: organizational competitiveness in the context of the 4th Industrial Revolution</i>
ID01	Wu et al. (2015)	<i>Gaining competitive intelligence from social media data Evidence from two largest retail chains in the world</i>
ID03	Tsitoura e Stephens (2012)	<i>Development and evaluation of a framework to explain causes of competitive intelligence failures</i>
ID04	Hakmaoui et al. (2022)	<i>Towards an anticipatory system incorporating corporate foresight and competitive intelligence in creating knowledge: a longitudinal Moroccan bank case study</i>
ID07	Moreno et al. (2018)	<i>Organizational culture and competitive intelligence in a higher education institution of northern Mexico</i>
ID08	Mehmood et al. (2022)	<i>Sentiment Analysis in social media for Competitive Environment Using Content Analysis</i>
ID10	Adil e Abdelhadi (2022)	<i>A Big Data Analytics Framework For Competitive Intelligence Systems</i>
ID24	Shalaby e Zadrozny (2016)	<i>Innovation analytics using mined semantic analysis</i>
ID25	Placer-Maruri, Pérez-González e Soto-Acosta (2016)	<i>Efectos de la utilizacion de la Inteligencia Competitiva en Pymes industriales</i>

ID29	Pomykalski (2015)	<i>Teaching business intelligence through case studies</i>
ID34	Chuah e Wong (2013)	<i>Evaluate maturity of the enterprise business intelligence in financial industry: Case study approach</i>
ID35	Ranjan e Foropon (2021)	<i>Big Data Analytics in Building the Competitive Intelligence of Organizations</i>
ID36	Maja e Letaba (2022)	<i>Towards a data-driven technology roadmap for the bank of the future: Exploring big data analytics to support technology roadmapping</i>
ID39	Jeong et al. (2021)	<i>Trademark-based framework to uncover business diversification opportunities: Application of deep link prediction and competitive intelligence analysis</i>
ID42	Marques e Vidigal (2018)	<i>Prosumers e redes sociais como fontes de informação mercadológica: uma análise sob a perspectiva da inteligência competitiva em empresas brasileiras</i>
ID43	Silva et al. (2018)	<i>Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para Instituição de Ensino Superior (IES) privadas</i>
ID45	Moya-Espinosa e Moscoso-Duran (2017)	<i>Vigilância tecnológica e inteligência competitiva en el modelo empresarial del sector hotelero colombiano</i>
ID99	Teixeira e Valentim (2015)	<i>Inteligência Competitiva Organizacional</i>
ID401	Pereira e Santos (2015)	<i>Inteligência Competitiva Na Indústria Alimentícia: Práticas Adotadas E Proposta De Estruturação Da Ic Em Uma Empresa De Processamento Mínimo De Frutas E Hortaliças De Minas Gerais</i>
ID402	Pereira, Carvalho e Jordão (2016)	<i>Análise Do Ciclo Da Inteligência Competitiva Em Arranjos Produtivos Locais: Estruturação E Implantação Do Bureau De Inteligência Do Apl De Software De Belo Horizonte</i>
ID403	Pereira, Borges e Jordão (2015)	<i>Inteligência Competitiva Em Redes Interorganizacionais: Proposta De Modelo Para Centrais De Negócios</i>
ID404	Sahin e Bisson (2018)	<i>A Competitive Intelligence Practices Typology in an Airline Company in Turkey</i>

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Destes, extraiu-se essencialmente processos de Inteligência Competitiva. Apesar do uso de diferentes denominações, tais processos foram agrupados por similaridade, de acordo com suas descrições. O Quadro 18 apresenta estes resultados.

Quadro 18 - Processos de IC identificados

Processo	Estudos que o contempla
1. Identificar as necessidades de informação	ID42; ID45; ID99; ID401; ID402; ID403
2. Planejar processos	ID35; ID 42; ID43; ID402; ID403
3. Selecionar as fontes de dados e informações	ID42; ID401
4. Coletar e reunir dados	ID35; ID42; ID43; ID99; ID402; ID403
5. Analisar os dados e informações (prospecção, análise e comparação)	ID42; ID43; ID45; ID99; ID401; ID402
8. Produzir <i>insights</i> e ações de Inteligência Competitiva	ID35; ID45
9. Produzir produtos de Inteligência Competitiva	ID35; ID42; ID403
10. Disponibilizar produtos de inteligência para implantação e disseminação	ID42; ID43
6. Compartilhar inteligência	ID35; ID99; ID401; ID402
11. Avaliação da Inteligência Competitiva	ID401; ID402; ID403
7. Garantir interface de segurança	ID35

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

A numeração associada a cada uma das publicações refere-se ao código atribuído a ela quando da importação dos dados para a ferramenta *Start*[®].

Revisão Sistemática em Gestão do Portfólio de Produtos

Nesta segunda revisão, análoga à primeira, objetivou-se identificar métodos e ferramentas utilizados na gestão do portfólio de produtos, e quais campos de aplicação, para prover recursos necessários à implantação do processo de Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management* aplicado à Gestão do Portfólio de Produtos.

Protocolo de Busca

Para tanto atender aos objetivos da revisão, criou-se as seguintes questões de pesquisa:

- *Quais são os métodos e ferramentas de GPP existentes na literatura?*
- *Quais campos de aplicação destes métodos e ferramentas de GPP?*

Assim, foram utilizadas as mesmas bases de dados da primeira revisão. Aplicou-se como comando booleano de busca ("*product portfolio management*" AND ("*methods*" OR "*tools*")), sendo os termos pesquisados nos idiomas inglês, Português e Espanhol, nos campos título, resumo e palavras-chave das publicações, tendo como horizonte temporal trabalhos publicados nos últimos 10 anos.

Identificação dos estudos

A busca resultou em **62** estudos conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados da identificação de estudos em GPP

Termos da busca (título, resumo, palavras-chave)	<i>BRAPCI</i>	<i>Scielo</i>	<i>Science Direct</i>	<i>Scopus</i>	<i>Web of Science</i>	Total
<i>("product portfolio management")</i>	0	5	20	144	96	265
<i>("product portfolio management") + 10 anos</i>	0	4	15	102	62	183

("product portfolio management" AND ("methods" OR "tools")) + 10 anos	0	2	10	36	14	62
--	---	---	----	----	----	----

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Seleção de estudos

Aqui selecionou-se estudos mais aderentes às perguntas de pesquisa, aplicando:

- Eliminar publicações duplicadas;
- Aplicar critérios de inclusão definidos;
- Aplicar critérios de exclusão definidos.

Os critérios de inclusão e de exclusão definidos foram:

Critérios de Inclusão:

- C.I.1 - Artigos disponíveis para leitura integral;
- C.I.2 - Artigos em inglês, espanhol ou português;
- C.I.3 - Artigos publicados nos últimos 10 anos;
- C.I.4 - Pesquisas que apresentem métodos/ferramentas para a gestão do portfólio de produtos

Critérios de Exclusão:

- C.E.1 – Pesquisas que não sejam aplicadas (a exemplo de revisões de literatura);
- C.E.2 - Pesquisas que demonstrem métodos/ferramentas cujo campo de aplicação seja específico (a exemplo de produtos/bens tangíveis).

