

## **A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES EM UMA EMPRESA DE CIÊNCIA & TECNOLOGIA**

**CARLOS EDUARDO SILVA SANTOS** - eduardoflu29@gmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR - SÃO CARLOS

**DENISE CERVILHA DE FREITAS** - decervilha@hotmail.com  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR - SÃO CARLOS

**ROSANE LÚCIA CHICARELLI ALCÂNTARA** - rosane@ufscar.br  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

**MÁRIO OTÁVIO BATALHA** - DMOB@POWER.UFSCAR.BR  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

**MÁRCIO GONÇALVES DOS SANTOS** - marcio.santos@jna.ifmt.edu.br  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

**Resumo:** *O OBJETIVO DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-SCM) É CONHECER AS NECESSIDADES DOS CONSUMIDORES PARA MELHOR ATENDÊ-LOS, AGREGANDO VALOR A PRODUTOS E SERVIÇOS. ESSE OBJETIVO ADERE-SE AOS OBJETIVOS DOS INSTITUTOS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA (C&T), O QUE POSSIBILITA QUE ESSAS ORGANIZAÇÕES LANCEM MÃO DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE SCM, ADEQUANDO-AS PARA ELEVAR A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS GERADOS. ESTE ESTUDO ANALISOU O PROCESSO-CHAVE DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES DENTRO DA ABORDAGEM DE SCM EM UMA UNIDADE DESCENTRALIZADA DE UMA EMPRESA PÚBLICA DE C&T AGROPECUÁRIA, BASEANDO-SE NO MODELO PROPOSTO POR CROXTON ET AL. (2001). OBSERVOU-SE NESTE CASO, POR MEIO DE ENTREVISTAS COM MEMBROS DA EQUIPE RESPONSÁVEL PELA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIAS, QUE OS ASPECTOS INERENTES AO PROCESSO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CONSUMIDORES ESTÃO PRESENTES NAS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELA EMPRESA PÚBLICA DE C&T, EMBORA ISSO NÃO OCORRA EXPLICITAMENTE. AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELA EQUIPE RESPONSÁVEL, EMBORA SE ASSEMELHEM ÀS ATIVIDADES DOS SUBPROCESSOS ESTRATÉGICO E OPERACIONAL EM QUESTÃO, AINDA PODEM SER MAIS BEM DEFINIDAS E CONSOLIDADAS. ESSE ASPECTO ABRE ESPAÇO PARA IMPLANTAÇÃO EFETIVA DESSE PROCESSO-CHAVE, BEM COMO PARA ESTUDOS FUTUROS VISANDO ADAPTAR ESSES CONCEITOS DE GESTÃO AO SEGMENTO DE C&T.*

**Palavras-chaves:** *GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS; GESTÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA; RELACIONAMENTO COM CLIENTES.*

**Área:** 8 - *GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL*  
**Sub-Área:** 8.2 - *GESTÃO DA TECNOLOGIA*

## **THE CONSUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN A SCIENCE & TECHNOLOGY COMPANY**

**Abstract:** *THE OBJECTIVE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) IS TO MEET THE NEEDS OF CONSUMERS TO BETTER SERVE THEM, ADDING VALUE TO PRODUCTS AND SERVICES. THIS GOAL CLINGS TO THE GOALS OF THE INSTITUTES FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY (S&T), WHICH ENABLES THESE ORGANIZATIONS TO LAUNCH HAND TOOLS AND SCM PRACTICES, ADAPTING THEM TO INCREASE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF THE PRODUCTS AND SERVICES GENERATED. THIS STUDY EXAMINED THE KEY PROCESS CONSUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT WITHIN THE SCM APPROACH IN A DECENTRALIZED UNIT OF SCIENCE & TECHNOLOGY AGRICULTURE PUBLIC COMPANY, BASED ON THE PROPOSED MODEL BY CROXTON ET AL. (2001). WAS OBSERVED IN THIS CASE, THROUGH INTERVIEWS WITH MEMBERS OF THE TEAM RESPONSIBLE FOR TECHNOLOGY TRANSFER, THE ASPECTS INHERENT IN THE CONSUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PROCESS ARE PRESENT IN THE ACTIVITIES PERFORMED BY THIS PUBLIC COMPANY, THOUGH THIS DOES NOT OCCUR EXPLICITLY. THE ACTIVITIES PERFORMED BY THE TEAM IN CHARGE, ALTHOUGH RESEMBLE THE ACTIVITIES OF STRATEGIC AND OPERATIONAL SUBPROCESS IN QUESTION, CAN BE FURTHER DEFINED AND CONSOLIDATED. THIS ASPECT MAKES ROOM FOR EFFECTIVE DEPLOYMENT OF THIS KEY PROCESS, AS WELL AS FOR FUTURE STUDIES TO ADAPT THESE CONCEPTS TO THE MANAGEMENT OF SCIENCE & TECHNOLOGY SECTOR.*

