



# 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.





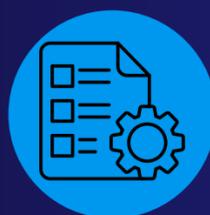
# Como usar este Guia?

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.



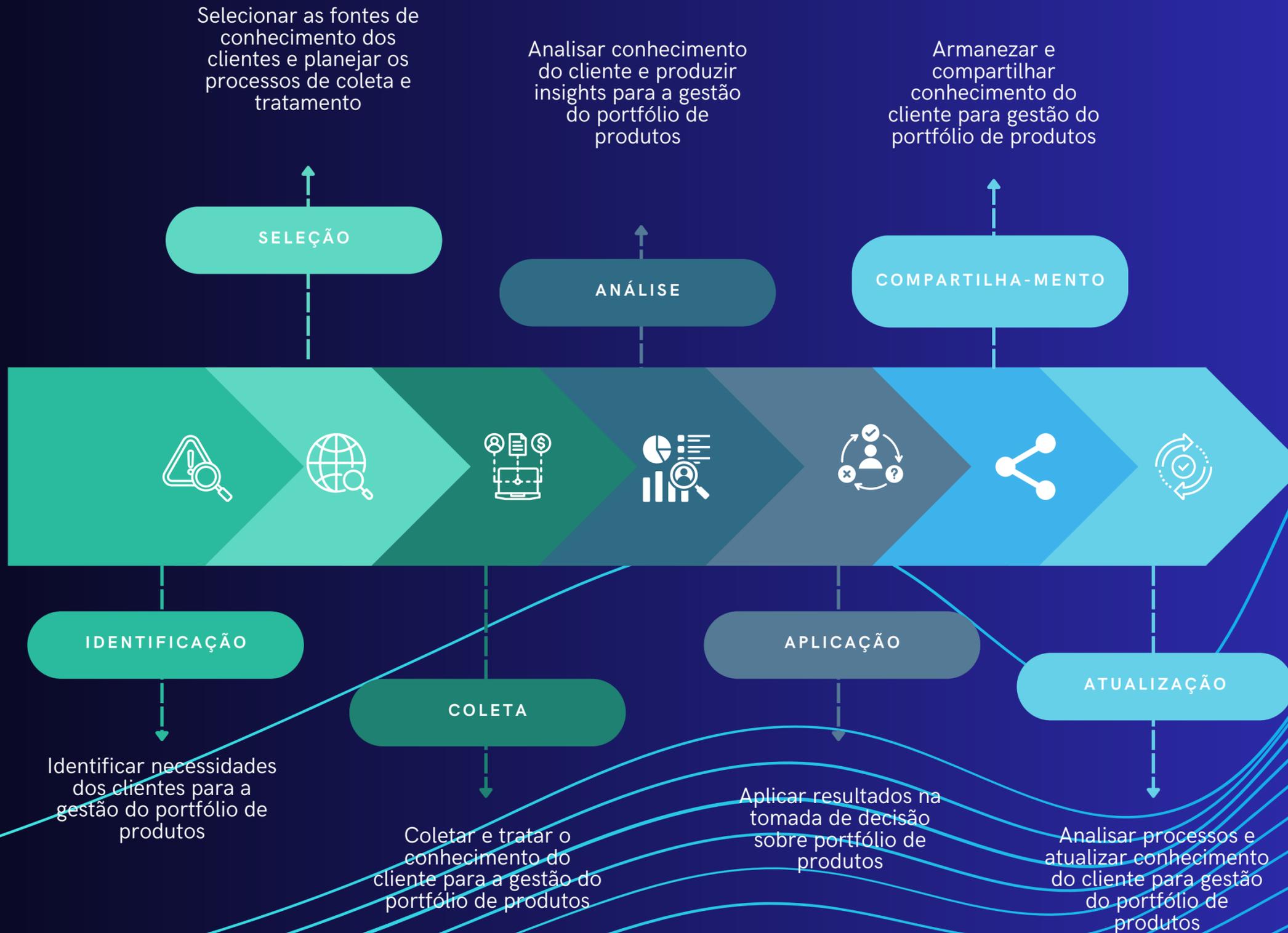
# Customer Knowledge Management

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

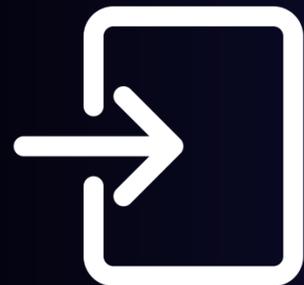
# IDENTIFICAÇÃO

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.

