

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**  
**MBA EM *MARKETING* COM ÊNFASE EM VENDAS**

**LUCAS HAHN**

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DO PORTFÓLIO NO**  
**SEBRAE PARANÁ**

**CURITIBA**  
**JUNHO / 2013**

**LUCAS HAHN**

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DO PORTFÓLIO NO  
SEBRAE PARANÁ**

Artigo apresentado como requisito para  
conclusão do MBA em *Marketing* com  
Ênfase em Vendas.  
UFPR – CEPPAD  
Orientadora: Prof. Danielle Montovani.

**CURITIBA  
JUNHO / 2013**

# SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 APRESENTAÇÃO .....  | 5  |
| 1.1 OBJETIVOS .....   | 5  |
| 1.1.2 Objetivo específico .....                                       | 5  |
| 1.2 JUSTIFICATIVA .....   | 6  |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....  | 7  |
| 2.1 Marketing, Serviços e o Marketing de Serviços .....               | 7  |
| 2.2 Produto, Preço, Praça, Promoção – Os 4 P’s.....                   | 8  |
| 2.3 Gerenciamento do Portfólio de Serviços .....                      | 8  |
| 2.4 Ciclo de Vida de Produtos e Matriz BGC .....                      | 9  |
| 2.5 Índice de Desenvolvimento da Micro e Pequena Empresa – IDMPE..... | 10 |
| 3 O SEBRAE NO PARANÁ.....   | 12 |
| 3.1 Missão, Visão, Negócio e Cliente .....                            | 12 |
| 3.2 Estrutura Interna.....  | 12 |
| 3.3 Crescimento e expansão .....                                      | 12 |
| 4 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DO PORTFÓLIO DO SEBRAE/PR .....        | 13 |
| 4.1 Objetivo Geral do projeto .....                                   | 14 |
| 4.2 Objetivos Específicos.....  | 14 |
| 4.3 Ações .....   | 14 |
| 4.4 Premissas e Fatores Críticos de Sucesso .....                     | 14 |
| 4.5 Principais Entregas do Projeto .....                              | 14 |
| 4.6 Principais Resultados Esperados por Beneficiários.....            | 15 |
| 5 A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO PORTIFÓLIO NO SEBRAE PARANÁ.....         | 16 |
| 5.1 Cadastro de produtos.....   | 17 |
| 5.2 Consulta por gestores de programas estaduais.....                 | 17 |
| 5.3 Disponibilização para gestores das pontas .....                   | 18 |
| 5.4 Divulgação .....  | 18 |
| 5.5 Venda, Inscrição, Agendamento .....                               | 18 |
| 5.6 Entrega .....   | 18 |
| 5.7 Registro e Pesquisa .....   | 19 |
| 5.8 Respostas e ações, e Acompanhamento e monitoramento .....         | 19 |

|   |    |
|---|----|
| 5.9 Adequações, aprimoramento e Atualização ..... | 19 |
| 6 CONCLUSÕES.....                                 | 20 |

## 1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem como objetivo principal analisar a implantação da gestão do portfólio de serviços do Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa do estado do Paraná.

O SEBRAE/PR - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná é uma organização sem fins lucrativos, criada na década de 1970, para dar apoio a empreendedores, empresários, potenciais empresários e produtores rurais.

A entidade chega aos 399 municípios do Estado por meio de atendimento itinerante, pontos de atendimento e de parceiros, como associações, sindicatos, cooperativas, órgãos públicos e privados.

O SEBRAE/PR oferece palestras, orientações, capacitações, treinamentos, projetos, programas e soluções empresariais, com foco no desenvolvimento de empreendedores; impulso a empresas avançadas; competitividade setorial; promoção de ambiente favorável para os negócios; tecnologia e inovação; acesso ao crédito; acesso ao mercado; parcerias internacionais; redes de cooperação; e formação de líderes (SEBRAE/PR, 2013).

A empresa é espalhada por todo o estado, tendo 16 escritórios e mais de 20 pontos de atendimento. Atendeu no ano de 2012 mais de 100 mil micro e pequenas empresas do estado com soluções na área de gestão empresarial.

Nos seus 40 anos de existência, o processo de gestão do portfólio nunca teve uma linha mestra, cada escritório elaborava o preço de venda para seus serviços.

Em 2011, fez-se um levantamento dos preços praticados e dos serviços ofertados nos diversos escritórios e constatou-se linhas de abordagem diferentes para necessidades iguais de clientes. A partir desse levantamento, a diretoria executiva da instituição determinou a padronização de portfólio.

O departamento de *Marketing* e Comunicação criou um projeto denominado de Estratégia de Posicionamento do Portfólio, onde elaborou uma metodologia para gerenciar os diversos serviços, criando significado para a casa aderir a nova estratégia, maximizando a utilização do serviço através do ciclo de vida do produto e Matriz BCG para definir uma correta comercialização.

Inicialmente será apresentada uma revisão bibliográfica, sendo seguida por uma abordagem e contexto da instituição SEBRAE/PR bem como foi criado e implantado o sistema de gestão do portfólio. Por fim, seguem as considerações finais e bibliografia.

