



Guia para Gestão do Portfólio de Produtos: uma abordagem baseada em Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*

Product Portfolio Management Guide: an approach based on Competitive Intelligence and Customer Knowledge Management

Alisson Lima Santos 

Mestrando em Ciência da Informação
Universidade Federal de Sergipe, Brasil
alissonlima.ep@gmail.com

Emerson Cleister Lima Muniz 

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Universidade Federal de Sergipe, Brasil
eng.prod.emerson@gmail.com

Resumo

O estudo objetiva elaborar um Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe (SEBRAE/SE) à luz dos preceitos da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management*. Para isto, realiza uma pesquisa aplicada, exploratória, propositiva e qualitativa. O delineamento metodológico baseia-se 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. Como instrumentos de coleta e análise de dados têm-se: pesquisa bibliográfica, diagnóstico organizacional, revisão sistemática integrativa, análise documental, observação não sistemática e análise de conteúdo. O resultado foi a concepção do produto editorial Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE, que contempla os processos: identificação, seleção, coleta, análise, aplicação, compartilhamento e atualização. Para operacionalizar estes processos, definiram-se 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 organização intensiva em conhecimento.

Palavras-chave: gestão da informação e do conhecimento; gestão do conhecimento do cliente; gestão do portfólio de produtos; inteligência competitiva.

Abstract

The objective of the study is to develop a Product Portfolio Management Guide for Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe (SEBRAE/SE), guided by the principles of Competitive Intelligence and Customer Knowledge Management. To achieve this, an applied, exploratory, propositional, and qualitative research was employed. The methodological framework was based in Design Science Research, encompassing the following stages: problem identification and motivation, solution objective definition, version preliminary solution construction, solution application, final guide elaboration, and results communication. Data collection and analysis methods included litera-



doi: [10.28998/cirev.2024v11e16697](https://doi.org/10.28998/cirev.2024v11e16697)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Submetido em: 02/11/2023

Aceito em: 31/01/2024

Publicado em: 04/02/2023

ture research, organizational diagnosis, integrative systematic literature review, document analysis, non-systematic observation and content analysis. The final outcome of this intervention was the creation of the Guide for Product Portfolio Management at SEBRAE/SE, encompasses the following processes: identification, selection, collection, analysis, application, sharing, and updating. To implement these processes, methods and tools were defined, including: Product Portfolio Workshop, Customer Knowledge Map, BCG Matrix, Product Portfolio Committee, and Performance Indicators. The results underscore the synergy between the approaches of Competitive Intelligence and Customer Knowledge Management, demonstrating their integrated application in product portfolio management within a knowledge-intensive organization.

Keywords: competitive intelligence; customer knowledge management; information and knowledge management; product portfolio management.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo aborda como tema central a Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management*, no âmbito da Ciência da Informação, como construtos teóricos aplicados à Gestão do Portfólio de Produtos. Esta última é 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.

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 essa visão 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.

Conhecer bem os clientes e planejar estrategicamente a entrega do que, exatamente, agrega valor a eles, é ponto não só primordial, mas hoje, elementar, porém complexo de alcançar. Este fato induz à aplicação de conceitos da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management* na Gestão de Portfólio de Produtos.

Diante do exposto, aborda-se o seguinte problema de pesquisa: como processos relacionados à Inteligência Competitiva e à *Customer Knowledge Management* podem contribuir para Gestão do Portfólio de Produtos no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe (SEBRAE/SE)?

Com base nisto, o objetivo geral desta pesquisa é elaborar um Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE à luz dos preceitos da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management*.

Assim, tem-se como objeto o 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).

As justificativas para realização deste estudo pautam-se em contribuições gerenciais, científicas e sociais. Quanto às contribuições gerenciais, reporta-se a autores como Santos e Santos Neto (2020), os quais afirmam que as organizações ainda possuem dificuldades de trabalhar a informação de forma ativa. Além disto, 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. Complementar a esta concepção, 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 se certificar de que oferecem aqueles que atendem aos requisitos dos clientes.