**Keyword:** *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; MANAGEMENT SCIENCE AND TECHNOLOGY, CUSTOMERS RELATIONSHIP*

## 1. Introdução

Os institutos de Ciência e Tecnologia (C&T) inseridos no agronegócio possuem uma característica de geração de conhecimento e de tecnologias diretamente destinadas aos setores produtivos, ou seja, aos consumidores finais de seus produtos e serviços.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) vem contribuindo crescentemente para a dinamização dos setores da economia e, a partir de uma abordagem de processos integrados, as empresas inseridas nas cadeias de suprimentos têm a possibilidade de identificar demandas, aperfeiçoar produção e estoques, agregar valor para os consumidores, entre outros benefícios.

Para o sucesso de uma inovação tecnológica, o fluxo de informações entre os atores deve ser contínuo, tornando a gestão dessas informações uma tarefa primordial. Nesse sentido, vislumbra-se a possibilidade de utilizar a abordagem de Gestão da Cadeia de Suprimentos no segmento da C&T, uma vez que o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços satisfazendo o consumidor é comum a ambos. Dos oito processos-chave da SCM identificados na literatura por Croxton et al. (2001), o de Gestão do Relacionamento com Consumidores fornece subsídios passíveis de serem empregados na análise de uma empresa de C&T.

Este estudo busca analisar o processo de Gestão do Relacionamento com Consumidores, dentro da abordagem de Gestão da Cadeia de Suprimentos para a uma empresa de C&T, considerando os modelos propostos por Croxton et al. (2001) e Lambert (2008).

## 2. Ciência & Tecnologia e Gestão da Cadeia de Suprimentos

### 2.1. Gestão de C&T

A definição do objeto de pesquisa, bem como as prioridades decorrentes dessa definição, apresenta-se como uma decisão crucial nas instituições de Pesquisa & Desenvolvimento – P&D e de Ciência & Tecnologia – C&T (CASTRO; PAEZ, 1996). Instituições públicas de pesquisa são, de maneira geral, equiparadas às universidades como categoria de análise na literatura. Mesmo assim, possuem um compromisso mais estreito com a geração de conhecimentos e tecnologias para atenderem as demandas específicas da sociedade (QUENTAL; GADELHA, 2000). Castro et al. (1998) e Vieira et al. (2001) salientam que a gestão de P&D deve considerar as demandas da sociedade em seus objetivos

e projetos de pesquisa, bem como institucionalizar e fortalecer estruturas internas de difusão e transferência de tecnologia.

Nas observações de Castro e Paez (1996), a sustentabilidade dos institutos de C&T depende da identificação das demandas tecnológicas, tornando seus projetos de pesquisa coerentes com isso. Desde sua implantação, o Sistema Embrapa de Planejamento (SEP) preocupa-se com a caracterização dessas demandas tecnológicas, por meio do desenvolvimento e utilização de um conjunto de procedimentos e métodos direcionados à identificação, classificação e priorização das demandas dos clientes dos seus centros de pesquisa (CASTRO et al, 1998).

No trabalho de Castro e Paez (1996), o modelo de *Pinstrup-Anderson & Franklin* de 1977 é apresentado como responsável por definir demandas e alocar recursos na pesquisa agropecuária, considerando as demandas do setor produtivo e os objetivos da sociedade.

Na C&T agropecuária, o processo de Gestão do Relacionamento com Clientes torna-se mais complexo em decorrência da característica difusa dos clientes. Para se utilizar a abordagem de Gestão da Cadeia de Suprimentos, há a necessidade de clarear quem é o real consumidor das tecnologias geradas e quais os meios necessários para se relacionar com ele, ou seja, os canais de distribuição e as estratégias de *marketing* para atingi-lo.

Os institutos públicos de pesquisa, para atuarem e intervirem nos mercados, devem utilizar métodos que permitam captar e perceber as mudanças nos contextos em que estão inseridos. Hoje, mais do que nunca, existe o reconhecimento da importância dessas práticas de monitoramento e “antenagem” tecnológica para a organização e operacionalização da pesquisa (FUCK; BONACELLI, 2008).