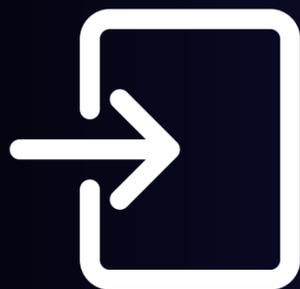
### SISTEMÁTICA

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

Registros de reclamações dos clientes

**WHO**

**WHERE**

**WHAT**

**WHY**

**WHEN**



**HOW**

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

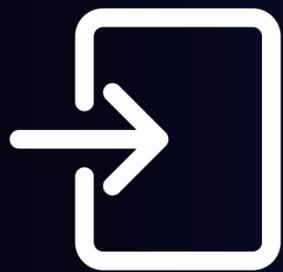
Registrar todas as manifestações dos clientes classificadas como reclamações. Categorizar aquelas relacionadas aos produtos. Tratar estas reclamações mensalmente.

# 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.

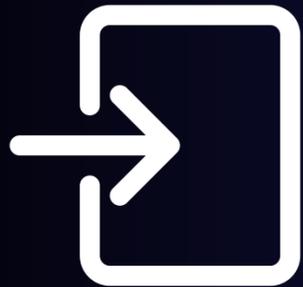


# 4 ANÁLISE

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

# ④ ANÁLISE

## Entradas

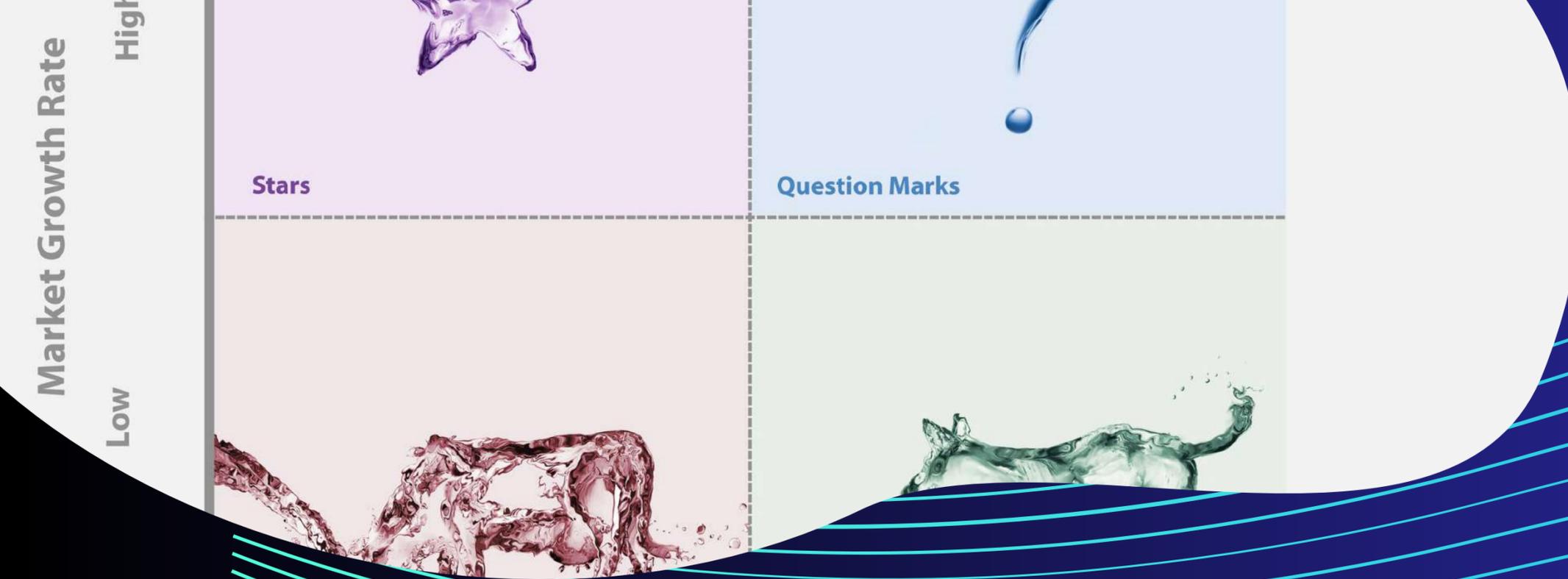


- Conhecimentos coletados e tratados

## 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		

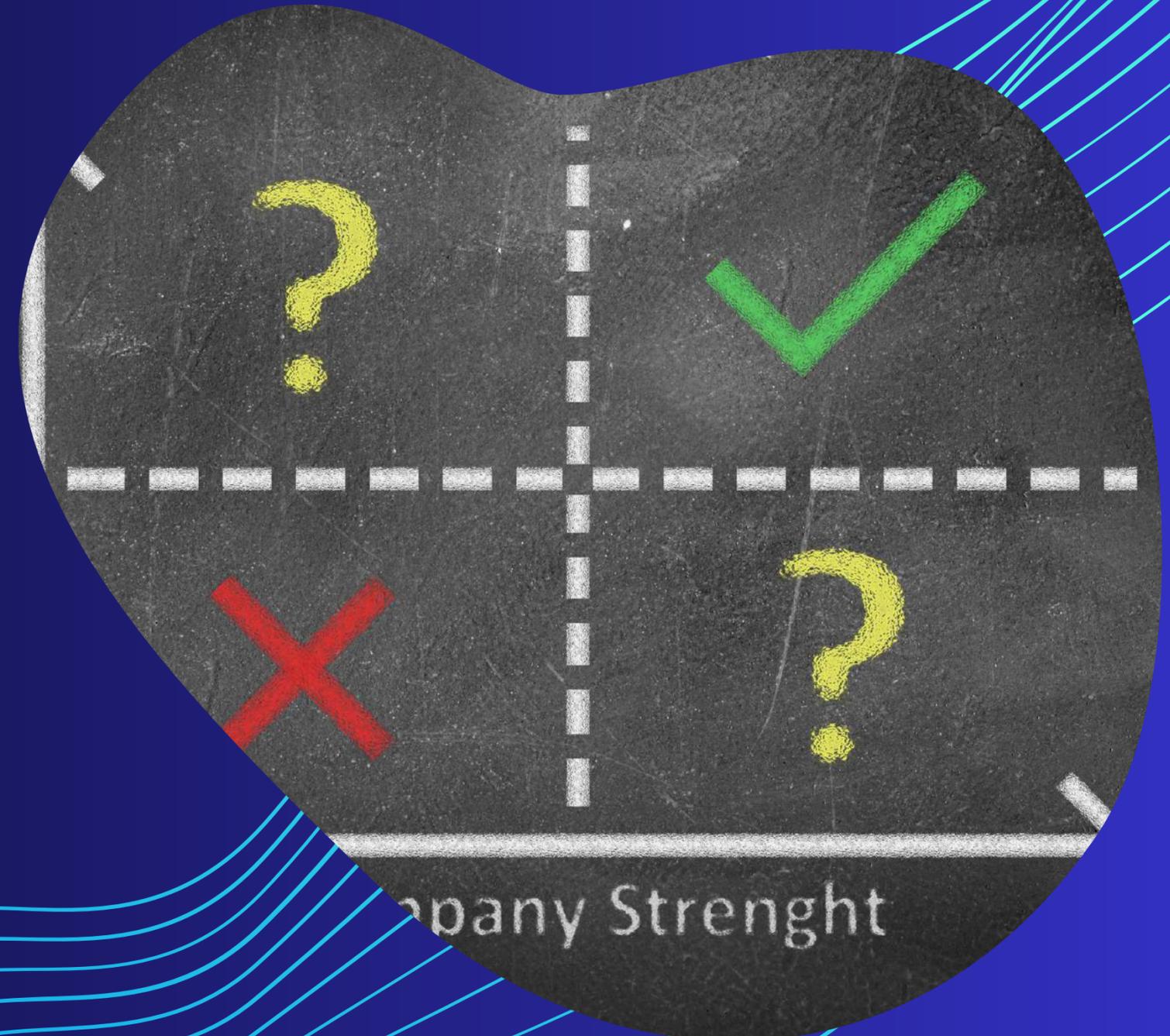


Clique aqui para acessar a matriz editável



## 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

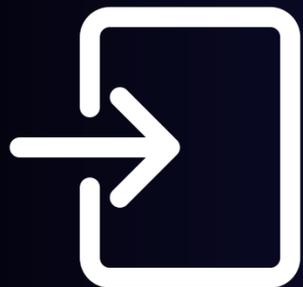
Analise a coerência dos resultados e o balanceamento do portfólio