No tocante às contribuições científicas, um levantamento prévio realizado em setembro de 2022 de publicações nos temas Inteligência Competitiva, *Customer Knowledge Management* e gestão do portfólio de produtos indicou que a intersecção destes temas não é explorada na literatura. Esta constatação foi decorrente de uma busca pelos termos “*competitive intelligence*”, “*customer knowledge management*” e “*product portfolio management*” nas bases *Science Direct*[®], *Scopus*[®], *Web of Science*[®], *Scielo* e Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci), nos campos título, resumo e palavras-chave.

No que tange à contribuição social, 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 e da sociedade como forma de potencializar os resultados alcançados.

Este artigo está organizado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os temas Inteligência Competitiva, *Customer Knowledge Management* e Gestão do Portfólio de Produtos. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos, descrevendo a classificação e as etapas da pesquisa baseadas na *Design Science Research*. A quarta seção apresenta os resultados e as discussões, contemplando os processos que compõem o Guia para a Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE. E, por fim, a quinta e última seção apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se referencial teórico, abordando elementos principais dos construtos teóricos que sustentam a concepção do produto deste estudo, sendo eles Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*, além de abordar a Gestão do Portfólio de Produtos e seus métodos e ferramentas.

Para identificar as relações entre a Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management*, foi realizada uma revisão sistemática integrativa dos estudos referentes ao tema Inteligência Competitiva, de modo a identificar, na literatura, os processos essenciais que compõem modelos e *frameworks*. Já do ponto de vista da *Customer Knowledge Management*, foi selecionado o *framework* descrito por Muniz, Dandolini e Biz (2021), os quais realizaram uma revisão sistemática neste tema.

Uma segunda revisão sistemática integrativa foi adotada para identificar, na literatura, métodos e ferramentas relacionados a gestão do portfólio de produtos que pudessem, posteriormente, serem relacionados a processos de Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*, a fim de direcionar a aplicação das atividades ao contexto da gestão de portfólio de produtos.

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.

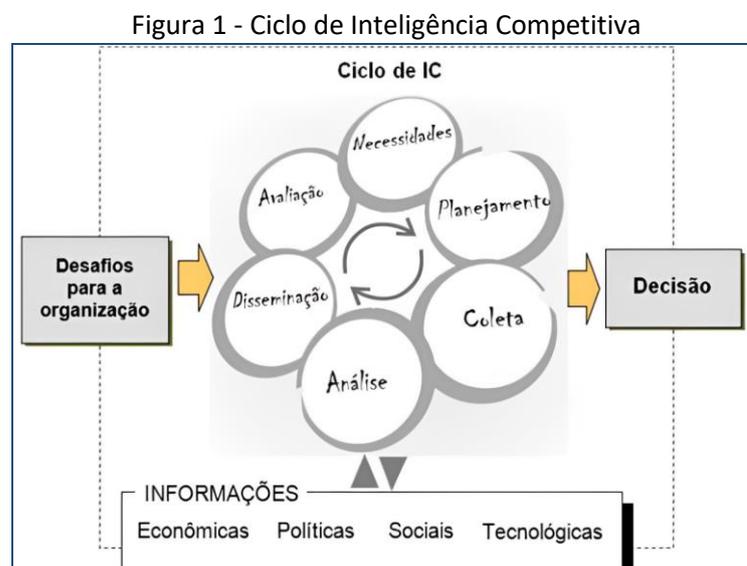
A Inteligência Competitiva é então entendida como um processo em que profissionais acessam e avaliam dados para transformá-los em informação. O uso dessas informações, por sua vez, permite a construção do conhecimento, a tomada de decisões, a resolução de problemas e a inovação (Ottonicar; Valentim;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

Dentre os objetivos da Inteligência Competitiva, He *et al.* (2015) apontam que empresas em geral desejam saber como consumidores se sentem sobre seus produtos e serviços, bem como os de seus concorrentes. Isto ratifica o posicionamento dos clientes no centro do processo de Inteligência Competitiva. Conforme também apontam Ranjan e ForoPON (2021), ao colocarem os clientes como fontes de informação para a Inteligência Competitiva, apontando as demandas dos clientes, bem como novos clientes e mercados, como oportunidades advindas de um processo dessa natureza.