Todos estes passos foram executados com o apoio da ferramenta *Start*[®]. Após eliminação de duplicatas e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão obteve-se **19** estudos.

Extração dos dados

Esta etapa envolveu busca de informações sobre métodos e ferramentas aplicados nos estudos para gestão de portfólio de produtos. Durante sua execução, 02 artigos foram adicionados em decorrência das análises das citações/referências dos estudos em análise. Ao final, o portfólio contou com **21** estudos, listados no Quadro 19.

Quadro 19 - Estudos relacionados a GPP

Código	Referência	Título
ID732	Vinayak e Kodali (2014)	<i>Reliability and validity of new product development practices in Indian manufacturing industries</i>
ID705	Shih et al. (2022)	<i>Selecting and balancing market portfolio using artificial intelligence and fuzzy multiobjective decision-making model</i>
ID706	Rafael e Silva (2022)	<i>The mediating role of socialization in the relationship between interdepartmental integration and product portfolio performance</i>
ID709	Zhu, Golrizgashti e Sarkis (2021)	<i>Product deletion and supply chain repercussions: risk management using FMEA</i>
ID713	Andersson, Getz e Jutbring (2020)	<i>Balancing value and risk within a city's event portfolio: an explorative study of DMO professionals' assessments</i>
ID715	Sadeghian, Esmaeli e Ebrahimi (2020)	<i>Two-player continuous game theory for product portfolio management in a competitive manufacturing market</i>
ID716	Riesener et al. (2020)	<i>Applying Supervised and Reinforcement Learning to Design Product Portfolios in Accordance with Corporate Goals</i>
ID717	Luiz et al. (2019)	<i>Impact of critical chain project management and product portfolio management on new product development performance</i>
ID718	Riesener et al. (2019)	<i>Performance-driven and company goal-orientated design of product portfolios: A methodological framework</i>
ID720	Pinheiro et al. (2018)	<i>Framework proposal for ecodesign integration on product portfolio management</i>
ID723	Shin e Colwill (2017)	<i>An integrated tool to support sustainable toy design and manufacture</i>
ID725	Souza e Moraes (2016)	<i>Analysis of the application of critical chain project management in the product development process and portfolio management of an aircraft manufacturer</i>
ID716	Tolonen et al. (2015)	<i>Product portfolio management - Targets and key performance indicators for product portfolio renewal over life cycle</i>
ID727	Jugend e Leoni (2015)	<i>Product Portfolio Management in Brazilian Technology-based Companies: Case Studies in Medium and Large Companies</i>
ID731	Lin e Yang (2014)	<i>A Linguistic Approach to Measuring the Attractiveness of New Products in Portfolio Selection</i>
ID732	Vinayak e Kodali (2014)	<i>Reliability and validity of new product development practices in Indian manufacturing industries</i>
ID733	Jugend e Silva (2014)	<i>Product-portfolio management: A framework based on methods, organization, and strategy</i>
ID739	Leoni et al. (2014)	<i>Product portfolio management in small high-tech companies</i>
ID765	Jugend et al. (2016)	<i>Contribuições do escritório de projetos à gestão do portfólio de produtos</i>
ID766	Jugend et al. (2015)	<i>Decision making in the product portfolio: Methods adopted by Brazil's innovative companies</i>
ID1818	Li et al. (2014)	<i>Creating social intelligence for product portfolio design</i>
ID1819	Pedroso, Paula e Souza (2012)	<i>Análise comparativa de ferramentas de gestão de portfólio: um estudo de caso na indústria alimentícia</i>

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

Dos estudos foram extraídos essencialmente os métodos e ferramentas para gestão do portfólio de produtos. Apesar do uso de diferentes denominações, tais métodos e ferramentas foram agrupados por similaridade, de acordo com suas descrições. Identificaram-se quase 80 métodos e ferramentas aplicadas em diversos contextos, conforme apresentado no Quadro 20.

Quadro 20 - Métodos e ferramentas para GPP

MÉTODOS E FERRAMENTAS	REFERÊNCIAS
<i>Análise de risco (score)</i>	ID713
<i>Análise de valor (score)</i>	ID713
<i>Analytic hierarchy process (AHP)</i>	ID733
<i>Aprendizado por reforço (RL)</i>	ID716
<i>Aprendizado Supervisionado (SV)</i>	ID716
<i>Artificial neural networks (ANN)</i>	ID716
<i>Avaliação de fases (stage-gates)</i>	ID725; ID765; ID727; ID733; ID720; ID717
<i>Balanced scorecard (BSC)</i>	ID733
<i>Check list</i>	ID739; ID766; ID727; ID725; ID733; ID717
<i>Coleta de dados e informações com fornecedores</i>	ID720
<i>Coleta de dados e informações nas redes sociais</i>	ID720
<i>Critical Chain Project Management (CCPM)</i>	ID725; ID717
<i>Dados e informações sobre custos e receitas mensais de cada um dos produtos da empresa</i>	ID765
<i>Decisão da alta administração</i>	ID739; ID766; ID717; ID720
<i>Decisão multicritério</i>	ID731
<i>Diagrama Valor vs. Risco</i>	ID713
<i>Diagramas</i>	ID765; ID739; ID766; ID733; ID717
<i>Dynamic programming (Markov decision process)</i>	ID716
<i>Ecodesign checklist method</i>	ID720
<i>Ecodesign strategy wheel</i>	ID720
<i>Expected commercial value</i>	ID733
<i>FMEA</i>	ID709; ID720
<i>Goal perspectives (Financial, Business development, Product and market, Process)</i>	ID718
<i>Gráfico de bolhas</i>	ID766; ID727; ID733; ID739; ID717
<i>Gráficos</i>	ID765; ID766; ID733; ID727
<i>Identify weaknesses and strengths</i>	ID718
<i>Indicadores de controle</i>	ID716
<i>Indicadores de desempenho</i>	ID716; ID726
<i>Indicadores de influência (ambiente externo)</i>	ID716
<i>Informações e opiniões do pessoal de vendas</i>	ID765
<i>Integration with stakeholders</i>	ID720
<i>Inteligência Artificial</i>	ID705
<i>Leader with technical knowledge in the environmental area and also managerial</i>	ID720
<i>Lógica nebulosa</i>	ID705; ID731
<i>Machine Learning</i>	ID716
<i>Mapas de produto</i>	ID739; ID765; ID766; ID717; ID727
<i>Matrix organizations</i>	ID733
<i>Matriz Ansoff</i>	ID705
<i>Matriz BCG</i>	ID705; ID718; ID766; ID733; ID727; ID739; ID717
<i>Matriz MET</i>	ID720
<i>Métodos de ranqueamento</i>	ID765; ID733; ID727
<i>Métodos financeiros (payback, taxa interna de retorno, valor presente líquido)</i>	ID765; ID766; ID727; ID739; ID733; ID717
<i>PERT/CPM</i>	ID717
<i>Pesquisa de mercado</i>	ID739; ID766
<i>Planejamento estratégico</i>	ID765; ID720
<i>Ponto de equilíbrio</i>	ID766
<i>Portfolio maps</i>	ID727
<i>Presence of environmental specialist in product development teams</i>	ID720
<i>Previsão de venda</i>	ID765

