

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

Luís Fernando de Souza Jeckel

BUSINESS-TO-BUSINESS: estudo sobre os negócios da construção civil de pequeno porte realizado em Belo Horizonte, Minas Gerais

Belo Horizonte

2019

Luís Fernando de Souza Jeckel

BUSINESS-TO-BUSINESS: estudo sobre os negócios da construção civil de pequeno porte realizado em Belo Horizonte, Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte

2019

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão final da dissertação de mestrado intitulada
BUSINESS-TO-BUSINESS: estudo sobre os negócios da construção civil de
pequeno porte realizado em Belo Horizonte, Minas Gerais

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Unihorizontes

como requisito parcial para obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

de autoria de

LUÍS FERNANDO DE SOUZA JECKEL

contendo 125 páginas

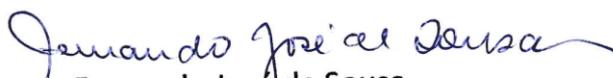
sob orientação de

Prof. Dr. JOSÉ EDSON LARA

ITENS DA REVISÃO:

- Correção gramatical
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 23 de agosto de 2019


Fernando José de Sousa
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014
Licenciado em LETRAS
Centro Universitário de Belo Horizonte
UNI-BH



À minha amada esposa Andréa e ao meu amado filho Enzo, que durante toda a jornada se mantiveram inabaláveis ao meu lado, enfrentando os sacrifícios, para que eu alcançasse o tão cobiçado sonho. Acreditaram que a recompensa seria maior. Obrigado pela dedicação, paciência, apoio, incentivo e, principalmente, por me encorajarem quando faltavam forças para continuar.

Obrigado por acreditarem em mim!

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão a Deus por ter me fortalecido para superar as dificuldades e pela saúde que me concedeu e que permitiu realizar este sonho tão significativo da minha vida. Quando temos um sonho, a vida faz mais sentido. Quando temos algo pelo qual queremos e precisamos lutar, ganhamos motivação.

Aos meus pais, Luiz Fernando e Elza (*in memoriam*), que me concederam a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade. Agradeço por iluminarem os caminhos que por vezes pareciam intransponíveis, com afeto e dedicação para que eu continuasse minha jornada sem temor e cheio de esperança. Agradeço a vocês, que por amor ou opção, se tornaram pais, se doaram por inteiro, renunciaram aos seus sonhos para que eu pudesse realizar os meus. Não forma verbal de exprimir esta emoção ímpar, que jamais pode ser traduzida por palavras. Um muitíssimo obrigado não será o bastante para agradecer tudo que por mim fizeram.

Aos professores que contribuíram com a minha trajetória, especialmente ao Prof. Dr. José Edson Lara, responsável pela orientação da minha pesquisa. Agradeço por sua confiança, paciência, por sua incansável dedicação e por nunca ter perdido a fé ou ter duvidado da minha capacidade. Manifesto minha eterna gratidão por compartilhar sua sabedoria, seu tempo e sua experiência.

À direção, uma palavra de agradecimento pelo ambiente inspirador e oportunidades oferecidas durante o curso até a sua conclusão. Agradeço também àqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que meu objetivo fosse alcançado.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”.

José de Alencar

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como organizações de pequeno porte pertencentes ao setor da construção civil de Belo Horizonte/MG criam e gerenciam suas práticas de marketing *Business-to-Business* (B2B), transformando-as em *know-how* e procedimentos comerciais. Foram estabelecidos seis objetivos específicos: 1) Caracterizar e analisar as razões, bem como o processo de busca e de relacionamento com parceiros e *prospects*; 2) Identificar e analisar o gerenciamento das parcerias estratégicas com as empresas parceiras de negócio; 3) Identificar e analisar o aprendizado que as empresas desenvolvem e absorvem, atuando com as organizações parceiras; 4) Verificar e analisar as inovações desenvolvidas e absorvidas pela atuação das empresas com as organizações parceiras; 5) Verificar os resultados da atuação no “*Business-to-Business*” em torno do sucesso das parcerias e das consequências de mercado pela atuação em parcerias; e, 6) Refinar o modelo aplicado e propor outro, específico, para a gestão de parcerias. Propõe-se um modelo analítico de desempenho com base em um ambiente *Business-to-Business*, suportado em Kandemir, Yaprak e Cavusgil (2006) e adaptado para esta pesquisa com os construtos: Busca e relacionamento com parceiros e *prospects*, Gerenciamento das parcerias, Aprendizagem com as parcerias e Inovações proporcionadas pela atuação com parcerias. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com 11 profissionais de empresas estudadas. Empregando-se um roteiro, foi realizada uma busca em profundidade acerca dos construtos e variáveis do modelo proposto. Utilizou-se a entrevista com roteiro semiestruturado e, posteriormente, analisou-se cada resposta dos respondentes, sendo identificados e classificados os diversos elementos que compõem o modelo. O procedimento de agrupamento de termos ocorreu com a análise dos textos e a comparação de cada respondente. Para o processamento das informações foi utilizada a metodologia da análise de conteúdo, demonstrando a configuração espacial pelo *software VOSviewer*. Os principais resultados mostraram conformidade com o tema estudado. Concluído o estudo, chegou-se aos seguintes resultados: com relação ao construto I “Busca e relacionamento de parceiros e *prospects*” constatou-se que, para obter êxito nas parcerias, é fundamental assumir um comportamento não oportunista e o compartilhamento de informações. Com relação ao construto II “Gerenciamento das parcerias” concluiu-se que a gestão do relacionamento entre as organizações possui um importante papel na indústria da construção. Destaca-se a criação de parcerias que têm por característica um relacionamento de negócios suportado por confiança mútua, que resulta na ampliação do desempenho e superioridade frente à concorrência. Referente ao construto III “Aprendizado com as parcerias” concluiu-se que a nova realidade das organizações está inserida no conhecimento, no aprendizado com inovação de seus produtos e/ou serviços para se manterem competitivas no mercado atual. O resultado obtido no construto IV “Inovações proporcionadas pela atuação com parcerias” as inovações representam uma força motriz capaz de impulsionar a economia do país. As inovações não estão orientadas apenas para a sobrevivência das empresas individuais, mas para toda a indústria da construção. As inovações possuem um vínculo positivo com o sucesso das organizações e o sucesso destas está ligado diretamente ao número de inovações.

Palavras-chave: *Business-to-Business* (B2B). Construção Civil. Relacionamentos. Gestão. Parcerias.

ABSTRACT

The purpose of the present study was to analyze how small organizations in the civil construction sector of Belo Horizonte create and manage Business-to-Business (B2B) marketing practices, transforming them into know-how and commercial procedures. Six specific objectives were established: 1) Characterize and analyze the reasons as well as the search of process and relationships with partners and prospects; 2) Identify and analyze the management of strategic partnerships with business partners companies; 3) Identify and analyze the knowledge that companies develop and absorb, working with partner organizations; 4) Verify and analyze the innovations developed and absorbed by the companies' performance with the partner organizations; 5) Check the results of the business-to-business action around the success of partnerships and the market consequences for acting as partnerships; and, 6) Refine the applied model and propose another, more specific, to manage partnerships. We propose an analytical model of performance based on a Business-to-Business environment, supported by Kandemir, Yaprak and Cavusgil (2006) and adapted for this research with the constructs: Search and relationship with partners and prospects, Partnership management, Learning with partnerships and innovations provided by acting with partnerships. A qualitative research took place with 11 professionals from companies under this study. Using a road map, a depth survey was conducted about the constructs and variables of the proposed model. An interview was carried out with a semi-structured script and, afterwards, each response of the respondents was analyzed, and the various elements that compose the model were identified and classified. The procedure of grouping of terms occurred with the analysis of the texts and the comparison of each respondent. For the information processing, the content analysis methodology was used, demonstrating the spatial configuration of the VOSviewer software. The main results showed compliance with the studied theme. After the study, the following results surfaced: in relation to construct I "Search and relationship of partners and prospects", it was found that, in order to succeed in partnerships, it is fundamental to assume non-opportunistic behavior and information sharing. With respect to construct II "Management of partnerships" it was concluded that the relationship management between organizations has an important role in the construction industry. It is worth highlighting the creation of partnerships that have a characteristic a business relationship supported by mutual trust, which results in the increase of performance and superiority to the competition. Regarding construct III "Learning with partnerships", it is concluded that the new reality of organizations is embedded in knowledge, learning with innovation of their products and / or services to remain competitive in the current market. The result obtained in the IV construct "Innovations provided by acting with partnerships" it was found that innovations represent a driving force capable of boosting the economy of the country. The innovations are not only geared to the survival of individual companies, but to the entire construction industry. Innovations have a positive link to the success of organizations and their success is directly linked to the number of innovations.

Keywords: Business-to-Business (B2B). Construction. Relationships. Management. Partnerships.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar cómo las pequeñas organizaciones en el sector de la construcción de Belo Horizonte / MG crean y administran sus prácticas de marketing de empresa a empresa (B2B), convirtiéndolas en conocimientos y procedimientos comerciales. Se establecieron seis objetivos específicos: 1) Caracterizar y analizar las razones y el proceso de búsqueda y relación con socios y prospectos; 2) Identificar y analizar la gestión de asociaciones estratégicas con empresas asociadas comerciales; 3) Identificar y analizar el aprendizaje que las empresas desarrollan y absorben, trabajando con organizaciones asociadas; 4) Verificar y analizar las innovaciones desarrolladas y absorbidas por el desempeño de las empresas con organizaciones asociadas; 5) Verificar los resultados de actuar en "Business-to-Business" en torno al éxito de las asociaciones y las consecuencias de mercado de actuar en asociaciones; y 6) Refinar el modelo aplicado y proponer otro específico para la gestión de la asociación. Proponemos un modelo analítico de rendimiento basado en un entorno de empresa a empresa, con el apoyo de Kandemir, Yaprak y Cavusgil (2006) y adaptado para esta investigación con los constructos: Búsqueda y relación con socios y prospectos, Gestión de asociaciones, Aprender de las asociaciones e innovaciones proporcionadas al trabajar con asociaciones. Se realizó una investigación cualitativa con 11 profesionales de las empresas estudiadas. Utilizando un guión, se realizó una investigación exhaustiva sobre los constructos y las variables del modelo propuesto. La entrevista se utilizó con un guión semiestructurado y posteriormente analizó cada respuesta de los encuestados, identificándose y clasificando los diversos elementos que componen el modelo. El término procedimiento de agrupación se produjo con el análisis de los textos y la comparación de cada encuestado. Para el procesamiento de la información se utilizó la metodología del análisis de contenido, demostrando la configuración espacial por el software VOSviewer. Los principales resultados mostraron conformidad con el tema estudiado. Concluido el estudio, se alcanzaron los siguientes resultados: con respecto al constructo I "Búsqueda y relación de socios y prospectos" se encontró que, para tener éxito en las asociaciones, es esencial asumir un comportamiento no oportunista y compartir información. Con respecto al constructo II "Gestión de la asociación", se concluyó que la gestión de las relaciones entre las organizaciones tiene un papel importante en la industria de la construcción. Destacamos la creación de asociaciones que cuentan con una relación comercial respaldada por la confianza mutua, lo que resulta en un mayor rendimiento y superioridad frente a la competencia. Refiriéndose al constructo III "Aprendiendo de las asociaciones", se concluye que la nueva realidad de las organizaciones se inserta en el conocimiento, aprendiendo con innovación de sus productos y / o servicios para seguir siendo competitivos en el mercado actual. El resultado obtenido en el constructo IV Las innovaciones proporcionadas por actuar en asociación representan una fuerza impulsora capaz de impulsar la economía del país. Las innovaciones no solo están orientadas a la supervivencia de empresas individuales, sino a toda la industria de la construcción. Las innovaciones están positivamente vinculadas al éxito de las organizaciones y su éxito está directamente relacionado con la cantidad de innovaciones.

Palabras clave: Business-to-Business (B2B). Construcción civil. Relaciones Gestión. Asociaciones.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa de densidade gerado a partir dos termos recorrentes referentes ao construto I.....	73
Figura 2 - Mapa de densidade gerado a partir dos termos recorrentes referentes ao construto II.....	76
Figura 3 - Mapa de densidade gerado a partir dos termos recorrentes referentes ao construto III.....	82
Figura 4 - Mapa de densidade gerado a partir dos termos recorrentes referentes ao construto IV	87
Figura 5 - Mapa de densidade gerado a partir dos termos recorrentes referentes às questões 19 e 20.....	93
Figura 6 - Modelo da Hélice Quíntupla, aplicado à construção civil	101
Figura 7 - Modelo de colaboração, aplicado à construção civil	103
Figura 8 - Modelo proposto, aplicado à construção civil.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo analítico da pesquisa	49
Quadro 2 - Modelo derivado elaborado para esta pesquisa.....	53
Quadro 3 - Perfil dos entrevistados	65
Quadro 4 - Construtos e variáveis desta pesquisa.....	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ART - Anotação de Responsabilidade Técnica

BIM - Building Information Modeling

B2B - Business-to-Business

B2C - Business-to-Consumer

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CoPS - Sistemas Complexos de Produtos

CREA - Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura

CRM - Customer Relationship Management (Gestão do Relacionamento com o Cliente)

DMU - Decision Making Unit (Unidade de Tomada de Decisão)

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IoT - Internet of Things (Internet das coisas)

IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PAIC - Pesquisa Anual da Indústria da Construção

PBH - Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

PEST - Política, Economia, Social e Tecnologia

PIB - Produto Interno Bruto

RM - Revenue Management (Gerenciamento de Receita)

RPP - Request for Proposal Process (Processo da Requisição de Propostas)

SciELO - Scientific Eletronic Library Online

SINDUSCON-MG - Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de Minas Gerais

SPELL - Scientific Periodicals Eletronic Library

SWOT- Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos da pesquisa	21
1.1.1 Objetivo Geral	21
1.1.2 Objetivos Específicos	21
1.2 Justificativa	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 <i>Business-to-Business</i> (B2B)	25
2.2 Os negócios no <i>Business-to-Business</i> (B2B)	29
2.3 O comportamento dos compradores e empresas no B2B	30
2.4 O processo de compra e contratação no mercado B2B	32
2.5 A inovação utilizada como recurso estratégico	34
2.6 Sobre o marketing de relacionamento	39
2.7 Parcerias nos negócios da construção	44
2.8 A orientação para a performance nas parcerias nos negócios B2B da construção civil	47
2.9 O modelo analítico da pesquisa	49
2.9.1 Busca e relacionamento com parceiros e <i>prospects</i>	50
2.9.2 Gerenciamento das parcerias	50
2.9.3 Aprendizagem com as parcerias	51
2.9.4 Inovações proporcionadas pela atuação com parcerias	52
3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	54
3.1 A construção civil no município de Belo Horizonte/MG	54
4 METODOLOGIA	58
4.1 O tipo, abordagem e método de pesquisa	59
4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	59
4.3 Coleta dos dados	61
4.4 Técnica de análise dos dados	62
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
5.1 Caracterização do perfil dos pesquisados	65
5.2 Descrição e análise de conteúdo: construtos	66
5.2.1 Busca e relacionamento com parceiros e <i>prospects</i>	68
5.2.2 Gerenciamento parcerias	74
5.2.3 Aprendizado com as empresas parceiras	77
5.2.4 Inovações e parcerias	82
5.3 Análise dos resultados da performance geral das empresas	88
5.3.1 Sobre o sucesso da gestão de parcerias	89
5.3.2 Sobre os impactos da gestão de parcerias nos mercados das empresas	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
6.1 Conclusões acerca dos negócios <i>Business-to-Business</i> na construção civil	95
6.1.1 Busca e relacionamento com parceiros e <i>prospects</i>	95
6.1.2 Gerenciamento das parcerias	96
6.1.3 Aprendizado com as empresas parceiras	97
6.1.4 Inovações e parcerias	98
6.1.5 Sucesso nas parcerias	98
6.1.6 Impactos nos resultados de mercado	99
6.2 Proposição de um modelo de gestão de negócios <i>business-to-business</i> na construção civil	100

6.3 Contribuições da pesquisa	105
6.4 Limitações da pesquisa	108
6.5 Proposições para pesquisas futuras	108
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE A	122
APÊNDICE B	124

1 INTRODUÇÃO

No ambiente das negociações entre organizações e de sua relevante expansão no mercado, em conjunto com o notável crescimento da concorrência que se mostra cada vez mais evidente, surge o conceito de marketing *Business-to-Business* (FILL *et al.*, 2005).

Business-to-Business, ou simplesmente B2B, nada mais é do que a realização de trocas comerciais entre duas empresas. Uma organização do tipo B2B pode ser uma indústria, um importador, ou mesmo um distribuidor local. Entretanto, o que tem relevância é que seu cliente seja sempre outra empresa e não o consumidor final. Uma característica deste mercado corporativo está na aquisição de um produto e/ou serviço, vez que é baseada em critérios bem definidos, diferentemente das transações realizadas entre organizações e consumidores finais, onde os fatores emocionais predominam sobre os racionais. A importância de criar alianças e redes de parcerias é construir um relacionamento duradouro nos negócios B2B, expandir a eficiência da informação, reduzir riscos e criar valor agregado.

Associado ao conceito do ambiente *Business-to-Business*, ou B2B, encontram-se na vasta literatura contemporânea diversas denominações a respeito do conceito de alianças estratégicas. “Isso é decorrente, em parte, da insuficiência de estudos de natureza analítica internacionais. Diversos autores utilizam diferentes conceitos na elaboração de seus estudos sobre a formação de parceria” (KLOTZLE, 2003, p. 34). Por outro lado, a diversidade de contexto que pode ensejar alianças estratégicas contribui certamente para o surgimento de múltiplas visões sobre o tema e sua aplicação executiva.

Ainda, segundo Klotzle (2003), há um elo de autores que dividem um olhar mais amplo a respeito do tema, considerando as alianças estratégicas como conformações de parceria e colaboração entre as empresas. Em contrapartida, existe outro panorama teórico que adota uma perspectiva mais restrita de aliança estratégica, que desconsidera determinadas relações interorganizacionais, como fusões e aquisições e alianças estratégicas. Dessa forma, torna-se possível identificar que, mesmo

perante tantas teorias em relação às duas vertentes, estas definições compartilham o mesmo conceito da cooperação que existe entre as empresas que constituem alianças estratégicas, não levando em consideração o perfil organizacional praticado pelas organizações, isto é, as empresas buscam cooperativamente alcançar os objetivos que se tornariam inatingíveis, se agissem isoladamente.

A criação de alianças estratégicas e redes de parcerias é considerada por Mintzberg *et al.* (2006), como uma colaboração, um conjunto de ações e acordos cooperativos de compartilhamento de esforços, com a finalidade de aprendizado, assistência, associação, contribuição e expansão.

Apesar de haver uma sequência de pensamentos a respeito das alianças estratégicas, todas as ideias corroboram com a concepção de cooperação entre os envolvidos. Para fins de definição para esta pesquisa, os termos “aliança estratégica e redes de parcerias” serão utilizados como proposto por Jones (2010), referindo-se a um acordo formal ou informal que envolve duas ou mais organizações que compartilham seus recursos para o desenvolvimento em conjunto de novas possibilidades de negócios.

Definidos os conceitos de mercado *Business-to-Business*, alianças estratégicas e de redes de parcerias, a contextualização da gestão dessas alianças se torna imprescindível. Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 163), “as redes constituem organizações complexas, que exigem um maior aprofundamento sobre sua gestão, a fim de que seus objetivos sejam alcançados”. Ainda, segundo estes autores (2008, p. 163), “[...] as redes constituídas sem uma gestão adequada dificilmente atingem os objetivos pretendidos [...] a simples formação de uma rede não garante que ganhos competitivos serão gerados”. Para este intento, de acordo com Lynch (1994, p. 8), “as alianças utilizam métodos próprios de gerenciamento, os quais, com muita frequência, são mal conceituados, raramente compartilhados e quase nunca ensinados”. Dessa forma, alianças estratégicas se definem como uma associação voltada para a conquista de objetivos, envolvendo a cooperação de uma ou mais empresas em que todas as partes envolvidas se fortalecem, por meio da cooperação mútua, compartilhando competências e riscos para alcançar um fim comum.

O contexto de gestão no *Business-to-Business*, da gestão de alianças e de redes de negócios situa-se no âmbito “estratégia de negócios”. Para esta pesquisa, assume-se que a estratégia consiste em um conjunto de ações que visa conduzir uma organização aos rumos que se deseja seguir. Segundo Aaker (2007), para que uma organização possa antever os entraves que porventura venham a surgir no decorrer de um processo deve formar estratégias que visem minimizar os riscos de insucesso da mesma.

Os negócios *Business-to-Business* são, portanto, realizados entre organizações. Baseia-se num processo que compreende selecionar seu consumidor alvo e desenvolver um relacionamento estreito com este cliente, de forma a beneficiar as partes envolvidas, no que tange aos objetivos, competências, estratégias, recursos e tecnologias (ANDERSEN *et al.*, 2009). Segundo estes autores, os negócios no ambiente B2B constituem relações, onde organizações, instituições e/ou governo adquirem produtos e/ou serviços, no intuito de incorporar ou revendê-los, associando-os a outro produto ou serviços para outras organizações, instituições e/ou governo.

Peppers e Rogers (2001) afirmam que, no decorrer dos anos, os estudiosos sempre buscaram estudar o conceito do marketing no mercado *Business-to-Consumer* (B2C). Entretanto, os negócios B2B vêm ganhando destaque devido à importância e reconhecimento na literatura acadêmica e nas produções executivas. Os negócios B2B movimentam grande volume de negócios no mundo, destacando-se neste contexto a indústria da construção civil. Este setor de negócios apresenta significativa relevância e expressiva colaboração para o crescimento econômico do país. Contribui com cerca de 5% a 10% do Produto Interno Bruto (PIB) de um país, empregando aproximadamente 10% da população ativa e é responsável pela metade do capital bruto fixo (LOPES, 2012).

A indústria da construção civil, em razão de sua dimensão, apresenta a capacidade de colaborar de forma direta com o crescimento da economia de uma nação, tanto em termos de volume de transações como em valores transacionais, geração de emprego, aplicações de tecnologias de fronteira, além de outras possibilidades

contemporâneas como, por exemplo, a importância do relacionamento nos negócios (OFORI, 2012).

As primeiras referências em relação aos negócios no mercado industrial surgiram através de um livro de casos publicado por Melvin Copeland em 1930 e um livro-texto escrito por John Frederick em 1934, direcionado ao mercado industrial. Após 1980, o mercado industrial, passou a ser chamado B2B, uma abreviação do termo inglês *Business-to-Business* (OLIVEIRA, 2011).

O mercado industrial é compreendido como sendo constituído por todas as atividades que definem compras de bens e/ou serviços realizadas por organizações, com a finalidade de uso próprio ou para revender a terceiros. Entretanto, não se pode deixar de perceber a diferença entre o processo de compras no mercado industrial e aquele realizado no mercado de consumo (OLIVEIRA, 2011).

Ainda, segundo Oliveira (2011), os mercados *Business-to-Business* e *Business-to-Consumer* se diferenciam por seus objetivos. O mercado consumidor é composto por indivíduos que consomem bens e serviços para satisfação pessoal, o que difere do mercado organizacional, onde o objetivo é, em geral, o lucro. Outra característica dos mercados organizacionais está relacionada à tomada de decisão, onde as compras têm por característica serem mais racionais. Os mercados organizacionais se dividem em três grupos:

- Mercado revendedor: constituído por organizações que adquirem produtos ou serviços para revendê-los;
- Mercado governamental: formado por organizações do setor público que adquirem produtos e serviços como parte de função para prover serviços ao público;
- Mercado industrial: composto por organizações que adquirem produtos e serviços com o objetivo de processá-los e/ou utilizá-los na produção de novos produtos.

Segundo Gummesson (2005), o termo marketing de relacionamento emergiu de modo simultâneo no *Business-to-Business* e no marketing de serviços. O estudioso Leonard Berry, da Escola Nórdica, utilizou esse termo em uma conferência em 1983, de modo exclusivo para serviços. Bárbara Bund Jackson, no início dos anos de 1980, utilizou esse termo em sua pesquisa referente ao *Business-to-Business*, como oposição ao

marketing de transação, publicada em 1985 em um livro revolucionário e em um artigo na *Harvard Business Review*. Posteriormente, Grönroos (2009) ressalta a relevância de se aprofundar nos estudos dos relacionamentos entre organizações, em que determina que a função do marketing de relacionamentos é identificar, definir, manter e destacar relacionamentos com clientes e outras partes interessadas, para que os objetivos sejam alcançados, isto é, realizado através de permutas entre os envolvidos e efetivação de promessas realizadas. De acordo com Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), o aumento do marketing de relacionamento se deu não apenas pela expansão dos negócios e avanços da tecnologia de informação, mas também pela crescente competitividade por redes e alianças estratégicas, como meio de sobrevivência no mercado e liderança hierárquica.

As transações negociais, após 1970, se encontravam em um contexto completamente diferente do que se encontra hoje. Naquela época, não havia no ambiente *Business-to-Business* sólidas aplicações da teoria de redes, interações ou relações entre organizações, assim como outras teorias de gestão destes sistemas. Leek e Christodoulides (2012) demarcam as transformações que influenciaram as relações entre organizações em transformações internas e externas. As transformações externas estudadas são: transformações ocorridas na origem da indústria, o avanço tecnológico da informação, a globalização e seus impactos e as transformações nas expectativas e anseios do consumidor. As transformações internas estão relacionadas às mudanças na estrutura e função de cada setor inserido na organização.

Uma transformação importante considerada por Ford e Hakansson (2006) é o arranjo interno das organizações, em relação ao movimento da “não verticalização” das grandes empresas, ou seja, essas grandes companhias se separaram, tornando-se independentes, objetivando a procura de meios capazes e eficazes de relacionamento com outras empresas. Outra grande transformação, que pode ser considerada quase o oposto, é o desmembramento de empresas hierarquicamente controladas em conjunto de unidades mais independentes que devem encontrar maneiras eficientes de se relacionar umas com as outras.

Segundo AL-SHAMMARI e MASRI (2016), tem-se observado um grande esforço em encontrar novas maneiras de organizar unidades de produção e desenvolvimento

geograficamente dispersas. Em outros casos, as redes também foram sugeridas como uma maneira adequada de organizar uma empresa. As redes constituídas pela união de diversas organizações do setor da construção com os mesmos objetivos foram afetadas pelas transformações, apresentadas no início deste capítulo, e que tiveram, como consequência, o alto nível de complexidade referente às relações com outras empresas. As razões desse aumento de complexidade entre as relações podem estar relacionadas tanto a fatores internos como externos.