Os estudos de Ranjan e ForoPON (2021) também ressaltam a importância de processos sistemáticos para realização da Inteligência Competitiva. Segundo suas pesquisas, processo como este é predominantemente centralizado e informal, em oposição a uma estrutura clara e formal. Silva *et al.* (2018) afirmam que a literatura sobre Inteligência Competitiva aborda modelos teóricos conceituais amplos que, de modo geral, apresentam similaridades em suas etapas principais.

Apesar de diferentes abordagens e nomenclaturas, a revisão sistemática integrativa evidenciou 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.

Portanto, diferentes abordagens da Inteligência Competitiva podem ser sintetizadas por meio dos processos do Ciclo de Inteligência Competitiva proposto por Amaral *et al.* (2008). Este ciclo, conforme a Figura 1, 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.



Fonte: Amaral *et al.* (2008, p. 2).

Embora geralmente representados como um ciclo, Pereira, Carvalho e Jordão (2016) sinalizam que a aplicação da Inteligência Competitiva, 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.

2.2 Customer Knowledge Management

Para Khosravi e Hussin (2018), o cliente é uma das mais valiosas fontes externas de conhecimento. Ele cria e acumula 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.

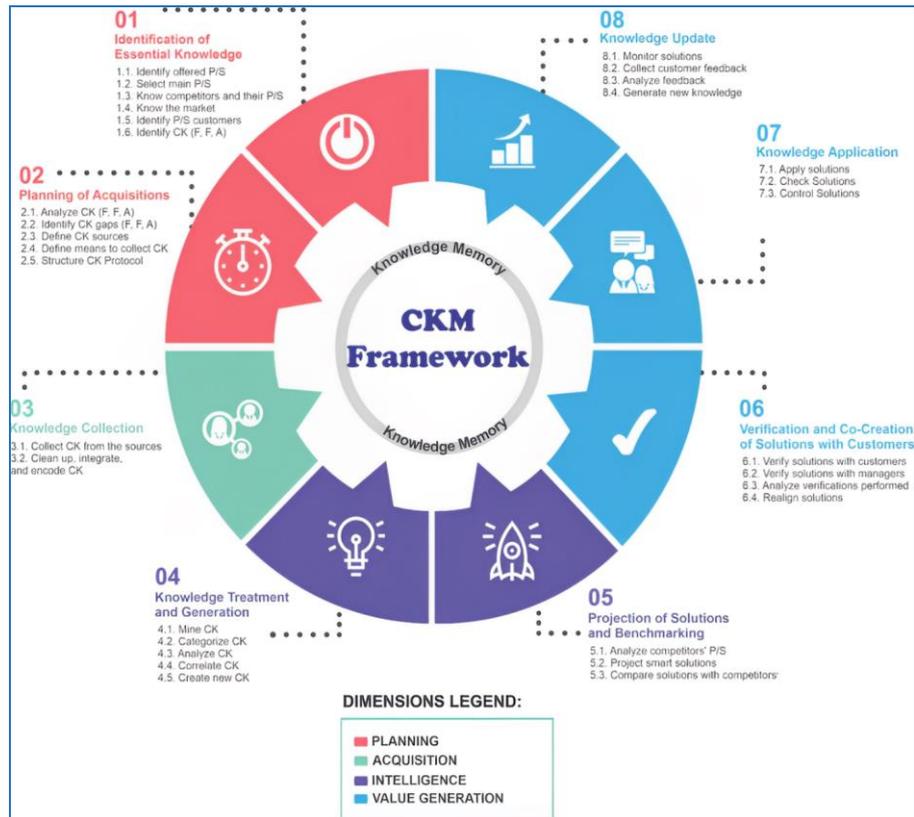
Dentre as abordagens da Ciência da Informação que focalizam o cliente, no contexto da Gestão da Informação e do Conhecimento, encontra-se a *Customer Knowledge Management* (CKM). Segundo Muniz, Dandolini e Biz (2021), diversas pesquisas a consideram como resultado da integração entre *Customer Relationship Management* (CRM) e *Knowledge Management* (KM), concentrando-se nos pensamentos da desta para aprofundar funções daquela, de modo a melhorar a compreensão das necessidades, das demandas e dos comportamentos dos clientes.