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 Objetivo Geral

Descrever e documentar a criação de metodologia de gestão do portfólio e suas aplicações para o SEBRAE/PR dentro do seu escopo de atuação.

#### 1.1.2 Objetivo específico

- Analisar como ocorreu a criação do modelo de gestão do portfólio dos serviços: seus condicionantes;
- Verificar se a metodologia criada trouxe benefícios para a instituição, perante a operacionalização e controle interno, e também para os clientes.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O Sebrae Paraná é uma empresa espalhada por todo o estado, tendo 16 escritórios e mais de 20 pontos de atendimento. Atendeu no ano de 2012 mais de 100 mil micro e pequenas empresas do estado com soluções na área de gestão empresarial.

Nos seus 40 anos de existência, o processo de gestão do portfólio nunca teve uma linha mestra, cada escritório ofertava serviços e preços conforme demanda local.

Em 2011, fez-se um levantamento dos preços praticados nos diversos serviços e constatou-se variações maiores do que 100% para a mesma solução. A partir desse levantamento, a diretoria executiva da instituição determinou a padronização de valores.

O departamento de *Marketing* e Comunicação criou um projeto denominado de Estratégia de Posicionamento do Portfólio, onde elaborou uma metodologia para gerenciar os diversos serviços, criando significado para a casa aderir a nova estratégia, maximizando a utilização do serviço através do ciclo de vida do produto e Matriz BCG para definir uma correta comercialização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Marketing, Serviços e o Marketing de Serviços

O SEBRAE/PR, a partir de 2012 reforçou seus objetivos junto à satisfação do cliente, intensificando projetos ligados a área de *Marketing*, que para Kotler (1999, p.35) define como “a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”, essa afirmação mostra claramente que qualquer produto ou serviço deve gerar um contentamento junto ao comprador.

Também definido como “a arte de conquistar e manter clientes” (Kotler, 1999, p.35), deixa claro que a estratégia perante aos famosos 4 P’s (Produto, Preço, Praça, Promoção), são essenciais para a efetiva aplicação do *Marketing*. Outra definição importante junto a estratégia da empresa é:

*Marketing* engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade (Las Casas, 2006, p.10).

Diante da citação, não podemos deixar de refletir sobre a lógica de negócio do SEBRAE/PR, que tem a missão de promover o desenvolvimento econômico do estado, através de clientes definidos, as micro e pequenas empresas, que empregam milhares de cidadãos e geram milhares de reais dando maior consistência, diversidade, competitividade e inovação ao local que estão inseridas (SEBRAE, 2004).

Ainda dentro da lógica de negócio, o SEBRAE/PR tem por essência a prestação de serviços na área de gestão empresarial, tendo como o repasse do conhecimento através de palestras, oficinas, cursos, consultorias, missões e caravanas. Portanto nada mais coerente que aprofundar o conhecimento do *Marketing* para essa visão.

Há décadas que os serviços se tornaram parte substancial da economia global, tendo uma parcela significativa principalmente em países industrializados. Segundo Levitt (1990), tudo aquilo que é intangível é considerado serviços. De acordo com Grönroos (2009), um serviço consiste em uma série de atividades surgidas por meio de inúmeras interações entre clientes, estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor. O conjunto destas interações tem a finalidade de atender a uma necessidade do cliente.

Lovelock (2001) classifica serviços como sendo um ato ou desempenho oferecido por uma parte ou outra. O fato é que o serviço pode estar atrelado a oferta de um produto e seu desempenho é essencialmente intangível. Conforme Pride e Ferrel (2001) a intangibilidade significa que um serviço não é físico e não pode ser fisicamente possuído. Kotler (1999) destaca que a intangibilidade do serviço resulta de não poder ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado, antes de ser comprado. Outras características dos serviços são apresentadas por Pride e Ferrel (2001) e Kotler (1999), a inseparabilidade, a perecebilidade e a heterogeneidade, onde:

A inseparabilidade está associada ao fato de que a produção de um serviço não pode ser separada de seu consumo pelo cliente. Diferentemente de bens físicos que são produzidos, estocados e distribuídos, os serviços não podem ser guardados.

A perecebilidade acontece porque a capacidade de serviço que não é utilizada num determinado período de tempo não pode ser estocada para

uso futuro. Porém, diferentemente de bens, que são menos sensíveis à perecibilidade, os serviços podem ser planejados de acordo com a flutuação da demanda.

Finalmente, a heterogeneidade ou variabilidade dos serviços está associada a dependência de quem executa, bem como do lugar onde os serviços são prestados (Kotler, 1999, p. 188).

Ou seja, um serviço não pode ser separado da pessoa que prestou, não pode ser usado senão na hora em que está sendo oferecido, e variam de pessoa para pessoa, pois não é feito em série ou escala de execução, cada caso é particular, único.

Gianesi e Corrêa (1996) enfatizam que todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa.

A aplicação do *Marketing* para serviços nos resulta em “atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda por assistência profissional (...) objetivando investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes” (Gianesi e Corrêa, 1996).