Os avanços tecnológicos e os meios de comunicação existentes possibilitaram relações que anteriormente eram realizadas pessoalmente, agora realizadas por meio de vídeo conferência, gerando uma redução nos custos, como visitas a clientes e fornecedores. Além do mais, a internet muito contribuiu com as empresas do ramo, com acesso à informações, fornecedores, clientes e concorrentes. De posse dessas informações, as organizações podem desenvolver e estabelecer estratégias acerca de seus concorrentes, medidas de interação e constituição de redes. Com o aumento de concorrentes, as organizações buscam meios de manter a produtividade e a sobrevivência nesse novo cenário. A conciliação de recursos entre organizações de mesmo segmento tornou-se algo comum. Foi uma estratégia encontrada por elas, para se manter ativas no mercado da indústria (GADDE; HAKANSSON; PERSSON, 2010).

O objetivo das redes e alianças estratégicas em geral é o acesso a recursos complementares como a tecnologia, produção, marketing e distribuição. As redes de parcerias podem oferecer uma maneira de superar as limitações de recursos, normalmente enfrentadas pelas empresas iniciantes. A constituição dessas redes é necessária para que empresas globalizadas entrem no mercado mundial de forma rápida e lucrativa sem assumir riscos excessivos (LINDGREEN *et al.*, 2012).

Segundo McKenna (1997), para que as empresas da indústria da construção civil resistam e continuem a subsistir às grandes mudanças do mercado, é primordial estabelecer certos procedimentos. Ainda, segundo o autor, as organizações necessitam estabelecer uma proximidade e um relacionamento duradouro com seus clientes e dispostas a realizar mudanças necessárias, de acordo com os desejos de seus clientes.

As organizações buscam formas de se tornar mais competitivas, investindo em estratégias, buscando alternativas que as levem a ter uma proximidade maior com seus clientes, gerando um relacionamento sólido e durável. Assumindo uma postura inovadora junto aos seus clientes, e visando atender suas necessidades, representa certamente fonte de sucesso aos empreendimentos (GADDE; HAKANSSON, 2010).

Face à importância do tema para a academia e para os negócios do setor, é fundamental refletir e questionar a respeito das relações e formação de parcerias, no contexto da construção civil de pequeno porte. Diante do exposto, formulou-se o seguinte questionamento: **Como as organizações, de pequeno porte desenvolvem e gerenciam as parcerias praticadas nos negócios da construção civil no município de Belo Horizonte/MG?**

1.1 Objetivos da pesquisa

Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa delineada na introdução do trabalho, foram definidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como organizações de pequeno porte pertencentes ao setor da construção civil de Belo Horizonte/MG criam e gerenciam suas práticas de marketing *Business-to-Business*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1) Caracterizar e analisar as razões e o processo de busca e de relacionamento com parceiros e *prospects*;
- 2) Identificar e analisar o gerenciamento das parcerias estratégicas com as empresas parceiras de negócio;
- 3) Identificar e analisar o aprendizado que as empresas desenvolvem e absorvem, atuando com as organizações parceiras;
- 4) Verificar e analisar as inovações desenvolvidas e absorvidas pela atuação das empresas com as organizações parceiras;

- 5) Verificar os resultados da atuação no “*Business-to-Business*” em torno do sucesso das parcerias e das consequências de mercado pela atuação em parcerias;
- 6) Refinar o modelo aplicado e propor outro, específico para a gestão de parcerias empreendidas pelas empresas de construção civil de pequeno porte.

1.2 Justificativa

O estudo realizado demonstra sua importância e oportunidade, em função de diversos elementos motivadores, comuns em pesquisa científica, pela exposição das razões do empreendimento.

A priori, foi realizado um levantamento bibliográfico na base de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), na *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), na *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) e na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por artigos publicados nos últimos 5 anos, relacionados com os termos “*Business-to-Business*” e “Construção civil”, a fim de se obter estudos mais recentes acerca do tema proposto. Realizou-se uma associação dos termos “*Business-to-Business*” e “Construção civil”, no qual nenhum resultado foi encontrado nas bases de pesquisa. Em seguida, foi realizado um novo levantamento utilizando os termos “*Business-to-Business*” e “Construção civil” separadamente, chegando ao seguinte resultado: com o termo “*Business-to-Business*”, nenhum resultado foi encontrado na base de dados da SPELL, apenas 2 resultados foram encontrados na base de dados da ANPAD, apenas 3 resultados foram encontrados na base de dados da SciELO e 10 resultados na base de dados da CAPES; e com o termo “Construção civil”, nenhum resultado na base de dados SPELL, 20 artigos pertencentes à base de dados ANPAD; 11 resultados encontrados na base de dados SciELO e 10 resultados na base CAPES.

Portanto, este estudo se justifica por considerar pertinente aprofundar os estudos, sob o ponto de vista acadêmico, vez que, por meio de pesquisa realizada nas bases de dados de periódicos publicados no Brasil, confirmou-se uma carência de estudos e pesquisas com ênfase em negócios *Business-to-Business* no setor da construção civil, assim como literaturas referentes ao tema se comparada às outras áreas como, por

exemplo, o setor bens de consumo. Para este autor, a pouca exploração acadêmica do tema é surpreendente, visto que a maior parte da economia e dos empregos é oferecida pelos negócios *Business-to-Business*.

Sob o ponto de vista organizacional, este estudo se justifica por expandir os estudos acerca do tema e a necessidade de se ter um modelo estratégico, prático e personalizado de negócios para a construção civil. Pouco se tem realizado para o desenvolvimento de um modelo teórico padrão para o setor, conforme demonstra a literatura. É evidente a relevância da temática referente aos negócios *Business-to-Business* na indústria da construção civil, uma vez que ainda são escassos os estudos sobre o assunto proposto.

Do ponto de vista social, o presente estudo se justifica por contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional, a partir da ação participativa da população e entidades da classe governamental, em busca de resultados no desenvolvimento, referente às parcerias nos negócios da construção, uma vez que vivenciamos uma situação bastante complexa em relação ao processo habitacional. Verifica-se um déficit habitacional, onde parcela significativa de famílias não possui moradia adequada nas mais diversas regiões que compõe o nosso território. Em sua grande maioria, as residências resultam em edificações inadequadas, construídas muitas vezes com materiais inapropriados para construção, dando origem a habitações coabitáveis, com um número excessivo de pessoas usufruindo de um mesmo espaço.

Em relação aos domicílios do Estado Minas Gerais, o ônus excessivo com aluguel apresenta maior peso do déficit habitacional, seguido da coabitação familiar. Com o crescimento populacional, acompanhado por uma crise que registra aceleradamente o aumento do desemprego, obtêm-se como resultado o empobrecimento da população em diversos níveis sociais, tornando o mercado imobiliário cada vez mais inacessível. O custo do financiamento imobiliário é também um inibidor para saída do aluguel, pois a renda da população em sua maioria não permite a aquisição de um imóvel. Quanto ao crédito imobiliário, este se apresenta muito retraído em razão dos poucos recursos oferecidos da rede bancária. As instituições financeiras estudam uma série de medidas que exigem que a instituição eleve o nível de capital próprio, de modo a dar continuidade ao financiamento de projetos.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos incluindo esta introdução, que contextualiza o tema proposto, o problema da pesquisa, sua pergunta norteadora, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do estudo. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico da pesquisa. No capítulo três, apresenta-se a ambiência da pesquisa. No quarto capítulo, abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados. No quinto capítulo, apresentam-se a análise e discussão dos resultados. No sexto capítulo, apresentam-se as considerações finais. Ao término encontram-se as referências que embasaram esta pesquisa e, em forma de apêndice, o roteiro de entrevista utilizado para a coleta dos dados e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é descrito a fundamentação teórica acerca da temática do estudo, abordando os seguintes tópicos: *Business-to-Business* (B2B); os negócios no *Business-to-Business* (B2B); o comportamento dos compradores e empresas no B2B; o processo de compra e contratação no mercado B2B; a inovação utilizada como recurso estratégico; sobre o marketing de relacionamento; parcerias nos negócios da construção; a orientação para a performance nas parcerias nos negócios B2B da construção civil e o modelo analítico da pesquisa.

2.1 *Business-to-Business* (B2B)

Business-to-Business, diz respeito ao processo de compra e venda de bens ou serviços que serão utilizados para produzir outros bens ou serviços, para consumo próprio da organização compradora, e/ou para revender para atacadistas e varejistas. Embora a terminologia mais comum seja aplicada ao marketing, há, naturalmente, que se considerar que, mais que marketing, outras funções organizacionais são exercidas. Portanto, os negócios B2B englobam fabricantes, atacadistas e organizações que comercializam bens e/ou serviços para outras organizações, mas não o consumidor final, como acontece com as transações B2C (*Business-to-Consumer*), ou seja, transação comercial entre empresas e o usuário final. Outra grande diferença entre estas transações é a presença do vendedor. Este tem um importante papel, quando se trata de transações no B2C, pois tem conhecimentos específicos em relação aos segmentos de alta renda como, por exemplo, imóveis, seguros, joias, e assim, sucessivamente (LEVY; GREWAL, 2017).

De acordo com Grönroos (2009), o foco voltado aos clientes leva à criação de estratégias corporativas, criando valores aos clientes, construindo, assim, um forte relacionamento com eles. Com a utilização do marketing, as organizações obterão um diferencial diante de seus concorrentes, além de uma postura diferenciada, em relação aos seus clientes. Desta forma, destaca-se a importância do marketing no desenvolvimento das estratégias organizacionais. Ressalta-se, ainda, que um grande número de empresários não utiliza o marketing como uma forma de ampliar seus

negócios para se posicionar e se destacar frente à concorrência (PEREIRA *et al.*, 2008).

Ainda, segundo Pereira *et al.* (2008), assuntos relacionados ao marketing como, por exemplo, mercado, clientes e concorrentes, ocupam uma posição de pouca abordagem executiva dentro das pequenas e médias empresas. Agindo por intuição, vários empresários decidem o rumo de suas empresas, sem pesquisar ou avaliar o mercado e seus concorrentes (CONTADOR, 2007).

Estudiosos do pensamento do marketing aconselham conhecer os envolvidos de uma maneira mais aprofundada. Por esta razão, as empresas necessitam conseguir com que os envolvidos no processo organizacional se tornem aptos a compreender o cliente, sua mente, suas necessidades e estabelecer estratégias que atendam seus desejos (KOTLER; HERMAWAN; IWAN, 2017).

Segundo Pulendran *et al.* (2003), o planejamento estratégico dos negócios é considerado como a aplicação prática do conhecimento, que auxilia a empresa no alcance de metas, a partir da análise do meio interno e externo, auxiliando nas tomadas de decisões de maneira racional, rumo a uma melhor performance organizacional. Mesmo tendo o conhecimento sobre a importância e a necessidade de se aplicar o planejamento estratégico dos negócios, há indícios que, dentre cinco empresas, apenas uma utiliza o planejamento estratégico (GREENLEY *et al.*, 2004). Entretanto, não foram encontrados estudos que contextualizam esta realidade em empresas de engenharia civil.

Conforme Siqueira (2010), o planejamento dos negócios no âmbito B2B envolve algumas etapas como: identificar os objetivos e a missão da empresa; mensurar o atual desempenho em relação aos objetivos e metas; criar estratégias visando o alcance dos objetivos; estabelecer planos e verificar os resultados.

Ainda, segundo Siqueira (2010), é primordial definir quais os objetivos da empresa, seguido de uma análise interna da organização, avaliando a capacidade operacional, assim como a eficiência estratégica. A partir dessa análise, realiza-se um estudo, uma pesquisa externa, contemplando pontos relevantes a serem ponderados como, por

exemplo, ameaças e oportunidades que o mercado oferece. Nos negócios *Business-to-Business* a elaboração do planejamento estratégico pressupõe a intercambialidade de interesses, cooperação e compromisso de empresas parceiras em cada nível dos negócios.

De acordo com Oliveira (2014), o *Know-how* sobre a concorrência é o principal fundamento de atuação das organizações. O que torna necessário saber é: “O que nossos clientes querem?”; “O que a empresa necessita fazer para sobreviver perante a concorrência?”; “Aonde a empresa que ir?”; “Como chegar lá?” e “Como manter uma vantagem competitiva?” Afinal, criar e implantar uma estratégia corporativa irá possibilitar a subsistência e o desenvolvimento de cada organização, mas se torna substancialmente complexo em negócios em engenharia civil.

Oslon *et al.* (2010) enfatizam a relevância das estratégias corporativas e suas particularidades no gerenciamento do processo organizacional que levam à eficácia e à eficiência. Os clientes percebem o produto ou serviço no mercado em comparação à concorrência e a importância de se criar uma estratégia, tendo como objetivo adquirir ganhos sobre seus concorrentes. Define-se, então, a estratégia como uma procura por possibilidades exclusivas que fornecerão à organização uma situação competitiva distinta em relação à concorrência. Ainda, segundo o autor, há duas maneiras de se adquirir ganhos competitivos: primeiro, oferecer a melhor assistência aos clientes e segundo, atender às necessidades de seus clientes de forma mais eficaz do que seus concorrentes e protegê-los dos ataques da concorrência, tão comuns em empresas de engenharia civil.

Weerawardena (2003), Kim e Gima (2010) afirmam que a teoria fundamentada nas valências competitivas propõe que a organização deve ampliar suas habilidades na criação de novos produtos e serviços, no intuito de intimidar seus concorrentes, pois, produtos e serviços inovadores geram vantagens mercadológicas. Porém, se faz necessário conhecer o mercado, o cliente, identificar as oportunidades e seus concorrentes.

Mintzberg *et al.* (2013) assumem que é por meio da estratégia que a organização se posiciona perante às decisões da empresa, buscando coibir seus concorrentes. Para

obter êxito neste processo a organização dependerá exclusivamente de suas habilidades no momento de determinar suas estratégias. “A estratégia é a forma, o sentido, a orientação, a organização, a reunião e o equilíbrio dos recursos e meios que permitem alcançar os objetivos fundamentais da empresa, com a maior eficácia” (NUNES *et al.*, 2008, p. 111).

A princípio, é primordial definir que público que se almeja atingir, ou seja, descobrir quais as tendências do mercado. Com base nos princípios decorrentes, por meio de análises, é necessário distinguir qual tendência se deseja envolver com a oferta. Portanto, baseia-se em focar no cliente-alvo, com o objetivo que ele consuma os produtos e/ou serviços (LINDON *et al.*, 2009). Na fase onde se define a estratégia há, ainda, uma importante tarefa para se atingir o êxito do planejamento, que é definir o posicionamento. Esta definição consiste em estabelecer qual estratégia se deve utilizar para se obter um posicionamento diferenciado e atrativo no mercado e para o consumidor.

Após definir as estratégias para se atingir os objetivos, é necessário transformá-las em planos de ação de forma a orientar, com clareza, as pessoas que ficarão responsáveis por essas ações (WESTWOOD, 2013). Segundo Nunes *et al.* (2008), é fundamental definir os responsáveis por cada ação planejada, de modo a responder às seguintes questões: quem irá fazer o quê, quando irá fazer, onde irá fazer e como irá fazer. Desse modo, devem estar inseridos em cada ação: o objetivo, a atual posição, o responsável por cada ação, o cronograma e o orçamento. É importante que cada ação seja minuciosamente detalhada, para, assim, evitar falhas no decorrer de seu cumprimento (WESTWOOD, 2013). Empresas de engenharia atuam em negócios muitas vezes suscetíveis de avaliações racionais para corporação e pessoas, mas nuances emocionais são comuns a clientes pessoas físicas, que impactam decisões, tornando-as complexas.

A partir do planejamento das atividades, baseadas nos planos de ação, é necessário agrupar o preço, a promoção e a distribuição, em programas operacionais que irão surgir no plano de negócios, neste caso, em uma empresa de engenharia. Em seguida, desenvolve-se um cronograma, de modo a controlar a efetivação do plano (NUNES *et al.*, 2008). Conforme estes autores, para cada ação deve-se atribuir uma

identificação, uma denominação, de modo a auxiliar o coordenador responsável pelos processos de organização e implementação, no que tange a: controle dos resultados desejados, custos presumidos, alcance dos propósitos estabelecidos e desempenho. Para avaliar as métricas do planejamento é necessário verificar se as ações estabelecidas condizem com o orçamento estabelecido. Cada organização possui um modo próprio de agrupar os dados financeiros, ou seja, avaliar o êxito ou insucesso das transações realizadas pela organização (WESTWOOD, 2013). Ainda, de acordo com Nunes *et al.* (2008), não basta apenas planejar uma estratégia. É fundamental criar meios de controle das métricas. Normalmente quase todas as atividades desenvolvidas no campo da engenharia civil são reguladas por métricas, cujos controles são intensos e muitas vezes de alto impacto social.

2.2 Os negócios no *Business-to-Business* (B2B)

Como premissa deste estudo, os conceitos fundamentais do marketing são utilizados nos dois mercados, tanto no mercado B2B, quanto no mercado orientado para o consumidor final (B2C). Entretanto, há certa complexidade associada ao mercado B2B, que o difere do mercado B2C. As variáveis constituintes dos mercados B2B e B2C não estão baseadas somente nos produtos ou serviços que cada um oferece, mas essencialmente nas circunstâncias em que esses produtos ou serviços são ofertados, ou seja, baseiam-se na interação entre o vendedor e o consumidor (BRASSINGTON *et al.*, 2012).

Outra característica discrepante nos mercados B2B e o mercado B2C é a concentração geográfica dos clientes, uma vez que os compradores B2B estão localizados em áreas geograficamente restritas. Os consumidores B2C se encontram dispersos geograficamente. Diante disto, os vendedores devem focar seus esforços próximos aos aglomerados de clientes (SOLOMON *et al.*, 2012).

De acordo com Harrison *et al.* (2005), no passado, o conceito predominante era que o mercado *Business-to-Business*, associado às técnicas empregadas para estudar este mercado, se posicionava consideravelmente distinto do mercado *Business-to-Consumer*. Porém, o marketing B2B vem ganhando território e considerável importância no âmbito dos negócios.

A partir de 1970, surgem alterações externas que proporcionam um alto nível de contribuição em relação aos negócios. A primeira alteração é a mudança em relação à origem e a estrutura da indústria no desenvolvimento econômico. A fabricação de produtos em indústrias, antes a principal atividade econômica, sofreu uma redução do seu valor, no mesmo instante em que ocorreu o aumento do interesse pelos serviços. A evolução da tecnologia de informação é outra transformação que influenciou diretamente as relações entre as organizações. Ao mesmo tempo que a tecnologia gera desempregos, seu progresso cria novas profissões e oportunidades de empregos, como também a alteração da origem de várias delas como por exemplo, as atividades administrativas (LEEK; CHRISTODOULIDES, 2012).

Ainda, segundo Leek e Christodoulides (2012), outro impacto gerado pelo avanço tecnológico foi o advento da Internet, possibilitando e criando um meio de compras e vendas de produtos em todo o mundo, tornando-se o principal recurso das organizações nas ações do marketing, como também presente nas relações entre clientes e fornecedores. Com relação às mudanças relacionadas às expectativas do cliente, diante dessa inovação e trocas de informações, ela possibilitou ao cliente conhecer diversos produtos disponíveis no mercado e em outros países, influenciando diretamente a demanda pelos produtos, e, como resultado, as organizações foram obrigadas a se ajustar ao mercado.

De acordo com Solomon *et al.* (2012), são três os principais mercados que formam o mercado *Business-to-Business*: os produtores, em que a compra de produtos tem como finalidade, produzir outros produtos e/ou serviços. Dessa maneira, se referem a clientes que pertencem a uma grande rede de produtos e/ou serviços, desde a matéria base até outros produtos confeccionados; os revendedores que obtêm produtos acabados, tendo como objetivo a revenda para outros negócios. Mesmo não produzindo bens, eles os colocam em lugares específicos à disposição de seus consumidores; e as organizações consideradas como uma instituição específica B2B. O governo passar a ser o único cliente de produtos específicos. Além do mais, organizações que não possuem fins lucrativos também são consideradas instituições B2B, com fins educacionais e comunitários. Estas organizações tendem a trabalhar com baixo orçamento.

2.3 O comportamento dos compradores e empresas no B2B

Segundo Dantas (2016), o comportamento dos compradores B2B, vem sofrendo alterações no decorrer dos últimos anos, e isso têm influenciado o processo de compras. Na atualidade, 89% dos clientes B2B utilizam a internet em busca de informações a respeito de fornecedores B2B. Além do mais, 71% dos clientes iniciam suas pesquisas utilizando termos comuns e realizam em média doze pesquisas antes de se decidir por alguma marca em particular.

Inserida neste cenário, a disponibilidade de informações para o cliente é fundamental, visto que o torna bem informado a respeito de suas opções. Clientes B2B estão confiando, de forma gradativa, em informações que os auxiliem durante o processo de compra. Quanto mais elevado o preço do produto e mais complexa a transação, mais informações são apuradas (DANTAS, 2016). Segundo Harrison *et al.* (2005), um dos fatores de grande relevância no mercado *Business-to-Business*, está no relacionamento com o cliente e os mercados emergentes ganham destaque por essa particularidade acentuada. Ainda, de acordo com estes autores, essas particularidades geram elevadas despesas com profissionais pertencentes aos setores de vendas e ao setor técnico, e, ainda, uma moderada despesa voltada à publicidade.

Leek e Christodoulides (2012) destacam a importância do entendimento das atividades inseridas no contexto da organização, devendo estas desenvolver um relacionamento, não só com seus clientes como organização, como também com os demais membros pertencentes a estas organizações. Dessa forma, deve-se estreitar a relação com os decisores e influenciadores dessas instituições, de maneira a potencializar os negócios com as mesmas. Neste mesmo sentido, torna-se vital e fundamental para uma organização a sua eficácia em criar e administrar o relacionamento com seus clientes. Esse contato tem sido considerado como uma das principais características do mercado *Business-to-Business*.

Relações como essas, segundo Yanamandram *et al.* (2006) estabelecidas entre vendedores e clientes se tornam leais, embasadas na confiança, no compromisso, nos valores e nas relações de negócios. O comprador B2B procura soluções

diferenciadas que se adaptem às suas múltiplas realidades. Soluções padrões que são oferecidas pelo mercado são rejeitadas. O comprador busca informações a respeito de seu produto e como este irá favorecer seus negócios e esse motivo se torna o principal fator de decisão na escolha de seu fornecedor (DANTAS, 2016).

2.4 O processo de compra e contratação no mercado B2B

O processo de compra no mercado B2B tem início com o reconhecimento da necessidade, porém a aquisição de informações e a avaliação das alternativas são diferenciadas. São mais formais e estruturadas. Geralmente os compradores de B2B apontam suas necessidades por escrito, solicitando aos fornecedores potenciais que apresentem propostas formais. Desta forma, a decisão final de compra fica a cargo de um comitê. O processo de compra no mercado B2B passa por seis estágios, a saber, (LEVY; GREWAL, 2012):

1º Estágio - Reconhecimento da necessidade: a organização, por meio de fontes externas, reconhece que tem uma necessidade a ser atendida;

2º Estágio - Especificação dos produtos: após realizar o 1º estágio, a organização avalia as soluções alternativas e apresenta suas especificações, permitindo que os fornecedores possam utilizá-las para elaborar suas propostas para o fornecimento do produto;

3º Estágio - *Request for Proposal Process* - RPP (Processo da Requisição de Propostas): nesta etapa as organizações de compra convidam diversos fornecedores para apresentar suas ofertas;

4º Estágio - Análise da proposta, negociação com o fornecedor e seleção: a organização compradora, juntamente com as pessoas que tomam as decisões, analisam todas as propostas recebidas em resposta à sua RPP;

5º Estágio - Especificação do pedido: a organização realiza o pedido ao fornecedor com as especificações detalhas dos produtos, como preços, data de entrega e, em algumas situações, termo de penalidades, caso a solicitação não seja cumprida dentro do prazo; e,

6º Estágio - Avaliação do desempenho do fornecedor usando métricas. Nesta etapa as organizações avaliam seus fornecedores, no intuito de tomar decisões a respeito

de compras futuras. Porém, no ambiente de B2B isto ocorre de maneira mais formal e objetiva.

Em empresas de engenharia civil, o processo não é diferente. Entretanto, existem muitas peculiaridades a serem atendidas, em razão da amplitude de diversificação de obras próprias do mercado.

De maneira análoga ao do mercado B2C, o cliente B2B toma decisões de forma diferenciada e mais significativa, gerando maior impacto nos negócios da organização (SOLOMON *et al.*, 2012).

O sistema que forma a Unidade de Tomada de Decisão (DMU - *Decision Making Unit*) de uma empresa muitas vezes apresenta alto nível de complexidade. Uma aquisição realizada no ambiente da organização normalmente envolve um grupo de pessoas, de acordo com sua importância (HARRISON *et al.*, 2005). No ambiente organizacional as decisões são realizadas de forma coletiva. Torna-se relevante a identificação dos diferentes membros que compõem o grupo, de maneira a compreender seu papel e seus incentivos, sejam estes pessoais, técnicos ou mesmo, econômicos (LINDON *et al.*, 2009).

Normalmente se associa a venda no mercado B2B como algo estritamente racional, mas, por outro lado, há o consumidor B2C que adquire produtos e/ou serviços por impulso ou emoção. Entretanto, existe no mercado *Business-to-Business* o fator emoção por trás dos negócios de compra. Porém, deve-se justificar motivos lógicos nos quais se fundamenta a aquisição daquele bem, perante os membros que formam a DMU. Dessa forma, se reduz ao máximo as compras realizadas por impulso (BRITO; ROSEIRA, 2007). Nos negócios em Engenharia Civil as compras por impulso praticamente inexistem, face aos esforços de aquisição e comparação de produtos, serviços, parcerias envolvidas e momentos de negociação.

As decisões da Unidade de Tomada de Decisão (DMU) baseiam-se em razões econômicas, funcionalidades e desempenho daquele produto ou serviço que se pretende adquirir (BRITO; ROSEIRA, 2007). Segundo Lindon *et al.* (2009), frequentemente um vendedor abstraído pode dissuadir uma DMU, assumindo o papel de comprador, pois, habitualmente somente este é quem realiza a decisão tomada

por outro membro, que auxilia no avanço do processo e se posiciona em condição de poder à vista do fornecedor. A comunicação é o meio que possibilita a interação entre o vendedor e o comprador, proporcionando uma relação bidirecional, definindo dessa forma quem vence e quem perde no mercado dos negócios. Sendo assim, as organizações necessitam, de fato, transmitir sua mensagem educativa para toda a rede de valor.

2.5 A inovação utilizada como recurso estratégico

O âmbito empresarial tem sofrido fortes mudanças a datar do final do século XX, com o aumento da competitividade e o dinamismo do mercado. O setor da construção civil tem buscado meios de aprimorar seus processos e adequar sua produção ao novo cenário (BARROS; SANTOS, 2006).