Xuelian, Chakpitak e Yodmongkol (2015) afirmam que os conhecimentos que gestores possuem acerca de seus clientes e suas necessidades ainda estão muito aquém da realidade. Por isto, para Muniz (2020), a *Customer Knowledge Management* 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.

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. 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. A terceira categoria é o Conhecimento dos clientes (*Knowledge from customers*), que é coletado diretamente deles a partir de métodos de *feedback* adequados (Xuelian; Chakpitak; Yodmongkol, 2015).

Para Muniz, Dandolini e Biz (2021), a *Customer Knowledge Management* possui um caráter processual e apresenta algumas das principais funções da *Knowledge Management* e *Customer Relationship Management*, 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, Hussin e Dahlan (2017) afirmam que a *Customer Knowledge Management* se refere a obter, compartilhar e usar o conhecimento dos clientes para o benefício deles mesmos, bem como a organização.

Nesta seara, Muniz, Dandolini e Biz (2021) propõem um *framework* com a finalidade de auxiliar e nortear gestores no modo como lidar com a *Customer Knowledge Management* e respectivos conhecimentos. Este *framework* da Figura 2 apresenta uma estrutura conceitual de fácil compreensão, detalhada quanto a seus processos e a suas 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 2 - Framework de *Customer Knowledge Management*

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

Muniz, Dandolini e Biz (2021) mencionam que o *framework* não foi construído à luz de um contexto de aplicação específico. Pelo contrário, a construção realizada pelos autores foi guiada pela entrega de uma estrutura conceitual passível de aplicação em qualquer contexto. Fato este que justifica e contribui com a proposta deste estudo adotá-lo como base para construção do produto final da pesquisa.

A partir destes achados da revisão de literatura, evidencia-se a correlação entre a Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management*, uma vez que, dentre os objetivos daquela, He *et al.* (2015) apontam que empresas em geral desejam saber como consumidores se sentem sobre seus produtos e serviços, bem como os de seus concorrentes. Por outro lado, Khosravi e Hussin (2018) afirmam que o cliente é uma das mais valiosas fontes externas de conhecimento.

Desta correlação, destacam-se as similaridades da estrutura processual cíclica que envolve as etapas de identificação; planejamento; coleta; tratamento/análise; aplicação; e atualização. Isto demonstra a natureza comum de modelos gerenciais cujos principais elementos de transformação são os dados, as informações e os conhecimentos essenciais.

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 em gerir um portfólio de produtos é justificada, 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 mercado a partir das diferentes necessidades dos clientes.

A gestão de portfólio é, então, um processo complexo e dinâmico que envolve tomada de decisão (Lin; Yang, 2014) e requer, portanto, estar sustentada por dados, informações e conhecimentos.

Nesse contexto, 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, diversas pesquisas nacionais e internacionais sobre gestão de portfólio de produtos recomendam a aplicação de mecanismos formais e sistematizados em sua gestão.

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.

Apesar desta variedade de alternativas, destaca-se a menção dos autores quanto à ausência de métodos formais para a tomada de decisão quanto a gestão de portfólio de produtos nas organizações. 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.

Nota-se que questões como a influência dos líderes, o poder e o controle direto da alta direção da empresa são cruciais para as deliberações sobre o portfólio de produtos. 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.*, 2016).

Ratifica-se a oportunidade de integrar processos relacionados a Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management* na gestão do portfólio de produtos. 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 a longo prazo. No entanto, devido às rápidas mudanças no ambiente externo, isso está se tornando cada vez mais difícil. O que exige a aplicação de processos de inteligência mais robustos e a captura e análise frequente dos conhecimentos dos clientes.

3 PROCEDIMENTOS METODÓLOGICOS

Metodologicamente, esta pesquisa é classificada como de natureza aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos (Prodanov; Freitas, 2013).

No tocante aos objetivos, ela é uma pesquisa exploratória, a qual, conforme Gil (2010), busca proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Além do caráter exploratório, trata-se de uma pesquisa propositiva, uma vez que, conforme definido por Freire (2013), objetiva resolver um problema da vida real, propondo uma resolução por meio do processo de pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Para 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.