É a assistência, relacionamento e atenção contínua ao cliente, que unidos criam o conceito de *Marketing* de Serviços.

## 2.2 Produto, Preço, Praça, Promoção – Os 4 P's

A dimensão dos 4 P's é uma poderosa ferramenta de gestão junto a estratégia do portfólio, não podendo ser deixada de lado.

Para Guindani (2010), os 4 P's definem o composto de marketing, mostrando a interação de uma organização com seu meio ambiente interno e externo, onde o comportamento do consumidor, a concorrência, o governo interferem no planejamento do produto, fixação do preço, distribuição, promoção, vendas e pesquisa de marketing.

Cada elemento, engloba uma série de atividades sendo as mais comuns:

- Produto: design, serviços, diferenciais com a concorrência, marca, tamanho, devoluções, variedade de produtos, embalagem, qualidade.
  - Preço: condições de pagamento, prazos, descontos, financiamentos, e valor pago pelo produto ou serviço.
  - Praça: logística, transporte, estoque, lojas, armazenamento.
  - Promoção: publicidade, relações públicas, promoções, trade marketing.
- (Guindani, 2010, p. 19).

Essas quatro dimensões nos dão uma visão sistêmica sobre as estratégias necessárias para o sucesso de um produto/serviço. Portanto, não pode-se conceber uma gestão do portfólio sem considerar os 4 P's.

## 2.3 Gerenciamento do Portfólio de Serviços

O mix de produtos ofertados pelas empresas necessita de constante controle e aprimoramento. O SEBRAE/PR possui mais de 250 tipos de serviços. Essa diversidade priorizou ainda mais a implantação de uma gestão do portfólio, sendo este definido como um processo de decisão dinâmico, pelo qual um conjunto de projetos de novos produtos são constantemente atualizados e revisados (Cooper et al, 1998). Nesse processo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. São verificados aqueles projetos que estrategicamente são vitais para serem executados, seja pela

vertente tecnológica ou mercadológica. Em geral, este processo de desenvolvimento de um novo produto compreende a seguinte sequência: geração de ideia, investigação, desenvolvimento do projeto, produção, e lançamento. (Cooper et al., 1998).

Nas últimas décadas, a literatura sugere uma série de termos gerais como “gestão de portfólio” (de novos produtos), termo que, em estudos mais antigos, é denominado de “seleção de projetos” (Cooper et al., 1998). Mais tarde, o termo gestão de portfólio surgiu como sendo “priorização do desenvolvimento de produto” (Cooper et al., 1998) e, mais recentemente, como “gestão de múltiplos projetos” (Cooper et al., 1998).

Autores como Cooper, Christopher e Gianesi enfatizam a necessidade de essas empresas melhorarem o processo de desenvolvimento, seja gerenciando sua carteira de desenvolvimento, alterando sua estrutura de trabalho, ou utilizando métodos e técnicas que facilitem o desenvolvimento de um novo produto. Isto possibilita que as empresas desenvolvam melhores produtos, de forma mais eficaz e eficiente, ou seja, de modo mais competitivo (Cooper, 1998).

## 2.4 Ciclo de Vida de Produtos e Matriz BGC

O Ciclo de Vida de Produtos e a Matriz Boston Consulting Group (BCG) são consideradas ótimas ferramentas para gerenciar as ações junto aos produtos e serviços. O ciclo de vida dos produtos assume uma curva em forma de sino, dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Nestes períodos são observados quatro tipos distintos de compradores, respectivos à cada fase: adotantes iniciais, maioria inicial, maioria e retardatários.

A fase de Introdução tem como objetivos estabelecer um mercado para o novo produto, e persuadir os adotantes iniciais a comprá-los (Fundação Getúlio Vargas, 2011). O plano de ação abordará estratégias para oferecer alta qualidade dentro do segmento; selecionar uma boa marca; e obter proteção legal (FGV, 2011).

A fase de Crescimento, busca-se aumentar as vendas e o *market share*, criando uma preferência pela marca. Deve-se ter cuidado nesta fase, pois é nesse momento que ocorre a entrada de novos concorrentes. Para a permanência no mercado, o produto deve acrescentar serviços para aumentar o valor e se diferenciar dos demais (FGV, 2011). Para a terceira fase, a Maturidade, objetiva defender a participação do mercado, estando este saturado, os lucros chegam ao máximo e a existência de clientes potenciais tende à zero. Neste momento, o gerenciamento de marketing deve alongar o máximo esta fase, para que o produto não entre em declínio.

Após uma fase de ascensão da curva do Ciclo de Vida de Produtos, é chegada a hora da fase do Declínio, onde o marketing deve ser acionado para analisar o mercado e tomar uma decisão, na qual pode ser a extinção, relançamento, adequação, atualização do produto ou ainda uma nova campanha para atrair consumidores retardatários.