No universo competitivo, as organizações necessitam oferecer aos clientes algo inovador, criando um diferencial em relação à concorrência. Uma forma encontrada pelas organizações é a implementação de inovações. Com isso, as empresas buscam por constante aprimoramento para se manter competitivas no mercado, ofertando aos clientes produtos com qualidade melhor e preços diferenciados e compatíveis aos atributos do produto, além de um retorno compensador (BEUREN; FLORIANI; HEIN, 2014).

Adegbesan e Ricart (2007) apontam que a prática de inovar não está limitada somente às considerações técnicas, mas envolve outras questões como marketing, precificação, estratégias de vendas, prestação de serviços, técnicas de gerenciamento e aspectos do produto. Ainda, de acordo com estes autores, não há mais razão alguma de se fazer distinção entre a inovação técnica e a inovação gerencial. Pois, para se obter êxito numa inovação na indústria da construção, se faz necessária a utilização de ambas as técnicas simultaneamente.

A inovação requer a necessidade de comercialização de um novo conceito, ou a realização de uma necessidade socioeconômica de forma original, o oposto de uma descoberta científica, ou seja, enquanto não houver um impacto econômico não

haverá inovação, apenas uma descoberta à espera de estudos mais específicos (GAYNOR, 2002; LEVITT, 2002).

Há diversas formas de categorizar a inovação. É necessário fazer a distinção entre “inovação” com sendo um processo e “inovação” como resultado. Porém, existem diversos tipos de inovação: o incremental (baseado no que existe), o radical (é descontínuo, o que seria o oposto de incremental), o estrutural (reorganiza os componentes de um objeto ou sistema), a sistêmica (envolve a coordenação das partes envolvidas) e o revolucionário (que altera completamente a natureza do que é oferecido). Além do mais, pode-se categorizar a inovação por suas fontes, ou seja, ideias e fontes de invenções originais, que estão inseridas em uma organização, entre empresas de mesmo seguimento ou externas à organização (GAYNOR, 2002; DAVIDSON; IVANOVA, 2011). Na construção civil, todas essas modalidades de inovação são possíveis e frequentemente podem ser demandadas simultaneamente.

Blayse e Manley (2004) apontam que, devido ao elevado nível de concorrência no mercado, a inovação é uma das possibilidades de se atingir o crescimento das organizações do setor da construção. As inovações não estão voltadas apenas para a sobrevivência das construtoras individuais, mas para toda a indústria da construção, representando uma espécie de força motriz para a economia. Considerando a competitividade das empresas do setor da construção e também a economia, incentivar e investir em inovações é fundamental, uma vez que a inovação foi uma das principais fontes da economia no passado. Atualmente, é também a fonte para se alcançar a qualidade perfeita e adequada, a escolha e oferta única (BLAYSE; MANLEY, 2004).

Seguindo o mesmo conceito, Vazquez *et al.* (2002), afirmam que o grau de inovação está positivamente associado ao sucesso das construtoras, principalmente por atingir metas relacionadas ao lucro dos investimentos, margem de lucro, faturamento e o sucesso de novos produtos. Da mesma maneira, Jiménez-Jiménez e Valle (2011) perceberam que o sucesso das empresas de construção está relacionado diretamente à inovação. Konda (2005) aponta que a inovação não está sozinha e se torna necessário conhecer outros fatores que influenciam diretamente a inovação.

Blayse e Manley (2004) especificam como fatores de influência todos os participantes de processos de construção que podem auxiliar na realização da inovação. Referem-se aos contratados, investidores, fornecedores de produtos e serviços de construção, engenheiros, arquitetos, fornecedores de suporte técnico e empreiteiros que realizam trabalhos como comerciantes. A inovação para a indústria da construção tornou-se fundamental para a promoção de investimentos, pois, esse fator atrai construtores potenciais e, sem esse fator, as organizações do setor da construção não sobreviveriam no atual ambiente econômico.

Dulaimi *et al.* (2002) ressaltam que quanto maior o número de inovações na indústria da construção civil maiores são as probabilidades de expandir sua contribuição para o crescimento econômico. Por outro lado, tem-se a constatação de que a indústria comumente não é inovadora, cabendo, assim, muito espaço para melhorias. Barlow (2000) com base em suas pesquisas no setor identificou problemas como: taxas baixas em pesquisa e desenvolvimento (P&D), redes de fornecimento fragmentadas e ausência de gerenciamento entre a academia e a indústria em atividades de pesquisa.

A indústria da construção civil se caracteriza por ter sua cadeia de suprimentos extremamente fragmentada. Conhecimento, matérias, tecnologias e habilidades, estão dispersos entre muitas organizações diferentes. A fragmentação da indústria de construção, combinada com uma imperfeita cooperação interorganizacional, dificulta a inovação. Os anseios para melhorar a inovação no setor da construção civil fazem parte de uma série de programas de reforma em diversos países (DORÉE, 2004; FLANAGAN *et al.*, 2001; BARLOW, 2000).

Pesquisadores da área têm discutido a respeito da cooperação interorganizacional e esta é a fonte para a inovação no setor da construção. Dessa forma, aconselham que se criem relações estreitas e estáveis com as diversas organizações envolvidas no processo de construção, tornando-as, assim, as maiores contribuintes para o desenvolvimento e para a adoção de inovações (DEWICK; MIOZZO, 2004; DORÉE; HOLMEN, 2004; HOLMEN *et al.*, 2005; MIOZZO e DEWICK, 2004).

Considerando-se que a cooperação interorganizacional é um elemento fundamental para a inovação na indústria da construção, surge uma instigante questão: quais organizações estão criando e harmonizando o tipo de cooperação interorganizacional necessária? Nesta perspectiva, a literatura que trata sobre os sistemas complexos de produtos provê intuições. Os sistemas complexos de produtos (CoPS) são provisões compostas de diversos componentes, com base em múltiplas tecnologias que são produzidas em projetos específicos. Isto posto, a construção civil pode ser categorizada como sendo uma indústria CoPS (GANN; SALTER, 2000; BARLOW, 2000).

Quando se refere à inovação na indústria CoPS os integradores de sistemas se encontram em uma posição central. Estão situados entre a superestrutura e a infraestrutura de inovação. A superestrutura de inovação é formada por clientes, reguladores e instituições profissionais, enquanto a infraestrutura de inovação abrange os fornecedores de componentes e os fornecedores comerciais, como os consultores especializados. Em função desse posicionamento central, pesquisadores discutem a respeito da principal função dos integradores de sistemas na inovação CoPS, que é a de atender às necessidades e expectativas dos clientes, harmonizando as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da infraestrutura de inovação (PRENCIPE *et al.*, 2004).

Entretanto, o termo integrador de sistemas abrange mais que a prática de integrar sistemas. Há outros dois componentes: a responsabilidade contratual pelo desempenho do sistema e a produção com base em projetos (pequenos lotes). As três características em conjunto definem uma categoria de firma, que agrega valor por meio da integração de sistemas, em organizações com base em projetos (DAVIES *et al.*, 2007). Ao avaliar as informações das atividades dos integradores de sistemas, fica evidente que a função do integrador envolve duas tarefas: a criação de uma rede com diversas organizações. Sob o enfoque estratégico, os integradores constituem a rede organizacional em termos de membros, relacionamentos e divisão de trabalho, onde, também, está incluída a tomada de decisão em relação às questões de terceirização e termos contratuais que serão adotados nos relacionamentos e a; coordenação de trabalhos nas organizações envolvidas na rede e harmonização das atividades dos membros que compõem a rede. Dessa forma, os integradores de

sistemas garantem a coerência da saída da rede (PRENCIPE *et al.*, 2004; HOBDAY *et al.*, 2005).

Além do mais, dois diferentes níveis analíticos de integração podem ser distinguidos. O primeiro está relacionado ao nível de produção. Este nível de integração de sistemas tem sido tachado por alguns autores de várias formas: integração de sistemas estáticos, integração de sistemas de intergeração (Hobday *et al.*, 2005) e integração de sistemas sincrônicos (PRENCIPE *et al.*, 2004).

O segundo nível analítico de integração de sistemas admite uma visão de longo prazo acerca das relações de cooperação. Além do mais, produção e integração de sistemas são também consideradas como inovações. Diz respeito à criação, inovações incrementais ou radicais, visando atender às necessidades e expectativas dos clientes, ou mesmo modificar premissas regulatórias. Este nível de integração é denominado, respectivamente, integração de sistemas dinâmicos, integração de sistemas diacrônicos (Prencipe *et al.*, 2004) e integração de sistemas intergeracionais (Hobday *et al.*, 2005). Concerne aos produtos CoPS criar novas famílias de produtos em cooperação com diversas organizações.

Na indústria da construção civil a gestão de suprimentos é uma inovação não tecnológica, tal como a parceria. O gerenciamento da rede de suprimentos está voltado às diversas formas de parceria. Cada vez mais tem recebido atenção, como uma inovação que pode solucionar os diversos problemas que surgem no setor da construção. Trontelj (2007) considerou a gestão de suprimentos como um mecanismo utilizado pelas empresas de construção que lhes fornece a capacidade de racionalizar sua produção e aperfeiçoar sua relação custo-benefício.

Uma cadeia de suprimentos é uma rede de empresas do setor da construção civil, envolvida por conexões de alto e baixo nível em diversos processos e atividades e que obtêm produtos e serviços para seus investidores (TRONTELJ, 2007). Assim, os negócios B2B emergem, fornecendo orientação e compreensão acerca do mercado, da concorrência e posicionamento e, de modo consequente, conduzindo a organização com relação ao fornecimento de produtos e/ou serviços, por meio de uma sólida relação com seus clientes. Em razão do alto nível de competitividade na

indústria da construção civil, é fundamental que as organizações do setor se mantenham atualizadas como forma de sobrevivência no mercado. Com isso, as empresas estão buscando meios de inovar, a fim de oferecer aos seus clientes produtos e/ou serviços diferenciados como, por exemplo, a utilização de novas tecnologias, como a impressão 3D, como também o aumento da popularização de estruturas pré-fabricadas, opção por construções sustentáveis, implantação da *Internet of Things* (IoT) nos canteiros de obra, maior segurança para os empregados com a utilização da tecnologia e, por fim, a utilização da plataforma *Building Information Modeling* (BIM).

2.6 Sobre o marketing de relacionamento

Antigos conceitos, como identificar e satisfazer as premissas dos clientes, têm se reconcionado às novas realidades de cliente corporativos e finais. Torna-se oportuno o momento para aplicação de possibilidades mais inovadoras do que o marketing de relacionamento clássico pode propiciar (GORDON, 2000).

Nos anos de 1980 surge uma nova força do marketing orientada a relacionamentos. Entretanto, esta nova vertente tem sua alavancagem nos anos de 1990, com McKenna (1997), onde, em seu livro “Marketing de Relacionamento” cita que “tudo começa com o consumidor”, tendo como foco a posição das marcas na visão do consumidor. Conforme Morgan e Hunt (1994, p. 21), “marketing de relacionamento é toda a atividade direcionada para o estabelecimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”. Assim, torna-se base para as trocas relacionais estabelecer uma relação duradoura entre os envolvidos, ao contrário das relações pontuais que caracterizam o marketing de transação (KOTLER; KELLER, 2006).

O marketing de relacionamento pode ser entendido como um conjunto fortemente entrelaçado, onde consumidores estabelecem as regras a serem postas em prática e os especialistas no assunto visam informações que dão sustento à elaboração e conservação do relacionamento com seus clientes (SAWHNEY; KOTLER, 2001). De acordo com Bretzke (2000), marketing de relacionamento se define como uma filosofia de gerenciamento empresarial, baseada na diretriz do cliente, na lucratividade da

organização e no ato de admitir que se deve buscar formas inovadoras de estabelecer um sólido relacionamento com seus clientes.

Para Morgan e Hunt (1994), o foco do marketing de relacionamento é mais abrangente, envolvendo de forma ampla as atividades orientadas para o estabelecimento, a evolução e preservação das permutas relacionais bem-sucedidas. O marketing de relacionamento, segundo Grönroos (1994), apoia-se em trocas mútuas e no cumprimento de promessas entre as partes envolvidas, enquanto perdurar as interações. Parvatiyar e Sheth (2000) definem o marketing de relacionamento como um processo constante de abrangência em atividades cooperativas e colaborativas com clientes, no intuito de criar ou ampliar o valor econômico bilateral a baixo custo.

Inserido neste contexto, o marketing de relacionamento tem se mostrado ainda mais relevante, com as organizações em busca de relacionamentos de longo prazo. Entretanto, as relações são constituídas sob uma série de questões muitas vezes intangíveis, como interesses e conceitos comuns, particularidades corporativas, padrões de serviço, nível de colaboração, em que se busca uma relação onde todas as partes envolvidas lucram (GROFF, 2001). Gummesson (2005) corrobora com essa temática, inserindo o marketing de relacionamento no âmbito da atual economia, que, de acordo com seu ponto de vista, abrange inúmeros fenômenos, como a sociedade em rede, a atenção voltada nos serviços, à nova função do cliente, os avanços tecnológicos da informação, a globalização, o desregulamento dos sistemas financeiros e o advento de alianças econômicas.

Uma das características que se destaca no marketing, é “o aumento da complexidade e intensidade das interações dentro de uma rede que contempla clientes, fornecedores e distribuidores” (GUMMESSON, 2005, p. 22). O marketing de relacionamento tem como objetivo edificar um relacionamento duradouro com seus clientes, embasado na confiança, parceria, compromisso, capital e proventos bilaterais, tendo como resultado a melhoria do retorno para a organização e clientes (DIAS, 2003).

Face às contribuições conceituais proporcionadas por Sawhney e Kotler (2001) e Bretzke (2000), é possível inferir que o marketing de relacionamento é parte de uma relação duradoura entre organizações e clientes, embasado na confiança, parceria, compromisso, capital e proventos bilaterais no decorrer dos anos.

Atualmente, poucos estudos foram realizados em relação ao setor da construção civil. Pouco se tem feito para o desenvolvimento de um modelo teórico, estratégico e prático. Yankah e Dadzie (2015) evidenciam a necessidade de se ter um modelo personalizado de marketing para a construção e responsável pelos principais motivos geradores de problemas de implementação do marketing em empresas da área. Assim sendo, desenvolveu-se uma estrutura abrangente de propostas, como forma de solucionar os problemas de marketing no setor da construção. Foram utilizadas três fontes de referência: (I) Bearden (2006), Kotler e Armstrong (2014) e McDonald *et al.* (2011) como modelo geral de marketing; (II) Smith e Stewart (2014), O'Dwyer, Gilmore e Carson (2009) como referência de modelos voltados para um negócio ou setor específico e (III) estudos realizados sobre construção e marketing de projetos.

O modelo é constituído por três partes e segue as seguintes premissas: atribuições básicas de marketing, práticas de marketing baseadas em projetos e técnicas de marketing em progresso.

A primeira é caracterizada pelas atribuições básicas de marketing, de acordo com Kotler e Armstrong (2014). Neste caso, os negociantes devem, *a priori*, obter informações suficientes a respeito do mercado, antes mesmo de elaborar estratégias e planejamentos de marketing, com o objetivo de criar valor para os clientes. Estas informações podem ser obtidas através da inteligência e pesquisa de marketing.

Ainda, segundo Kotler e Armstrong (2014), estudiosos do setor da indústria da construção acreditam que esses termos são semelhantes e normalmente utilizam o termo "pesquisa de marketing". A inteligência de marketing é o acompanhamento sistemático e análise das informações disponíveis ao público acerca do cliente, concorrentes e tendências do mercado, ao passo que o marketing de pesquisa é realizado em situações específicas e com tomada de decisões.

A inteligência competitiva dos negócios auxilia as empresas de construção, principalmente no que tange às licitações, estratégias de precificação e antecipação na identificação de projetos em potencial. Entretanto, a tecnologia da informação sofreu relevantes mudanças no decorrer dos últimos anos. Portanto, novas pesquisas devem voltar sua atenção para as várias dimensões de implantação de um sistema de inteligência de negócios, como fonte de coleta de informações, benefícios e custos para as organizações do ramo da construção (MOCHTAR; ARDITI, 2001). Após obter as informações necessárias do mercado, é necessário analisar os dados como forma de definir qual a melhor estratégia a ser adotada. Para este fim, uma análise SWOT (*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)) deve ser realizada com o intuito de avaliar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2014). Smyth (2000) ressalta que inúmeras organizações dão início ao plano de negócios com uma análise SWOT na prática. Este procedimento foi utilizado em tomadas de decisões no setor de planejamento de negócios, como inserção no mercado internacional, seleção de mercado e modo de entrada (UTAMA *et al.*, 2017).

Outros procedimentos de análise podem ser utilizados como, por exemplo, o modelo das Cinco Forças e o PEST (Política, Economia, Social e Tecnologia). O modelo das Cinco Forças é uma poderosa estrutura utilizada para analisar e avaliar a posição e a força do mercado de um contratante frente à concorrência, conforme as cinco forças da competitividade (Rivalidade entre concorrentes, Barreiras à entrada de concorrentes, Poder de barganha dos compradores, Poder de barganha dos fornecedores e Ameaça de Produtos ou bens substitutos). A análise PEST é utilizada para investigar as transformações políticas, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas, no âmbito dos negócios (SAFA; SHAHI; HAAS *et al.*, 2015). O setor da construção civil utiliza estes modelos, quase sempre de forma intuitiva, para avaliar e projetar seus negócios.

Em uma segunda perspectiva, colocam-se as práticas de marketing baseadas em projetos devido à natureza da indústria e longos períodos de projetos de construção. Determinadas práticas de marketing são embasadas em projetos para empresas de construção, iniciando pela identificação de um projeto em potencial e tendo sua continuidade assegurada após sua implementação. O tipo de projeto (licitações ou

negociados) é diferente do restante das práticas de marketing com base em projetos. Órgãos públicos, por exemplo, têm por prática utilizar o lance competitivo no processo de seleção de contratados. Neste tipo de processo a primeira decisão importante dos contratantes é a oferta, uma vez que o processo licitatório é dispendioso e demorado. Com base em estudos realizados, os fatores que influenciam diretamente a decisão de licitação estão relacionados à direção e estratégias de marketing, aumentando a força da marca e participação no mercado (EGEMEN; MOHAMED, 2006).

Nos contratos negociados os clientes visam à proposta que melhor se ajusta, conforme as necessidades e serviços de maior valor, ao invés de levar em conta somente o preço. Entretanto, é fundamental preparar uma forte proposta de acordo com as necessidades e interesses dos clientes. Outro fator importante está em definir qual estratégia utilizar, qual a mais adequada e o método de precificação. Skitmore e Smyth (2007) analisaram as estratégias de precificação do ponto de vista do marketing, concluindo que a abordagem de custos na indústria da construção se fundamenta na base de preços, enquanto a perspectiva de marketing é negligenciada (PÉREZ *et al.*, 2016).

Algumas práticas de marketing utilizadas por empresas de construção não dependem do marketing de projetos. Há dois paradigmas principais neste contexto: o *Revenue Management* (RM), ou gerenciamento de receita, e o marketing *mix*. O gerenciamento de receita se concentra no relacionamento de longo prazo com os clientes e as demais partes envolvidas da rede de negócios. O RM abrange as partes comerciais, por exemplo, clientes potenciais, referências financeiras, instituições profissionais, políticos, reguladores e sindicatos. O RM oferece diversos benefícios para as empresas de construção, incluindo o aumento dos negócios, criando estreito relacionamento com o cliente, tendo como objetivo compreender as necessidades e interesses dos mesmos, bem como oferecer um serviço diferenciado (SMYTH; FITCH, 2009).

O terceiro nível consiste das técnicas de marketing em progresso. O marketing de relacionamento é considerado como questão principal nas pesquisas de marketing de projetos, devido à natureza de descontinuidade do relacionamento dos negócios do projeto. Argumenta-se que o marketing de relacionamentos, do ponto de vista teórico,

é mais coerente com as características do setor de construção do que o *mix* de marketing. Entretanto, os contratados não reservam recursos suficientes para o marketing de relacionamento nos dias de hoje. Dessa forma, torna-se necessário realizar mais estudos para explorar os benefícios e custos do RM, estratégias e práticas nesse contexto e as adversidades de implantação para os contratados (SMYTH; FITCH, 2009).

Inseridos neste contexto, encontram-se os empreiteiros que mantêm seus empregos através de licitações e negociações competitivas. Essas empresas aplicam uma combinação de estratégias de marketing *mix* e marketing de relacionamento. Além disso, devem manter um relacionamento estreito com os gestores de projeto, no intuito de maximizar o valor percebido pelo cliente. Portanto, essas empresas utilizam tanto uma perspectiva transacional como relacional (*Customer Relationship Management-CRM*) ou Gestão do Relacionamento com o Cliente (JOHANSSON; STRÖM, 2002).

2.7 Parcerias nos negócios da construção

A formação de parcerias na indústria da construção civil é fator fundamental no aprimoramento do desempenho das empresas e no aumento da satisfação dos clientes. De acordo com Beach, Webster e Campbell (2005), a parceria proporciona uma expansão significativa do fluxo de informações, versatilidade organizacional, redução de incertezas, além de possibilitar o desenvolvimento de um ambiente propício ao aprendizado e à inovação, expandindo a probabilidade de lucro para o setor da construção civil.

A procura por fortes e duradouros relacionamentos perante um ambiente organizacional de alta competitividade representa uma forte tendência, em razão da expansão e o surgimento de mercados, das inovações tecnológicas, das condições das partes interessadas e do aumento da competitividade. Na realidade, as organizações estão retomando conceitos que em épocas passadas eram praticadas, onde o volume de negócios era consideravelmente menor e o tempo uma variável que não se mostrava tão acelerada (PARVATIYAR; SHETH, 2000).

Numa concepção clássica, Brito e Roseira (2005), afirmam que a transação é a unidade de medida do marketing. Os rendimentos e perdas sofridas pelas organizações são analisados por transações isoladas e tendem a escolher comportamentos oportunos, de maneira a potencializar o seu retorno a cada transação.

Ford *et al.* (2006) aponta e recomenda que o conceito de rede seja estudado *a priori* em relação ao que está no entorno da organização como os clientes, concorrência e fornecedores, pois é através do entendimento das ações entre as empresas que se poderão ser implementadas as estratégias de sucesso.

O marketing de relacionamento é sustentado por meio das interações, inseridas nas redes de relacionamentos (GUMMENSSON, 2005). Neste contexto, os clientes possuem uma identificação específica, sendo eles ativos parceiros nas relações (BRITO; ROSEIRA, 2005). No mercado industrial os clientes e fornecedores são mutuamente dependentes um do outro e essa relação tende a se expandir através da especialização, fazendo desaparecer os limites entre o interior e o exterior da organização.

Segundo Ford *et al.* (2006) os relacionamentos, como interações entre clientes e fornecedores, ao mesmo tempo influenciam e também são influenciados, manifestando-se em relações bilaterais que se originam de negociações entre as organizações. Ainda, de acordo com o autor, os relacionamentos abordam três aspectos correlacionados às atividades: (i) recursos; (ii) atores que atuam como conectores entre as atividades de fornecedores e (iii) clientes, mediante ações tomadas por uma das partes envolvidas, de maneira a adaptar a sua oferta ao seguimento da outra parte, facilitando e poupando esforços extras. São exemplos dessas ações: a entrega da matéria-prima de um produto no exato instante em que o cliente a irá incorporar, evitando custos adicionais; agregadores de recursos entre organizações, que podem ser as condições físicas onde são realizadas através dos meios de comunicação existentes que interligue o cliente e o fornecedor, ou as condições de conhecimento, em que os conhecimentos de uma organização são adaptados às necessidades da outra; e, por fim, um conjunto de proporções sociais,

como emoções e valores, que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento relacional e de confiança entre as organizações.

A confiança é um requisito fundamental quando se trata de se construir relações com as parcerias. De acordo com Agariya *et al.* (2015), o alicerce do marketing de relacionamento é a confiança. Ainda ele, é a salvaguarda no ambiente do marketing de serviços, quando se torna uma tarefa difícil para o cliente avaliar o serviço antes de adquirir o produto e/ou serviço. Quando há confiança entre cliente e fornecedor, incertezas e inseguranças são evitadas no processo de escolha.

Ford *et al.* (2006) compartilham dos mesmos princípios que Agariya *et al.* (2015) utiliza no âmbito dos serviços no setor industrial. De acordo com o autor, as organizações se veem frente às incertezas e inseguranças, quando avaliam as compras que almejam adquirir para a solução de algum problema. Essas incertezas podem apresentar três faces diferentes: as incertezas quanto a escolher a melhor solução para um determinado problema; as incertezas em relação ao mercado, quando se trata de qual fornecedor escolher para solucionar a algum problema da organização; e, por último, a incerteza da transação, quando o cliente tem dúvidas se o fornecedor selecionado implementará a sua oferta, ou cumprirá com sua promessa. Todas estas incertezas acabam afetando as condições que os clientes têm em relação a seus fornecedores. Caso o fornecedor tenha a habilidade de desenvolver um relacionamento de confiança com seu cliente, dará a este maior clareza e facilidade de escolha na hora de diferenciar a sua oferta das demais.

Na indústria da construção civil a confiança representa um papel de grande relevância, em que as ofertas são, muitas vezes, de extrema complexidade. Por essa razão, a confiança se torna um pré-requisito à cooperação, ao mesmo tempo um potencializador na criação e desenvolvimento nas relações de longo prazo (BLOMQUIST; STAHL, 2000). De acordo com os autores, a confiança é uma expectativa que as partes envolvidas no processo possuem em relação à outra. A competência é caracterizada pelas aptidões e o *Know-how* que o parceiro deve possuir. A responsabilidade moral e intenções positivas são condições essenciais que deve existir entre parcerias. A confiança é tema de referência para vários autores. Ryu *et al.* (2007) em um estudo voltado à indústria da construção, sugerem duas

particularidades da confiança: a primeira se refere à honestidade; e a segunda, à credibilidade entre os parceiros.

2.8 A orientação para a performance nas parcerias nos negócios B2B da construção civil

Apesar da relevância da orientação para o desempenho, muitas empresas da área de construção não a têm praticado em sua avaliação. A precariedade de avaliação de desempenho ainda é um fator que afeta diretamente a indústria da construção. Este fator está relacionado, em grande parte, à atitude e a falta de treinamento gerencial dos gestores (FORMOSO; LANTELME, 2000).

Costa e Formoso (2004) relatam que apenas algumas organizações adotam medidas consistentes e a maioria delas é destinada a auxiliar os processos críticos. Por esse motivo, os executivos do setor tendem a ter dificuldades em identificar qual deve ser a prioridade, bem como definir quais parâmetros devem ser utilizados para se comparar com outras organizações.

De acordo com *The KPI Working Group* (2000) e Barber (2004), uma importante função da avaliação de desempenho está em permitir que a organização faça uma análise corporativa consistente. A avaliação corporativa é um processo de investigação e conhecimento do desempenho a respeito de outras organizações semelhantes nas principais práticas de negócios. Com isso, os ensinamentos adquiridos com as melhores práticas devem ser utilizados para o estabelecimento de metas e promoção de mudanças na organização, através de planos de ação.