O objeto de estudo é o SEBRAE/SE, uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo e recebedora de recursos públicos. O público-alvo da organização é formado principalmente por pequenos negócios (conceito que abrange Microempreendedores Individuais, Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). Para este público, o SEBRAE/SE oferece um conjunto de produtos e serviços por meio de uma estrutura que contempla diversos canais de interação, presenciais ou digitais, incluindo orientações técnicas, capacitações, consultorias e acesso a eventos de mercado. Desta forma, 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 pequenos negócios.

O desenvolvimento da pesquisa seguiu as etapas apresentadas na Figura 3, baseadas na *Design Science Research* (DSR). Segundo Peffers *et al.* (2007), a DSR é uma metodologia que fundamenta e operacionaliza a condução de pesquisas que desenvolvem artefatos ou prescrevem soluções. Para cada etapa, foram utilizados métodos para coleta e análise de dados adequados aos propósitos do estudo.

Figura 3 – Etapas da pesquisa aplicada



Fonte: Elaboração própria (2023).

Para identificar o problema e a motivação deste estudo, fez-se uso de pesquisa bibliográfica e pesquisa 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 fundamentaram-se as contribuições científicas, gerenciais e sociais de se abordar a integração entre Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management* nos processos de gestão do portfólio de produtos.

Um diagnóstico organizacional do SEBRAE/SE foi realizado para definir os objetivos da solução proposta. Esse processo envolveu, segundo Yin (2016), o uso de técnicas para a coleta e a análise de dados compatíveis com a abordagem de pesquisa qualitativa: análise documental e observação não sistemática.

Com os dados e as informações coletados, consolidaram-se os resultados em uma Matriz SWOT, que auxilia empresas na elaboração do planejamento estratégico, ao proporcionar uma avaliação dos ambientes interno e externo, identificando pontos fracos e fortes da organização, suas principais ameaças e oportunidades. São estes elementos que dão nome à matriz, a partir dos termos *Strengths* (S), *Weaknesses* (W), *Opportunities* (O); e *Threats* (T), respectivamente, sendo SWOT (em inglês) ou Forças (F), Oportunidades (O), Fraquezas (F); e Ameaças (A), respectivamente, FOFA (em português) (Lima, 2014).

Para a construção da versão preliminar da solução, fez-se uso da 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, em que novas perspectivas sobre o tema sejam geradas. Estes passos foram executados com apoio da ferramenta *State of the Art through Systematic Review (Start)*[®]. A *Start*[®] é uma ferramenta desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LaPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) para auxiliar pesquisadores no desenvolvimento de 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).

Para realizar estas revisões sistemáticas, foram selecionadas as bases *Scopus*[®], *Science Direct*[®], *Web of Science*[®], *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci). 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.

Para o construto da *Customer Knowledge Management*, optou-se por utilizar como base o *framework* proposto por Muniz, Dandolini e Biz (2021), que apresenta uma estrutura completa para este macroprocesso, dotada de processos, atores e atividades necessárias à esta gestão.

Ao final das revisões de literatura, fez-se uma correlação entre os principais processos de Inteligência Competitiva com os processos trazidos no *framework* apresentado por Muniz, Dandolini e Biz (2021). A estes processos, foram relacionados métodos e ferramentas da gestão do portfólio de produtos aplicáveis ao contexto de Inteligência Competitiva e de *Customer Knowledge Management*. Com isto, obteve-se o conjunto de processos que integram ambas as abordagens no contexto específico da gestão de portfólio de produtos, bem como um levantamento de formas para viabilizar a sua operacionalização.

Assim, concebeu-se uma estrutura processual que representou a versão preliminar do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos. A aplicação desta solução foi suportada por

meio da avaliação do produto proposto junto aos gestores de processos relacionados à estratégia de oferta de produtos no SEBRAE/SE, utilizando-se a técnica de observação participante.