<i>Product line perspectives (Market, Value, Company fit, Customer, Line)</i>	ID718
<i>Product portfolio perspectives (Strategy, Balance, Diversification, Synergy, Portfolio value)</i>	ID718
<i>Programação matemática de objetivo único</i>	ID705
<i>Project Management Office - PMO</i>	ID720; ID765; ID733
<i>QFD – Quality Function Deployment</i>	ID720
<i>Real-options methods</i>	ID766
<i>Regressão multivariada</i>	ID716
<i>Reuniões da diretoria e do conselho de administração</i>	ID765
<i>Reuniões de portfólio</i>	ID720
<i>Reuniões de um comitê de produtos</i>	ID765
<i>Revisão de portfólio</i>	ID765; ID733; ID720
<i>Scoring</i>	ID766; ID765; ID725; ID733; ID727; ID717
<i>Suporte de instituições de pesquisa</i>	ID720
<i>Technology Roadmap</i>	ID765; ID717; ID766; ID739; ID733
<i>Teoria dos jogos</i>	ID715
<i>The nine components of a mission statement</i>	ID726
<i>Three performance management focus areas of the PPM</i>	ID726
<i>Times multifuncionais</i>	ID717; ID766; ID733; ID720
<i>T-Plan model</i>	ID733
<i>Authority analysis</i>	ID1818
<i>Knowledge analysis</i>	ID1818
<i>Polarity produced by sentiment analysis</i>	ID1818
<i>DEIN (modelo de decisão estratégica de inovação em produtos) (Danilevicz, 2006)</i>	ID1819
<i>PAMP (planilha para avaliação multicriterial de investimentos) (Souza, 2008)</i>	ID1819

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

APÊNDICE B – Versão Preliminar do Guia para a Gestão do Portfólio de Produtos

A estrutura processual foi avaliada via observações participante das atividades inerentes ao processo de gestão do portfólio de produtos do Sebrae/SE. Neste apêndice, apresenta-se no Quadro 17 uma síntese destes processos, seus propósitos e saídas.

Quadro 21 - Processos da versão preliminar do Guia

PROCESSO		PROPÓSITO	SAÍDAS	EXEMPLOS DE MÉTODOS E FERRAMENTAS
1. IDENTIFICAÇÃO	Identificar Necessidades De Conhecimentos (Ck) Para Gestão Do Portfólio De Produtos	Identificar quais os conhecimentos do cliente (F/F/A) necessários para realizar a gestão do portfólio de produtos	Levantamento das necessidades informacionais	Planejamento estratégico Indicadores para linhas de produtos (<i>Market, Value, Company fit, Customer, Line</i>) Indicadores para portfólio de produtos (Strategy, Balance, Diversification, Synergy, Portfolio value)
2. PLANEJAMENTO	Selecionar Fontes De Ck E Planejar Processos De Coleta E Análise De Ck Para Gestão Do Portfólio De Produtos	Identificar quais são as principais fontes de conhecimentos do cliente da organização. Definir como coletar e analisar estes conhecimentos.	Mapa das Fontes de Informação e Conhecimento	Reuniões de portfólio Reuniões de um comitê de produtos Revisão de portfólio
3. COLETA	Coletar Ck Para Gestão Do Portfólio De Produtos	Buscar os conhecimentos do cliente coletados nas fontes selecionadas	Dados, informações e conhecimentos sobre/para/dos clientes	Pesquisa de mercado Coleta de informações com clientes Coleta de informações com fornecedores Coleta de informações com concorrentes Coleta de informações em redes sociais Informações e opiniões do pessoal de vendas
4. TRATAMENTO	Tratar, Analisar Ck E Produzir <i>Insights</i> Para Gestão Do Portfólio De Produtos	Categorizar, analisar e comparar estes conhecimentos. Converter os resultados da análise em produtos de inteligência	Relatórios de inteligência Paineis dinâmicos	Matriz Ansoff; Matriz BCG Times multifuncionais
5. REVISÃO	Aplicar Resultados Na Tomada De Decisão Sobre Portfólio De Produtos	Tomar as decisões com base nos produtos de inteligência gerados, em especial: que produtos do portfólio atualizar, descontinuar, manter ou desenvolver.	Intervenções no portfólio: manutenção, exclusão, atualização ou desenvolvimento de produtos	Decisão da alta administração Reuniões de portfólio Reuniões de um comitê de produtos Revisão de portfólio
6. IDEIAÇÃO	Selecionar Ideias E Definir Pré-Projeto Das Soluções A Desenvolver Ou Atualizar	Identificar os <i>gaps</i> no portfólio de produtos a partir dos conhecimentos dos clientes. Definir o escopo preliminar das soluções a serem desenvolvidas ou atualizadas.	Pré-projeto de produtos (atualização ou desenvolvimento)	Mapa de produto

7. COMPARTILHAMENTO	Armazenar E Compartilhar Produtos De Inteligência	Definir como serão armazenados e disseminados estes conhecimentos. Definir com quais partes interessadas estes conhecimentos devem ser compartilhados.	Relatórios de inteligência Paineis dinâmicos	Integração com partes interessadas
8. ATUALIZAÇÃO	Avaliar Processos E Atualizar Ck Para Gestão Do Portfólio De Produtos	Estabelecer e monitorar indicadores para avaliar os resultados das intervenções. Registrar os novos conhecimentos obtidos ao longo do processo. Manter atualizados os conhecimentos dos clientes para reiniciar os processos de gestão do portfólio.	Conhecimentos atualizados	Indicadores de controle Indicadores de desempenho Indicadores de influência (ambiente externo)

Fonte: Elaborado por Alisson Lima Santos (2023).

APÊNDICE C – Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE



GUIA PARA GESTÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS DO SEBRAE/SE

2023

**Alisson Lima Santos
Emerson Cleister Lima Muniz**

Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE

**São Cristóvão
2023**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Santos, Alisson Lima

Guia para gestão do portfólio de produtos do
SEBRAE/SE [livro eletrônico] / Alisson Lima
Santos, Emerson Cleister Lima Muniz. -- 1. ed. --
São Cristóvão, SE : Ed. dos Autores, 2023.

PDF

ISBN 978-65-00-88398-5

1. Pequenas e médias empresas - Administração
2. Portfólios 3. Produtos - Desenvolvimento
4. Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas
Empresas (SEBRAE-SE) I. Muniz, Emerson Cleister
Lima. II. Título.