A Matriz Boston Consulting Group (BCG), utilizam duas dimensões para definir o portfólio: o índice de crescimento do mercado, e a participação relativa de mercado (FGV, 2011, p.17). Essas dimensões são expressas em quatro quadrantes:

- Estrelas (*Stars*): produtos com elevada participação de mercado em mercados com elevado crescimento.
- Vacas Leiteiras (*Cash Cows*): elevada participação de mercado em mercados com baixo crescimento.
- Em Questionamento (*Question Marks*): produtos com baixa participação do mercado em mercados com elevado crescimento.
- Abacaxis/ Animal de estimação (*Dogs*): baixa participação de mercado em mercados de baixo crescimento.

Devemos entender que a Matriz BCG é uma forma de representação do Ciclo de Vida de Produtos, com posições equivalentes, como podemos ver na figura abaixo:

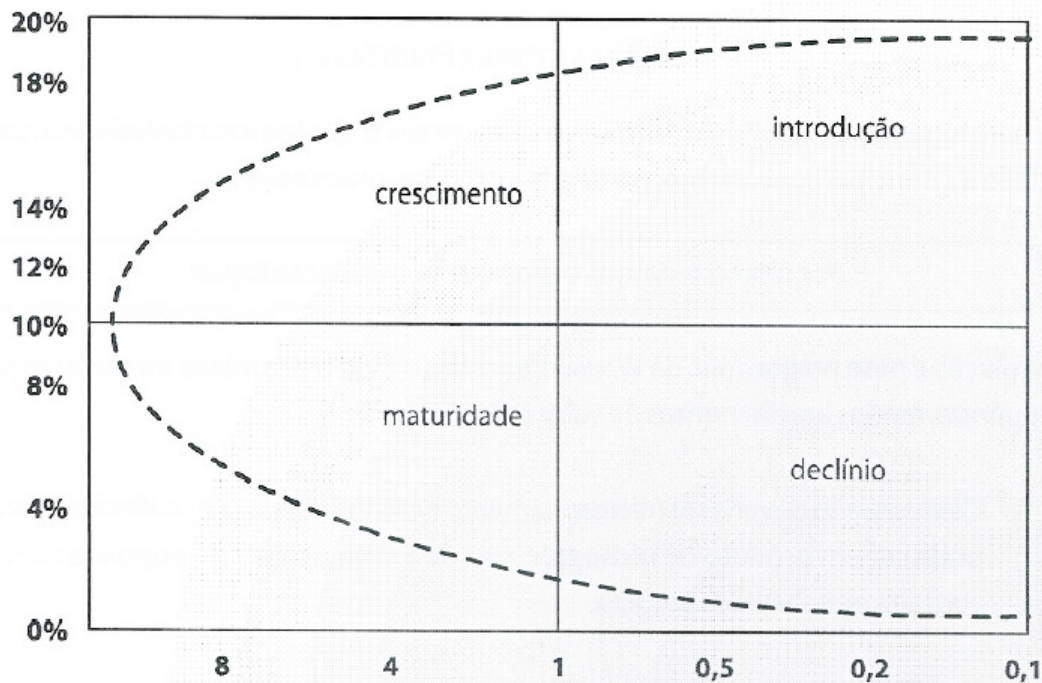


Figura 1: Interposição Matriz BCG e Ciclo de Vida de Produtos  
Fonte: FGV, 2011, p. 18.

Para a representação gráfica, devemos ter as seguintes conclusões: toda a introdução de um produto torna-se uma incógnita, pois não sabemos como será a reação do mercado para essa nova introdução. Para produtos estrelas, podemos enquadrar os produtos na fase de crescimento do CVP, pois a captação de novos clientes tem percentuais elevados, colocando o produto na mente do consumidor. Para produtos na fase de maturidade, o quadrante correspondente da matriz BCG, é a Vaca Leiteira, pois os lucros estão maximizados e apenas os consumidores retardatários ainda não aderiram ao produto. Para a fase de declínio, temos os abacaxis em mãos, pois os lucros estão caindo e não temos mais clientes entrantes.

## 2.5 Índice de Desenvolvimento da Micro e Pequena Empresa – IDMPE

O objetivo geral do ID-MPE é promover o diagnóstico e monitoramento do ambiente Institucional e Empresarial dos estados e Municípios, que favoreça o desenvolvimento local com base nas Micro e Pequenas Empresas, por meio de um índice sintético para medir e captar a melhoria do ambiente de negócios, com vistas a subsidiar o Programa de Desenvolvimento Local com base na Lei Geral da MPE.

Criado em 2006, o IDMPE surgiu em uma parceria entre o IBQP e o SEBRAE/PR e vem sendo realizado anualmente este levantamento. Composto por indicadores como o Índice de Desenvolvimento Empresarial (IDE), o Índice de Desenvolvimento do Mercado Consumidor Local, e o Índice de Desenvolvimento do

Ambiente Institucional (IDI), o IDMPE é um aliado inovador do desenvolvimento, fruto da análise e cruzamento de dados.

O objetivo geral do IDMPE é classificar cada município paranaense no ambiente de negócios e subsidiar a Lei Geral que tem como propósito o incentivo à criação, manutenção, regulamentação e expansão das MPEs (SEBRAE/PR, 2011).