Para se avaliar a eficácia de um planejamento, com o objetivo de avaliar os resultados obtidos, deve-se fazer uso de indicadores robustos, importantes e pertinentes a cada especificidade do negócio. Os resultados obtidos devem ser apresentados de forma eficaz, de modo que se tenha consciência do cumprimento dos objetivos estabelecidos, planos de ação, desvios, tempo e resultados gerados pelas estratégias implementadas (NUNES *et al.*, 2008).

Com relação à indústria da construção civil, esta se caracteriza por apresentar alta competitividade, altos riscos e, de modo geral, baixa lucratividade em relação às outras indústrias (MOCHTAR; ARDITI, 2001). Segundo Langford e Male (2001), o principal motivo dessa intensa competitividade está na facilidade de ingresso no setor da construção, mesmo para pessoas ou empresas com baixo investimento de capital. De acordo com Polat (2010) e Al-Sobie *et al.* (2005), por essa razão as empresas, para ser manterem vivas no mercado, têm necessidade de estar participando de licitações, pois para estas só assim é possível impulsionar a demanda por seus serviços.

Nas últimas décadas estas condições têm elevado, significativamente, o número de negócios fracassados na indústria da construção, em comparação aos outros setores (ARDITI, 2009; HORTA; CAMANHO, 2013). Tais circunstâncias levam as empresas de construção a procurar meios de ganhar projetos e se envolver nas áreas onde poderão aumentar sua lucratividade (POLAT; DONMEZ, 2010). Um dos principais motivos por trás dessa situação está na complexidade associada à aplicação das teorias e práticas convencionais de gestão na indústria da construção, em função das características específicas e do modo de comercialização.

Face ao reconhecimento da importância da verificação, ainda que qualitativa, da performance das parcerias no setor da construção civil, este estudo adapta e adota o modelo criado originalmente por Kandemir, Yaprak e Cavusgil (2006). Este modelo se fundamenta em três construtos independentes. O primeiro, na orientação para a parceria; o segundo, na orientação em relação à turbulência do mercado; e o terceiro, na orientação em relação à turbulência tecnológica.

Estes autores ainda assumem e comprovam a performance de mercado como consequência da atuação das alianças com os parceiros de negócios. Inspirado neste modelo, este trabalho efetua adaptações, propondo para a empresa outro modelo constituído pelos construtos independentes: busca e interação com parceiros e *propects*, coordenação das atividades com os parceiros, aprendizado com a parceria e inovações nas parcerias de negócios. Este último construto foi incluído no modelo, em razão da conveniência de se explorar e verificar através deste autor até que ponto

a atuação com parceiros permitiu à empresa em estudo desenvolver inovações nos serviços e nos processos de trabalho.

2.9 O modelo analítico da pesquisa

Após inúmeras pesquisas por literaturas que apresentassem estudos e um modelo que contemplasse as relações de parcerias entre as empresas do setor da construção civil, e utilizando as palavras-chaves “*Business-to-Business*” e “*Construção Civil*”, chegou-se ao modelo de Kandemir, Yaprak e Cavusgil (2006). Embora fosse considerado coerente com os propósitos dessa dissertação, tomou-se a atitude de continuar a busca por outros modelos publicados até o ano de 2018 que apresentassem e discutissem os mesmos construtos pretendidos. Como não foi possível encontrar, confirmou-se o modelo de Kandemir, Yaprak e Cavusgil (2006), apresentado no artigo “*Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance*”, para análise do contexto das parcerias em Belo Horizonte/MG.

No modelo apresentado pelos autores, foi utilizado o método quantitativo, empregado para a quantificação das informações coletadas, quanto ao tratamento das mesmas através de técnicas estatísticas. A partir do modelo original, criou-se o modelo analítico. Entretanto, para este modelo, foi empregado o método qualitativo, em razão da dificuldade de se obter um número significativo de empresas do setor da construção, de forma a validar o modelo. Porém, não constitui o propósito desse modelo a validação do mesmo. Procedeu-se, então, a uma aplicação do modelo para entender as relações de parceria nos modelos B2B, nas empresas de engenharia. Ademais, julgou-se conveniente incluir o construto denominado “*Inovações proporcionadas pela atuação com as parcerias*”. Foi considerado relacionar os construtos do modelo às possibilidades de sucesso nas parcerias, assim como aos impactos das parcerias em relação ao mercado conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Modelo analítico da pesquisa

Construto I Busca e relacionamento com parceiros e <i>prospects</i>	Construto II Gerenciamento das parcerias
Construto III Aprendizagem com as parcerias	Construto IV Inovações proporcionadas pela atuação com parcerias

Fonte: Adaptado de Kandemir, Yaprak e Cavusgil, 2006.

Os construtos do modelo são apresentados à confirmação e os resultados de suas aplicações ao setor de construção civil de pequeno porte são analisados no capítulo quatro desta dissertação.

2.9.1 Busca e relacionamento com parceiros e *prospects*

As empresas podem perder vantagem competitiva posicional, se seus recursos e capacidades existentes se tornarem obsoletos devido à incerteza ambiental, quando se refere a mercado. Nesses casos, as empresas que exploram oportunidades de parceria podem se reposicionar em mercados competitivos e manter suas vantagens atuais ou desenvolver novas vantagens. Além disso, empresas que possuem habilidades superiores para a criação de alianças podem alcançar vantagens precursoras ao trazer os melhores candidatos para relacionamentos. O parceiro específico escolhido pode influenciar na combinação entre recursos e habilidades, procedimentos e a viabilidade a curto e longo prazo de uma aliança. A busca por oportunidades de parceria identifica parceiros com recursos complementares e compatibilidades estratégicas de forma muito mais simplificada, com uma competência relevante para integrar com êxito essas capacidades às próprias rotinas da empresa.

2.9.2 Gerenciamento das parcerias

Nas organizações, quando há esforço para produzir resultados estratégicos mutuamente benéficos nas parcerias de aliança, a coordenação se torna uma habilidade crítica para alavancar o ambiente de rede de parceria, combinando os recursos disponíveis, gerando novas capacidades requeridas e expandindo a

capacidade das empresas de compartilhar informações, oportunidades e atividades com seus parceiros de rede. O compartilhamento de informações serve para melhorar a compreensão mútua da estratégia e sincroniza as atividades de uma empresa com as de suas alianças, de modo que o planejamento e a realização eficazes se tornem mais fáceis. As empresas que desenvolvem capacidades de coordenação descobrem que possuem estratégias mais integradas, atividades mais sincronizadas e uma disseminação mais oportuna e significativa do conhecimento entre seus parceiros de rede.

2.9.3 Aprendizagem com as parcerias

O gerenciamento das parcerias é um processo complexo, notadamente nos negócios da construção civil em que as interações detalhadas entre os parceiros não podem ser completamente pré-definidas em um contrato formal. É importante que as parcerias busquem efetivamente gerenciar sua rede. Dessa forma, uma organização sente a necessidade de constituir redes de parcerias, buscando atividades para acumular e alavancar o *know-how* de gestão de alianças, associado às suas experiências de parcerias anteriores e contínuas. Esse tipo de aprendizagem exige uma capacidade que inclui informações sistemáticas de aprendizado no portfólio de partições de rede de uma empresa. Portanto, o aprendizado por meio das parcerias, envolve sucessos e fracassos, pois é resultante de um compartilhamento de experiências, que pode ser aproveitado em resposta às contingências imprevistas das interações de parcerias. À vista disso, infere-se que a aprendizagem é a medida que uma empresa adquire, interpreta e alavanca suas redes de parcerias.

Segundo Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), não existe um consenso na literatura nacional que trata sobre “Aprendizagem Organizacional”. Este conceito de forma mais ampla deve se manifestar como uma política de desenvolvimento organizacional associada a um conjunto de ações que conduzirá a organização em relação aos rumos que deseja percorrer e empregada como meio de assimilação dos parceiros.

Para Steil e Pacheco (2008), diferentemente do conhecimento em relação à aprendizagem organizacional, esta será sempre disseminada pela aprendizagem dos

parceiros da organização e que ocorre mediante situações vivenciadas. A aprendizagem e o conhecimento são ocorrências que caminham juntas, a partir de procedimentos de reforço mútuo e aprendizagem se torna responsável pela criação de novas competências e um agente que impacta as novas aprendizagens.

2.9.4 Inovações proporcionadas pela atuação com parcerias

Inseridas neste contexto, inserem-se as mudanças dos padrões ou especificações de produtos, componentes ou serviços que contribuem para a “turbulência” tecnológica. À luz dessas mudanças, observou-se a necessidade da inclusão no modelo analítico desta pesquisa de um novo construto, que trata das “Inovações proporcionadas pela atuação com parcerias”. Setores nos quais o ciclo de inovação ou obsolescência tecnológica é mais curto e mais rápido geram para a organização a difícil tarefa de antecipar, com precisão, os requisitos técnicos na relação de aliança. Com a rápida mudança tecnológica, o papel da orientação da aliança na geração de desempenho da rede pode ser minimizado, como exemplo: uma empresa que se concentra em seus parceiros de rede e atividades de aliança pode falhar em preencher a lacuna entre os requisitos ambientais tecnológicos atuais e suas capacidades tecnológicas básicas.

Em tais ambientes, tecnologicamente turbulentos, as empresas estão mais inclinadas a manter a flexibilidade para terminar as relações de aliança e migrar para parceiros com competências tecnológicas mais apropriadas. Muitas inovações de classe de produto são impulsionadas por pesquisas e desenvolvimento fora das indústrias. Conseqüentemente, a importância de desenvolver o conhecimento sobre parceiros existentes e potenciais, coordenar as atividades da aliança e aprender com as experiências da aliança pode se tornar difícil. O principal argumento é que a orientação da aliança pode não ser tão importante em ambientes tecnologicamente estáveis. Portanto, em condições de turbulência tecnológica, a orientação da aliança será menos influente no desempenho da rede para uma organização.

A seguir, apresenta-se no Quadro 2, o modelo derivado elaborado para esta pesquisa contendo seus construtos e respectivas variáveis, ou indicadores de performance.

Quadro 2 - Modelo derivado elaborado para esta pesquisa



Fonte: Adaptado pelo autor, 2019.

3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Neste capítulo se contextualiza a ambiência do setor da construção civil no município de Belo Horizonte/MG, que constitui a unidade de análise deste estudo.

3.1 A construção civil no município de Belo Horizonte/MG

O município de Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais, possui uma população que ultrapassa 2 milhões de habitantes, assumindo o posto de 6º município mais populoso do país, o 3º maior em população da Região Sudeste e a cidade mais populosa do estado. Belo Horizonte é a 3ª capital em concentração urbana do país, sendo conhecida mundialmente por exercer relevante influência nacional e internacional, do ponto de vista cultural, econômico e político.

A indústria da construção civil, foco de estudo desse projeto, se destaca no âmbito econômico e político. O alto valor do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA, 2019)¹, responsável por informar a variação dos preços de produtos e serviços para o consumidor final, gera consequências no setor da construção civil, uma vez que está diretamente relacionado ao aumento de custos da mão de obra e materiais de construção, assim também ao aumento do valor de impostos e taxas governamentais, elevando a taxa de desemprego do setor. Inserido neste contexto, ressalta-se que o setor da indústria da construção absorve um elevado número de trabalhadores, por meio de empregos formais ou informais e desempenha um importante papel na economia do país. Porém, a desqualificação da mão de obra é um dos grandes problemas enfrentados pelo setor, pois, se depara com o pouco interesse das organizações pelos cursos de capacitação associados aos operários da construção civil. Este é apenas um dos motivos que torna inviável a capacitação desses profissionais, sem mencionar as questões de custo, horas dedicadas ao treinamento, dentre outros fatores que necessitam ser explorados.

Neste âmbito, o Governo Federal identificou a necessidade de criação de organizações que possibilitem a certificação profissional, oferecendo aos operários,

¹ Dicionário Financeiro: <https://www.dicionariofinanceiro.com/ipca/>

de forma gratuita, o direito à capacitação profissional através de programas de qualificação. Além disso, há um número muito baixo de novas unidades de moradia em estoque para comercialização em Belo Horizonte. Todavia, esse cenário que começa a dar indícios de melhoria necessita ser fortalecido por um ambiente de negócios mais consistente, desde a implementação de seu ciclo até a sua finalização, uma vez que as organizações sofrem entraves durante todo o processo.

De acordo com o vice-presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de Minas Gerais (SINDUSCON-MG) Geraldo Jardim Linhares Júnior (2018), são inúmeros os obstáculos enfrentados pelas empresas do setor durante as etapas da construção. Um desses fatores enfrentados é a morosidade dos processos burocráticos, como a aprovação do projeto arquitetônico e seus complementos. Em razão da parceria entre a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PBH) e o Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de Minas Gerais (SINDUSCON-MG), tornou-se possível a efetivação do projeto “Alvará na Hora”, que viabiliza a liberação do alvará de construção em 7 dias, o que antes levava um prazo de até 6 meses para a sua liberação. Outro entrave enfrentado pelas empresas de construção é o registro imobiliário. As empresas ficam à mercê dos cartórios. Apesar dos esforços realizados pelas organizações e entidades de classe, as empresas necessitam lidar com um crédito imobiliário ainda muito retraído. Dessa forma, torna-se necessário que o Governo amplie o crédito imobiliário, para que as construtoras sejam capazes de produzir e criar novas oportunidades de emprego e uma economia fortalecida.

A indústria da construção civil desempenha um papel relevante sobre vários setores da economia de um país. À vista disso, procurar compreender a dinâmica da economia da construção se torna primordial, assim como entender os aspectos políticos, sociais e econômicos envolvidos no seu desenvolvimento (FIALHO *et al.*, 2014).

A atividade da construção civil se divide em dois principais segmentos: edificações e construção pesada. O primeiro é composto por obras de habitação, comerciais, industriais, obras sociais (escolas e hospitais, etc.) e obras destinadas a atividades culturais, esportivas e lazer. O segundo, voltado à construção pesada, envolve obras de saneamento, transporte, comunicação, geração de energia, drenagem, irrigação e obras de infraestrutura de modo geral.

Para a elaboração do cenário do setor da construção, é necessário considerar alguns “atores” que atuam sobre o sistema e que impactam de forma momentânea ou constante, direta ou indiretamente (GOMES; COSTA, 2013).

Forma momentânea e direta

- Fornecedores: os fornecedores influenciam no cumprimento do prazo e custo da obra, de acordo com sua disponibilidade e agilidade. Dependendo da fase em que o projeto se encontra, há necessidade de variados fornecedores;
- Equipe operacional e terceirizada: a equipe operacional ou terceirizados atua diretamente nas variáveis relacionadas à produção como o desempenho, tempo de execução e cumprimento de prazos.

Forma momentânea e indireta

- Prefeituras: exercem ações por meio do Gabarito Municipal, que são regras que estipulam os limites construtivos de uma edificação, como a altura máxima de acordo com o zoneamento do município e por meio da Secretaria Municipal de Urbanismo, responsável pelas aprovações de projetos arquitetônicos. Tais assuntos burocráticos acabam por influenciar no prazo de execução da obra;
- Política de crédito imobiliário dos bancos: a Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil possuem forte influência no segmento. Os bancos atuam de forma indireta sobre as variáveis econômicas, políticas e de produção.

Forma constante e direta

- Cliente: ao adquirir um imóvel na planta, os clientes têm o poder de realizar modificações de escopo e controlar o processo de execução dos trabalhos, passando a influenciar na variável de consumo;
- Equipe tática: composta por gestores e profissionais responsáveis pelo controle e execução dos projetos. Essa equipe influencia na variável produção.

Forma constante e indireta

- Governo Federal: influencia de forma indireta e constante as variáveis econômicas, políticas, regulamentação e segurança. A macroeconomia afeta o setor por meio do desempenho econômico do país e de possíveis relações comerciais que possam gerar impactos no custo da matéria base e no intercâmbio. A microeconomia afeta o

setor por meio dos incentivos, vez que o mercado imobiliário pode servir de um meio propulsor de crescimento;

- PAIC (IBGE): Pesquisa Anual da Indústria da Construção, parte integrante do Sistema de Estatísticas Econômicas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é responsável por fazer o levantamento de informações de empresas selecionadas relacionadas aos salários, despesas, valor de incorporações e custos dentre outras. Esse levantamento pode auxiliar no planejamento das obras e regulamentações;

- CBIC: Câmara Brasileira da Indústria da Construção tem como finalidade lidar com as questões voltadas à Indústria da Construção e ao Mercado Imobiliário e de representar o setor da construção no país e no exterior. Também exerce papel fundamental no quesito fornecimento de dados do setor;

- IBAMA: responsável pela regulamentação que trata do licenciamento ambiental. A morosidade de aprovação dessa regulamentação afeta o prazo e execução dos projetos, influenciando na variável produção;

- CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura): é responsável por emitir o documento ART (Anotação de Responsabilidade Técnica), em que o profissional responsável declara junto ao Conselho a responsabilidade pela execução da obra e dos projetos afins. Ator que influencia nas variáveis políticas e de produção.

Segundo o presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de Minas Gerais (SINDUSCON-MG) Luiz Fernando Pires (2018), classifica-se o porte de uma empresa de acordo com o número de trabalhadores. A partir dessa avaliação, verificou-se que a predominância das empresas existentes no País é de microempresas, responsáveis por 97,72% do total de estabelecimentos do setor no Brasil e por 98,29% no Estado de Minas Gerais. Entretanto, grandes e médias empresas, apesar de representarem um número menor de estabelecimentos, são as principais geradoras de empregos. Independentemente da estrutura produtiva das empresas, o setor da indústria da construção civil possui um importante papel no desenvolvimento econômico e social do País.

Com o novo cenário, o mercado da construção civil elevou o nível da competitividade. As empresas disputam de forma acirrada um espaço neste ambiente. Inovações e formações de alianças estratégicas vão surgindo em busca de sobrevivência e

destaque no mercado. Todavia, o mercado vem procurando se reestabelecer por meio da retomada gradual da economia brasileira. Com a queda das taxas de juros e a recuperação da confiança por parte dos investidores, surgiram novas esperanças e otimismo para 2019. Apresentando mais de 200 mil estabelecimentos no país, o Estado de Minas Gerais é a segunda Unidade da Federação com o maior número de estabelecimentos, ultrapassando a casa dos 30.000, ficando atrás somente de São Paulo.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos e técnicas utilizadas na coleta de dados, com o intuito de fundamentar a análise com base em autores mencionados em estudos científicos. Aqui, inclui-se o tipo, a abordagem e o método de pesquisa; a unidade de análise e sujeitos de pesquisa; a coleta de dados e a técnica de análise dos dados.

4.1 O tipo, abordagem e método de pesquisa

O presente estudo foi elaborado sob o ponto de vista metodológico da pesquisa descritiva, que segundo Collins e Hussey (2005), é um método constituído por questionamentos e estudos, sendo sistemática e metódica, proporcionando o incremento do saber. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa descritiva possibilita uma melhor análise do ambiente, visto que as pessoas inseridas nele não são tratadas apenas como variáveis, e, sim, como um todo. Tendo em vista os argumentos desses autores, chegou-se à conclusão que este modelo de pesquisa é o mais apropriado para alcançar os objetivos desse estudo, sendo oportuno para descrever o contexto e práticas de marketing utilizadas pelas empresas da construção civil de Belo Horizonte/MG para a formação de alianças estratégicas.

Foi utilizada para esta pesquisa uma abordagem qualitativa, voltada para uma maior compreensão acerca de um grupo comum pertencente a uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A abordagem qualitativa considera a existência da relação ativa entre o sujeito e o mundo real, não podendo ser traduzida em números (SILVA; MENEZES, 2000). Recomenda-se a abordagem qualitativa no intuito de interpretar ocorrências históricas, sociais ou realísticas, vivenciadas por indivíduos pertencentes a um determinado grupo, onde a interpretação é realizada por meio da relação entre a observação e a elaboração conceitual, entre a elaboração teórica e a pesquisa empírica, bem como a explanação e percepção (GIBBS, 2008; FLICK, 2009).

Compreender os fenômenos e seus significados é uma pressuposição básica da pesquisa qualitativa. A fonte direta para a coleta de dados é o ambiente natural e o

pesquisador é o instrumento-chave desse método (SILVA; MENEZES, 2000). A pesquisa qualitativa proporciona aos pesquisados a liberdade de expressar suas opiniões e percepções a respeito do objeto de estudo. Além do mais, é um tipo de estudo sem necessidade de ser realizado com um grande número de indivíduos. O objetivo desta abordagem é compreender o comportamento do grupo estudado, não se preocupando com a quantidade de participantes ou de dados coletados.

Para esta pesquisa, o método utilizado foi o estudo de caso, que pretende estudar, em profundidade, as consequências da utilização das práticas de marketing empregadas pelas organizações da construção civil de Belo Horizonte/MG na formação de parcerias. O método de estudo de caso se fundamenta na pesquisa exaustiva de um ou poucos objetos, possibilitando, dessa forma, o entendimento abrangente e detalhado da situação (GIL, 2008). Segundo Yin (2005), o método estudo de caso se refere a uma investigação empírica, analisando um fenômeno atual no seu contexto da vida real, através de uma sucessão flexível de técnicas de levantamento de dados, podendo incluir, tanto estudos de caso único, quanto de múltiplos casos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Para se realizar um estudo de caso, Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), ressaltam a necessidade de se definir a unidade de análise com o intuito de delinear os limites de interesse do pesquisador. Mazzotti e Gewandsznajder (2004) afirmam que é primordial definir com antecedência o foco do estudo, observando se é constituído por indivíduos, grupos ou subgrupos, organização ou comunidade. Após esta definição, há como determinar a unidade de análise.

Para tanto, será considerada como unidade de análise para este estudo empresas de pequeno porte pertencentes ao setor da construção civil de Belo Horizonte/MG. Segundo a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, considera-se empresa de pequeno porte aquela cujo faturamento bruto anual está entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3,6 milhões de reais. Logo, o critério utilizado pela norma legal para classificar o porte das empresas se prende ao conceito do valor do seu rendimento. Para essa finalidade, foram selecionados 11 profissionais que atuam na

indústria da construção civil, considerando-se que, de acordo com Thiry-Cherques (2009), a tendência da saturação dos dados tende a ocorrer da 10ª até a 12ª entrevista.

4.3 Coleta de dados

Considerando que os objetivos e o ambiente de trabalho onde as organizações do setor da construção atuam abrangem tanto questões técnicas como subjetivas, optou-se por utilizar a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados. Esse modelo é representado por um roteiro de questões previamente estabelecidas, destacando as principais perguntas que deverão ser realizadas. A utilização desse modelo garante a uniformidade da entrevista para todos os entrevistados. Além do mais, gera-se um roteiro estratégico, conseguindo o máximo de informações com o mínimo de questões e incertezas possíveis (LAKATOS; MARCONI, 1999).

O roteiro de entrevista que foi utilizado com as empresas do setor da construção se encontra no Apêndice A, contendo 20 questões que abordam as orientações praticadas por estas empresas a respeito do sucesso obtido, através das alianças formadas com seus parceiros no mercado *Business-to-Business*.

Para esse estudo, a entrevista foi compreendida como um “evento de interação dialógica” (GODOI; MATTOS, 2006 p. 302). Caracteriza-se como interação dialógica, um momento de aproximação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa, numa relação envolvida pela interação. Assim, a entrevista atende a três condições fundamentais: os sujeitos da pesquisa poderão se expressar de forma espontânea ante as perguntas realizadas pelo pesquisador; a sequência das questões respeitará essa liberdade de expressão; e o pesquisador tem liberdade de inserir questões ou mesmo participar do diálogo, conforme o contexto e oportunidade. Dessa maneira, pode-se evitar a formalidade técnica das entrevistas, tornando-as apenas um instrumento de coleta de dados (GODOI; MATTOS, 2006).

Antecedendo a etapa de coleta de dados, foi realizado contato com empresas do setor da construção civil, com o objetivo de convidá-las a participar da pesquisa. As

entrevistas foram realizadas presencialmente e de acordo com a disponibilidade dos participantes, em local neutro, tendo em vista a preservação da privacidade do entrevistado, assim como evitar interferências que, porventura, pudessem ocorrer durante as entrevistas.

Em razão da dificuldade de se obter um número substancial e representativo de entrevistados, somada a impossibilidade de acesso a algumas empresas do setor, como também pela disponibilidade e interesse de alguns profissionais em colaborar com a pesquisa, limitou-se a 11 o número de participantes. Em virtude do acima citado, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com o propósito de obter concepções generalistas relacionadas ao assunto e aplicáveis na realidade e, dessa forma, recomenda-se que novos estudos de caráter quantitativo irão proporcionar uma contextualização mais íntegra, relevante e robusta do instigante tema dos negócios *Business-to-Business*.

Cada entrevistado recebeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado no Apêndice B, contendo as informações pertinentes à finalidade e objetivos da pesquisa. Foram informados a respeito do sigilo e anonimato, como também da utilização das informações coletadas. Diante do exposto, os participantes participaram de forma voluntária, concordando e assinando o termo, tendo garantia de que suas informações serão utilizadas exclusivamente para fins científicos. Pretendeu-se estipular 60 minutos o tempo médio de duração para cada entrevista. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e submetidas a adaptações de ordem e sequência lógica dos depoimentos, de forma a obter maior compreensão daquilo que foi dito.

4.4 Técnica de análise dos dados

Para esta pesquisa, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, mais especificamente o discurso estudado, sendo identificados e classificados os diversos elementos que compõe o texto em categorias ou construtos, de acordo com os parâmetros definidos para cada questão. A análise de conteúdo é aplicada com o objetivo de decodificar informações, abrangendo uma série de métodos de análises das mensagens (FONSECA, 2002). Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a análise de

conteúdo tem início a partir da compreensão dos depoimentos através da descrição de entrevistas, material documental ou relatos. Fonseca (2002, p. 66) diz que no processo de tratamento dos dados coletados e decodificados, “deve haver certa liberdade, porque reações imprevistas ou modificações de perspectivas ao longo da investigação obrigam a um ajustamento do esquema inicial”.

Para a complementação da análise e tratamento das informações, foi utilizado o *software VOSviewer*, instrumento de criação e visualização de redes de informações. O *software* realiza a mineração de textos que foram utilizados para se construir e visualizar redes de coocorrências de termos relevantes que serão extraídos de uma literatura. O programa interpreta somente textos em inglês em sua versão atual.