23-184317

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Marcas e produtos : Portfólios : Administração
de empresas 658

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Presidente do Conselho Deliberativo
Ivan Apóstolo Sobral

Diretora-Superintendente
Priscila Dias Silva Felizola

Diretor Técnico
Brenno Luiz Ribeiro Barreto

Diretor de Administração e Finanças
Raymundo Almeida Neto

Unidade de Inovação
Gerente
Marcus Vinícius Lopes Bezerra

Unidade de Atendimento e Relacionamento com o Cliente
Gerente
Ana Teresa da Silva Neto

Unidade de Atendimento e Relacionamento com o Cliente
Gestão do Portfólio de Produtos
Andreza Lisboa Santos

Conteudista/Elaboração
Alisson Lima Santos

Orientação/Revisão
Emerson Cleister Lima Muniz

Este Guia é parte integrante da dissertação de mestrado "Inteligência Competitiva e gestão do conhecimento do cliente: um guia para gestão do portfólio de produto no Sebrae/SE", do discente Alisson Lima Santos, sob orientação do Prof. Dr. Emerson Cleister Lima Muniz (PPGCI/UFS), cuja pesquisa foi autotizada pela Diretoria Técnica do Sebrae/SE em agosto de 2022

O que é este Guia?

Este Guia tem por objetivo orientar os gestores de portfólio de produtos do SEBRAE/SE, e demais envolvidos no processo, nas atividades necessárias para a gestão do portfólio de produtos. Contribuindo para a tomada de decisão e visando adequar os produtos oferecidos pelo SEBRAE/SE às necessidades atuais e futuras dos clientes.





Como usar este Guia?

Este Guia oferece uma estrutura processual que serve de jornada para apoiar o gestor ao longo do processo de gestão do portfólio de produtos. Para cada etapa, são descritas: entradas, métodos e ferramentas e saídas.



Entradas

Quais dados, informações e conhecimentos preciso para realizar o processo



Métodos e Ferramentas

Que atividades e materiais de apoio posso utilizar durante o processo



Saídas

Que resultados o processo oferece

Sumário



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT



ESTRUTURA PROCESSUAL



PARA SABER MAIS

Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva (IC) é uma das bases utilizadas para a elaboração deste Guia. A IC investiga o ambiente onde a empresa está inserida, para descobrir oportunidades e reduzir riscos. Bem como diagnostica o ambiente interno para estabelecer estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. Para o SEBRAE/SE ser bem sucedido em sua estratégia de oferta de produtos, precisa utilizar desta análise dos ambientes externo e interno para alinhar os seus produtos e processos ao contexto em que a organização está inserida.



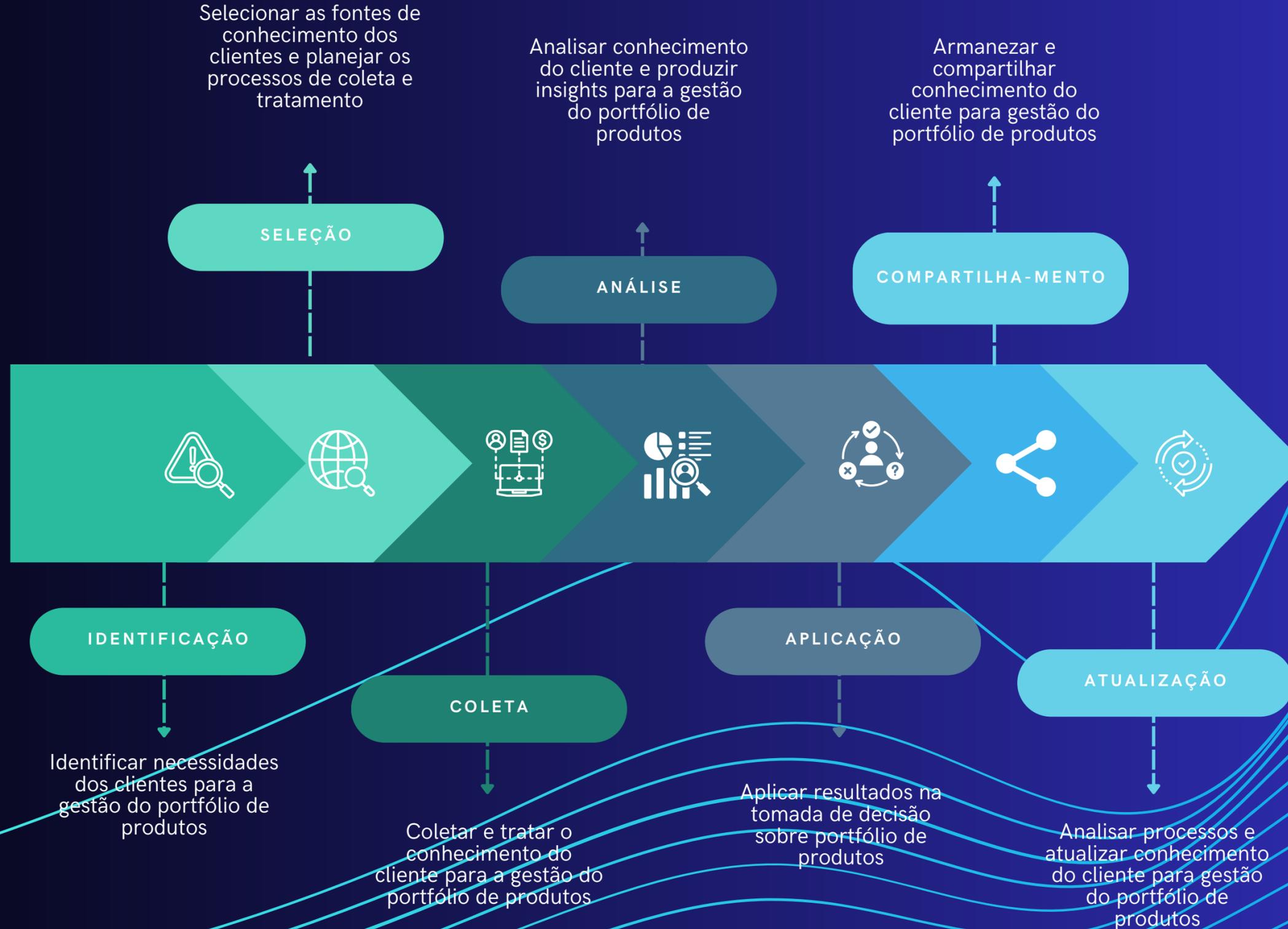
Customer Knowledge Management

Outra base utilizada neste Guia é a *Customer Knowledge Management* (CKM), em português, Gestão do Conhecimento do Cliente. A CKM é uma abordagem relevante para este contexto de exploração do conhecimento do cliente como fonte de vantagem competitiva. Ela se baseia na Gestão do Conhecimento e na Gestão do Relacionamento com o Cliente para gerar valor, inovação e outros benefícios para clientes e organizações.