### **3 O SEBRAE NO PARANÁ**

O SEBRAE/PR - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná é uma organização sem fins lucrativos, criada na década de 1970, para dar apoio a empreendedores, empresários, potenciais empresários e produtores rurais. A entidade chega aos 399 municípios do Estado por meio de atendimento itinerante, pontos de atendimento e de parceiros, como associações, sindicatos, cooperativas, órgãos públicos e privados.

O SEBRAE/PR oferece palestras, orientações, capacitações, treinamentos, projetos, programas e soluções empresariais, com foco no desenvolvimento de empreendedores; impulso a empresas avançadas; competitividade setorial; promoção de ambiente favorável para os negócios; tecnologia e inovação; acesso ao crédito; acesso ao mercado; parcerias internacionais; redes de cooperação; e formação de líderes (SEBRAE/PR, 2012).

#### **3.1 Missão, Visão, Negócio e Cliente**

A missão do SEBRAE/PR é “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”. Para tanto, mantém-se como instituição de excelência em soluções para micro e pequenas empresas e empreendedores interessados em abrir novos negócios, contribuindo para um Brasil melhor.

#### **3.2 Estrutura Interna**

O SEBRAE/PR fechou 2012 com 225 colaboradores, dos quais 163 técnicos (consultores) e 62 administrativos (assistentes). Ao todo, 56 estagiários e 45 terceiros e temporários (SEBRAE/PR, 2012).

#### **3.3 Crescimento e expansão**

No ano de 2012 o SEBRAE/PR alcançou os seguintes números: 102.252 empresas atendidas, 85.916 potenciais empresários atendidos, realização de 1.390 cursos, 274.553 horas de consultorias, 306.192 orientações técnicas e 403.925 informações sobre gestão empresarial.

Também organizou 110 missões e caravanas, realizou de 29 rodadas de negócios, promoção de 9 feiras, realização de 3.709 palestras, oficinas e seminários. Promoveu a participação de empresários em 30 feiras, 28 missões e caravanas, e 10 rodadas de negócios (SEBRAE/PR).

## 4 ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DO PORTFÓLIO DO SEBRAE/PR

Durante sua história, a entidade trabalhou em um formato em que cada escritório (16 ao todo) tivesse a liberdade para dar o preço de venda dos serviços criados pela Unidade de Desenvolvimento de Soluções, e para serviços ofertados com parceiros dos projetos (onde o SEBRAE/PR não era criador da metodologia), se precificava de acordo com o interesse e comodidade local, não levando em conta qualquer fator mercadológico ou financeiro (custo direto do serviço, custo da infraestrutura, margem de contribuição, preço de venda dos concorrentes, poder de comprar do cliente).

A seguir temos o detalhamento do Projeto Estratégia de Posicionamento do Portfólio do SEBRAE/PR” e tem como propósito sugerir um modelo de gestão customizado para os produtos atuais e futuros do portfólio da entidade, considerando as características dos produtos, os segmentos de público-alvo atendidos bem como as particularidades da entidade em suas finalidades, políticas e sistemas.

A construção do projeto parte da constatação que os ambientes de negócios estão cada vez mais complexos e mutantes, resultantes das constantes inovações tecnológicas, de clientes e consumidores cada vez mais sofisticados e exigentes, da maior eficácia dos concorrentes.

Nesse contexto a concepção do modelo observou alguns pressupostos ancorados em conceitos teóricos e já incorporados à prática de muitas organizações nos dias atuais, como:

- a) Ter suas orientações estratégicas voltadas para o mercado, em contraposição às com orientações estratégicas voltadas somente para produção, tecnologia, finanças ou vendas;
- b) Concentrar seus esforços em entender clientes e consumidores, em termos de suas necessidades e desejos, e em analisar e avaliar constantemente os concorrentes;
- c) Integrar seus recursos de maneira a oferecer continuamente a oferta de maior valor em seus produtos conquistando a preferência de clientes e consumidores, diferenciando-se de seus concorrentes e ocupando uma posição de destaque na arena mercadológica.

Para tanto, buscou-se conhecer modelos de gestão de produtos já implantados em empresas da iniciativa privada, no SEBRAE Nacional e demais unidades federativas do SEBRAE, e também outras entidades do sistema “S”.

A fim de garantir maior aderência do projeto nas diversas unidades internas do SEBRAE/PR, buscou-se apresentar e discutir a proposta com o maior número possível de pessoas no contexto interno da organização envolvendo as diversas áreas que de forma direta ou indireta são impactados na implementação do mesmo.

Em paralelo, estão sendo implantados outros dois projetos de grande relevância na entidade, a implantação do sistema de *Customer Relationship Manager* e a reestruturação dos processos de desenvolvimento, customização e atualização de serviços. Neste contexto, várias discussões foram feitas com os gestores e responsáveis pelos projetos a fim de garantir sincronia das iniciativas e otimização de esforços e recursos.

#### **4.1 Objetivo Geral do projeto**

Implantar sistema de gestão de portfólio de serviços do SEBRAE/PR.