Para a análise dos dados obtidos por meio das observações, utilizou-se a Análise de Conteúdo de Laurence Bardin. Segundo Bardin (2016), a Análise de Conteúdo objetiva analisar o que foi dito em uma investigação, construindo e apresentando concepções em torno de um objeto de estudo. Para isto, é estruturada em três etapas: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

A avaliação realizada junto aos gestores de processos do SEBRAE/SE levantou *insights* e oportunidades de melhoria na versão preliminar do Guia. Os processos propostos foram detalhados de modo que sua aplicação seja aderente às necessidades da instituição. A partir disto, foi desenvolvido o produto editorial “Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE”. Por fim, os resultados da intervenção foram comunicados tanto internamente quanto externamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Doravante do diagnóstico organizacional, obteve-se, como delineamento do problema a ser explorado na proposta de solução, a ausência de um processo estruturado para a gestão do portfólio de produtos do SEBRAE/SE. Uma versão preliminar da estrutura processual foi concebida com base em Revisão Sistemática Integrativa da literatura, considerando os construtos teóricos Inteligência Competitiva e *Customer Knowledge Management*.

Esta estrutura foi composta pelos seguintes 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 pesquisa aplicada envolveu avaliar a adequação destes processos à realidade do SEBRAE/SE. Para isto, foram realizadas observações participantes para avaliação do produto proposto. A análise dos dados da intervenção foi realizada por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2016). A partir destes, os processos foram revistos e detalhados, contemplando métodos e ferramentas para a sua operacionalização.

Com isto, o produto final Guia para a Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE apresenta uma jornada de sete etapas, conforme apresentado na Figura 4. Cada etapa contempla métodos, ferramentas e sistemáticas a serem implantadas na organização.

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.

Figura 4 – Estrutura processual do Guia



Fonte: Elaboração própria (2023).

Evidenciam-se mudanças na versão preliminar do Guia para obter aderência às necessidades informacionais do SEBRAE/SE, além da proposição de métodos e de ferramentas que convergem as práticas preconizadas pela literatura com a maturidade organizacional para implantação das mesmas. Fatos respaldados pela literatura em *Design Science Research*, que subsidiou os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

O Quadro 1 sintetiza os processos do Guia, com objetivo, métodos e ferramentas selecionados para operacionalização e referências na literatura que embasaram a construção da proposta.

Quadro 1 – Estrutura processual do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE

Continua

Processo	Descrição	Ferramenta	Referência
Identificação	Identificar os conhecimentos do cliente necessários para a gestão do portfólio de produtos.	Workshop de Portfólio de Produtos.	Riesener <i>et al.</i> (2020).
Seleção	Selecionar as fontes de conhecimento do cliente relevantes para a gestão do portfólio de produtos, bem como planejar os processos de coleta e de tratamento destes conhecimentos.	Mapa de Conhecimentos dos Clientes.	Carpinetti (2017).
Coleta	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, bem como tratar os conhecimentos coletados.	Mapa de Conhecimentos dos Clientes, e CRM.	Carpinetti (2017) e Miake <i>et al.</i> (2018).

Fonte: Elaboração própria (2023).

Quadro 1 – Estrutura processual do Guia para Gestão do Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE

Continuação

Processo	Descrição	Ferramenta	Referência
Análise	Analisar os conhecimentos dos clientes para, assim, produzir <i>insights</i> para a gestão do portfólio de produtos.	Matriz BCG.	Shih <i>et al.</i> (2022), Riesener <i>et al.</i> (2019), Luiz <i>et al.</i> (2019), Dallagnol, Bertolini e Reche (2019) e Azevedo, Araujo e Duarte (2018).
Aplicação	Aplicar resultados da coleta e da análise dos conhecimentos dos clientes na tomada de decisão sobre o portfólio de produtos.	Revisão do portfólio de produtos, Comitê de Portfólio de Produtos.	Jugend e Leoni (2015), Leoni <i>et al.</i> (2014) e Jugend <i>et al.</i> (2016).
Compartilhamento	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.	Catálogo de produtos (portfólio), Painéis (<i>Business Intelligence</i>), Página na intranet (<i>Sharepoint</i>), Eventos, e Catálogo de produtos (site).	-
Atualização	Avaliar os processos da gestão do portfólio de produtos e promover a atualização dos conhecimentos dos clientes.	Indicadores de desempenho.	Muniz, Dandolini e Biz (2021).

Fonte: Elaboração própria (2023).