ESTRUTURA PROCESSUAL

CONHEÇA A NOSSA JORNADA



1

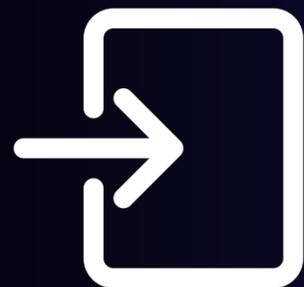
IDENTIFICAÇÃO

O objetivo é identificar quais os conhecimentos do cliente necessários para a gestão do portfólio de produtos

1

IDENTIFICAÇÃO

Entradas



- Direcionamento estratégico
- Análises dos ambientes externo e interno
- Programas, projetos e processos
- Metas físicas
- Recursos orçamentários



Saídas

- Conhecimentos relevantes para a gestão do portfólio de produtos



Realizar o Workshop de Portfólio de Produtos

O **WORKSHOP DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS** é um evento integrante do ciclo anual de revisão do Planejamento Estratégico. Reune toda a força de trabalho e visa alinhar o entendimento de todos em relação às Diretrizes Estratégicas, o Portfólio de Produtos e as Necessidades e Expectativas dos Clientes.

IDENTIFICAÇÃO

ROTEIRO DE REALIZAÇÃO DO WORKSHOP DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Responsável:	Gestão Estratégica; Gestão do Portfólio de Produtos
Participantes:	Gestores de projetos internos e de atendimento, gerentes das unidades organizacionais e dos Escritórios Regionais
Realização:	Após a definição dos Programas, Projetos e Atividades do Plano Anual (geralmente entre os meses de novembro e dezembro)
Duração:	4 horas
Informações de entrada:	Programas, projetos e atividades Objetivos e metas organizacionais Análise do Ambiente Externo Desempenho dos produtos mais relevantes
Pauta a ser abordada:	Segmentação de clientes Priorização do público-alvo (preliminar) Categorização do portfólio de produtos (famílias) Priorização de produtos (preliminar)
Saídas desejadas:	Demandas para segmentação de clientes Demandas para categorização de produtos Relação das informações e conhecimentos relevantes para a gestão do portfólio de produtos

O Workshop é o evento de início de todo o processo de gestão do portfólio de produtos.



Clique aqui para acessar o roteiro editável



IDENTIFICAÇÃO



DICAS!

Workshop de Portfólio de Produtos



PLANEJAMENTO

Convide as pessoas com antecedência, organize o local e o horário para garantir a participação de todos.

PREPARAÇÃO

Organize as informações necessárias para as discussões, prepare o ambiente e conduza dinâmicas que apoiem a imersão dos participantes.

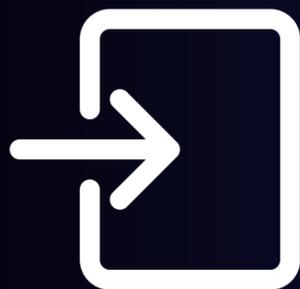
SISTEMÁTICA

O Workshop faz parte do ciclo de Revisão do Planejamento Anual. Esta lógica é importante para garantir a sistematização deste rito.

SELEÇÃO

O objetivo é selecionar as fontes de conhecimento do cliente relevantes para a gestão do portfólio de produtos, bem como planejar os processos de coleta e tratamento destes conhecimentos.

Entradas



- Conhecimentos dos clientes relevantes para a gestão do portfólio de produtos

Saídas



- Fontes de conhecimento
- Métodos de coleta
- Métodos de análise

Elaborar o Mapa de Conhecimentos dos Clientes



O Mapa dos Conhecimentos dos Clientes é a ferramenta concebida para orientar a realização do processo de Seleção. Ele é baseado na metodologia 5W2H. E contém todas as informações relevantes sobre as fontes de conhecimento necessárias para desenvolver a gestão do portfólio de produtos.

SELEÇÃO



EXEMPLO!

Mapa dos Conhecimentos dos Clientes



Reclamações dos clientes

Mediante demanda
(análise sistêmica mensal)

Unidade de Ouvidoria

WHO

WHAT

WHEN

Registros de reclamações dos clientes

WHERE

WHY

HOW

Compreender aspectos objetivos e subjetivos da percepção dos clientes acerca dos produtos consumidos

Registrar todas as manifestações dos clientes classificadas como reclamações. Categorizar aquelas relacionadas aos produtos. Tratar estas reclamações mensalmente.

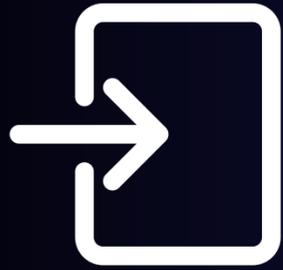


3 COLETA

O objetivo é realizar, efetivamente, a coleta dos conhecimentos dos clientes relevantes para a gestão do portfólio de produtos nas suas respectivas fontes, conforme definido nos processos anteriores.

3 COLETA

Entradas



- Conhecimentos relevantes
- Fontes de conhecimentos dos clientes
- Métodos de coleta

Saídas



- Conhecimentos coletados e tratados

COLETA

Utilize o Mapa dos Conhecimentos dos Clientes para identificar as fontes dos conhecimentos necessários para a gestão do portfólio de produtos. E planejar como coletar e tratar estes conhecimentos.



COLETA



DESTAQUES!

Métodos de Coleta e Tratamento de Conhecimentos dos Clientes

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Os sistemas de informações que dão suporte a CRM registram, organizam e armazenam dados e informações das transações com os clientes. Estes são fontes relevantes para a geração de conhecimentos dos clientes.



DATA ANALYTICS

Dentro do contexto de Big Data, métodos da ciência de dados podem ser adotados para obter conhecimentos relevantes a partir do conjunto de dados e informações da organização. Mineração de dados, clusterização e análise preditiva são exemplos de técnicas que podem ser adotadas com esta finalidade.



ESTUDOS DE PERSONAS

Os Estudos de Personas são pesquisas qualitativas que buscam identificar e descrever os principais usuários dos produtos. Obtendo assim suas principais características, dores, necessidades e percepções acerca da organização.

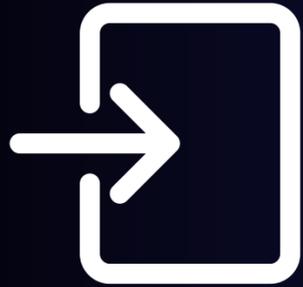


4 ANÁLISE

O objetivo é analisar os conhecimentos dos clientes para produzir insights para a gestão do portfólio de produtos.