O *VOSviewer* é usado para mostrar uma área selecionada no mapa ativo. A maneira como o mapa é mostrado depende se a visualização de rede ou a visualização de densidade é selecionada. Quando a visualização de rede é selecionada, os itens são indicados por seu rótulo e, por padrão, também por um círculo. Para cada item, o tamanho da fonte do rótulo do item e o tamanho do círculo do item dependem do “peso” deste. A cor do círculo de um item pode ser determinada de maneiras diferentes. Se os itens foram atribuídos a *clusters* (agrupamentos), a cor do círculo de um item pode ser determinada pelo *cluster* ao qual pertence. Se as pontuações forem dadas aos itens, a cor do círculo de um item pode ser determinada por sua pontuação, onde, por padrão, as cores variam de azul (baixa pontuação) a verde (pontuação média) a vermelho (alta pontuação).

A visualização da densidade do cluster estará disponível somente se os itens estiverem sido atribuídos aos *clusters*. A visualização da densidade do *cluster* é semelhante à visualização de densidade. Na visualização da densidade do *cluster*, a cor de um ponto em um mapa é próxima da cor de um determinado *cluster*, se houver um grande número de itens pertencentes a esse *cluster* na vizinhança do ponto. Como na visualização de densidade, itens com “pesos” altos contam mais fortemente aqueles com “pesos” baixos.

De acordo com Eck e Waltman (2016) criadores do *software*, um arquivo de *corpus* é aquele que inclui em cada linha o texto de um registro. Utilizando técnicas de

processamento de linguagem natural, o *software* retira termos desse arquivo de *corpus*, sendo que esse termo é estabelecido como uma sequência de substantivos e adjetivos. Tendo como referência os termos extraídos, o programa gera um mapa de termos, onde estes ficam situados a uma determinada “distância” em relação ao outro, fornecendo, assim, um número de coocorrências.

Existem outros *softwares* que são utilizados para estudos bibliométricos, como o CitNetExplorer e o SciMAT. O primeiro é uma ferramenta de *software* utilizada para visualizar e analisar redes de citações de publicações científicas. A ferramenta permite que as redes de citações sejam importadas diretamente do banco de dados da *Web of Science* (Rede da Ciência). As redes de citações podem ser exploradas de forma interativa como, por exemplo, explorar uma rede e identificar grupos de publicações estreitamente relacionadas. O segundo é uma ferramenta de mapeamento de ciência de código aberto que incorpora métodos, algoritmos e medidas para todas as etapas do fluxo de trabalho de mapeamento científico, desde o pré-processamento até a visualização dos resultados. O SciMAT também permite ao usuário realizar estudos com base em vários tipos de redes bibliométricas.

Os resultados, ou as avaliações dos sujeitos da pesquisa são apresentados no capítulo cinco, a seguir.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados, bem como as características do perfil dos entrevistados e a descrição e análise dos construtos, realizadas por meio do formato de blocos de perguntas, buscando compreender como organizações do setor da construção civil de Belo Horizonte/MG gerenciam suas práticas de marketing *Business-to-Business*.

5.1 Caracterização do perfil dos pesquisados

A descrição do perfil demográfico e ocupacional dos entrevistados do setor da indústria da construção encontra-se no Quadro 3. Ressalta-se que, por questões éticas, os nomes dos participantes da pesquisa foram mantidos em sigilo. Assim, os entrevistados foram identificados pela letra “E”, precedida de um número, seguindo uma ordem crescente, de acordo com as realizações das entrevistas.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade (anos)	Sexo	Escolaridade	Cargo na organização	Tempo de trabalho na organização (anos)
E1	53	M	Mestrado	Proprietário	23
E2	52	M	Superior incompleto	Proprietário	20
E3	43	F	Mestrado	Proprietária	4
E4	36	F	Mestrado	Proprietária	3
E5	36	F	Mestrado	Diretora	4
E6	49	M	Mestrado	Proprietário	20
E7	32	F	Técnica em Administração	Gestora de suprimentos	4 meses
E8	39	M	Mestrado	Proprietário	14
E9	56	M	Superior completo	Execução de obras	2 meses
E10	69	M	Mestrado	Proprietário	24 anos
E11	31	F	Técnica em edificações	Auxiliar Administrativo	5 anos

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

De acordo com os dados apresentados no Quadro 3, quanto ao gênero, 5 dos pesquisados são mulheres e 6 são homens. Dos 11 entrevistados, todos possuem

idade superior aos 30 anos; 7 possuem título de mestre, 2 são técnicos, 1 possui curso superior completo e apenas 1 não completou o curso superior.

Do grupo pesquisado 9 possuem tempo de atuação na empresa superior a 3 anos e a maioria é proprietária de seu próprio negócio. Dois dos participantes, com menor tempo de organização, são responsáveis pelos contatos e relacionamentos com os parceiros do setor. Um atua na área de suprimentos da empresa por apenas 4 meses, e o outro participante é responsável pela execução das obras.

5.2 Descrição e análise de conteúdo: construtos

De acordo com o delinear da metodologia e a definição dos objetivos da pesquisa, para a análise dos resultados, foram utilizados quatro construtos, a saber: o primeiro está relacionado à busca e relacionamento com parceiros e *prospects*; o segundo, se relaciona ao gerenciamento das parcerias; o terceiro está associado ao aprendizado com as empresas parceiras; e o último se refere às inovações e parcerias.

Nesta fase da pesquisa se faz a constituição e a definição dos construtos e o reconhecimento das unidades de registro (elemento de significação a codificar ou classificar) e das unidades de contexto (segmento da mensagem, objetivando a compreensão e a significação da unidade de registro). A exploração do material coletado através das entrevistas constitui uma importante etapa, pois possibilita, ou não, o enriquecimento das interpretações e pressupostos. Nesta etapa, se faz a descrição analítica no que se refere ao *corpus*. A codificação, a classificação e a categorização são essenciais nesta etapa (BARDIN, 2011).

Os construtos e as variáveis que foram explorados na pesquisa, são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Construtos e variáveis desta pesquisa

Construtos	Elementos variáveis
Busca e relacionamento com parceiros e <i>prospects</i>	<p>1- Por que sua empresa trabalha em parceria com outras empresas? Explique:</p> <p>2- Explique como tem sido o relacionamento comercial com seus parceiros?</p> <p>3- Explique como sua empresa pretende continuar atuando em parcerias com outras empresas?</p> <p>4- Que estratégias a empresa utiliza para se relacionar com outras organizações da construção civil?</p> <p>5- A gestão da busca e relacionamento com parceiros tem de fato, melhorado os resultados da atuação em parcerias na construção civil? Explique:</p>
Gerenciamento das parcerias	<p>6- Que estratégias têm sido empregadas pela empresa para gerenciar as atividades com seus parceiros da construção civil?</p> <p>7- A empresa utiliza algum tipo de <i>software</i> ou plataforma de gestão de atividades? Qual? E como funciona?</p> <p>8- A gestão das atividades com os parceiros, tem se mostrado eficaz nos resultados da atuação em parcerias estratégicas na construção civil? Explique:</p>
Aprendizado com as empresas parceiras	<p>9- A empresa tem aprendido ao lidar com as parcerias? Explique:</p> <p>10- Que estratégias a empresa tem utilizado para adquirir conhecimento e aprendizado através de suas parcerias? Explique:</p> <p>11- Como é realizada a troca de informações e conhecimentos entre a empresa e seus parceiros?</p> <p>12- Você sente que as empresas parceiras aprendem com sua empresa? Explique:</p> <p>13- Para a empresa, qual é o nível de relevância em relação às informações adquiridas por meio das parcerias? Explique:</p> <p>14- A obtenção de aprendizado com seus parceiros têm influenciado nos resultados da atuação em parcerias estratégicas na construção civil? Explique:</p>
Inovações e parcerias	<p>15- A empresa tem absorvido inovações a partir da atuação com as parcerias? Explique:</p> <p>16- Como a empresa tem investido em inovações? Os parceiros têm participado dessas inovações? A força da competição tem obrigado a empresa a inovar mais?</p> <p>17- Atualmente a empresa possui alguma parceria com Universidades ou Centros Tecnológicos em busca de um produto ou serviço inovador? Explique:</p> <p>18- Que estratégias a empresa tem utilizado com seus parceiros em busca de inovações?</p>

Nas seções seguintes, apresenta-se a análise dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa baseados nos construtos, com o objetivo de descrever e analisar as experiências e percepções dos profissionais do setor da indústria da construção civil.

5.2.1 Busca e relacionamento com parceiros e *prospects*

Relacionados ao construto “Busca e relacionamento com parceiros e *prospects*”, são descritos e analisados os depoimentos considerados relevantes coletados nas entrevistas.

Apresentando este construto aos participantes, verificou-se que sete dos respondentes afirmaram ter a necessidade de se trabalhar em parceria, uma vez que é impraticável reter todas as habilidades que envolvem um projeto. Dos respondentes restantes, cada um fez referência à necessidade de se trabalhar em parceria, em razão ao atendimento em outras áreas como, por exemplo, a dificuldade do mercado em viabilizar os empreendimentos, a enormidade das demandas, recursos que o mercado externo oferece, ferramentas e serviços variados e ampliação do campo de atuação. Dessa forma, a colaboração entre organizações possibilita a realização de ações conjuntas, além do que viabiliza as transações de recursos (BEACH; WEBSTER; CAMPBELL, 2005).

Sendo assim, percebe-se que o relacionamento entre as empresas assume um importante papel no setor da construção civil. Em meio às estratégias, destaca-se a criação de redes de parcerias. Os relatos a seguir resumem a percepção dos pesquisados:

[...] eu tenho procurado sempre trabalhar em parceria porque a gente não tem todas as expertises que a gente deveria ter, para cuidar de um projeto de engenharia, para cuidar de alguma execução de obra. (E1)

Não tem como sermos especialistas em todas as áreas; o importante é termos por perto empresas que tenham a especialização que não temos. (E3)

[...] a gente acaba focando na compatibilização dos serviços e, muitas vezes, também os profissionais eles têm responsabilidades técnicas em diferentes áreas; eles têm essa competência técnica, que a gente não tem. (E4)

A parceria, às vezes, é necessária em função da interdisciplinaridade do conteúdo dos projetos e, nesse sentido, fica oneroso ter todos os profissionais. Sendo assim, trabalhamos com escritórios específicos, cada um na sua especialidade. (E5)

Analisando os relatos dos entrevistados, concluiu-se que a formação de parcerias na indústria da construção civil é fator fundamental no aprimoramento do desempenho das empresas e no aumento da satisfação dos clientes. A parceria proporciona um aumento significativo do fluxo de informações, reduzindo incertezas, possibilitando a criação de um ambiente propício ao aprendizado e à inovação.

Na questão 2, que diz respeito ao relacionamento comercial com seus parceiros, três respondentes relatam que mantêm um bom, ou um ótimo relacionamento com seus parceiros. Destacado ainda por um dos participantes, nota-se melhora no relacionamento com suas parcerias. Oito deles citaram haver outras razões que envolvem o relacionamento com os parceiros como, por exemplo, manter, o mais claro e transparente possível, as relações entre as empresas, aumentar a produção, o relacionamento se torna peça fundamental e rentável, colaborativo e sem competitividade. Ademais, apenas um entrevistado não respondeu à questão.

Ótimo! Até mesmo porque se deixa de ser bom, não será mais parceiro. É importante que o trabalho tenha relações saudáveis. (E5)

É bom! O relacionamento a gente procura ter dentro da nossa área de trabalho, no nosso campo. (E6)

O relacionamento tem melhorado, em vista de anos anteriores. Acredito que esta melhora seja devido ao maior rigor no recebimento de produtos e fiscalização dos serviços prestados. (E10)

De acordo com as respostas fornecidas pelos participantes, verificou-se que as organizações buscam formas de se tornarem mais competitivas, investindo em estratégias, buscando alternativas que as levem a ter uma proximidade maior com seus clientes e um relacionamento sólido e duradouro.

Referente à questão 3, que traz a discussão a respeito do modo como as empresas pretendem continuar atuando em parcerias com outras empresas, sete dos onze respondentes declararam que se deve manter bons relacionamentos, transparência, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade de seus atos, além de estabelecer regras que devem ser cumpridas pelas partes envolvidas, respeitando os prazos programados, cronogramas de planejamento bem definidos, com colaboração, zelo pela qualidade e compromisso com as metas estabelecidas entre as partes envolvidas. De acordo com Leek e Christodoulides (2012), torna-se fundamental para uma organização administrar os relacionamentos com seus clientes. Esse contato tem sido considerado como uma das principais características do mercado *Business-to-Business*.

[...]. É ser transparente e ter, realmente, todas as responsabilidades, as atividades e cronogramas de planejamento bem definidos. (E1)

Eu acho que aí, é manter essa fidelidade. A partir do momento, que a relação com o parceiro, ela é uma relação de honestidade, ela tende a se fortalecer. (E8)

Sempre, que possível, sermos colaborativos, respeitando prazos, qualidade e compromissados com as metas estabelecidas por ambas as partes. (E9)

Continuar atuando de acordo com os princípios da transparência, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade de seus atos. Estabelecer as regras as serem cumpridas por ambas, respeito aos prazos programados, planejamento e acompanhamentos das atividades e fiscalização. (E10)

Assim, o modo como as empresas pretendem continuar atuando em parcerias com outras empresas foi diversificado por uma minoria de entrevistados, que citou melhorias no processo de trabalho, promoção de cursos e eventos na área, manutenção de regularidade com as empresas através do bom relacionamento, zelo pela qualidade e atendimento com excelência seus clientes, conforme afirmações abaixo.

A partir de um trabalho realizado em parceria e que foi bom e produtivo para ambas as partes, a parceria vai se consolidando e se fortalecendo. Com isso, novos trabalhos surgem em conjunto novamente. (E3)

Promovemos cursos e eventos na área e conseguimos criar um bom *networking* de pessoas que possam ser bons parceiros. Iremos manter dessa forma. (E5)

[...] o escritório existe há muitos anos e a gente naturalmente tem relacionamento com um grupo de profissionais que cobre todas essas disciplinas com as quais a gente trabalha e, obviamente, a gente tende a manter uma regularidade com essas empresas. (E6)

A meta é crescer com qualidade e atendendo com excelência nossos clientes. Procuramos, sempre, cumprir com nossos prazos; isso faz com que a procura no mercado seja constante. (E7)

Na questão de número 4, buscou-se saber quais estratégias a empresa utiliza para se relacionar com outras organizações da construção civil. A partir desse questionamento, oito participantes responderam que foi através das indicações de clientes; seis, citaram os meios de publicidades (redes sociais, site da empresa, *e-mails*, eventos, outdoors, etc.). Em contrapartida, uma minoria relatou não utilizar nenhum meio para se relacionar com outras empresas, de acordo com as afirmações a seguir.

Atualmente, tudo gira em torno da internet. Então, hoje, a gente tem que ter um site. Minimamente, que a gente tem aí, o que a gente faz, as parcerias, os projetos e os clientes que a gente já teve, principalmente, para estar na vitrine, vamos dizer assim. (E1)

Assim, a empresa tem aberto novas relações e novas interfaces com outras organizações da construção civil, através de indicações. (E3)

A gente trabalha muito com as redes sociais, então, a gente consegue parceiros por redes sociais, WhatsApp. (E4)

Publicação de artigos, realização de eventos na área. (E5)

[...] empresas que se relacionam conosco, através do “boca a boca” mesmo, e por meio do site da empresa, que é bem completo. (E7)

Normalmente os relacionamentos ocorrem mediante indicação de outros clientes. (E11)

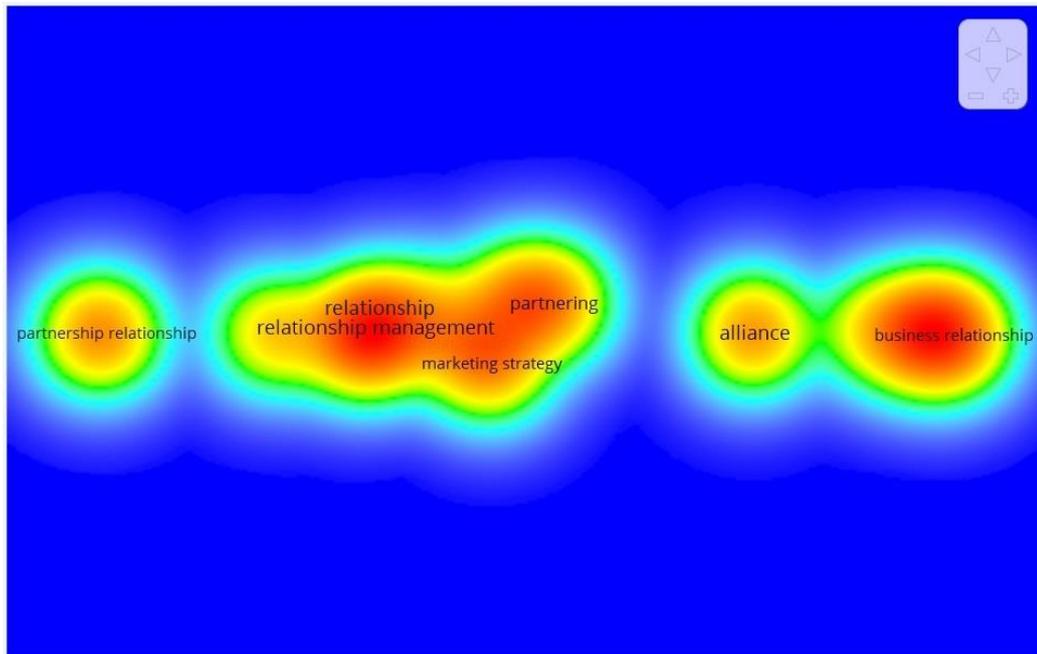
De posse dos relatos acima, pôde-se concluir que as organizações desenvolvem e estabelecem estratégias acerca de seus concorrentes, através de medidas de interação e constituição de redes. Devido ao alto nível da concorrência, as organizações buscam meios de manter a produtividade e a sobrevivência nesse novo cenário. Organizações que possuem habilidades para a constituição de alianças podem atingir vantagens precursoras em trazer os melhores candidatos para relacionamentos. O parceiro ideal pode influenciar a combinação entre recursos e habilidades, procedimentos e a viabilidade a curto e longo prazo de uma aliança. A busca por oportunidades de parceria pode identificar parceiros com recursos que podem complementar e compatibilizar estratégias previamente estabelecidas.

Por fim, ao analisar a questão 5, buscou-se compreender sobre a gestão da busca e relacionamento com parceiros, se, de fato, tem melhorado os resultados da atuação em parcerias na construção civil. Notadamente, em quase sua totalidade, os respondentes declararam que sim. Alegam que é imprescindível ter bom relacionamento e boa convivência para melhorar e alcançar os resultados. Sendo assim, as parcerias promovem ganhos no projeto em termos de qualidade e eficiência. A busca por novas parcerias e o relacionamento com nossos parceiros tem, de fato, melhorado a atuação no setor. Sempre a gestão de parcerias ajudará no desenvolvimento de qualquer setor, acreditando que os resultados são percebidos em pouco tempo.

Para a análise deste bloco de perguntas, foi utilizado o *software VOSviewer* que apresentou o resultado através de análise de recorrência de termos e/ou palavras de cada resposta em relação à categoria “Busca e relacionamento com parceiros e *prospects*”. Verificou-se, que para cada termo mais próximo tem-se a cor vermelha, que significa que mais vezes houve recorrência deste termo, e que por sua vez, foi alinhada a outros termos e/ou expressões. O termo “relacionamento” foi o mais citado, seguido da ocorrência das palavras “gestão de relacionamento”, “parceria”, “estratégia

de marketing” e, por fim, “relação comercial”. Neste item, apresenta-se um mapa de densidade de recorrência dos termos que foram identificados no texto dos entrevistados, conforme FIG. 1.

Figura 1 - Mapa de densidade gerado a partir dos termos recorrentes referentes ao construto I



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Aqui, faz-se a análise dos *clusters* gerados pelo *software VOSviewer*, em que se verificou que a criação de alianças e redes de parcerias tornou-se um recurso estratégico, vez que fica impraticável reter todas as expertises que envolvem um projeto. Ainda que os *clusters* de relações de parcerias e relações de negócios se encontram em lados opostos, conforme apresentado pelo mapa de densidade, observa-se que há uma proximidade de ambos em relação ao grupo de destaque das parcerias, da gestão das parcerias e estratégias de marketing. Dessa forma, pode-se afirmar que há uma interação entre os *clusters* gerados. Ademais, a colaboração entre as organizações possibilita a realização de ações conjuntas, além de viabilizar as transações de recursos. Desse modo, as organizações buscam manter, através do bom relacionamento, a parceria com outras empresas, pois propicia melhorias e ganhos no processo de trabalho, promoção de cursos e eventos na área. Por fim, a gestão dessas parcerias promoverá o desenvolvimento de qualquer setor, acreditando que os resultados serão percebidos em curto prazo de tempo.

5.2.2 Gerenciamento das parcerias

No contexto do gerenciamento das atividades com os parceiros, são descritos os principais informes que caracterizam as especificidades em relação ao gerenciamento das parcerias.

Com relação às estratégias empregadas pela empresa para gerenciar as atividades com seus parceiros da construção civil, verificou-se que a maioria dos respondentes declarou não existir ou empregar uma estratégia para gerenciar as atividades com os parceiros. Com base nos relatos desses entrevistados, notou-se que, em razão da complexidade das redes que formam as organizações, é exigida uma gestão aprofundada, de modo que seus objetivos sejam alcançados. Em razão desta complexidade, na ausência de uma gestão adequada dificilmente os objetivos serão alcançados, pois a criação de redes por si só não assegura a geração de ganhos competitivos. Apenas dois da totalidade dos respondentes relataram utilizar a internet, redes sociais, *e-mails*, telefonemas e mensagens enviadas por meio do aplicativo *WhatsApp*, para realizar a gestão das atividades. Abaixo, seguem as declarações realizadas pelos entrevistados:

Bem! A gente tem uma comunicação pelo *WhatsApp* e a gente procura sempre saber o que eles estão fazendo (...). (E4)

A gestão das atividades é realizada através de *e-mails*, telefonemas e mensagens enviadas por meio do *WhatsApp*. (E7)

Na questão 7 que diz respeito à utilização de *softwares* ou plataforma de gestão de atividades pela empresa, cinco declaram utilizar o *software* Excel como meio de gerenciar as atividades; três utilizam o *software* Project, como recurso de gerenciamento das atividades; e apenas um dos entrevistados, relatou utilizar o Supernova como sistema de gestão. Diante do exposto, observou-se que uma minoria não faz uso de nenhum meio tecnológico para gerenciar suas atividades.

A questão 8 faz referência à gestão das atividades com os parceiros, e analisa a eficácia dos resultados da atuação em parcerias estratégicas na construção civil. A resposta mais contundente foi “Sim e muito”! A gente tem conseguido diversificar e

conseguido fazer mais serviços, atender mais clientes com melhor qualidade (...), conforme relatado pelo entrevistado (E4). Compartilhando da mesma opinião, nove dos entrevistados, afirmam que a gestão das atividades com os parceiros tem, de fato, obtido relevantes resultados para a empresa. Abaixo, seguem as principais declarações feitas pelos participantes.

Sim. São muitas especialidades e é impossível uma empresa ter todos os profissionais. Sendo assim, as parcerias promovem ganho no projeto, em termos de qualidade e eficiência. (E5)

Posso dizer que, sim! Estrategicamente, fica mais barato para minha empresa terceirizar, do que contratar determinados serviços ou produtos. Isso faz com que nossas obras fiquem seguramente aceleradas e chegue aos resultados esperados. (E7)

Sim. Os resultados comerciais com parcerias, eles estão sendo bem positivos para a empresa. (E8)

Concluiu-se, após análise das declarações dos respondentes, que a gestão do relacionamento entre as organizações possui um papel de destaque na indústria da construção civil. Ressalta-se entre as estratégias dessa gestão a criação de parcerias que tem por característica um relacionamento de negócios suportado em confiança mútua, envolvendo riscos e recompensas que resultam na ampliação do desempenho e de superioridade frente à concorrência. Ademais, ressalta-se a importância das estratégias corporativas e suas particularidades no gerenciamento do processo organizacional que levam à eficácia e à eficiência.

Neste contexto, apenas um entrevistado afirmou não desenvolver nenhuma atividade de gestão, em razão da pouca demanda de projetos que a organização enfrenta.

No momento, os projetos são muito pequenos e não se desenvolve nenhuma atividade de gestão. (E11)

Em síntese, a Figura 2 a seguir apresenta, por meio do mapa de densidade de recorrência, termos extraídos dos textos apresentados pelos entrevistados dentro da perspectiva da gestão das atividades com os parceiros, e sua eficácia nos resultados da atuação em parcerias estratégicas na construção civil e os resultados obtidos. Dessa forma, foram identificados os *clusters* de recorrências. O termo “parceria” foi o

estratégias desta gestão, a criação e o desenvolvimento de parcerias que tem por característica um relacionamento de negócios alicerçados em confiança mútua.

5.2.3 Aprendizado com as empresas parceiras

Neste enfoque são analisados os aspectos referentes ao aprendizado com as empresas parceiras, em conformidade com as declarações mais pertinentes coletadas no decorrer das entrevistas. À vista disso, observou-se que os entrevistados em sua totalidade responderam que o aprendizado com parcerias é constante, referindo-se ao aprendizado como um processo de transferência ou compartilhamento de informações. Sob essa ótica, pode ser considerado como uma aquisição de informações, dados, ocorrências e conhecimento prático acumulado. Sendo assim, o aprendizado adquirido por meio das parcerias pode ser considerado parte específica de uma ação social, vez que se torna impossível desnaturalizar aquilo que se tem como conceito e contextualizá-lo como algo isolado, baseado nas ações sociais da vida organizacional, e não no indivíduo. A aprendizagem e o conhecimento são ocorrências que caminham juntos, a partir de procedimentos de reforço mútuo, em que a aprendizagem se torna responsável pela criação de uma nova competência, e esta uma agente que impacta nas novas aprendizagens (STEIL; PACHECO, 2008). Abaixo, seguem as declarações que ilustram este tema:

O trabalho em parcerias traz sempre muitos frutos e aprendizado a todos os envolvidos. Como mencionado anteriormente, entendo que o maior benefício de se trabalhar em parceria é somar pontos naqueles quesitos em que se é deficitário. Dessa forma, o aprendizado técnico e organizacional, as trocas que se estabelecem com os parceiros são muito ricas e gratificantes. (E3)

Sim! É um aprendizado constante. Sempre temos o que aprender e melhorar. (E5)

Sim. Temos aprendido que além de aprender novos processos, novos procedimentos, a gente acaba tendo contato com as culturas organizacionais de outras empresas; e isso ajuda a identificar possíveis melhorias dentro da nossa empresa. (E8)

A questão 10 está relacionada às estratégias a empresa tem utilizado para adquirir conhecimento e aprendizado através de suas parcerias. Pôde-se verificar que, em contrapartida à questão 9, todos os respondentes relataram que não utilizam nenhuma estratégia específica para a aquisição de conhecimento junto aos parceiros. Alegaram que o conhecimento, as informações e o aprendizado ocorrem naturalmente no contato com as parcerias no dia a dia, conforme declarações abaixo.