Para Quental e Gadelha (2000), entre as formas de incorporação de demandas de consumidores destaca-se a participação de membros externos nas instâncias decisórias centrais desses institutos de C&T. Também são realizadas atividades de P&D cooperativo e sob contrato, a incorporação da demanda dos clientes por meio de editais e do processo de planejamento.

Observa-se que os esforços dos institutos públicos de pesquisa, em especial da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, voltam-se para a incorporação de demandas dos seus clientes e da sociedade em geral. Torna-se inequívoca a necessidade de exercer um relacionamento com esses consumidores e clientes e, conseqüentemente, de implantar um processo de gestão desse relacionamento, seja para cumprir um papel social destinado pelo Estado ou para dotar essas organizações de uma competitividade perante os

mercados. Nesse sentido, aproximar essa abordagem de cadeia de suprimentos pode agregar eficiência e eficácia a esses institutos, elevando a competitividade e promovendo a sustentabilidade ao longo do tempo.

## 2.2. Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*)

Para Chen e Paulraj (2004), a origem do conceito de *SCM* é incerta. O conceito de *SCM* recebe contribuições de diversas áreas e o entendimento de sua essência tem progredido. Para esses autores, o tema ainda carece de uma teoria clara, embora a visão que predomina é a de que há uma rede de relações interdependente desenvolvida e focada em estratégia de colaboração entre os atores, levando a benefícios mútuos (LAMBERT; COOPER, 2000). O termo *SCM* foi originalmente introduzido por consultores no início dos anos 80, ganhando maior atenção posteriormente (LAMBERT, 2008; LAMBERT; COOPER, 2000).

Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003) discutem conceitos, *insights*, ferramentas práticas e sistemas de suporte para a tomada de decisão, importantes na gestão eficiente de uma cadeia de suprimentos. Eles admitem que o conceito de cadeia de suprimentos deve considerar a eficiente integração entre fornecedores, manufaturas, atacadistas, varejistas e lojas, para que a mercadoria seja produzida e distribuída em quantidades certas, em locais exatos e em determinado tempo. Isso deve ser feito com o intuito de minimizar os custos do sistema em sua totalidade, enquanto satisfaz os níveis de serviços requeridos.

Na gestão de uma cadeia de suprimentos de sucesso, o *marketing* deve assumir um papel crítico, juntamente com a integração interfuncional. A existência de múltiplos relacionamentos e a sinergia entre os atores fazem com que a gestão ocorra dentro das empresas e entre elas na cadeia de suprimentos (CROXTON et al. 2001; LAMBERT, 2008).

Os limites da *SCM* estão fora da firma, incluindo fornecedores e consumidores, o que vai além do conceito de logística do *Council of Logistics Management*. Aspectos como o tamanho dessa cadeia de suprimentos, a complexidade do produto envolvido e o número de membros direcionam o quanto uma cadeia de suprimentos necessita ser gerenciada, envolvendo todos os atores, desde a obtenção e o fornecimento da matéria-prima até os consumidores finais (CROXTON et al., 2001).

Na análise dos processos envolvidos na Gestão da Cadeia de Suprimentos, Croxton et al. (2001) e Lambert (2008) reconhecem cada vez mais a importância da integração dos processos-chave de negócios através da cadeia de suprimentos. O conceito de *SCM* pelo *Global Supply Chain Forum – GSPF* mostra que a integração desses processos ocorre desde

os consumidores finais até os fornecedores. Os autores ressaltam que para as empresas adquirirem integração na cadeia de suprimentos é necessário que elas entendam os processos-chave envolvidos no negócio como apresentado na figura 1.