④ ANÁLISE

Entradas

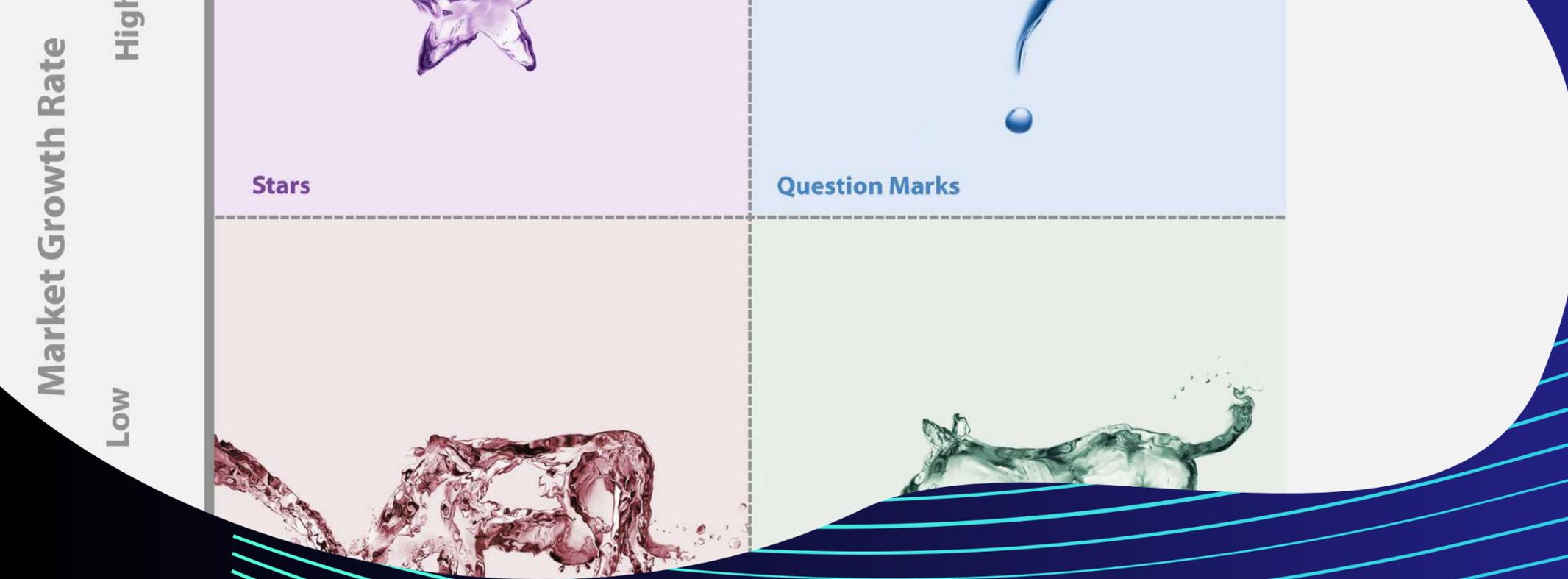


- Conhecimentos coletados e tratados

Saídas



- Insights para a gestão do portfólio de produtos



Matriz BCG

A Matriz BCG é a ferramenta adotada para orientar a análise do portfólio de produtos a partir dos conhecimentos dos cliente. É uma ferramenta simples e visual, que categoriza os produtos em quatro quadrantes. Favorecendo insights para a tomada de decisão.

ANÁLISE

Matriz BCG

PRODUTOS	Desempenho Atual			Média Desempenho Atual	Aderência Estratégica			Média Aderência Estratégica
	Score Número de Clientes Atendidos	Score Geração de Receita	Score Satisfação do Cliente		Score Relevância para públicos prioritários	Score Relevância para projetos estratégicos	Score Posicionamento no Mercado	
PRODUTO A								
PRODUTO B								
PRODUTO C								

		Desempenho Atual	
		Alta	Baixa
Aderência Estratégica	Alto	Estrelas	Interrogações
	Médio		
	Baixo	Vacas leiteiras	Abacaxis
	Muito Baixo		

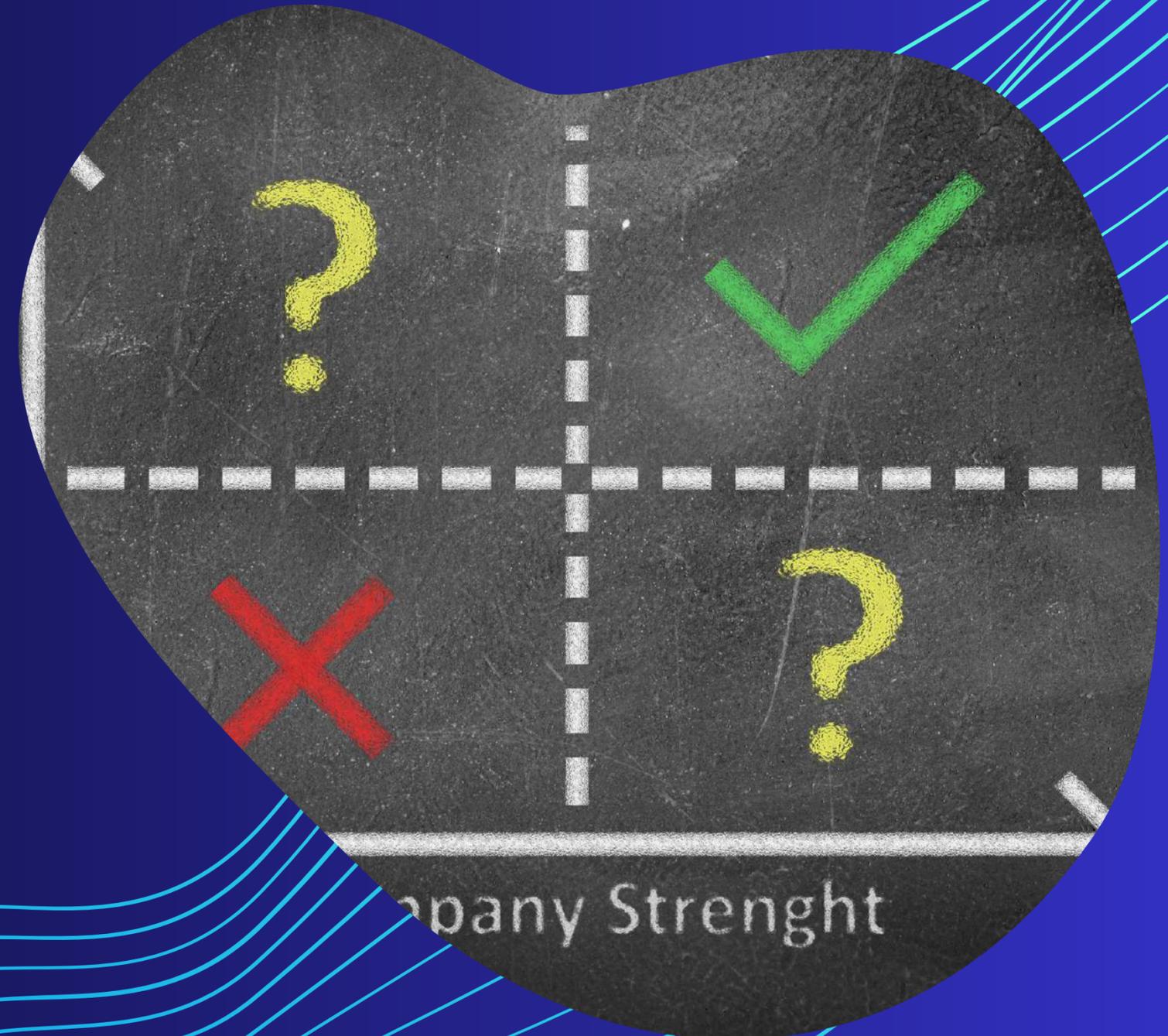


Clique aqui para acessar a matriz editável



Matriz BCG

A Matriz BCG adaptada para o processo de Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE avalia as soluções em duas dimensões: o desempenho atual dos produtos e a aderência estratégica. Isto permite balancear as demandas de curto prazo com as necessidades e tendências a longo prazo.