Das intervenções realizadas, evidencia-se a baixa maturidade organizacional no tocante à gestão do portfólio de produtos, como também aos processos de gestão da informação e do conhecimento. Nota-se ainda que a centralidade no cliente é um conceito a ser melhor explorado na organização. Com isto, primou-se pela simplicidade e pela objetividade nos métodos e nas ferramentas propostos. A organização e a padronização do portfólio de produtos emergem como ações fundamentais para, a partir deste, implantar os processos de gestão do portfólio propostos.

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 os elementos da Inteligência Competitiva e da *Customer Knowledge Management*, no âmbito da pesquisa bibliográfica, para compor uma proposta de intervenção em uma situação específica, a realidade organizacional do SEBRAE/SE, no âmbito da pesquisa aplicada.

Neste contexto, para alcançar o 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*” foi concebido o produto editorial Guia para Gestão de Portfólio de Produtos do SEBRAE/SE.

Dos resultados, destaca-se a complementariedade entre a Inteligência Competitiva e a *Customer Knowledge Management*, uma vez que ambas abordagens são inerentes à gestão da informação e do conhecimento, utilizando os dados, as informações e os conhecimentos como elementos essenciais para os seus processos. A *Customer Knowledge Mana-*

gement contribui com a Inteligência Competitiva ao trazer a centralidade no cliente para as reflexões estratégicas às quais essa inteligência dá suporte. Os conhecimentos dos clientes são, portanto, fundamentais para que a organização direcione estratégias de modo a se manter competitiva no longo prazo.

A aplicação da solução deu-se por meio da avaliação da estrutura processual proposta junto ao SEBRAE/SE, utilizando-se, para isto, observação participante. Desta intervenção, obteve-se o *feedback* quanto à 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 abrange os processos: identificação, seleção, coleta, análise, aplicação, compartilhamento e atualização. Para operacionalizar estes processos, foram desenhados os métodos e as ferramentas: Workshop de Portfólio de Produtos, Mapa de Conhecimentos dos Clientes, Matriz BCG, Comitê de Portfólio de Produtos e Indicadores de Desempenho.

Cabe ressaltar que a utilização efetiva do Guia é uma decisão posterior da organização e extrapola o horizonte desta pesquisa, sendo este aspecto uma limitação. E, por fim, como proposta para trabalhos futuros, sugere 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.

REFERÊNCIAS

AMARAL, R. M.; GARCIA, L. G.; ALIPRANDINI, D. H. Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 6, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/6400>. Acesso em: 28 ago. 2023.

AZEVEDO, Alexander Willian; ARAÚJO, Wagner Junqueira de; DUARTE, Emeide Nóbrega. 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, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CARPINETTI, Luiz Cezar Ribeiro. **Gestão da qualidade: Conceitos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

DALLAGNOL, Débora; BERTOLINI, Adriana Locatelli; RECHE, Ricardo Antonio. Análise estratégica do portfólio de produtos de uma empresa do setor moveleiro com base na matriz BCG. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Garibaldi, v. 1, n. 8, p. 148-171, 2019. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/117/111>. Acesso em: 06 out. 2023.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Aumente a qualidade e a quantidade de suas publicações científicas: manual para elaboração de projetos e artigos científicos.** Curitiba: CRV, 2013.

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

HE, Wu; SHEN, Jiancheng; TIAN, Xin; LI, Yaohang; AKULA, Vasudeva; YAN, Gongjun; TAO, Ran. Gaining competitive intelligence from social media data. **Industrial Management & Data Systems**, [s. l.], v. 115, n. 9, p. 1622-1636, 19 out. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/imds-03-2015-0098>. Acesso em: 28 ago. 2023.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. O processo de inteligência competitiva como ferramenta estratégica para os clubes de futebol. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 47, n. 2, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/99219>. Acesso em: 28 ago. 2023.

JUGEND, Daniel; LEONI, Juliene Navas. Product Portfolio Management in Brazilian Technology-based Companies: case studies in medium and large companies. **Procedia Manufacturing**, [s. l.], v. 3, p. 6528-6535, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.947>. Acesso em: 28 ago. 2023.