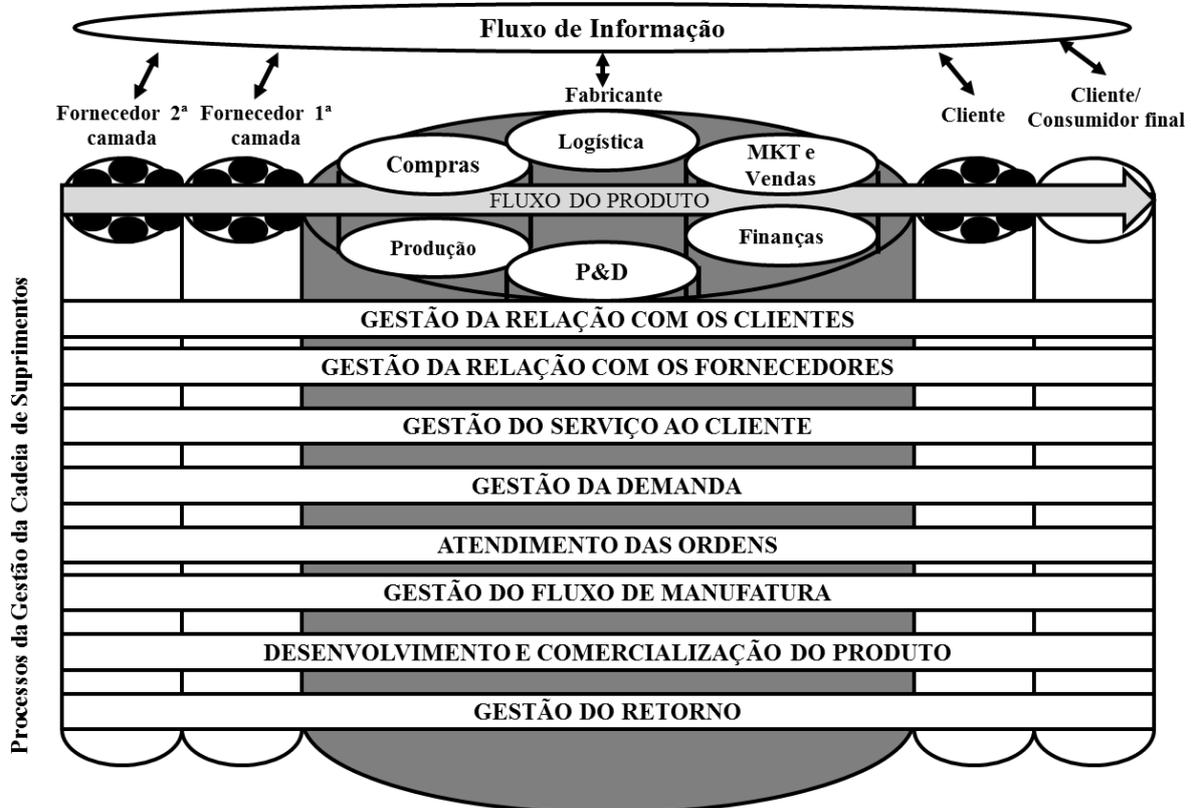


FIGURA 1. Processos-chave envolvidos na gestão da cadeia de suprimentos. Fonte: Lambert (2008).

Esses processos-chave não ocorrem somente em uma área ou silo funcional. Eles permeiam todas as áreas clássicas da empresa como marketing, P&D, finanças, produção, compras e logística. Nesse trabalho, os autores descrevem os subprocessos e atividades tomando por base uma empresa de manufatura, situada aproximadamente no meio da cadeia de suprimentos. Cada subprocesso é descrito nos níveis estratégico e operacional e suas respectivas interfaces. O nível estratégico estabelece a gestão da estratégia e fornece o plano para a implementação.

Como este estudo foca o processo de Gestão do Relacionamento com Consumidores, são considerados consumidores de um centro de pesquisa da Embrapa aqueles atores que têm uma relação primária direta com os resultados gerados por P&D, ou seja, técnicos, agricultores e empresas agroindustriais. Sendo assim, assume-se que os consumidores seriam uma subdivisão dos clientes. Estes sim, em uma abordagem *lato sensu*, seriam a sociedade em geral, pois trata-se de um órgão público que se destina a promover soluções de P&D em benefício da sociedade.

### 2.3. Gestão do Relacionamento com Consumidores

O processo de Gestão do Relacionamento com Consumidores fornece a estrutura de como será desenvolvido e mantido o relacionamento com o consumidor. Nele, identificam-se consumidores e grupos de consumidores a serem atingidos pelo acordo de produtos e serviços (*Product and Service Agreements-PSA*), que encontrará as necessidades de segmentos específicos de consumidores. O desempenho é medido pela lucratividade proporcionada por consumidores individuais e o impacto financeiro de outros consumidores (CROXTON et. al. 2001). A figura 2 mostra as relações entre os subprocessos estratégico e operacional.