#### **4.2 Objetivos Específicos**

Subsidiar o desenvolvimento e atualização de serviços ajustados às necessidades institucionais, operacionais e mercadológicas;

Gerar informações para tomadas de decisões estratégicas de marketing de produtos.

#### **4.3 Ações**

1 - Gerenciamento do ciclo de vida dos serviços, por meio da definição e monitoramento de indicadores.

2 - Construções de cenários sobre variações e tendências das necessidades e desejos dos consumidores SEBRAE/PR.

3 - Definições de estratégias para rentabilização de serviços através de análises financeiras, mercadológicas e de processos.

#### **4.4 Premissas e Fatores Críticos de Sucesso**

Para o êxito na implantação do projeto, faz-se necessário observar alguns aspectos considerados críticos e que se caracterizam como premissas a serem observadas, tais como:

- Unidade de Desenvolvimento de Soluções, com foco em engenharia e desenvolvimento de produtos;
- Unidade de Marketing e Comunicação, através do processo de Gestão da *Performance* (Qualitativa) avaliar as soluções com foco nas premissas de CRM;
- Unidade de Marketing e Comunicação, através do CRM subsidiar processo com informações de interesses e necessidades dos clientes;
- Investimentos em pesquisa de produto e de mercado;
- Definição de quais produtos serão geridos pelo modelo/sistema de gestão (delimitação);
- Alinhamento e construção do processo de operacionalização/venda dos produtos (proposição de valor, precificação, comunicação e comercialização).

#### **4.5 Principais Entregas do Projeto**

- Identificação de produtos adequados para o público alvo e/ou perfil de cliente.
- Proposição sistematizada de cenários sobre variações e tendências de mercado.
- Estratégias de marketing de produtos definidas;
- Orientação do processo de valor, precificação, comunicação e comercialização de produtos do SEBRAE/PR;

- Formação, orientação, capacitação e/ou desenvolvimento das equipes de vendas;
- Análise crítica dos indicadores de gestão, identificando “gaps” e oportunidades de melhorias;
- Proposição de ações para melhoria da proposta de valor dos produtos;
- Definição de estratégias para rentabilização de produtos do portfólio atual através de análises financeiras, mercadológicas e de processos;
- Gerenciamento do ciclo de vida dos produtos, monitorados por indicadores;

#### **4.6 Principais Resultados Esperados por Beneficiários**

- UDS - Informações de potencial econômico de produto e mercado para revitalização, customização e desenvolvimento de produtos;
- UMC - Informações para retirada de um produto/serviço do portfólio do SEBRAE/PR;
- UDS, UGE e UMC - Novos parâmetros e critérios para definição de valores orçamentários a serem destinados ao desenvolvimento e atualização de produtos, pesquisa de mercado e de produtos e melhoria de processos relacionados;
- UDS, UMC, UPE e UGP - Informações consistentes para adotar/recomendar produtos do SEBRAE/PR.
- UDS, UMC, UPE e UGP - Gestão de produtos do SEBRAE/PR por meio de indicadores.

## 5 A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO PORTIFÓLIO NO SEBRAE PARANÁ

O gerenciamento portfólio do SEBRAE/PR tem como principal objetivo viabilizar a gestão de interesses e necessidades dos clientes, com sugestão de produtos correlatos e, principalmente, identificar os produtos mais adequados para cada cliente, após realização de diagnóstico/pré-diagnóstico estruturado. A gestão de ciclo de vida dos produtos também será viabilizada através do cadastro de produtos, que proporcionará outros ganhos, como, por exemplo:

- Gerenciar o inventário de produtos do SEBRAE/PR, outros SEBRAE/UF, ou produtos de terceiros, com relatórios e alertas;
- Disponibilizar através de um processo simples e único os produtos para “consumo” dos clientes;
- Definir correlações entre os produtos, pré-requisitos e produtos combinados;
- Facilitar a localização e o conhecimento sobre cada um dos produtos, a partir de palavras-chave (tags);
- Possibilitar que os usuários do cadastro de clientes e do sistema de interações possam, facilmente, visualizar, detalhar e vender qualquer produto correlacionado com os interesses e necessidades dos clientes;
- Permitir que as ações de marketing para cada produto aconteçam de maneira padronizada, a partir de definições pré-estabelecidas e automatizadas;
- Melhor definir e acompanhar o público-alvo de cada produto;
- Facilitar aplicações de *Business Inteligente* (BI) e gestão de produtos; (colocar os objetivos do EPP).

Sendo que a Unidade de Desenvolvimento de Soluções (UDS), criará os produtos conforme as necessidades levantadas por pesquisas envolvendo as seguintes partes:

- Necessidades levantadas pelos clientes do SEBRAE/PR;
- Tendências do Mercado;
- Pesquisa junto a especialistas das áreas de gestão empresarial aplicadas pelo SEBRAE/PR (agronegócios, associativismo e cooperativismo, comércio exterior, desenvolvimento setorial, desenvolvimento territorial, educação, gestão ambiental, gestão da produção e qualidade, inovação, legislação aplicada a MPE, marketing e vendas, planejamento empresarial, políticas públicas, recursos humanos e empreendedorismo, serviços financeiros e contábeis);

O produto, após criado será controlado por uma sistema de gestão que possui o seguinte fluxo:



Figura 2: Fluxo do processo de gestão do portfólio do SEBRAE/PR.  
Fonte: SEBRAE/PR, 2012.