Não há uma estratégia clara, definida e registrada, mas esse aprendizado acontece no dia a dia, de maneira informal, com o andamento das atividades e as trocas de informações e conhecimento técnico. (E3)

Não há estratégias, para isso! O conhecimento é mútuo e vem com as demandas do dia a dia mesmo. (E7)

Na questão 11 solicitou-se a resposta sobre como é realizada a troca de informações e conhecimentos entre a empresa e seus parceiros. Foi observado que quatro declararam que essa permuta de informações acontece de maneira informal no decorrer das atividades do dia a dia; quatro dos entrevistados responderam que a troca de informações e conhecimentos ocorre por meio de reuniões presenciais e através da utilização de recursos tecnológicos que agiliza a comunicação entre as partes envolvidas; dois alegaram que essa troca de informações se dá por outros meios de comunicação, como, por exemplo, através de formulários e relatórios técnicos e vivência com os projetos. Apenas um alegou não haver essa troca de conhecimento e informações com seus parceiros, conforme declarado pelo entrevistado (E2).

Esta última resposta vai de encontro à teoria de Leek e Christodoulides (2012) que destaca quatro transformações e que acredita ser de suma importância para o entendimento da reestruturação das organizações, assim como para criação de novas estratégias voltadas às relações entre as empresas: a expansão da tecnologia de informação, o crescimento da globalização, a transformação da origem da estrutura da industrial e os anseios do consumidor. Conforme exposto pelos autores, criou-se um conflito entre a teoria apresentada e a declaração do respondente, pois, com os avanços tecnológicos e os meios de comunicação, a troca de informações no interior das organizações e entre empresas tornou-se muito mais fácil e ágil.

Analisando a questão 12, objetivou entender qual a percepção dos entrevistados em relação ao aprendizado, envolvendo as empresas parceiras e sua empresa. Diante do objetivo desta questão, foram identificados oito respondentes que disseram que aprendem com seus parceiros. As empresas parceiras aprendem com sua empresa e que o aprendizado deve existir, e se torna essencial para a expansão das organizações, porque o compartilhamento de informações e a utilização destas pelos parceiros devem produzir valores, redução de custos e otimização de processos, conforme declarações feitas.

Sim. Aprendizado mútuo. (E5)

Sim. Em todas as situações há um aprendizado, tanto na comunicação quanto na execução dos serviços. (E7)

Sim. A gente tem processos bem estruturados na empresa, então, quando o parceiro identifica que a gente tem um processo bem estruturado que pode agregar ao processo dele, ele passar a adotar esse processo também. (E8)

Sim. Da mesma forma que aprendemos com as empresas parceiras, também eles aprendem conosco. (E11)

Concluiu-se, à vista das declarações dos participantes, que, em razão do atual ambiente, as organizações se encontram inseridas no conhecimento, no aprendizado, buscando criar ambientes que incentivem o conhecimento e a inovação, de forma a se manter competitivas no mercado nacional. Entretanto, o aprendizado por meio das parcerias não ocorre sem o estabelecimento de uma interação entre as partes envolvidas em suas práticas de trabalho. Neste seguimento, as práticas de trabalho são de suma importância ao processo de aprendizagem, por permitir que profissionais, ao interagirem com colegas que possuem mais experiência, obtenham novas práticas e comportamentos para realizarem suas tarefas.

A questão 13 visou identificar qual o nível de relevância em relação às informações adquiridas por meio das parcerias. Foi observado que sete dos respondentes evidenciaram que as informações são sempre relevantes, desde que sejam corretas e transparentes. As informações adquiridas são analisadas, checadas e confirmadas antes de serem adotadas como premissas. Por outro lado, o restante dos

participantes, contabilizando cinco, alegou que as informações adquiridas por meio das parcerias não têm relevância, assim como não há meios de mensurar a importância das informações obtidas através das redes de parcerias.

Sobre o nível de relevância em relação às informações adquiridas por meio das parcerias, destacaram-se as seguintes declarações:

Tudo que se aprende tem seu grau de importância e relevância em nosso dia a dia de trabalho. As informações adquiridas são analisadas, checadas e confirmadas antes de serem adotadas como premissas daí em diante. Cada uma delas tem um peso e um grau de importância, podendo levar até a rever processos e procedimentos que até ali eram adotados. (E3)

Bom, a relevância é alta, né? Por que dependendo da informação que ela é compartilhada por um parceiro, um processo nosso ele pode ser ajustar de uma forma que ele fica bem mais produtivo e rentável para empresa. (E8)

A relevância é total, tudo é aprendido e pode ser utilizado em outras oportunidades. (E11)

Com base nas informações dos respondentes, observou-se que a criação de alianças estratégicas e redes de parcerias é considerada uma colaboração, um conjunto de ações e acordos cooperativos de compartilhamento de esforços relevantes, com a finalidade de aprendizado, contribuição e expansão. Dessa forma, torna-se possível identificar, mesmo perante tantas definições teóricas, o conceito da cooperação que existe entre as organizações que constituem as alianças estratégicas, sem levar em consideração o perfil da empresa praticado pelas organizações. Estas buscam, de forma cooperativa, alcançar os objetivos que poderiam se tornar inatingíveis se agissem isoladamente.

No que se refere aos resultados obtidos através do aprendizado com seus parceiros e sua influência na atuação em parcerias estratégicas na construção civil, foi observado que dez dos entrevistados responderam afirmativamente. Que a parceria é algo imprescindível nos dias de hoje, e quanto melhor a parceria, mais mercado haverá para a construção civil, tornando-se algo relevante estrategicamente em

relação à expansão dos negócios, na geração de novas oportunidades e relações mais sólidas. Houve somente um entrevistado que não respondeu à questão.

Neste contexto, seguem abaixo os relatos que mais se destacaram acerca da teoria:

Sim. Eu tenho notado que quanto melhor a parceria, mais mercado a gente tem na construção civil. Então, hoje eu acho que parceria é imprescindível, para que alguma empresa, principalmente as pequenas, esteja no mercado. (E1)

Sim, com certeza! A diversificação e a qualidade das parcerias têm ampliado as oportunidades no mercado para a empresa. (E7)

Sim. São através de novos processos aprendidos as relações elas ficam mais sólidas. (E8)

Como conclusão da análise realizada referente às respostas dos entrevistados, obteve-se que a parceria proporciona um aumento significativo da sucessão de informações, minimização de incertezas, além de possibilitar o desenvolvimento de um ambiente favorável ao aprendizado e à inovação.

Para analisar as questões referentes à categoria “Aprendizado com empresas parceiras”, foi utilizado o *software VOSviewer* para medir a intensidade dos termos recorrentes presentes nas respostas dos entrevistados. Abaixo, demonstra-se a densidade das recorrências dos termos utilizados pelos respondentes em suas declarações e suas relações de aproximação sobre o tema. Assim, foram identificados os *clusters* de recorrências. O termo “aprendizado” foi o mais citado, seguido da ocorrência das palavras “rede”, “habilidade”, “oficina” e “serviço”. Este mapa busca identificar as principais recorrências de palavras dentre as respostas obtidas a respeito do tema, de acordo com a FIG. 3.

No âmbito das inovações proporcionadas pela atuação em parcerias, são analisados os dados que mais se destacaram durante as entrevistas, com referência às inovações e parcerias.

Sobre como a empresa tem absorvido inovações a partir da atuação com as parcerias, sete participantes afirmaram que a empresa tem absorvido inovações a partir da atuação em parcerias; os quatro restantes declaram não haver essa parceria de inovação. Diante do exposto, observa-se que setores, nos quais o ciclo de inovação ou obsolescência tecnológica é mais curto e mais rápido, geram para a organização uma difícil tarefa de antecipar, com precisão, os requisitos técnicos na relação de aliança. Em tais ambientes, tecnologicamente turbulentos, as empresas estão mais inclinadas a manter a flexibilidade para terminar as relações de aliança e mudar para parceiros com competências tecnológicas mais apropriadas. Nesse ponto de vista, a inovação para a indústria da construção torna-se fundamental para a promoção de investimentos. Adegbesan e Ricart (2007) apontam que a prática de inovar não está limitada somente às considerações técnicas, mas envolve outras questões como marketing, precificação, estratégias de vendas, prestação de serviços, técnicas de gerenciamento e aspectos de um produto.

Abaixo, de forma a ilustrar a questão, se a empresa tem absorvido inovações, a partir da atuação com as parcerias, seguem os relatos que mais se evidenciaram:

Sim. Geralmente através de soluções específicas nos projetos que desenvolve em parcerias. (E5)

[...] há uma cultura que a gente tem de receber profissionais estrangeiros aqui no escritório, então, eu diria que isso tem gerado inovação na nossa forma de atuar porque muitas vezes a gente traz aqui até estudantes que tem conhecimento, sabe lidar com *softwares*, e que a gente não usa no dia a dia, e que no momento que aquele integrante da equipe ele tem esse conhecimento a gente começa a abrir possibilidades de exploração de recursos que são super atuais ou pouco difundidos. (E6)

Sim. Ela tem plantado novas tecnologias e novas metodologias de trabalho dentro da empresa. (E8)

Baseado nas declarações dos participantes foi notado que as inovações representam uma espécie de “mola” propulsora da economia. Sob esse ponto de vista, pode-se afirmar que as inovações não estão voltadas somente para a sobrevivência das organizações, mas para a toda a indústria da construção civil. Ademais, as inovações possuem um elo positivo referente ao sucesso das organizações, assim como o sucesso das organizações da indústria da construção está vinculado de modo direto ao número de inovações.

A questão 16 aborda o tópico sobre como a empresa tem investido em inovações, se os parceiros têm participado dessas inovações e se a força da competição tem obrigado a empresa a inovar mais. Foi observado que oito participantes relataram que sim. A implementação de inovações foi uma forma encontrada pelas organizações para se manter vivas no mercado competitivo. Com isso, as empresas buscam por constante aprimoramento para se manter competitivas no mercado. No universo competitivo, as organizações necessitam oferecer aos clientes algo inovador, criando um diferencial em relação à concorrência. Com o aumento da competitividade e o dinamismo do mercado, o setor da construção civil, a partir disto, tem buscado meios de aprimorar seus processos e adequar sua produção ao novo cenário (BARROS; SANTOS, 2006; BEUREN; FLORIANI; HEIN, 2014). Os demais respondentes disseram não ter investido em inovações e nem em seus parceiros. Alegaram, ainda, que não há inovações relevantes a serem implantadas na empresa, de forma a se manter ativos no mercado competitivo.

Sim. Esse exemplo que eu na pergunta anterior, exemplifica muito bem, isso aí. Porque eu fiz um investimento da empresa numa capacitação no MBA da Espanha, falado em português nessa área, exatamente para me preparar para o futuro, para fazer consultoria, projetos, nessa área. (...) (E1)

Tem! A competição tem obrigado a gente a inovar mais principalmente na área comercial. (E2)

Sim. Os sócios participam constantemente de reuniões, simpósios, etc., sim, a competição obriga a se inovar, principalmente nos aspectos de prazo e qualidade técnica do serviço. (E11)

Concluiu-se, com base nos relatos dos entrevistados, que em razão das rápidas mudanças de mercado e do comportamento do consumidor, o investimento em novas tecnologias e inovações se torna inevitável para a sobrevivência de uma organização. As empresas da construção civil estão cada vez mais buscando por inovações, de forma a oferecer ao cliente um diferencial competitivo que coloque o seu negócio à frente da concorrência. Por esse motivo, focar na inovação tem gerado um potencial, não apenas de melhoria da reputação do setor, mas também de melhorar a entrega de resultados e a produtividade de todos que estão inseridos neste ambiente.

Concernente ao assunto, se atualmente a empresa possui alguma parceria com Universidades ou Centros Tecnológicos em busca de um produto ou serviço inovador, referente à questão 17, apenas três relataram que a empresa possui parceria com alguma Instituição de Ensino. Em contrapartida, a maioria dos entrevistados informou não haver nenhum tipo de parceria com Centros Tecnológicos ou Universidades.

Em relação aos relatos dos três entrevistados que possuem parcerias com Universidades ou Centros Tecnológicos:

Na UniBH a gente tem. [...] Claro, sabendo que é um ambiente Universitário, não é um ambiente como uma empresa, mas existe uma troca, né, conhecimento e ao mesmo tempo, e com as inovações (...) (E1)

Sim. Com a Universidade de Viçosa (UFV) e do Rio de Janeiro (UERJ). (...) (E5)

A gente não tem uma parceria com Universidade ou Centros não, embora a gente receba de forma relativamente frequente estudantes de outros países, né? Que vem fazer intercâmbio aqui conosco. E isso se dá através ou de indicações ou do IAESTE que é um centro de organização de intercâmbios internacionais. (E6)

Perante a análise das narrativas dos entrevistados, chegou-se à conclusão que estabelecer parcerias com sujeitos públicos ou privados torna-se um negócio viável, sobretudo ao desenvolvimento econômico ou social. A parceria ideal é de grande relevância, considerando-se que dela depende todo o desenvolvimento da nova tecnologia na realização de atividades conjuntas de pesquisa. Diante disso, as

Universidades e os Centros Tecnológicos são considerados como um ambiente natural para a criação e desenvolvimento de produtos inovadores, funcionando como centro irradiador dessa cultura. Mesclar o ambiente inovador da Universidade com o potencial de investimento de uma organização trará resultados benéficos para ambas as partes. A Universidade cumpre seu papel social de geração de conhecimento e tecnologia e a organização obtém um diferencial, aumentando sua competitividade em relação à concorrência.

A questão 18 faz referência às estratégias empregadas pela empresa com seus parceiros em busca de inovações. Diante do questionamento apresentado aos participantes, sete deles disseram buscar conhecer primeiramente as necessidades do mercado, seguido da participação de eventos e *workshops*, onde se realizam as trocas de informações e conhecimentos, em consonância com as afirmações abaixo.

É conhecer o mercado, ver as exigências, principalmente as governamentais, né? Qual é a tendência de mercado, para ver para onde que a gente deve atuar e onde que as empresas vão precisar de auxílio na atuação. (...) (E1)

Para buscarmos as inovações que estão surgindo, estamos atentos no mercado, e nas mudanças que surgem através de atuação e participação em eventos promovidos pelas entidades de classe e colegas de entidades. (E3)

Não existe a estratégia formal. Existe uma troca de informações durante o desenvolvimento dos trabalhos. (E11)

Diante do exposto pelos participantes, concluiu-se que conhecer o mercado e o comportamento do consumidor é algo primordial, no que se refere ao desenvolvimento de estratégias. No atual cenário, a busca por novos segmentos de mercado e diferenciais tem sido a estratégia mais empregada pelas organizações. A questão principal é, sem inovação não há como obter sucesso, o que torna essencial a implementação de uma cultura de inovação. Uma organização, ao assumir uma postura inovadora, geralmente conta com uma equipe de profissionais mais flexíveis e com um bom nível de autonomia. Isso permite adaptações rápidas, de modo a atender as demandas de maneira ágil.

diretamente ao número de inovações. Devido às rápidas mudanças de mercado e do comportamento do consumidor, os investimentos em novas tecnologias se tornam imprescindíveis. Dessa forma, as empresas da construção civil estão cada vez mais buscando inovações, de forma a oferecer ao seu cliente um diferencial competitivo que coloque o seu negócio à frente da concorrência.

Por fim, estabelecer parcerias com agentes públicos ou privados torna-se um negócio viável. A parceria ideal é de grande relevância, considerando-se que dela parte o desenvolvimento de novas tecnologias e realização de atividades conjuntas de pesquisa. Diante disso, as Universidades e os Centros Tecnológicos são considerados como um ambiente natural para a criação e desenvolvimento de produtos inovadores. Além do mais, existem razões para a criação e estabelecimento de parcerias, como: obtenção de recursos públicos para pesquisas de forma prática; motivar o interesse por parte da comunidade acadêmica em validar os trabalhos junto à sociedade; aquisição de equipamentos atualizados para pesquisa; melhoria do nível de ensino; e, finalmente, divulgação das Universidades e Centros Tecnológicos.

Com referência às organizações, os incentivos são: ampliação dos lucros e aumento do campo de atuação no mercado; compartilhamento dos custos e riscos das pesquisas referentes ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços com instituições que detêm suporte financeiro governamental; acesso aos laboratórios e bibliotecas das Universidades e Centros Tecnológicos; e, *upgrade* tecnológico para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.

Entretanto, ainda há um número significativo de empresas que se mantêm distantes dessas possíveis alianças e da adesão às inovações tecnológicas, conforme observado no mapa e com base nos resultados obtidos, através das entrevistas.

5.3 Análise dos resultados do desempenho geral das empresas, conforme modelo

Fazendo uma análise geral dos resultados obtidos em cada construto, iniciando pela busca e relacionamento com parceiros, deparamos com um fator de extrema importância, que é a confiança. Entretanto, antecedendo a constituição de alianças e

redes de parcerias, deve-se, em primeira instância, avaliar os acordos estabelecidos e o cumprimento dos mesmos pelas partes envolvidas. Do contrário, o descumprimento desses acordos irá fragilizar a confiança entre os envolvidos. Porém, manter somente o cumprimento dos acordos não basta, pois, é necessário elaborar estratégias, objetivando o aprimoramento dos processos seletivos e avaliativos dos fornecedores. Dessa forma, quanto mais alinhado e desenvolvido os processos de seleção, mais duradouros serão os relacionamentos.

Em detrimento das transformações do mercado contemporâneo, novas exigências foram delineadas às organizações. O novo contexto do mundo das organizações está agora inserido na sociedade do conhecimento. Empresas que constituem ambientes que impulsionam o conhecimento estão inovando cada vez mais para se manter competitivas no mercado atual. Porém, mesmo fazendo parte de uma sociedade do conhecimento, existem empresas que não ressaltam o aprendizado e a busca do conhecimento como uma condição de suas estratégias.

Analisando o gerenciamento das parcerias, concluiu-se que uma gestão deficiente resultará em atrasos, não cumprimento dos prazos estipulados, insatisfação por parte do cliente, e, por fim, a organização está fadada à extinção. Deste modo, as organizações devem se dedicar a um sistema de logística organizado e eficiente. Este investimento resultará na expansão do sistema de gestão, que fará da organização uma instituição competitiva, demonstrando imagem profissional e responsável.

Neste contexto, encontra-se um mercado altamente competitivo e a tecnologia se mostrou aliada aos profissionais do ramo, oferecendo soluções, facilitando e agilizando processos de alta complexidade. Por meio das inovações tecnológicas, as organizações conseguem prever e antecipar falhas que poderiam influenciar negativamente o andamento de uma obra, por exemplo. Portanto, as organizações estão procurando cada vez mais se inovar, com o intuito de oferecer aos seus clientes produtos e/ou serviços diferenciados, para assim se manter competitivas no mercado. A inovação possui um vínculo positivo com o sucesso das organizações, do mesmo modo que o sucesso das organizações do setor da construção civil está ligado diretamente ao número de inovações, impactando positivamente a receita das organizações.

5.3.1 Sobre o sucesso da gestão das parcerias

Na questão 19, considerada como pergunta dependente, analisou-se se os determinantes de sucesso das parcerias têm melhorado os resultados da gestão, e pôde-se observar oito participantes afirmaram que os determinantes de sucesso das parcerias têm melhorado os resultados da gestão. Estes estão vinculados à formação de boas parcerias, em que se encontram profissionais engajados nos objetivos, trabalhando de forma colaborativa. Citaram, ainda, que os processos adquiridos com os parceiros melhoram os resultados da empresa, além da aprendizagem por meio de erros cometidos, onde foi possível identificar locais deficientes e corrigi-los. Ademais, apenas três relataram não perceber uma melhora nos resultados. Segundo Gadde e Hakansson (2008), as organizações estão buscando formas de se tornarem mais competitivas, investindo em estratégias, procurando alternativas que as levem a se aproximar de seus clientes, gerando um relacionamento sólido e durável, além de assumirem uma postura inovadora junto aos seus clientes com vistas a atender suas necessidades, o que acarretará certamente fonte de sucesso aos empreendimentos.

Com certeza o sucesso das parcerias melhora os resultados da gestão. Parcerias bem consolidadas, com profissionais engajados nos objetivos, que trabalham de forma cooperativa trarão um resultado bem superior ao trabalho desenvolvido de forma segmentada e descompromissada com o todo. (E3)

Sim. Os processos que são aprendidos com parceiros, eles melhoram os resultados da empresa. (E8)

Em posterior análise das declarações, chegou-se ao resultado que é primordial, antes de firmar uma parceria, ter o conhecimento detalhado a respeito do negócio e levar em consideração alguns aspectos como: tempo de mercado que a empresa possui, histórico da empresa, carteira de clientes, qual o segmento de mercado que a empresa está inserida, dentre outros e ter em mente se a parceria corresponderá aos objetivos da empresa. A falha de comunicação é o principal fator que leva as empresas falharem em seus objetivos. Não cultivar dúvidas sobre a parceria e ter clareza na comunicação é primordial para alcançar o sucesso.

5.3.2 Sobre os impactos da gestão de parcerias nos mercados das empresas

Por fim, analisando a questão 20, também considerada como pergunta dependente e relacionada aos ganhos de mercado que a empresa adquiriu ao atuar em parceria, constatou-se que a maioria dos respondentes afirmou de forma consistente que a empresa ganhou mercado ao atuar em parceria. Relataram que as parcerias são imprescindíveis para impulsionar o mercado e ampliar os setores de atuação. Mencionaram que, para se executar qualquer ação dentro de uma organização, é necessário contar com uma boa equipe, independentemente do que se almeja obter. Uma equipe de profissionais com óticas e ideias diferentes pode fornecer grandes vantagens e tornar os processos e ações de uma organização mais competitivas e, dessa forma, tornar possível obter resultados positivos, garantindo que o objetivo final seja alcançado.

Sim. A empresa ganhou mercado, principalmente no que tange ao atendimento das expectativas dos nossos parceiros. (E7)

Sempre ganhamos quando atuamos com parcerias. O conhecimento de um parceiro sempre vai agregar valor no trabalho do outro, por isso precisamos ser fieis e justos nas parcerias, para não competirmos entre os mesmos e contrariar os acordos. Unir forças nos faz mais eficazes e dinâmicos. (E9)

Chegou-se à conclusão, após realização de análise dos relatos, que os benefícios gerados pelas parcerias podem discrepar com as estratégias estabelecidas, o tipo de produtos ou serviços oferecidos pelas empresas e até os próprios segmentos de mercado. Entretanto, há alguns benefícios que são comuns à maioria das estratégias de cooperação mútua. As vantagens mais comuns concebidas por meio das parcerias são:

- Menos burocracia: as empresas tendem a reduzir a burocracia e o tratado de cooperação mútua pode facilitar os processos internos de todos os envolvidos;
- Otimização de processos internos: com a redução da burocracia entre os envolvidos, naturalmente há uma otimização dos processos internos. Isso traz um ganho considerável para o desempenho dos colaboradores das organizações envolvidas;
- Maior foco na atuação estratégica: a redução da burocracia permite a otimização de processos internos, que culmina na possibilidade de dar maior foco na atuação estratégica do negócio e expansão da empresa;

- Aumento da competitividade: quando o cliente busca adquirir um produto ou contratar algum serviço, é comum fazer uma avaliação completa. Normalmente as pessoas não se detêm apenas na qualidade do produto ou no renome da empresa. Elas buscam, também, facilidades secundárias, como os benefícios dos programas de fidelização;
- Maximização dos negócios: consequência do maior foco na atuação estratégica e do aumento da competitividade é a maximização dos negócios. Outro ponto positivo das parcerias entre empresas é a possibilidade de ofertar produtos que elas não produzem, e a;
- Soma de competências: fator que potencializa os resultados das parcerias entre empresas. As parcerias podem ser apenas colaborações técnicas e tecnológicas, sem expectativas de resultados financeiros em curto prazo.

Todavia, apenas um entrevistado declarou não conseguir mensurar os ganhos de mercado ao atuar com os parceiros:

Não conseguimos medir dessa forma, pois os indicadores de sucesso na proposta consideram a qualidade do produto como um todo. (E5)

Objetivando sintetizar as análises dos construtos abordados, foram analisadas as respostas dos entrevistados em sua totalidade, referentes às perguntas apresentadas aos participantes da pesquisa. Com o emprego do *software VOSviewer*, foi possível averiguar a correlação e a recorrência das palavras e termos presentes na pesquisa. A densidade destas recorrências objetiva analisar a relação entre os construtos e às questões dependentes 19 e 20, que abordaram especificamente o “Sucesso das parcerias” e os “Impactos nos resultados de mercado”. De acordo com o resultado obtido através do mapa de densidade gerado pelo *VOSviewer*, observou-se que os resultados obtidos em cada construto influenciaram diretamente o resultado das perguntas dependentes, conforme Fig. 5.

estratégias que tragam benefícios ao produto e/ou serviços. Porém, para obter um resultado positivo, é fundamental que os administradores das empresas tenham plena disponibilidade e atuação no mercado.

Em consonância com Gadde e Hakansson (2008), para que as organizações se tornem mais competitivas, o investimento em estratégias torna-se vital. A busca por alternativas que as levem a ter maior proximidade com seus clientes é outro fator fundamental para gerar um relacionamento sólido e durável, além da necessidade de assumirem uma postura inovadora, visando atender suas necessidades. Ao assumir tal conduta, as organizações obterão certamente sucesso nos empreendimentos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo resgatam-se os objetivos da pesquisa e são apresentados os principais resultados obtidos, como também suas contribuições e limitações. São apontadas sugestões para futuras pesquisas.

Realizou-se um estudo de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, e o método utilizado foi o estudo de caso, em que se estudou em profundidade as consequências da utilização das práticas de marketing empregadas pelas organizações da construção civil de Belo Horizonte/MG na formação de parcerias. Para tanto, foram consideradas, como unidade de análise, empresas de pequeno porte pertencentes ao setor da construção civil. Para essa finalidade, foram selecionados 11 profissionais que atuam na indústria da construção civil.

6.1 Conclusões acerca dos negócios *Business-to-Business* na construção civil

6.1.1 Busca e relacionamento com parceiros e *prospects*

Quando se refere a relacionamentos entre empresas, verificou-se que o fator mais impactante é a confiança, seguido do relacionamento de longo prazo e finalizando com o compartilhamento de informações. Logo, para a construção de parcerias deve-se, *a priori*, avaliar e considerar o cumprimento dos acordos previamente definidos, pois o descumprimento desses acordos, ou um manifesto contrário aos interesses comuns, torna frágil a confiança entre as partes envolvidas. Por outro lado, o absoluto cumprimento dos acordos fortalece a confiança, amplia a cooperação, mantendo uma relação sadia entre os envolvidos. Em síntese, para obter êxito nas parcerias, é fundamental assumir um comportamento não oportunista. Espera-se que parceiro não tenha uma postura oportunista, mesmo sem ganhos em curto prazo e não fique exposto à incerteza quanto a benefícios de longo prazo.