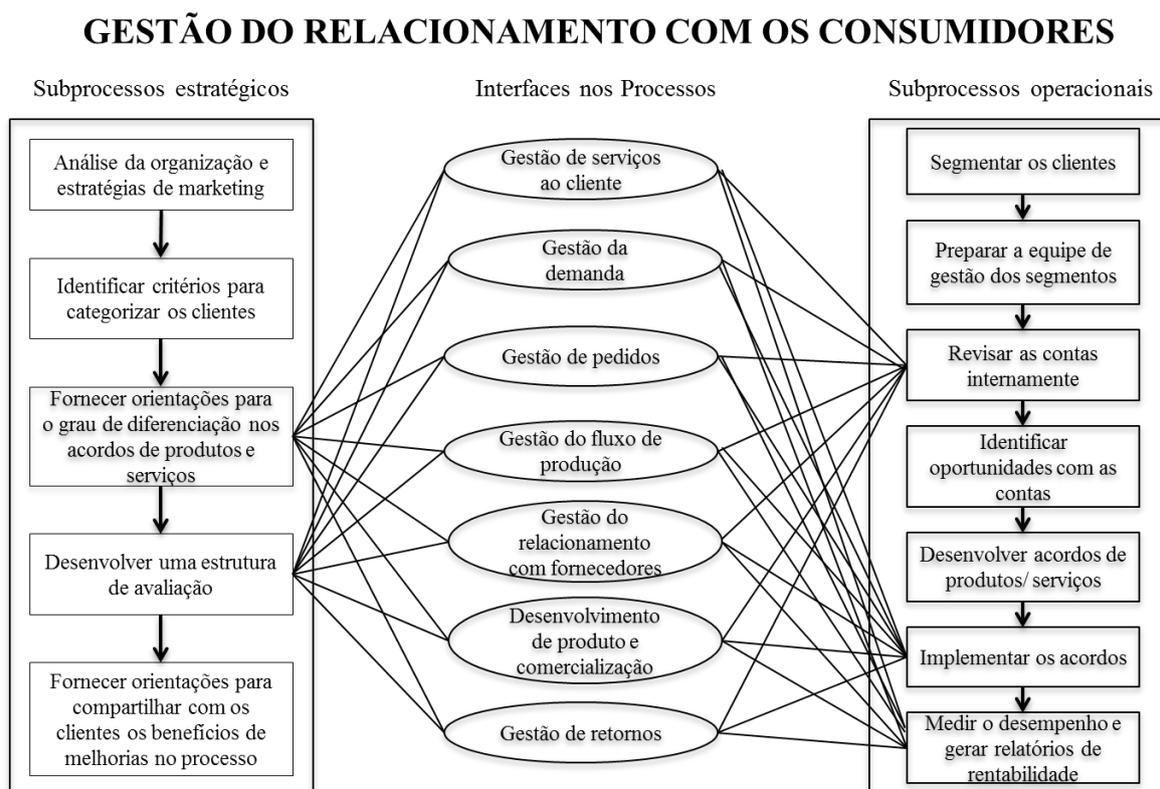


FIGURA 2. Subprocessos da gestão do relacionamento com consumidores. Fonte: Lambert (2008)

O nível estratégico fornece uma visão do gerenciamento do relacionamento com consumidores e compreende cinco subprocessos. Primeiro, a equipe revisa as estratégias corporativas e de *marketing* para identificar segmentos de consumidores responsáveis pelo sucesso da organização no presente e no futuro. Em seguida, identifica quais critérios serão utilizados para a categorização de consumidores, fornecendo um guia para determinar a qualificação desses consumidores de acordo com o *PSA*. Dessa forma, é possível definir quais consumidores poderão ser agrupados nos segmentos, a partir de um *PSA* padrão que é desenvolvido para gerar valor para cada segmento (CROXTON et al. 2001; LAMBERT, 2008).

No subprocesso seguinte, o grau de customização que pode ser oferecido para os consumidores é alcançado a partir do desenvolvimento de um guia com graus de diferenciação no PSA e o desenvolvimento de diferentes alternativas dessa diferenciação. O processo de Gestão de Relacionamento com Consumidores tem a responsabilidade de verificar e fazer com que as métricas usadas para medir todos os outros processos não estejam em conflito (CROXTON et al. 2001).

No subprocesso final, a equipe desenvolve o guia para dividir os benefícios alcançados pelas melhorias implementadas com os consumidores, implicando em soluções do tipo ganha-ganha. Em síntese, o objetivo desse processo no nível estratégico é identificar segmentos de consumidores, fornecendo critérios para a sua categorização e guiando a customização de produtos e serviços oferecidos (CROXTON et al. 2001; LAMBERT, 2008).