### 5.1 Cadastro de produtos

Após criada a solução, será incluído em um sistema informatizado de gestão do produto. As principais funcionalidades da ferramenta estão divididas na figura 2. O box de número 1 da figura, inicia o fluxo dentro da ferramenta. A Unidade de Desenvolvimento de Soluções (UDS) cadastra todos os requisitos metodológicos da solução, sendo eles: título do produto; categoria; carga horária; número de participantes; recomendações internas para disponibilização; taxonomias; classificação; origem do produto; criado por; período de atualização; atualizado por; área de conhecimento objetivos estratégicos e institucionais; produto combinado (sequencial ou opcional); quem são os credenciados habilitados a aplicar o produto (SEBRAE/PR, 2012).

Para a unidade de Marketing e Comunicação (UMC), devem-se incluir as informações: frase de lembrete por SMS; arquivo HTML para enviar por e-mail para divulgação; informações para ligação do Call Center; qual o formato de certificado; se existirá a opção de pesquisa de satisfação e efetividade após curso; preço do produto; público alvo.

A Unidade de Gestão Administrativa e Financeira (UGAF), incluirá o percentual de ISS correspondente a localidade disponibilizada. Todas essas informações são fundamentais para iniciar todo o processo de monitoramento do produto durante sua vida.

### 5.2 Consulta por gestores de programas estaduais

Para o box de número 2, nomeado de Consulta, será onde os gestores de projetos estaduais do SEBRAE/PR poderão consultar para analisar a aplicação dentro de seus objetivos junto projeto que coordenam. Nesta opção, as consultas se darão pelos seguintes filtros: código do produto; título do produto; status do produto; categorias (permite selecionar mais de uma); modalidades, observações internas; campos de

taxonomia; classificações do SEBRAE/NA; origem do produto. Após a pesquisa o gestor do programa estadual escolherá quais serviços (curso, evento, consultoria, oficina, ou demais modalidades de serviços de capacitação) disponibilizará para os gestores locais (localizados em escritórios dentro do estado).

### **5.3 Disponibilização para gestores das pontas**

A próxima etapa é a consulta dos gestores locais sobre quais produtos estão disponíveis para o seu projeto, logicamente acordado com o perfil do seu público alvo (já pré selecionado pelo gestor estadual do programa), para esta fase, a representação é feita através do box 3.

### **5.4 Divulgação**

Concomitantemente com a ação do box 2, consulta dos gestores de programas estaduais, o box 4 é acionado, disparando demandas automáticas para a área de marketing e comunicação confeccionar as peças de divulgação. É possível nesta fase, o gestor local escolher por mix de ações, folder e ligação de call center, ou folder e divulgação em rádio, ou apenas folders, ou uma combinação de mais variáveis. A totalidade de opções para escolha são: e-mail marketing; folder; banner; cartaz eletrônico e impresso; convite eletrônico e impresso; anúncio de TV; spot de rádio; anúncio na internet; adwords; outdoors; MUBs; jornal e revista; hot site; canetas personalizadas; blocos de rascunho para divulgação a clientes que participam de reuniões pré evento; pastas e bolsas para os inscritos nos serviços.

### **5.5 Venda, Inscrição, Agendamento**

Todo cliente que chega ao SEBRAE/PR é feita um primeiro atendimento para o alinhamento das necessidades e expectativas. O atendente tem a obrigação de incluir todas as informações desse pré diagnóstico em um historio, chamado de CRM (Customer Relationship Management). Automaticamente o sistema faz um cruzamento com as soluções disponíveis que vão de encontro com as necessidades dos clientes.

Também será possível consultar soluções específicas que o cliente tem interesse. As informações apresentadas serão o título da solução; carga horária; período e local de realização; resumo da solução; objetivos; metodologia; instrutor que realizará a capacitação; minicurriculo do instrutor; preço da solução; formas de pagamento. Todas essas opções também estão disponíveis para a central de relacionamento telefônico, o Call Center.

### **5.6 Entrega**

A sequência do processo de gestão do portfólio é a entrega da solução, para isso o fluxo para a logística é iniciado assim que é feita o agendamento do evento e inscrito a quantidade mínima de participantes.

Nessa parte são providenciados todos os materiais e equipamentos necessários para a realização do evento assim como a adequação e disposição dos locais.

## **5.7 Registro e Pesquisa**

São incluídas nesta etapa, após a realização do serviço, o percentual de participação do cliente, gerando um histórico de relacionamento com o SEBRAE/PR.

Após três dias é feita uma pesquisa de satisfação junto a uma amostragem de até 30% dos clientes para analisar aspectos como: infraestrutura; metodologia; consultor que aplicou.