Desempenho Atual



NÚMERO DE CLIENTES ATENDIDOS

Quantos clientes (pessoas físicas e jurídicas) foram atendidas com este produto no período analisado.

GERAÇÃO DE RECEITA

Qual o montante obtido em receitas próprias (empresas beneficiadas) com a venda deste produto no período em análise.

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Qual o resultado da pesquisa de satisfação do cliente (por meio do NPS) para este produto no período em análise.

Aderência estratégica

RELEVÂNCIA PARA PÚBLICOS PRIORITÁRIOS

O quanto este produto é relevante para compor a cesta de produtos da estratégia de atendimento às personas priorizadas no ciclo de Planejamento Estratégico.

RELEVÂNCIA PARA PROJETOS ESTRATÉGICOS

O quanto este produto é relevante para compor a cesta de produtos dos projetos estratégicos para o ciclo de Planejamento Estratégico.

POSICIONAMENTO NO MERCADO

O quanto este produto é relevante para a competitividade da organização perante o ambiente concorrencial analisado e as tendências de mercado.



DICAS!

Matriz BCG

1

Liste os produtos do portfólio a serem analisados

2

Atribua um score de 1 a 5 para cada produto nos drivers da dimensão Desempenho Atual

3

Atribua um score de 1 a 5 para cada produto nos drivers da dimensão Aderência Estratégica

4

Obtenha a média para cada dimensão

5

Plote o resultado de cada produto na Matriz

6

Identifique o quadrante em que cada produto foi categorizado

7

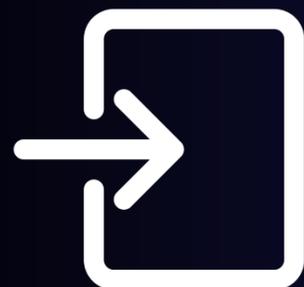
Analise a coerência dos resultados e o balanceamento do portfólio

5 APLICAÇÃO

O objetivo é aplicar resultados da coleta e análise dos conhecimentos dos clientes na tomada de decisão sobre o portfólio de produtos, com base nos insights gerados nos processos anteriores.

5 APLICAÇÃO

Entradas



- Insights gerados na análise dos conhecimentos

Saídas



- Intervenções no portfólio de produtos
- Intervenções em demais processos internos



Designar o Comitê de Portfólio de Produtos

○ **COMITÊ DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS** tem o papel de formalizar a análise do portfólio de produtos, subsidiando a Diretoria Executiva na tomada de decisão sobre a estratégia de atuação em produtos do SEBRAE/SE. Além disto, propõem melhorias nos processos internos a partir dos conhecimentos dos clientes analisados.

COMITÊ DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Coordenador:	Gestor do Portfólio de Produtos
Membros:	Gestão do Portfólio de Produtos; Gestão de Fomecedores de Bens e Serviços Credenciados (todos os editais vigentes); Marketing; Agências de Atendimento (representação regional); Relacionamento com o Cliente; Rede de Agentes de Atendimento (representação da rede estendida de atendimento)
Objetivo:	Coordenar a estratégia de atuação em produtos do SEBRAE/SE, propondo melhorias nos processos internos da organização com vistas a contribuir para a oferta de produtos aderentes às necessidades dos clientes.
Principais atribuições:	<ul style="list-style-type: none">• Apoiar a realização do Workshop de Portfólio de Produtos;• Apoiar a elaboração do Mapa de Conhecimentos dos Clientes;• Realizar a coleta de conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos;• Realizar a análise de conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos;• Revisar o portfólio de produtos do SEBRAE/SE;• Compartilhar e armazenar os conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos;• Monitorar os indicadores de desempenho dos produtos;• Propor melhorias nos processos de gestão de fornecedores, atendimento e relacionamento com o cliente;• Propor melhorias nos sistemas de informações;• Propor capacitações para a força de trabalho e fornecedores.
Report:	Comitê consultivo de suporte a Diretoria Executiva (instância deliberativa)



Clique aqui para acessar o documento editável

Revisão do Portfólio de Produtos

PRINCIPAL TAREFA DO COMITÊ DE PORTFÓLIO DE PRODUTOS. VISA ORIENTAR DECISÕES ACERCA DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS.

MANTER

Que produtos devem ser mantidos no portfólio. Pois atendem às necessidades atuais e futuras dos clientes, apresentando bom desempenho.

ATUALIZAR

Que produtos precisam de melhorias, para que atendam a demandas dos clientes e estejam com o seu conteúdo atualizado de acordo com o mercado.



ADQUIRIR

Que novos produtos devem ser adquiridos do portfólio de outros SEBRAE/UF ou de contratações no mercado, a fim de compor o portfólio de produtos do SEBRAE/SE, atendendo a gaps identificados.

DESCONTINUAR

Que produtos podem ser retirados do portfólio, pois não atendem mais às necessidades dos clientes e apresentam desempenho insatisfatório.

APLICAÇÃO



DESTAQUES!

Comitê do Portfólio de Produtos

Além do papel de revisar o portfólio de produtos, é importante o comitê ficar atento a outros aspectos.

DE OLHO NA CONCORRÊNCIA

Manter atualizados estudos sobre concorrentes, criando um repertório de materiais de Inteligência Competitiva por meio do qual monitora o ambiente concorrencial e avalia o posicionamento de mercado do SEBRAE/SE.

ATENÇÃO ÀS TENDÊNCIAS

Realizar estudos de tendências de mercado, criando uma base de conhecimentos capaz de orientar a estratégia de atuação em produtos do SEBRAE/SE.

ATUAÇÃO EM REDE

Participar de fóruns de discussão relevantes, dentro e fora do Sistema Sebrae, a fim de estabelecer parcerias estratégicas para a atuação do SEBRAE/SE.



Clique aqui para Estudo da Concorrência SEBRAE/SC 2023



Clique aqui para Guia de Tendências SEBRAE/PR 2023

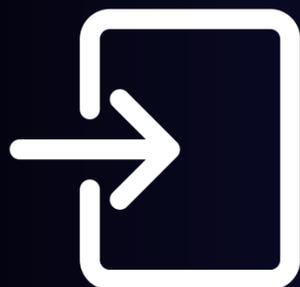


COMPARTILHAMENTO

O objetivo é definir como serão armazenados e disseminados os conhecimentos dos clientes utilizados na Gestão do Portfólio de Produtos, e com quais partes interessadas estes conhecimentos devem ser compartilhados.