O nível operacional descreve e implementa o (PSA) e é composto por sete subprocessos. Primeiramente, os consumidores são diferenciados e segmentados com base nos critérios definidos no nível estratégico. Depois, as equipes multifuncionais responsáveis pela gestão de contas de consumidores são formadas. A revisão das contas de consumidores é realizada pela equipe responsável, determinando os produtos vendidos, o aumento nas vendas e a posição na indústria (CROXTON et al. 2001).

O quinto subprocesso encarrega-se de desenvolver o PSA para cada conta ou segmento de consumidores. No sexto subprocesso, a equipe implementa o PSA, incluindo encontros regulares com consumidores-chave. A lucratividade fornece informação sobre o valor do relacionamento de cada consumidor para melhorar a gestão (CROXTON et al. 2001).

### 3. Método

Esta pesquisa qualitativa enfatiza a perspectiva dos indivíduos envolvidos no processo estudado (BRYMAN, 1989). A realidade subjetiva das organizações é captada utilizando-se de técnicas de interpretação para descrever o entendimento dos processos do objeto de estudo (MARTINS, 2012), observado no contexto real atual, segundo Yin (2001).

A revisão teórica baseou-se no trabalho de Croxton et al. (2001) e Lambert (2008) sobre o modelo de processos da *SCM*.

Este estudo busca ampliar a familiaridade com o tema, clareando seus conceitos e aplicabilidade, por meio de investigação empírica (MARCONI; LAKATOS, 2007). Nesse tipo de pesquisa pretende-se, por meio de dados obtidos com os atores do processo, o relacionamento entre fatos sociais (PÁDUA, 2004).

Utilizou-se o método de entrevistas em profundidade com os membros da equipe da área de transferência de tecnologia, tendo como base um questionário estruturado enviado eletronicamente em momento anterior. A amostragem caracterizou-se como intencional por tipicidade, segundo Marconi e Lakatos (2007) e o tempo médio das entrevistas foi de 30 minutos. A equipe é composta por cinco profissionais com formação em área de ciências agrárias e especializações nas áreas de gestão de negócios e gestão da tecnologia e inovação.

Os questionamentos apresentados no roteiro de coleta foram elaborados com base no modelo dos subprocessos estratégico e operacional do processo de Gestão do Relacionamento com Consumidores apresentada por Croxton et al. (2001) e Lambert (2008), com o intuito de analisar a existência desse processo na empresa em questão.

A análise explanatória dos dados foi elaborada considerando as respostas com foco no modelo proposto por Yin (2001).

#### 4. Discussão

Este estudo foca o processo de Gestão do Relacionamento com Consumidores, pela abordagem da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Nesse sentido, são considerados consumidores de um centro de pesquisa da Embrapa aqueles atores que têm uma relação primária direta com os resultados gerados pela P&D. Para a finalidade deste trabalho, assume-se que os consumidores do centro de pesquisa da Embrapa são os técnicos que atuam na assistência técnica e extensão rural, os agricultores e pecuaristas, as empresas industriais de produção e transformação do setor agroindustrial e suas formas associativas. Considera-se, então, que a área responsável por coordenar/gerenciar o processo de relacionamento com consumidores é a chefia-adjunta de transferência de tecnologia e os setores a ela subordinados.

Como a equipe do setor responsável pelas respostas é reduzida e por tratar-se de uma investigação exploratória, os resultados aqui apresentados serão considerados uma tendência, não passíveis de generalização.

##### 4.1. Subprocesso estratégico

Dentro do escopo do processo estratégico, pode-se observar que a equipe do setor responsável revisa as estratégias corporativas e de *marketing*, buscando, entre outras ações, identificar consumidores e seus segmentos, de acordo com o primeiro subprocesso estratégico de análise da organização e estratégia de marketing. Embora haja o reconhecimento de que as atividades realizadas aproximam-se desse subprocesso, há também a percepção de que esse mecanismo pode ser mais bem consolidado e estruturado. Parte dessa atividade está inserida

na realização do Plano Diretor da Unidade a cada quatro anos. Anualmente, o setor responsável realiza um planejamento tático-operacional, baseado no Plano Diretor.