Com um intervalo maior, que varia de 3 a 6 meses, é feito uma pesquisa de efetividade, que analisa aspectos relacionados a efetividade do serviço e quais resultados foram alcançados.

O SEBRAE/PR trabalha com um índice performance qualitativa, onde o cliente tem uma banda de 0 a 10 para escolher a cada pergunta solicitada. Para que um serviço esteja dentro do aceitável para os padrões de qualidade SEBRAE, a nota mínima deve ser de no mínimo 9.

## **5.8 Respostas e ações, e Acompanhamento e monitoramento**

Para as pesquisas de satisfação, para cada cliente que fizer qualquer tipo de reclamação, ou se mostrar insatisfeito com a prestação do serviço, são encaminhados para a ouvidoria e tratados individualmente para averiguar a causa. Podendo ser dadas cortesias para clientes que apresentarem justificativas coerentes.

Esse monitoramento é feito através da ouvidoria SEBRAE, que fica dentro do departamento de auditoria interna, regulamentado e fiscalizado diretamente pelo Tribunal de Contas da União.

## **5.9 Adequações, aprimoramento e Atualização**

Toda solução apresentada pelo SEBRAE/PR tem período de revisão, elas seguem, de maneira geral uma periodicidade de 6 meses a 1 ano.

Para essas atualizações são avaliados e cruzados diversos fatores, como demanda pelo produto; notas que o gestão de performance qualitativa recebe; percentual de margem de contribuição positiva; coerência com as necessidades do mercado; análise dentro da matriz BCG e em qual estágio do Ciclo de Vida de Produtos se enquadra a solução.

## 6 CONCLUSÕES

Com uma visão sistêmica, apoiada nas teorias do Marketing, aliadas com a Matriz BCG e o Ciclo de Vida de Produtos, o SEBRAE/PR deixa um processo de gestão precário para uma gestão do portfólio de ponta.

Essa pesquisa explicativa teve seus dados extraídos do banco de dados do SEBRAE/PR. A ferramenta informatizada, abordando todas as unidades e funcionários da instituição é uma verdadeira tomada rumo ao pensamento sistêmico e as tendências do mercado.

Os ganhos não foram medidos por completo, pois a implantação completa de toda a operacionalização e gestão acontecerá até o fim de 2013, ficando como oportunidade para próximos estudos a avaliação dessa implantação.

O que é esperado para fins de gestão são uma correta identificação de produtos adequados ao público, estimar tendências e necessidades do mercado; fazer ações de marketing simultâneas a criação dos serviços; criação e unificação de preços estaduais; comunicação uniforme para todos os 16 escritórios do SEBRAE no Paraná; qualificação da equipe de vendas; melhoria contínua dos serviços ofertados através do gerenciamento do ciclo de vida de produtos, e definição de estratégias de rentabilização e imagem do portfólio de acordo com o mercado e principalmente com a lógica de negócio da instituição.

É lamentável pensar, que apenas agora, uma instituição que ensina gestão empresarial implante a gestão do portfólio. O salto qualitativo para os *stakeholders* será gigantesco caso os indicadores obtidos através dos processos e sistemas sejam utilizados para mudanças e melhorias contínuas.

Uma sugestão para o SEBRAE/PR é a possibilidade de terceirização de metodologias, pois se pensarmos em retorno do investimento, muitas soluções demoram anos para atingir o ponto de equilíbrio. Esse modelo de verticalização pode ajudar a agilidade no desenvolvimento de soluções educacionais, cujo o *Know-how* encontra-se em parceiros e entidades voltadas para educação, gestão de negócios e empreendedorismo.

A análise da implantação é extremamente benéfica para a o bom emprego dos recursos, para os resultados junto aos clientes e para a imagem do SEBRAE/PR.



**BIBLIOGRAFIA**

- COOPER, R. et al. *Portfolio Management for New Products*. Publishing: Reading, 1998.
- CHRISTOPHER, Lovelock. *Serviços: Marketing e Gestão* – São Paulo: Saraiva, 2001.
- FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Gestão de Produtos e Marcas* – São Paulo: FGV, 2011.
- GIANESI, Irineu; CORRÊA, Henrique. *Administração Estratégica de Serviços* – São Paulo: Atlas, 1996.
- GROUP, Boston Consulting – **BCG History: 1968** – Disponível em: ([http://www.bcg.com/about\\_bcg/history/history\\_1968.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/history/history_1968.aspx))
- GRONROOS, Christian. *Marketing – Gerenciamento e Serviços 3ª Ed.* – São Paulo: Campus, 2009.
- GUINDANI, Ariane Lucia. *Marketing e Vendas* – Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI 4 Ed* – São Paulo: Futura, 1999.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de Varejo 4ª Ed* – São Paulo: Atlas, 2006.
- LEVITT, Theodore. *A Imaginação de Marketing 2ª Ed* – São Paulo: Atlas, 1990.
- SEBRAE, *Relatório de Gestão do SEBRAE/PR*, 2012.
- WILLIAN M. Pride, O.C Ferrell. *Marketing Conceitos e Estratégias* – São Paulo: Livros Téc. E Client. Editora, 2001.