Outro fator a ser considerado no momento da criação de alianças é o compartilhamento de informações. Para obter um resultado positivo, esse fator depende da comunicação, da interligação dos negócios e da integração estrutural. Ademais, as estratégias nesse campo devem considerar o relacionamento

operacional e o nível de comprometimento do fornecedor no desenvolvimento do produto da empresa. Ressalta-se também, neste contexto, a interatividade entre as organizações (reuniões), que podem impulsionar e intensificar o compartilhamento de informações.

Neste contexto, considera-se o atendimento, mesmo em uma pesquisa qualitativa, de conformidade com propósito e processos estabelecidos, que o primeiro objetivo específico foi atendido. Ademais, as variáveis analisadas constituem fundamentos para pesquisas quantitativas suscetíveis de validações quânticas, nas lógicas discriminantes, convergentes e nomológicas.

6.1.2 Gerenciamento das parcerias

A gestão do relacionamento entre as organizações possui um importante papel na indústria da construção. Destaca-se entre as estratégias dessa gestão a criação de parcerias que têm por característica um relacionamento de negócios suportado em confiança mútua, envolvendo riscos e recompensas que resultam na ampliação do desempenho e superioridade frente à concorrência.

A gestão das parcerias orientada para o desenvolvimento e aprimoramento na formação de redes de parceria envolve também o desenvolvimento de estratégias para o processo seletivo e avaliação de fornecedores. Desse modo, quanto mais refinados os processos de seleção, maiores as chances de se alcançar um relacionamento duradouro, notadamente em empresas de construção civil.

A ausência de gestão e interatividade entre as diversas etapas funcionais envolvidas no processo de produção é uma característica inerente à indústria da construção, principalmente em relação ao projeto e a construção do empreendimento. Dá-se destaque que, para se trabalhar com o máximo potencial da gestão, se torna necessário aprimorar os vínculos entre os fornecedores, subcontratados e especialistas. A maneira como são admitidas a integração de fornecedores é crucial, no intuito de se obter melhores resultados, incremento da produtividade e minimização de custos unitários. A colaboração mútua entre empresas gera impactos no

desenvolvimento da rede, possibilitando a realização de ações conjuntas, além de promover a transação de recursos.

A identificação de nuances específicas deste construto, manifestadas pelas informações dos entrevistados, permite o estabelecimento de hipóteses para estudos futuros e, portanto, atendem ao segundo objetivo específico da pesquisa.

6.1.3 Aprendizado com as empresas parceiras

Em razão das transformações do mercado contemporâneo, as organizações passaram a assumir uma nova postura e novas exigências e passaram a delinear essas mudanças. As organizações se viram na necessidade de formar redes de parcerias em busca de novas práticas, no intuito de adquirir, acumular e impulsionar o *know-how* de gestão de alianças, associando-as às suas experiências de antigas parcerias. Portanto, o aprendizado através de alianças envolve experiências de sucessos e fracassos, pois provém de um compartilhamento de experiências que pode ser aproveitado, em resposta às contingências imprevistas das interações de parcerias.

A nova realidade do mundo das organizações está inserida no conhecimento, no aprendizado. Organizações que buscam criar ambientes que incentivam o conhecimento estão inovando cada vez mais seus produtos e/ou serviços, de forma a se manter competitivas no mercado atual. Entretanto, existem organizações que ainda se encontram estagnadas, não evidenciando o conhecimento como uma condição estratégica, ou mesmo aquelas empresas que, mesmo incluindo-as em seu rol de estratégias, não são capazes de viabilizar a sua aplicação no dia a dia corporativo, especialmente no setor da construção civil. Neste ramo de negócios, apesar de regulações intensas, observa-se a existência de atividades realizadas de forma improvisada, no contexto das contingências dos processos executivos.

O aprendizado é complexo e multidimensional e neste momento é necessário que os interesses das organizações estejam norteados para este construto, se ainda pretendem continuar existindo no mercado competitivo. É importante citar que a gestão do conhecimento não deve ser considerada um simples pano de fundo, pois

deve ser sistematizada em razão da abrangência estratégica da organização. A literatura e as normas impostas ao setor determinam uma predisposição e análise de conteúdos que ensejam o aprendizado constante das organizações do setor e de seus executivos. Portanto, com as informações identificadas, considera-se atingido o objetivo terceiro. Suas variáveis estão formuladas no propósito de validações quânticas a serem desenvolvidas em estudos futuros.

6.1.4 Inovações e parcerias

É impossível negar a relevância da inovação no mercado atual. As organizações e os consumidores buscam, cada vez mais, produtos e serviços diferentes, personalizados, exclusivos e práticos. As organizações que procuram associar a seus modelos algo inovador e um diferencial em seus produtos com o objetivo de atender uma demanda específica, certamente alcançarão um faturamento maior em relação aos negócios tradicionais. Outro fator determinante da inovação do mercado é a necessidade de possuir ou desenvolver habilidades que irão impulsionar o negócio. Entretanto, é impossível afirmar afinidade em relação a uma atividade sem testá-la na prática. Só a repetição do dia a dia irá comprovar se há a afinidade para um determinado ramo de negócio.

A prática de inovar não se limita apenas às considerações técnicas, mas envolve fatores como marketing, estratégias de vendas, preço, oferta de serviços diferenciados, dentre outros. Além do mais, não existe motivos para distinguir inovação técnica e gerencial, pois, para se alcançar o sucesso de uma inovação no setor da construção civil é necessário empregar simultaneamente ambas as técnicas. Em razão do alto nível de competitividade, a inovação torna-se um elemento-chave para a expansão das empresas pertencentes ao setor da construção.

As inovações representam a força motriz que impulsiona a economia do país. Sob essa ótica, pode-se dizer que as inovações não estão orientadas apenas para a sobrevivência das empresas individuais, mas para toda a indústria da construção. Ademais, as inovações possuem um vínculo positivo com o sucesso das organizações, da mesma forma que o sucesso das organizações do setor está vinculado diretamente ao número de inovações.

Com as variáveis formuladas e avaliadas preliminarmente nesta pesquisa, considera-se que foram identificados indicadores robustos para serem contrastados em pesquisas quantitativas futuras, em lógicas positivas quânticas de natureza nomológica robusta. Assim, considera-se atendido o quarto objetivo da pesquisa.

O quinto objetivo específico da pesquisa consiste em identificar e analisar os resultados da gestão estratégica das parcerias nos negócios *Business-to-Business* da construção civil em dois construtos: o sucesso das parcerias e o impacto de mercado na avaliação de executivos entrevistados. A separação dos termos se justifica pela razão que o sucesso das parcerias considera os ambientes externos da gestão e os impactos de mercado abrangem resultados concretos do desempenho de mercado das empresas. Neste sentido, considera-se que este objetivo foi atendido, apresentando indicadores que podem ser contrastados em pesquisas quantitativas, portanto validatórias, que poderão ser desenvolvidas posteriormente. Assim, a síntese das observações é apresentada nos itens a seguir.

6.1.5 Sucesso nas parcerias

Um determinante de sucesso de grande importância é ter uma equipe de bons profissionais. A escolha da equipe de trabalho é fundamental quanto à escolha do produto, do ponto de venda e da área de atuação da empresa, pois é grande o volume de reclamações relacionadas ao déficit de mão de obra qualificada, notadamente na construção civil de pequeno porte. Outra questão determinante neste negócio é conhecer o cliente alvo. O cliente precisa ser estudado, compreendido e tratado de forma diferenciada nos negócios *Business-to-Business*. A comunicação entre a organização e o cliente é de suma importância para se alcançar o sucesso. Deve-se despertar o interesse de compra nos clientes. O cliente deve ser bem informado sobre o seu produto de construção e/ou serviços. Para isso, a utilização de estratégias de comunicação é fundamental para atraí-los. A empresa precisa se tornar atrativa aos olhos dos clientes e investidores.

Ao se propor analisar o sucesso dos negócios, uma diversidade de variáveis está envolvida no processo. Não é possível precisar quantos itens existem em um *checklist* do sucesso empresarial, notadamente nos negócios da construção civil, porém

algumas regras se mantêm. A organização precisa possuir uma equipe alinhada, inovadora, ter a aproximação e comunicação adequadas ao cliente e estar qualificada para o seu ramo de atuação. Porém, no ramo da construção civil, este contexto parece ainda muito falho e distante.

6.1.6 Impactos nos resultados de mercado

No contexto dos negócios *Business-to-Business* da construção civil, o fator confiança assume protagonismo em termos de impactos gerados, quando se refere a resultados alcançados por meio das parcerias. Em segundo lugar, situa-se o relacionamento de longo prazo, e, por fim, o compartilhamento de informações, conforme avaliações dos executivos entrevistados.

O desenvolvimento da confiança entre organizações e pessoas na construção civil exerce amplos reflexos nas práticas de cooperação. O comprometimento e a confiança possibilitam maior cooperação, minimiza conflitos e auxiliam na tomada de decisão. Entretanto, a confiança, por si só, não detém a capacidade de determinar a cooperação. Todavia, conquistar a confiança do fornecedor é um fator-chave para que este tenha participação nas atividades de cooperação. A cooperação está associada ao compromisso bilateral na resolução de questões e ao planejamento de acordos para confrontar adversidades na construção civil, consideradas as relações de longo prazo com os parceiros de negócios.

O fator relacionamento de longo prazo garante, também, maior confiança e é geralmente acordado através de contratos. Estes, além de estabelecerem a confiança, possibilitam uma ótica estratégica compartilhada e maior comprometimento entre as organizações, mantendo as partes alinhadas e financeiramente fortes. Como resultado, os parceiros comprometidos em uma relação de longo prazo estão mais tendenciosos a constituir um relacionamento de acordo mútuo, de maneira a alcançar seus objetivos.

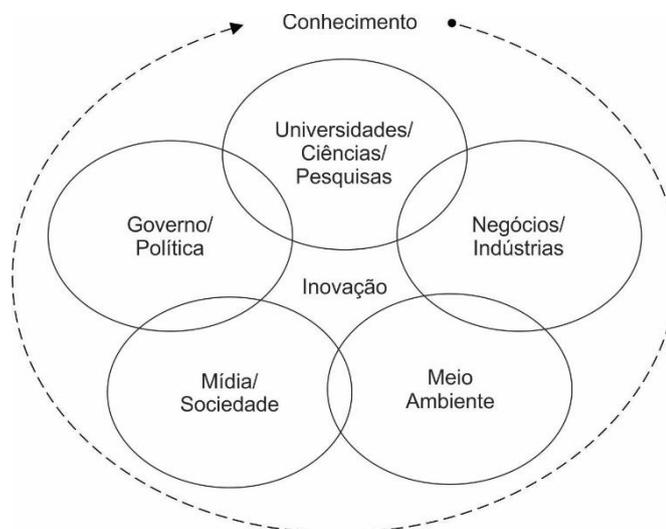
Por fim, analisa-se o compartilhamento de informações que abrange, desde especificações de produtos e/ou serviços, planejamentos e programações para aquisições, até o acesso total a uma carteira de clientes. Esse elemento motiva a

integração entre as organizações, viabilizando a transferência de informações e conhecimentos entre os envolvidos. O compartilhamento desses conhecimentos, realizado de forma transparente é essencial para uma parceria de sucesso, quase sempre replicadas em realizações de múltiplos projetos sequenciais e conectados a outros projetos e negócios.

6.2 Proposição de um modelo de gestão de negócios *Business-to-Business* na construção civil

O estudo, em caráter exploratório e descritivo, enquanto estudo da arte do conhecimento, bem como sob o enfoque de possibilidades metodológicas, permite propor um modelo, ainda que incipiente, e almeja expor, explanar e validar estudos acadêmicos e práticas executivas no futuro. Apresenta-se o modelo da Hélice Quíntupla, aplicado à construção civil, conforme ilustra a FIG. 6.

Figura 6 - Modelo da Hélice Quíntupla, aplicado à construção civil



Fonte: Adaptado de Carayannis e Campbell (2010).

O conhecimento em um Modelo de Hélice Quíntupla é a força essencial e o direcionador do progresso. A Hélice Quíntupla é um modelo que se agarra e se especializa na soma das interações sociais e trocas acadêmicas, a fim de promover e visualizar um sistema de cooperação de conhecimento, *know-how* e inovação. Carayannis e Campbell (2010) definem a especialidade do Modelo da Hélice Quíntupla como interdisciplinar e transdisciplinar ao mesmo tempo. A complexidade

da estrutura de cinco hélices implica que uma compreensão analítica completa de todas as hélices requer o envolvimento contínuo de todo o espectro disciplinar, variando de ciências naturais (por causa do meio ambiente natural) para ciências sociais e humanas (por causa da sociedade, democracia e economia).

Assim, o objetivo da Concepção-Hélice é realizado através do recurso de conhecimento que produz valor adicional para a sociedade. A questão central da Hélice Quíntupla se define da seguinte maneira: "Como o conhecimento, a inovação e o meio ambiente se relacionam entre si?" (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2010, p. 42).

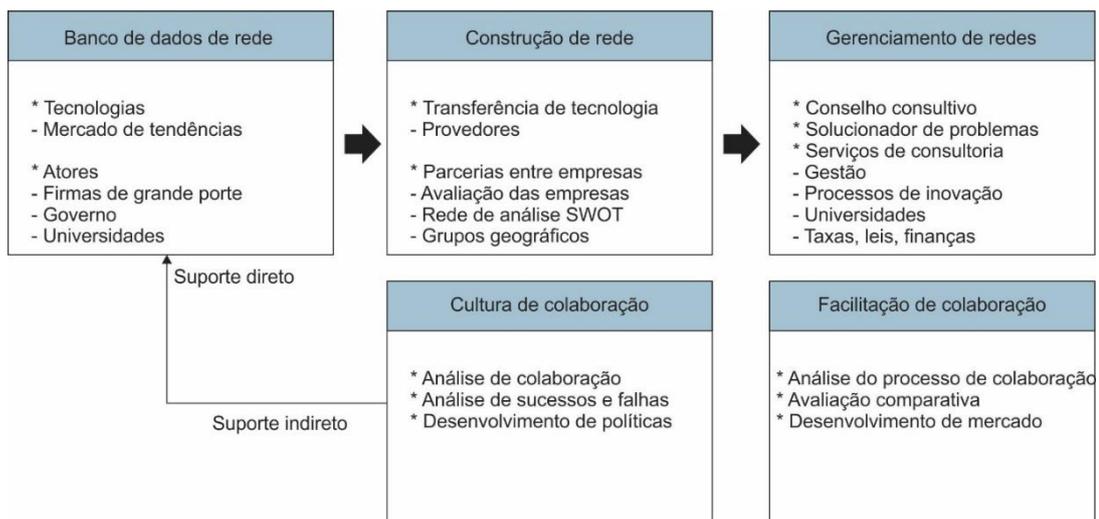
O elemento constituinte mais importante da Hélice Quíntupla - além dos "agentes humanos" ativos - é o recurso do "conhecimento", que, através de uma circulação (ou seja, circulação de conhecimento) entre subsistemas sociais, produz mudanças na inovação e conhecimento em uma sociedade e na economia (BARTH, 2011). De acordo com Carayannis e Campbell (2010), a Hélice Quíntupla, assim, visualiza a interação coletiva e a troca de conhecimento por meio de cinco subsistemas (hélices): (1) sistema educacional, (2) sistema econômico, (3) ambiente natural, (4) público baseado na mídia e na cultura (também sociedade civil) e, (5) o sistema político.

A teoria baseada em recursos sugere que a decisão quanto à seleção é baseada no potencial dos parceiros em fornecer recursos adicionais para benefício mútuo. Porém, procurar e decidir com quem colaborar para criar uma rede eficaz pode ser difícil para as organizações de pequeno porte, em razão das fontes de informação limitadas e a falta de recursos financeiros para coletar informações vitais em comparação com empresas maiores, detentoras de processos de inteligência profissional para escanear e monitorar seus ambientes tecnológicos na busca de concorrentes, potenciais colaboradores e clientes nos mercados de sua tecnologia (MAKADOK; BARNEY, 2001).

Diante dessas dificuldades, as empresas de pequeno porte provavelmente constituirão alianças e um relacionamento duradouro apenas quando se organizarem em rede. Para resolver o problema de encontrar um parceiro adequado, foi proposto um modelo de colaboração, adaptado do modelo original proposto por Sungjoo Lee, Gwangman Park, Byungun Yoon, Jinwoo Park (2010), em seu artigo "*Open innovation*

in SMEs - An intermediated network model”, que enfatiza o papel de um intermediário no apoio à capacidade das pequenas empresas de construção com objetivo de criar uma rede de colaboração e, eventualmente, trabalhar em conjunto de forma eficaz. Um intermediário pode ajudar a maximizar as chances de inovação e aumentar as probabilidades de sucesso no desenvolvimento de novos produtos e serviços. O papel do intermediário é resumido conforme FIG. 7.

Figura 7 - Modelo de colaboração, aplicado à construção civil



Fonte: Adaptado de Sungjoo Lee, Gwangman Park, Byungun Yoon, Jinwoo Park (2010).

Pressupõe-se, preliminarmente, que este seja um modelo de negócios aberto, buscando integrar determinantes internos e externos de potencializações de ações com resultados ótimos, em termos de efetividade, sustentabilidade e orientação ao futuro.

O papel de um intermediário consiste em três atividades diretas. Primeiro, o objetivo do banco de dados de rede é identificar parceiros colaborativos apropriados. Ao coletar informações sobre tecnologias, mercados e concorrentes e potenciais parceiros, um intermediário pode criar e manter um banco de dados relevante e compartilhar as informações para apoiar os processos de busca das organizações. Em segundo lugar, apoio necessário no estágio de construção da rede, onde o intermediário pode ajudar a construção de rede, apoiando a transferência de tecnologia, para melhorar a gestão estratégica de tecnologia, avaliando cada empresa para auxiliar na construção de uma rede de correspondência de empresas, propondo

uma estrutura de rede eficaz e incentivando o agrupamento geográfico. Por fim, a gestão de redes é outro papel importante para um intermediário no apoio ao processo real de colaboração. Além dessas três atividades diretas, há duas atividades indiretas: uma destinada a desenvolver a cultura de colaboração e outra, para facilitar a colaboração. Juntas, podem ajudar os esforços de trabalho em rede das empresas. Com a ajuda do intermediário, o modelo de colaboração convencional, baseado normalmente na dependência de empresas maiores, ou na terceirização para outras organizações, pode ser desenvolvido em direção a uma estrutura mais aberta.

Diante do exposto, realizou-se a fusão dos modelos “Hélice Quíntupla” com o “Modelo de Colaboração”, apresentando uma nova proposta, vez que pouco se tem feito para o desenvolvimento de um modelo teórico, estratégico e prático sob medida, para o setor da construção civil. A Figura 8 abaixo, ilustra o modelo proposto.

Figura 8 - Modelo proposto, aplicado à construção civil



Fonte: Adaptado de Carayannis e Campbell (2010) e Gwangman Park, Byungun Yoon, Jinwoo Park (2010).

Evidencia-se significativamente a utilização do conhecimento no século XXI, que rompe alguns paradigmas, produzindo novos valores organizacionais. Desencadeia-se, a partir daí a sociedade do conhecimento. Assuntos relacionados à aprendizagem organizacional e inovação organizacional são indispensáveis no contexto atual.

Uma nação detém a capacidade de produzir e converter conhecimentos em valores e desenvolvimento social. Esta ação, porém, depende de alguns agentes institucionais que geram e aplicam o conhecimento. Desse modo, é possível identificar a ação protagonista exercida pela interação entre Universidades, indústria e governo.

Inserido neste contexto, nota-se que o modelo da Hélice Tríplice, criado por Etzkowitz e Leydesdorff (1995) na década de noventa, tem sido utilizado como referência na literatura, ao tratar das relações entre Universidade, Indústria e Governo como recurso estratégico para motivar a dinâmica da inovação. O modelo da Hélice Tríplice passou a existir, sendo a representação da análise dos sistemas de inovação suportada no conhecimento, dando ênfase às múltiplas relações entre os três atores principais no processo de geração de conhecimento e capitalização. Entretanto, em razão dos recentes processos de transformação no cenário global, o modo de relacionamento entre estes atores se expandiu. O tradicional modelo constituído pela tríade - Universidade, Indústria e Governo - vem se consolidando através do surgimento de novos modelos de geração de conhecimento, incluindo-se aí a mídia e a sociedade (Hélice Quádrupla) e o meio ambiente (Hélice Quíntupla) com relevantes hélices na prática da inovação.

Ao se propor uma análise mais detalhada deste modelo, a relação entre os diversos atores constituintes permite que as organizações recebam conhecimento e recursos humanos das Universidades e Centros Tecnológicos, como também de empresas do ramo da construção civil, da sociedade e do governo, favorecendo que as Universidades e Centros Tecnológicos obtenham das organizações, informações, experiências e demandas que irão contribuir para a evolução e o desenvolvimento desse conhecimento. É um procedimento de interação, vez que a ação provém dos envolvidos no processo. Ademais, existem razões para se promover a interação entre os envolvidos neste modelo. Os principais motivos são: (i) dificuldade em obter

recursos públicos para pesquisas; (ii) o despertar do interesse por parte da comunidade acadêmica em validar os trabalhos junto à sociedade, sendo esta última a encarregada pela manutenção dos centros universitários; (iii) equipamentos atualizados para pesquisa; (iv) melhoria do nível de ensino e (v) divulgação das Universidades e Centros Tecnológicos.

Com relação às organizações, os benefícios são: (i) expansão dos lucros e expansão de mercado; (ii) compartilhar custos e riscos das pesquisas relacionadas ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços com instituições que detêm suporte financeiro governamental; (iii) acesso aos laboratórios e bibliotecas das Universidades e Centros Tecnológicos; e, (iv) modernização tecnológica bem como constantes melhorias para novos produtos e/ou serviços. O modelo proposto leva em consideração os diversos aspectos econômicos, sociais, políticos e organizacionais que influenciam no desenvolvimento, na disseminação e no uso de inovações. Os conglomerados de agentes econômicos, sociais e políticos estão geograficamente concentrados em áreas específicas, desenvolvendo práticas econômicas vinculadas por elementos comuns e complementares de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Este modelo representa um elo entre a teoria e a prática e oferece à sociedade compreensão da ligação entre conhecimento e inovação, a fim de propiciar o desenvolvimento duradouro entre organizações e empresas parceiras pertencentes à indústria da construção civil. Além do mais, o modelo representa uma “mola” propulsora de novos conhecimentos e inovações em resposta aos desafios ambientais.

Este modelo tem como objetivo transformar o conhecimento científico-tecnológico em riquezas socioeconômicas, por meio de habilidades locais que podem contribuir de modo significativo para o desenvolvimento científico, tecnológico e inovador da nação, assim como na constituição de alianças e redes de parceria.

6.3 Contribuições da pesquisa

Considera-se pertinente aprofundar os estudos, pelo ponto de vista acadêmico, vez que, por meio de pesquisa realizada nas bases de dados de periódicos publicados no Brasil, confirmou-se uma carência de estudos e pesquisas com ênfase em negócios

Business-to-Business no setor da construção civil, assim como literaturas referentes ao tema se comparadas às outras áreas como, por exemplo, o setor bens de consumo. Ademais, dedicar-se aos estudos a respeito do tema, poder-se-á substanciar os resultados de pesquisas já realizadas, constituindo uma base teórica mais robusta sobre o tema pesquisado, no contexto dos negócios da construção civil de pequeno porte.

Do ponto de vista organizacional, este estudo expôs o real contexto dos negócios *Business-to-Business*, no setor da indústria da construção civil de Belo Horizonte /MG. Constatou-se a necessidade de se ter um modelo estratégico, prático e personalizado de marketing para a construção civil, e pouco se tem realizado para o desenvolvimento de um modelo teórico exclusivo para o setor. Diante do exposto, torna-se evidente a relevância da temática referente aos negócios *Business-to-Business* na indústria da construção civil, uma vez que ainda são escassos os estudos acerca do assunto proposto. Portanto, este foi um dos fatores motivadores da proposição do modelo para os negócios do futuro.

Do ponto de vista social, acredita-se que o presente estudo pode vir a contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional, a partir da ação participativa da população e entidades da classe e governamentais, na busca de resultados para o desenvolvimento referente às parcerias nos negócios da construção, vez que se vivencia uma situação bastante complexa em relação ao processo habitacional, ou seja, o déficit habitacional, que mostra parcela significativa de famílias sem moradia adequada nas mais diversas regiões que compõe o território brasileiro. Em sua grande maioria, resulta em edificações inadequadas construídas, muitas vezes, com materiais inapropriados para construção, dando origem a habitações coabitáveis com um número excessivo de pessoas usufruindo de um mesmo espaço. Todavia, já se presencia o crescimento de iniciativas paralelas de organizações não governamentais que, com o auxílio de voluntários e doações, desenvolvem projetos sociais para acelerar o processo de construção, reforma e regularização de moradias. Estas organizações, empenhadas com o propósito de oferecer moradias mais dignas, promovem a educação de crianças e torna a comunidade necessitada participativa em projetos de melhoria para seus assentamentos. Dessa forma, o objeto “construção” cria no seu procedimento uma reação em cadeia de empregos bastante

diversificada e contributiva ao desenvolvimento social e econômico de um povo, notadamente o brasileiro.

6.4 Limitações da pesquisa

Ainda que esforços tenham sido feitos para se obter uma elaboração satisfatória deste estudo, foram apuradas limitações na pesquisa. Por se tratar de um tema que ainda se apresenta em estado “embrionário” no Brasil, confirmou-se uma carência de estudos na área dos negócios *Business-to-Business* direcionados para o setor da construção civil. Por esta razão, recorreu-se às literaturas estrangeiras em busca de estudos a respeito do tema. Ressaltam-se as dificuldades de se obter um número substancial e representativo de entrevistados, face à impossibilidade de acesso em algumas empresas do setor, como também pela indisponibilidade e desinteresse de alguns profissionais em colaborar com a pesquisa.

6.5 Proposições para pesquisas futuras

Em virtude do estado “embrionário” do tema abordado, e em razão da escassa compreensão a respeito de seus matizes conceituais, taxonômicos e nomológicos, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, com o propósito de obter concepções generalistas relacionadas ao assunto e aplicáveis na realidade. A abordagem qualitativa apresenta fronteiras para expandir os estudos que possibilitarão o desenvolvimento do estado da arte do tema abordado. De tal modo que novos estudos de caráter quantitativo proporcionarão uma contextualização mais íntegra, relevante e robusta do instigante tema dos negócios *Business-to-Business*.