A identificação de segmentos de consumidores ocorre de maneira indireta, em decorrência do processo formal de acompanhamento das linhas de pesquisa e da segmentação e categorização dos potenciais produtos e serviços gerados. Sendo assim, de acordo com o tipo (natureza) do produto ou serviço gerado pela linha de pesquisa, um profissional é designado para acompanhá-la. A partir desse acompanhamento são feitas inferências sobre os potenciais clientes, conforme exemplo na tabela 1. Isso se assemelha, em parte, ao acordo de produtos e serviços descritos no *PSA*.

TABELA 1. Acompanhamento de linhas de pesquisa e segmentação de consumidores

Acompanhamento de linhas de pesquisa		Status
<b>Linha de Pesquisa</b>	Biotecnologia - genética	Processo Formalizado
<b>Potenciais produtos e serviços</b>	Marcadores moleculares	
<b>Profissional responsável</b>	Sr. Hélio	
<b>Potenciais consumidores e clientes</b>	Empresas de genética animal Laboratórios Pecuaristas de gado de corte	Processo não formalizado

Tabela elaborada pelo autor

Não se observa uma identificação de critérios formais para categorizar clientes. Embora a equipe reconheça que há uma identificação de clientes, é a experiência profissional dos integrantes da equipe que contribui mais expressivamente para essa identificação. Parte da equipe reconhece que essa orientação formal para categorizar os clientes de acordo com produtos e serviços oferecidos ocorre a partir da definição do acompanhamento da linha de pesquisa, conforme citado acima e em eventos específicos. Alguns integrantes entendem que esse subprocesso não é realizado. Essa divergência nas respostas significa que o subprocesso em questão não está bem consolidado.

A equipe é unânime em afirmar que não existem orientações formais para compartilhar com os consumidores os benefícios das melhorias de produtos e serviços. Esse aspecto deve sofrer forte influência das características da organização em questão, pois trata-se de uma empresa de pesquisa que gera produtos e serviços, mas não os comercializa diretamente. A comercialização dos produtos gerados é realizada por empresas parceiras, definidas em contratos de licenciamento. Dessa maneira, há certa “descontinuidade” nesse subprocesso, que poderia ser corrigida a fim de trazer benefícios ao processo e, conseqüentemente, maior eficiência à organização.

## 4.2. Subprocesso operacional

Para os membros da equipe, o subprocesso operacional de segmentação de clientes é realizado, porém sem basear-se em critérios de segmentação e identificação estabelecidos previamente, como foi observado nos subprocessos estratégicos. Não havendo esses critérios prévios, é possível que haja distorções ao longo do tempo, pois essa identificação e segmentação podem sofrer variações de análise em decorrência das contingências. Com isso, as avaliações também estão sujeitas a variações que poderão prejudicar o desempenho comparativo e a integração com outros processos da *SCM*.

A preparação para a gestão dos segmentos de clientes não é apontada pela equipe como uma questão consolidada. Alguns membros identificam a ausência dessa atividade e outros apontam para a ocorrência esporádica. Isso mostra que o subprocesso operacional necessita de maior estruturação para qualificar os membros na busca de uma melhor gestão dos segmentos de clientes.

A definição e revisão de responsabilidades pelas contas de clientes estão associadas à segmentação relacionada ao acompanhamento das linhas de pesquisa que indica os tipos de produtos e serviços gerados pela empresa, conforme apresentado na tabela 1. Não são todos os membros da equipe que percebem a existência da definição de responsabilidades dessa maneira, mesmo sendo isso formalizado e divulgado para a equipe. Para se ter realmente um subprocesso semelhante a *SCM*, há a necessidade de maior esclarecimento entre os profissionais e a formalização dos critérios de segmentação, como no acordo de produtos e serviços.

O acordo de produtos e serviços da organização, em busca de guiar e atender as necessidades dos consumidores, não é uma prática sedimentada em todas as ocasiões. Essa identificação de necessidades é tida como uma atividade não totalmente incorporada, ocorrendo em ocasiões distintas. Consequentemente, a implementação desse procedimento, como sugerido nesse subprocesso operacional, segue a mesma tendência.

A última atividade do subprocesso operacional, relacionada à medição de desempenho das ações com os consumidores com emissão de relatórios, provoca uma divisão entre os respondentes. Parte da equipe entende que isso ocorre somente em determinadas ocasiões e os demais afirmam que isso não ocorre. Nesse caso, podemos inferir que existe uma tendência de realização dessa atividade, ainda que inconsistente.

Finalizando, a maioria dos membros da equipe classifica o processo de Gestão do Relacionamento com Consumidores na organização como algo existente, embora ineficiente. Há uma parcela menor da equipe que considera que esse processo inexistente.