JUGEND, Daniel; SILVA, Sérgio Luis da; SALGADO, Manoel Henrique; LEONI, Juliene Navas. Decision making in the product portfolio: methods adopted by Brazil's innovative companies. **Dyna**, v. 82, n. 190, p. 208-213, 11 maio 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15446/dyna.v82n190.43916>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KHOSRAVI, Arash; HUSSIN, Ab Razak Che. Customer Knowledge Management Antecedent Factors: A Systematic Literature Review. **The Journal of Corporate Transformation**, [s. l.], v. 25, n1, p. 12-30, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/kpm.1557>. Acesso em: 28 ago. 2023.

KHOSRAVI, Arash; HUSSIN, Ab Razak Che; DAHLAN, Halina Mohamed. 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.

LAPES. StArt - State of the Art through Systematic Review. 2022. Disponível em: http://lapes.dc.ufscar.br/tools/start_tool. Acesso em: 28 ago. 2023.

LEONI, Juliene Navas; JUGEND, Daniel; SILVA, Mila Gibran; SALGADO, Manoel Henrique; SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do portfólio de produtos em pequenas empresas de base tecnológica. **Revista Espacios**, [s. l.], v. 35, n. 4, p. 10-19, 2014.

LIMA, Rinaldo José Barbosa. **Gestão de Negócios.** Londrina: UNOPAR, 2014.

LIN, Ching-Torng; YANG, Yuan-Shan. A Linguistic Approach to Measuring the Attractiveness of New Products in Portfolio Selection. **Group Decision and Negotiation**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 145-169, 26 mar. 2014. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10726-014-9384-8>. Acesso em: 28 ago. 2023.

LUIZ, Octaviano Rojas; SOUZA, Fernando Bernardi de; LUIZ, João Victor Rojas; JUGEND, Daniel; SALGADO, Manoel Henrique; SILVA, Sergio Luis 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: 28 ago. 2023.

MIAKE, Alessandro Henrique de Souza; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; PINTO, Marcelo de Rezende; GRAEM, Alexandre Reis. 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.

MUNIZ, Emerson Cleister Lima. **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, Emerson Cleister Lima; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; BIZ, Alexandre Augusto. A customer knowledge management framework. **Journal of Information & Knowledge Management**, [s. l.], v. 20, n. 3, June, 2021. Disponível em:

<https://doi.org/10.1142/S0219649221500283>. Acesso em: 28 ago. 2023.

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**, [s. l.], v. 8, n. 3, p. 55-65, 2018.

Disponível em: <https://ojs.hh.se/index.php/JISIB/article/view/329>. Acesso em: 28 ago. 2023.

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

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Análise do ciclo da Inteligência Competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de belo horizonte. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 139-164, mar. 2016. Disponível em:

https://ric.emnuvens.com.br/rev/article/view/145/pdf_50. Acesso em: 28 ago. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RANJAN, Jayanthi; FOROPON, Cyril. Big Data Analytics in Building the Competitive Intelligence of Organizations. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 56, p. 102231, fev. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102231>. Acesso em: 28 ago. 2023.

RIESENER, Michael; DÖLLE, Christian; DIERKES, Christopher; JANK, Merle-Hendrikje. Applying Supervised and Reinforcement Learning to Design Product Portfolios in Accordance with

Corporate Goals. **Procedia Cirp**, [s. l.], v. 91, p. 127-133, 2020. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2020.02.157>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; SANTOS NETO, João Arlindo 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: 28 ago. 2023.

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

SHIH, Wen-Lung; WEI, Chiu-Chi; LIN, Hsien-Hong; CHANG, Pin-Hsiang. Selecting and balancing market portfolio using artificial intelligence and fuzzy multiobjective decision-making model. **Concurrent Engineering**, [s. l.], p. 1-17, 17 ago. 2022. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/1063293x221115768>. Acesso em: 28 ago. 2023.

SILVA, Cassiane Barbosa da; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 175-195, jan. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3002>. Acesso em: 28 ago. 2023.

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

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

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio financeiro concedido desde o planejamento da pesquisa até sua conclusão. Agradecem também à Universidade Federal de Sergipe e ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe, pelo apoio prestado durante todo o desenvolvimento da pesquisa.