# 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"><li>• Apoiar a realização do Workshop de Portfólio de Produtos;</li><li>• Apoiar a elaboração do Mapa de Conhecimentos dos Clientes;</li><li>• Realizar a coleta de conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos;</li><li>• Realizar a análise de conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos;</li><li>• Revisar o portfólio de produtos do SEBRAE/SE;</li><li>• Compartilhar e armazenar os conhecimentos dos clientes para a gestão do portfólio de produtos;</li><li>• Monitorar os indicadores de desempenho dos produtos;</li><li>• Propor melhorias nos processos de gestão de fornecedores, atendimento e relacionamento com o cliente;</li><li>• Propor melhorias nos sistemas de informações;</li><li>• Propor capacitações para a força de trabalho e fornecedores.</li></ul>
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

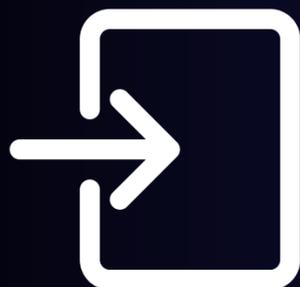


# COMPARTILHAMENTO

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.).

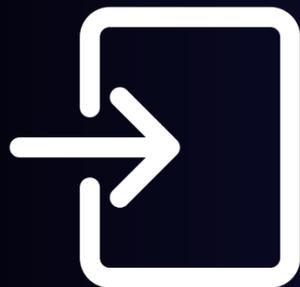


# ATUALIZAÇÃO

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			
<b>Indicador</b>	<b>Clientes atendidos</b>	<b>Geração de receita</b>	<b>Satisfação do Cliente (NPS)</b>
<b>Descrição</b>	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
<b>Responsável</b>	Unidade de Atendimento e Relacionamento	Unidade de Gestão Financeira	Unidade de Atendimento e Relacionamento
<b>Unidade de medida</b>	número	R\$ (Real)	número (0 a 10)
<b>Polaridade</b>	Quanto maior melhor	Quanto maior melhor	Quanto maior melhor
<b>Frequência</b>	Mensal	Mensal	Mensal
<b>Meta</b>	Conforme desdobramento da estratégia	Conforme desdobramento da estratégia	Conforme desdobramento da estratégia
<b>Disponibilização</b>	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

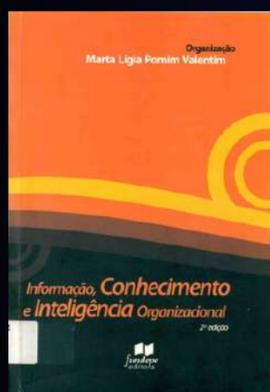
Ter em mente que todos os processos tem como perspectiva central o cliente, e a satisfação de suas necessidades e expectativas.



# 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>.