## 5. Considerações Finais

Este estudo exploratório indica que, embora não execute seus processos e atividades sob a abordagem explícita da Gestão da Cadeia de Suprimentos, essa empresa de C&T/P&D pode adequar suas atividades com clientes e consumidores a esse processo, dentro da abordagem de *SCM*. Os procedimentos e ferramentas formais existentes parecem não estar bem consolidados na equipe, pois as respostas apresentam-se sem uma coesão explícita quanto a isso. Isso denota que, apesar da intenção e da existência de atividades no sentido de gerenciar o relacionamento com os consumidores, o conhecimento sobre os procedimentos da empresa é diverso.

A polarização de algumas percepções referentes ao processo em questão mostra que há um caminho interno a ser percorrido para que a equipe consolide sua ação nesse sentido. Para adotar esse tipo de abordagem, a empresa necessita ser mais incisiva e clara em alguns aspectos do subprocesso estratégico. A partir de então, com a indicação estratégica bem estabelecida, o subprocesso operacional poderá ocorrer.

Pelos comentários dos entrevistados, observa-se que termos utilizados no ambiente de negócios podem ser adaptados e difundidos nas organizações públicas de P&D.

Conclui-se que o processo de Gestão do Relacionamento com o Consumidor, proposto por Croxton et al. (2001) e Lambert (2008) pode ser aplicado a uma empresa de C&T.

Nesta breve exploração, pode-se notar que a empresa em questão já realiza atividades relacionadas aos subprocessos estratégico e operacional. Para implementar a adequação aos preceitos propostos na literatura consultada sugere-se, primeiramente, uma sensibilização e capacitação da equipe quanto a essa abordagem de gestão da cadeia de suprimentos. Em seguida, seria necessário realizar ajustes e adaptações desses conceitos ao ambiente e realidade de uma empresa de C&T, para que o processo de Gestão de Relacionamento com Consumidores proposto pela literatura pudesse ser implementado.

A utilização dos conceitos de *SCM* em empresas de serviços constitui uma importante contribuição deste trabalho, que busca mostrar como uma empresa de C&T pode se orientar pela abordagem de processos *SCM*, criada especialmente para empresas manufactureiras que comercializam produtos e não serviços. Além disso, representa um passo

inicial exploratório, sendo necessários mais estudos que relacionem outros subprocessos da *SCM* com as atividades desenvolvidas por empresas tipicamente de serviços.

#### Referências

- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. Londres: Unwin Hyman, 1989.
- CASTRO, A. M. G.; PAEZ, M. L. D. Priorização de demandas da clientela de P&D em agropecuária. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, n. 2, 1996.
- CASTRO, M. G. et al. (Ed.) **Cadeias Produtivas e Sistemas Naturais: prospecção tecnológica**. Brasília: Embrapa-SPI / Embrapa-DPD, 1998. 568 p.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, Londres: Taylor & Francis, v. 42, n. 1, p. 131-163, 2004.
- CROXTON, K. L. et al. The supply chain management processes. **International Journal of Logistics Management**, Londres: MCB UP Ltd., v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.
- FUCK, M. P.; BONACELLI, M. B. M. Funções públicas de instituições públicas de pesquisa: a possibilidade de antecipar mudanças e influenciar mercados. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, n.26, p. 125-149, 2008.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. *Issues in supply chain management*. **Industrial marketing management**, London, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.
- LAMBERT, D. M. (Ed.). **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Cap. 1 e 2. USA, *Supply Chain Management Inst.*, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, R. A. Abordagens qualitativa e quantitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2004.
- QUENTAL, C.; GADELHA, C. Incorporação de demandas e gestão de P&D em institutos de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 57 a 78, 2000.
- SIMCHI-LEVI, D; KAMINSKY, P. SIMCHI-LEVI, E. *Introduction to supply chain management* . In: SIMCHI-LEVI, D; KAMINSKY, P. SIMCHI-LEVI, E. **Designing and managing the supply chain – concepts, strategies and case studies**. 2. ed. Boston: McGraw-Hill, 2003. p 1-22.
- VIEIRA, R. de C. M. T. et al. (Ed.) **Cadeias produtivas no Brasil. Análise da competitividade**. Brasília: Embrapa Comunicação para a Transferência de Tecnologia/ Embrapa. Secretaria de Administração Estratégica, 2001. 469p
- YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.