COMPARTILHAMENTO

Entradas



- Conhecimentos dos clientes analisados
- Intervenções no portfólio de produtos
- Intervenções nos processos internos

Saídas



- Bases de conhecimento organizadas e disponíveis

COMPARTILHAMENTO

Ferramenta	Propósito	Partes interessadas
Catálogo de produtos (portfólio)	Organizar e disponibilizar as informações sobre cada produto (descrição, conteúdo, carga horária, público-alvo, argumento de vendas,	Força de trabalho Rede de Agentes Fornecedores de Consultoria e Instrutoria Credenciados
Paineis (<i>Business Intelligence</i>)	Organizar e disponibilizar os dados e informações do desempenho dos produtos (atendimentos, receitas, despesas, pesquisas de satisfação, etc.)	Força de trabalho
Página na intranet (Sharepoint)	Armazenar e disponibilizar os dados e informações relevantes sobre os produtos (estudos, relatórios, registros de reunião, etc.)	Força de trabalho
Eventos	Disseminar as mudanças no portfólio de produtos e novos conhecimentos relevantes	Força de trabalho Rede de Agentes Fornecedores de Consultoria e Instrutoria Credenciados
Catálogo de produtos (site)	Disponibilizar informações relevantes dos produtos para os clientes, em especial para autoconsumo (descrição, preços, benefícios, etc.)	Clientes

É possível utilizar as ferramentas já disponíveis no SEBRAE/SE como repositórios de conhecimentos e canais para compartilhamento destes conhecimentos com as partes interessadas.



Clique aqui para acessar o roteiro editável



COMPARTILHAMENTO



DICAS!

Ferramentas de compartilhamento do conhecimento

NÃO SÃO SÓ EVENTOS

Eventos são importantes para disseminar conhecimentos e permitir a interação entre os envolvidos. Contudo, compartilhar conhecimentos não pode estar restrito a eventos. Importante utilizar e manter atualizados os canais de comunicação assíncrona disponíveis.

PRIORIZE UM BOM CATÁLOGO DE PRODUTOS

O Catálogo de Produtos é a representação objetiva do portfólio de produtos. Por isto ele deve ser mantido atualizado, com todas as intervenções registradas. Importante gerar catálogos distintos de acordo com as partes interessadas (cliente, atendimento, rede de agentes, consultores e instrutores, etc.).

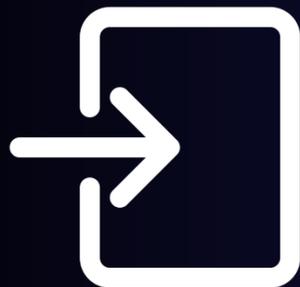


ATUALIZAÇÃO

O objetivo é avaliar os processos da gestão do portfólio de produtos e promover a atualização dos conhecimentos dos clientes, que irá definir a necessidade de visitar alguns dos processos.

ATUALIZAÇÃO

Entradas



- Conhecimentos analisados
- Indicadores de desempenho

Saídas



- Conhecimentos atualizados
- Intervenções nos processos de gestão do portfólio de produtos



Monitoramento de indicadores de desempenho

O Monitoramento de indicadores de desempenho é a forma de acompanhar os processos de gestão do portfólio de produtos e, a partir de seus resultados, definir medidas para aperfeiçoar métodos e ferramentas, ou para atualizar informações de entrada relevantes.

ATUALIZAÇÃO

FICHA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DOS PRODUTOS DO PORTFÓLIO			
Indicador	Clientes atendidos	Geração de receita	Satisfação do Cliente (NPS)
Descrição	Somatório do número de clientes que consumiram o produto no período	Somatório da receita (receitas próprias de empresas beneficiadas) obtida com a venda do produto no período	Índice de recomendação do cliente, em resposta a pergunta "Qual é a probabilidade de você recomendar esta empresa para um amigo ou colega?", conforme metodologia do NPS
Responsável	Unidade de Atendimento e Relacionamento	Unidade de Gestão Financeira	Unidade de Atendimento e Relacionamento
Unidade de medida	número	R\$ (Real)	número (0 a 10)
Polaridade	Quanto maior melhor	Quanto maior melhor	Quanto maior melhor
Frequência	Mensal	Mensal	Mensal
Meta	Conforme desdobramento da estratégia	Conforme desdobramento da estratégia	Conforme desdobramento da estratégia
Disponibilização	Painel BI	Painel BI	Painel BI

Estes são os principais indicadores que devem ser acompanhados pelo Comitê de Portfólio de Produtos.



Clique aqui para acessar a ficha editável



Indicadores de desempenho

CLIENTES ATENDIDOS

Avalia a quantidade de clientes (pessoas físicas e jurídicas) foram atendidos no período com produtos do portfólio. A estratificação permite analisar o impacto de intervenções no portfólio nos diferentes perfis de clientes.

GERAÇÃO DE RECEITA

Avalia o volume de receitas próprias (empresas beneficiadas) gerada com a venda de produtos do portfólio. Sua estratificação permite avaliar o impacto de intervenções no portfólio na geração de receita.

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Avalia a satisfação do cliente (NPS) com produtos do portfólio. Sua estratificação permite avaliar o impacto de intervenções no portfólio no atendimento às necessidades e expectativas dos clientes.

ATUALIZAÇÃO



DICAS!

Monitoramento de indicadores de desempenho

ATUALIZAÇÃO

Importante definir uma plataforma (como um painel com base em Business Intelligence) para manter os indicadores visíveis, atualizados e disponíveis, facilitando a consulta e tomada de decisão.

VISÃO SISTÊMICA

Ao analisar os indicadores de desempenho, não restringir a visão apenas ao processo de gestão do portfólio de produtos. Como também outros processos que podem impactar na estratégia de atuação em produtos (atendimento, relacionamento com o cliente, gestão de fornecedores).

CENTRALIDADE NO CLIENTE

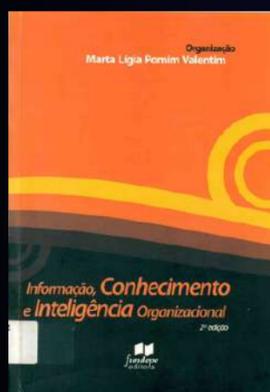
Ter em mente que todos os processos tem como perspectiva central o cliente, e a satisfação de suas necessidades e expectativas.



Mensagem Final

Este Guia traz para o SEBRAE/SE um processo estruturado para a Gestão do Portfólio de Produtos, tendo base as premissas da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management*. Isto vem contribuir para a concepção de uma estratégia de atuação em produtos que alinhe as diretrizes organizacionais com as necessidades e expectativas, atuais e futuras, dos clientes. Também confere à organização mais competitividade e uma visão única acerca de como utilizar os conhecimentos dos clientes na tomada de decisão sobre o portfólio de produtos.

Para saber mais



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

VALENTIM, Marta Ligia Pomim.
Informação, conhecimento e inteligência
organizacional. Marília: FUNDEPE
Editora, 2006.



CKM

MUNIZ, Emerson Cleister Lima; DANDOLINI,
Gertrudes Aparecida; BIZ, Alexandre Augusto. A
customer knowledge management framework.
Journal of Information & Knowledge
Management, v. 20, n. 3, June, 2021.
Disponível em:
<https://doi.org/10.1142/S0219649221500283>.

The logo for Sebrae consists of four horizontal white bars stacked vertically, with the word "SEBRAE" centered between the second and third bars. The bars are slightly slanted to the right. The text "SEBRAE" is in a bold, italicized, sans-serif font.

SEBRAE