Recomenda-se, portanto, que novos estudos sobre o tema sejam realizados, adotando-se, porém, uma abordagem quantitativa que, naturalmente, haverá de permitir a exploração e apresentação de conclusões mais precisas sobre os elementos específicos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ADEGBESAN, T.; RICART, J. E. What do we really know about when technological innovation improves performance (and when it does not)? In: **ANNUAL CONFERENCE: Governance in Managerial Life**, 2004, St. Andrews, Scotland **Anais..** St. Andrews, Scotland: EURAM (European Academy of Management), 2004. p. 5-8.
- AGARIYA, A. K.; YAYI, S. H. ERM Scale Development and Validation in Indian IT Sector. **Journal of Internet Banking and Commerce**, India, v. 20, n. 1, apr. 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2735/273553871002.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- AL-SHAMMARI, M.; MASRI, H. **Ethical and Social Perspectives on Global Business Interaction in Emerging Markets**. 1. ed. USA: IGI GLOBAL, 2016.
- AL-SOBIEI, O. S.; ARDITI, D.; POLAT, G. Managing owner's risk of contractor default. **Journal of Construction Engineering and Management**, Reston, v. 131, n. 9, p. 973-978, sep. 2005. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%290733-9364%282005%29131%3A9%28973%29>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- ANDERSEN, J. C.; Narus, J. A.; NARAYANDAS, D. **Business Market Management: understanding, creating, and delivering value**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2009.
- ARDITI, D. The risk of contractor default. In: FIFTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONSTRUCTION IN THE 21ST CENTURY (CITC-V): Proceedings, 2009, Istanbul, Turkey **Anais..** Istanbul, Turkey: Universidade Técnica do Oriente, 2009. p. 20-22.
- BARBER, E. Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. **International Journal of Project Management**, Camberra, v. 22, n. 4, p. 301-307, may. 2004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786303000899>. Acesso em: 15 nov. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 2006.
- BEACH, R.; WEBSTER, M.; CAMPBELL, K. M. An Evaluation of Partnership Development in the Construction Industry. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 611-621, nov. 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305000517>. Acesso em: 25 maio 2019.
- BARLOW, J. Innovation and learning in complex offshore construction projects. **Research Policy**, Holanda, v. 29, n. 7-8, p. 973-989. aug. 2000. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733300001153>. Acesso em: 29 nov. 2018.

BARROS, E. S.; SANTOS, V. M. V. Identificação da adequabilidade da “Lean Construction” à produção em construtoras da RMR: Estudo multi-casos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12. 2006, Bauru. **Anais..** São Paulo, 2006.

BARTH, TD. The idea of a green new deal in a Quintuple Helix Model of knowledge, know-how and innovation. **International Journal of Social Ecology and Sustainable Development**, Holanda, v. 1, n. 2, p.1-14. jan. 2011. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/254423623_The_Idea_of_a_Green_New_Deal_in_a_Quintuple_Helix_Model_of_Knowledge_Know-How_and_Innovation. Acesso em: 26 jul. 2019.

BEACH, R.; WEBSTER, M.; CAMPBELL, K. M. An Evaluation of Partnership Development in the Construction Industry. **International Journal of Project Management**, v. 23, 611-621, 2005. Disponível em:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786305000517>. Acesso em: 03 dez. 2018.

BEARDEN, W. O.; INGRAM. T. N.; LAFORGE. R. **Marketing: Principles and Perspectives**. 5. ed. USA: McGraw-Hill Education, 2006.

BEUREN; I. M.; FLORIANI, R.; HEIN, N. Indicadores de inovação nas empresas de construção civil de Santa Catarina que aderiram ao programa brasileiro de qualidade e produtividade no habitat (PBQP-H). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 161-178, jan./jun. 2014.

BLAYSE, A.; MANLEY, K. Key influences on construction innovation. **Construction Innovation**, Bingley U.K, v.4, n. 3, p. 143-154. aug. 2004. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14714170410815060>. Acesso em: 12 dez. 2018.

BLOMQUIST, K.; STAHL, P. Building Organizational Trust. In: 16th IMP-conference, 2000. **Anais..** Bath U.K: IMP Group, 2000. p. 1-16.

BRASSINGTON, F.; PETTITT, S. **Essentials of Marketing**. 3. ed. NY: Pearson, 2012.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**.12. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRITO, C.; ROSEIRA, C. Towards a Multi-Dimensional Approach to Supply Management: A Comparative Case Study. **Journal of Business & Industrial Marketing**, U.K, v. 22, n. 1, p. 72-79, may. 2007. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08858620710722842?mbSc=1&fullSc=1&journalCode=jbim>. Acesso em: 14 nov. 2018.

BRITO; ROSEIRA. A Model for the Understanding of Supply Chain Network. **Journal of Chain and Network Science**, Porto, v. 5, n. 2, p. 55-63, oct. 2005. Disponível em: <https://www.wageningenacademic.com/doi/abs/10.3920/JCNS2005.x055>. Acesso em: 20 dez. 2018.

CARAYANNIS, E. G; CAMPBELL, D. F. J. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. **International Journal of Social Ecology and Sustainable Development**. Holanda, v.1, n.1, p.41-69. jul. 2012. Disponível em: <http://www.igi-global.com/bookstore/article.aspx?titleid=41959>. Acesso em: 26 jul. 2019.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTADOR. J. C. Formulação da Estratégia Competitiva para micro e pequenas empresas por meio do modelo de Campos e armas da competição. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p. 38-53, mai. 2007. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/17>. Acesso em: 30 nov. 2018.

COSTA, D. B; FORMOSO, C. T. A set of evaluation criteria for performance measurement performance measurement systems in the construction industry. **Journal of Financial Management of Property and Construction**, Glasgow U.K, v. 9, n. 2, aug. 2004. Disponível em: <http://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB14551.pdf>. Acesso em: 11 out. 2018.

DANTAS, E. **Entenda o comportamento do seu comprador B2B**. Disponível em: <https://www.waah.com.br/blog/entenda-o-comportamento-do-seu-comprador-b2b/>. Acesso em: 18 nov. 2018.

DAVIDSON, P.; IVANOVA, O. Do challengers from emerging nations and converging technology sectors manage innovation differently? In: 7TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL CHANGES (MTC), 2011. **Anais.. Alexandroupolis Greece, ResearchGate: 2011. p. 577-580.**

DAVIES, A.; BRADY, T.; HOBDAY, M. Organizing for solutions: systems seller vs systems integrator. **Industrial Marketing Management**, Holanda, v. 36, n. 2, p. 183-193, feb. 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222833790_Organizing_for_solutions_Systems_seller_vs_systems_integrator. Acesso em: 28 out. 2018.

DEWICK, P.; MIOZZO, M. Networks and innovation: sustainable technologies in Scottish social housing. **R&D Management**, US, v. 34, n. 3, p. 323-33. jun. 2004. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9310.2004.00342.x>. Acesso em: 02 dez. 2018.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DORÉE, A.G. Collusion in the Dutch construction industry: an industrial organization perspective. **Building Research and Information**, Inglaterra, v. 32, n. 2, p. 146-56. mar. 2004. Disponível em: <https://research.utwente.nl/en/publications/collusion-in-the-dutch-construction-industry-an-industrial-organi>. Acesso em: 07 out. 2018.

DORÉE, A.G.; HOLMEN, E. Achieving the unlikely: innovating in the loosely coupled construction system. **Construction Management and Economics**, Inglaterra, v. 22, n. 8, p. 827-838. jan. 2004. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0144619042000190225>. Acesso em: 16 out. 2018.

DULAIMI, M.F., LING, F.Y.Y., OFORI, G.; SILVA, N. Enhancing integration and innovation in construction. **Building Research and Information**, Inglaterra, v. 30, n. 4, p. 237-247. oct. 2002. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09613210110115207>. Acesso em: 03 dez. 2018.

EGEMEN, M.; MOHAMED, A. N. Clients needs, wants and expectations from contractors and approach to the concept of repetitive works in the Northern Cyprus construction Market. **Building and Environment**, Holanda, v. 41, n. 5, p. 602-614, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/245145674_Client's_need_wants_and_expectations_from_contractors_and_approach_to_the_concept_of_repetitive_works_in_the_Northern_Cyprus_construction_market. Acesso em: 07 dez. 2018.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The Triple Helix—University-Industry-Government relations: A laboratory for knowledge based economic development. **EASST Review**, v. 14, p. 14–19. 1995. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480085. Acesso em: 04 jul. 2019.

FIALHO, K.; COSTA, H.; LIMA, S.; BARROS, J. Aspectos econômicos da construção civil no Brasil. **ENTAC**, Maceió, 2014.

FILL, C.; FILL, K. **Business-to-business marketing: relationships, systems and communications**. 4. ed. London: Prentice Hall, 2005.

FLANAGAN, R.; JEWELL, C.; LARSSON, B.; SFEIR, C. Vision 2020: Building Sweden's Future. **Chalmers University of Technology**. Göteborg: Elsevier, 2001.

FLICK, U. **Métodos de Pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Apostila. Disponível em: <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2019.

FORD, D. et al. **The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks**. 2. ed. Inglaterra: John Wiley & Sons Ltd., 2006.

FORMOSO, C. T.; LANTELME, E. M. V. Performance measurement system for construction companies in Brazil. **International Project Management Journal**, Helsinki, v. 6, n. 3, p. 54-60, apr. 2000. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=Performance+measurement+system+for+construction+companies+in+Brazil&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. Acesso em: 04 out. 2018.

GADDE, L. E.; HÅKANSSON, H.; PERSSON, G. **Supply Network Strategies**. 2. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=khC0dqDjBrkC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 18 out. 2018.

GANN, D.M.; SALTER, A.J. Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. **Research Policy**, Holanda, v. 29, n. 7-8, p. 955-972. aug. 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4928919_Innovation_in_Project-Based_Service-Enhanced_Firms_The_Construction_of_Complex_Products_and_Systems. Acesso em: 22 nov. 2018.

GAYNOR, G.H. **Innovation by Design: What it Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge**. NY: Amacon, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.v.2

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GOMES, C.; COSTA, H. Proposta do uso da visão prospectiva no processo multicritério de decisão. **Universidade Federal Fluminense**, Niterói, RJ - Relatórios de pesquisa em Engenharia de Produção, v. 13, n. 8, p. 94-114, 2013.

GREENLEY, G.; HOOLEY, G. AND SAUNDERS, J. Management processes in marketing planning. **European Journal of Marketing**, Bingley U.K, v. 38, n. 8, p.

933-955, feb. 2004. Disponível em: [https://research.aston.ac.uk/portal/en/researchoutput/management-processes-in-marketing-planning\(7f1c22a2-b4bd-429c-a4a9-038510911ae2\)/export.html](https://research.aston.ac.uk/portal/en/researchoutput/management-processes-in-marketing-planning(7f1c22a2-b4bd-429c-a4a9-038510911ae2)/export.html). Acesso em: 28 dez. 2018.

GROFF, R. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital**: um estudo exploratório. 2001. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2001.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, Helsingfors, Finland, v. 32, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e Serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 440 p.

GUMMESSON, E. **Marketing de Relacionamento Total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUMMESSON, E. Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley U.K, v. 19, n. 2, p. 136-148, nov. 2005. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08858620410524016>. Acesso em: 25 out. 2018.

HARRISON, M.; HAGUE, P.; HAGUE, N. **Why is Business-to-Business Marketing Special?** B2B International, Manchester, 2005. Disponível em: <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>. Acesso em: 06 out. 2018.

HOBDAY, M.; DAVIES, A.; PRENCIPE, A. Systems integration: a core capability of the modern Corporation. **Industrial and Corporate Change**, Bingley U.K, v. 14, n. 6, p. 1109-43. feb. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5212545_Systems_Integration_A_Core_Capability_of_the_Modern_Corporation. Acesso em: 30 out. 2018.

HOLMEN, E.; PEDERSEN, A.C.; TORVATN, T. Building relationships for technological innovation. **Journal of Business Research**, Holanda, v. 58, n. 9, p. 1240-50, sep. 2005. Disponível em: <https://kundoc.com/pdf-building-relationships-for-technological-innovation-.html>. Acesso em: 16 nov. 2018.

HORTA, I. M.; CAMANHO, A. S. Company failure prediction in the construction industry. **Expert Systems with Applications**, Holanda, v. 40, n. 16, p. 6253-6257, nov. 2013. Disponível em: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2506888>. Acesso em: 19 dez. 2018.

JAAFAR, M.; AZIZ, A. R. A; WAI, A. L. S. Marketing practices of professional engineering consulting firms: implement or not to implement? **Journal of Civil Engineering and Management**, Inglaterra, v. 14, n. 3, p. 199-206, jul. 2008.

Disponível em:<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3846/1392-3730.2008.14.17>. Acesso em: 11 out. 2018.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; VALLE, R. S. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, Múrcia, v. 64, n. 4, p. 408-417, apr. 2011. Disponível:<https://pdfs.semanticscholar.org/2df8/ad77926f1040aaa7b35d6f4407489b419a0d.pdf>. Acesso em: 05 out. 2018.

JONES, E. A Professional Practice Portfolio for Quality Learning. **Wiley Online Library**, EUA, v. 64, n. 3, p. 292-312, jul. 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2273.2010.00458.x>. Acesso em: 06 apr. 2019.

JOHANSSON, J.; STRÖM, F. **Customer Relationship Management: case Studies of Five Swedish Companies**. 2002. 124 f. Dissertação (Msc. Programme in International Business and Economics at the Division of Industrial Marketing) Lulea University of Technology, Sweden, 2002.

JÚNIOR, G. J. L. Construção Civil: os entraves e as soluções para o setor. **Sinduscon-MG**, Belo Horizonte, 22 maio 2018. Disponível em:<http://www.sinduscon-mg.org.br/artigo-construcao-civil-os-entraves-e-as-solucoes-para-o-setor/>. Acesso em: 14 maio 2019.

KANDEMIR, D.; YAPRAK, A.; CAVUSGIL, S. T. Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Suíça, v. 34, n. 3, p. 324-340, jun. 2006. Disponível em:<https://link.springer.com/article/10.1177/0092070305285953>. Acesso em: 28 out. 2018.

KIM, N.; GIMA, K. Using Exploratory and Exploitative Market Learning for New Product Development. **Product Development & Management Association**, USA, v. 27, p. 519-536, may. 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-5885.2010.00733.x>. Acesso em: 05 nov. 2018.

KONDA, I. Relationships on Marketing Channels in Business-to-business Marketing Organization. **Journal of Management, Information Systems and Human Resources**, USA, v. 38, n. 5, p. 238-245, aug. 2005. Disponível em:<http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/b2b-marketing.html>. Acesso em: 07 dez. 2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. 15. ed. NY: Pearson, 2014.

KOTLER, P.; HERMAWAN, K.; IWAN, S. **Marketing 4.0**. 1. ed. São Paulo: Sextante, 2017.

LINDGREEN, A.; HINGLEY, M. K.; GRANT, D. B.; MORGANA, R. E. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, Holanda, v. 41, n. 1, p. 207-214. jan. 2012. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850111002434>. Acesso em: 24 nov. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1999.

LANGFORD, D.; MALE, S. **Strategic Management in Construction**. 2. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2001.

LEEK, S.; CHRISTODOULIDES, G. A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. **Industrial Marketing Management**. Holanda, v. 41, n. 1, p. 106-114, jan. 2012. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/5423/eda49a88d666c975c5d73e5b2682fc754b37.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2018.

LEVITT, T. Creativity is not enough. Harvard Business Review on the Innovative Enterprise. **Harvard Business Press**, Boston, v. 80, n. 8, p. 155-179. aug. 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285737821_Creativity_is_not_enough. Acesso em: 13 out. 2018.

LEVY, M.; GREWAL, D. **Marketing**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2017.

LINDGREEN, A.; XU, Y.; MAON, F., WILCOCK, J. Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study. **European Journal of Marketing**. Berlim, v. 46, n. 965-993. jul. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259568844_Corporate_social_responsibility_brand_leadership_A_multiple_case_study Acesso em: 19 jun. 2019.

LINDON, D.; LENDREVIE, J.; LÉVY, J.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, J. V. **Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing**. 12. ed. Alfragide-Portugal: Dom Quixote, 2009.

LOPES, J. **New Perspectives on Construction in Developing Countries**. EUA: George Ofori, 2012.

LOVE, P. E. D. et al. **Partnering research in construction**. Engineering Construction & Architectural Management, v. 7, n. 1, p. 76 - 92, 2000.

MAKADOK, R., BARNEY, J.B., 2001. Strategic factor market intelligence: an application of information economics to strategy formulation and competitor. **Management Science USA**, v. 47, n. 12, p. 1621-1638. dec. 2001. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.47.12.1621.10245>. Acesso em: 26 jul. 2019.

MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

MCDONALD, E.K.; WILSON, H.; MARTINEZ, V.; TOOSSI, A. Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. **Industrial Marketing**

Management, Cranfield, v. 40, n. 5, p. 671-682. jul. 2011. Disponível em: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/5784>. Acesso em: 17 out. 2018.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 1997.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; LAMPEL, j.; GHOSHAL, S. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 2013.

MIOZZO, M.; DEWICK, P. Networks and innovation in European construction: benefits from inter-organisational cooperation in a fragmented industry. **International Journal of Technology Management**, Geneva, v. 27, n. 1, p. 68-92, oct. 2004. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2004.003882>. Acesso em: 06 out. 2018.

MOCHTAR, K.; ARDITI, D. Role of marketing intelligence in making pricing policy in construction. **Journal of Management in Engineering**, USA, v. 17, n. 3, p. 140-148, jul. 2001. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190010020372>. Acesso em: 22 out. 2018.

MORGAN, R.; HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, NY, v. 58, n. 3, jul. 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1252308?seq=1/analyze>. Acesso em: 09 nov. 2018.

NUNES, J. C.; CAVIQUE, L. **Plano de Marketing Estratégia em Ação**. 2. ed. Portugal: Dom Quixote, 2008.

O'DWYER, M.; GILMORE, A.; CARSON, D. Innovative marketing in SMEs: A theoretical framework. **European Business Review**, Bingley U.K, v. 21, n. 6, p. 504-515, nov. 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235250416_Innovative_marketing_in_SMEs_A_theoretical_framework. Acesso em: 25 dez. 2018.

OFORI, G. Developing the Construction Industry in Ghana: the case for a central agency. A concept paper prepared for improving the construction industry in Ghana. **Journal of Building Construction and Planning Research**, Singapore, v. 3, n. 4, may. 2012. Disponível em: [http://web.usm.my/jcdc/vol21_2_2016/JCDC%2021\(2\)_Art%207\(131-149\).pdf](http://web.usm.my/jcdc/vol21_2_2016/JCDC%2021(2)_Art%207(131-149).pdf). Acesso em: 27 dez. 2018.

OLIVEIRA, B. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OSLON, E. M.; HULT, G. T. M.; STANLEY F. S. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation

effectiveness. **Industrial Marketing Management**, Holanda, v. 39, n. 4, p. 551-559, may. 2010. Disponível em:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.1719&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.

PALMER, R.; LINDGREEN, A.; VANHAMME, J. Relationship marketing: schools of thought and future research directions. **Marketing Intelligence & Planning**, Bingley U.K, v. 23, n. 3, p. 313-331, apr. 2005. Disponível em:<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02634500510597337>. Acesso em: 26 out. 2018.

PARK, G., YOON, B., PARK, J. Open innovation in SMEs - An intermediated network model. Korea, v. 39, n. 2, p.:290-300. mar. 2010. Disponível em:<https://www.researchgate.net/publication/222222679_Open_Innovation_in_SMEs_-_An_Intermediated_Network_Model. Acesso em: 26 jul. 2019.

PEREIRA, D.; BRAGA, R.; LUCAS; M., SÍLVIO. Mortalidade das micro e pequenas empresas e a aplicação das técnicas de marketing. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1-2, ago. 2008. Disponível em:<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/view/2>. Acesso em: 15 out. 2018.

PARVATIYAR Atul; SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000, cap.1, p. 3-38.

PEPPERS, D., ROGERS, M. **One to One B2B**. 1. ed. Oxford: Capstone, 2001.

PÉREZ, P. B.; SKITMORE, M.; PELLICER, E.; ZHANG, X. Scoring rules and competitive behavior in best-value construction auctions. **Journal of Construction Engineering and Management**, U.K, v. 142, n. 9, p. 1-44, jan. 2016. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29CO.1943-7862.0001144>. Acesso em: 18 out. 2018.

PIRES, L. F. Definição de micro, pequena, média e grande empresa na construção civil. **Sinduscon-MG**, Belo Horizonte, 2013. Disponível em:<http://www.sinduscon-mg.org.br/wp-content/uploads/2016/11/b2b1474ae6f53e8393ff93ee52a39353.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2019.

POLAT G.; DONMEZ, U. ANP-based marketing activity selection model for construction companies. **Construction Innovation**, Bingley U.K, v. 10, n. 1, p. 89-111, sep. 2010. Disponível em:<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14714171011017590>. Acesso em: 21 out. 2018.

POLAT, G. Using ANP priorities with goal programming in optimally allocating marketing resources. **Construction Innovation**, Bingley U.K, v. 10, n. 3, p. 346-365, aug. 2010. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/235300718_Using_ANP_priorities_with

_goal_programming_in_optimally_allocating_marketing_resources. Acesso em: 17 nov. 2018.

PRENCIPE, A; DAVIES A.; HOBDA, M. **The business of systems integration**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PULENDRAN, S.; SPEED, R. AND WIDING II, ROBERT E. Marketing planning, Market orientation and business performance. **European Journal of Marketing**, NY, v. 37. n. 3-4, p. 476-497, apr. 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235305565_Marketing_planning_market_orientation_and_business_performance. Acesso em: 07 dez. 2018.

RYU, S. et al. Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. **Journal of Business Research**, EUA, v. 60, n. 12, p. 1225-1233, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/46489552_Factors_of_Determining_Long-Term_Orientation_in_Interfirm_Relationships. Acesso em: 10 dez. 2018.

SAFA, M.; SHAHI, A.; C. HAAS, T. et al. Competitive intelligence (CI) for evaluation of construction contractors. **Automation in Construction**, Holanda, v. 59, art. n. 1862, p. 149–157, nov. 2015. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/4504/c40f824adf2f380d813969c181d30a71bf16.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2018.

SAWHNEY, M.; KOTLER, P. O marketing na era da democracia da informação. *In*: IACOBUCCI, Dawn (org.) et al. **Os desafios do marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School. São Paulo: Futura, 2001.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista brasileira de orientação profissional**, v. 12, n. 2, p. 227-240, 2011. Disponível em: <https://bdpi.usp.br/item/002274054>. Acesso em: 27 maio 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

SIQUEIRA, A.C.B. **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SKITMORE, M.; SMYTH, H. Pricing construction work: A marketing viewpoint. **Construction Management and Economics**, U.K, v. 25, n. 6, p. 619-630, jun. 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/24078043_Pricing_construction_work_A_marketing_viewpoint. Acesso em: 10 out. 2018.

SMITH, A. C.; STEWART, B. **Introduction to Sport Marketing**. 2. ed. Abingdon-on-Thames U.K: Routledge, 2014.

SMYTH, H. **Marketing and selling construction services**. Oxford: Blackwell Science, 2000.

SMYTH, H.; FITCH, T. Application of relationship marketing and management: A large contractor case study. **Construction Management and Economics**, U.K, v. 27, n. 4, p. 399-410, jan. 2009. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190902777365>. Acesso em: 26 out. 2018.

SOLOMON, M. R.; *et al.* **Marketing: real people, real choices**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LEE, S.; PARK, G.; YOON, B.; PARK, J. Open Innovation in SMEs – An Intermediated Network Model. **Elservier**, Amsterdã, v. 39, n. 2, p. 290-300, mar. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222222679_Open_Innovation_in_SMEs_-_An_Intermediated_Network_Model. Acesso em: 02 maio 2019.

STEIL, A. V.; PACHECO, R. C. S. Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento. **Revista eletrônica de estratégia e negócios**. v. 1, n. 2, p. 24-42, 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010. Acesso em: 01 jun. 2019.

THE KPI WORKING GROUP. **KPI Report for The Minister for Construction**. Department of the Environment, Transport and the Regions, Norwich. 2000.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Pmkt - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 3, p. 20-28, jul. 2009. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf. Acesso em: 08 nov. 2018.

TRONTELJ, Ž. **The influence of public-private partnership up on construction process**. 2007. 195 f. Thesis (University of Ljubljana). Faculty of Civil and Geodetic Engineering, Ljubljana. Slovene. 2007.

UTAMA, W. P.; CHAN, A. P.; GAO, R.; ZAHOOR, H. Making international expansion decision for construction enterprises with multiple criteria: a literature review approach. **International Journal of Construction Management**, Inglaterra, v. 18, n. 3, p. 1-11, may. 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15623599.2017.1315527?src=recsys&journalCode=tjcm20>. Acesso em: 11 out. 2018.

VAZQUEZ, R.; ALVAREZ, I. L.; SANTOS, M. L. Market orientation and social services in private non-profit organisations. **European Journal of Marketing**, Bingley U.K, v. 36, n. 9-10, p. 1022-1046, jan. 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233589035_Market_orientation_innovation_and_competitive_strategies_in_industrial_firms. Acesso em: 13 out. 2018.

WEERAWARDENA, J. Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. **European Journal of Marketing**, Bingley U.K, v. 37, n. 3-4, p. 407-429, mar. 2003. Disponível

em:<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560310459023>. Acesso em: 11 nov. 2018.

WESTWOOD, J. **How to Write a Marketing Plan**. 4. ed. London: Kogan Page, 2013.

WINCH, G. M. **Managing construction projects**. 2. ed. Nova Jersey: Wiley-Blackwell, 2010.

YANAMANDRAM, V. K.; WHITE, L. Switching Barriers in Business-to-Business Services: A Qualitative Study. **International Journal of Service Industry Management**, Bingley U.K, v. 17, n. 2, p. 158-192. dec. 2006. Disponível em:<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564230610656980>. Acesso em: 22 nov. 2018.

YANKAH, J. E.; DADZIE, D. K. Marketing Construction Business: Problems, Prospects and Strategies. **European Journal of Business and Management**, Holanda, v. 7, n. 29, apr. 2015. Disponível em:<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.734.7826&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 21 dez. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: SAGE, 2005.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM EMPRESAS DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE BELO HORIZONTE / MG, ACERCA DOS NEGÓCIOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*.

DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS:

Nome:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Cargo que ocupa na organização:

Tempo de trabalho na organização:

CONTEXTO DO TRABALHO

I- BUSCA E RELACIONAMENTO COM PARCEIROS E PROSPECTS

Busca e relacionamento com parceiros

- 1- Por que sua empresa trabalha em parceria com outras empresas? Explique:
- 2- Explique como tem sido o relacionamento comercial com seus parceiros.
- 3- Explique como sua empresa pretende continuar atuando em parcerias com outras empresas.
- 4- Que estratégias a empresa utiliza para se relacionar com outras organizações da construção civil?
- 5- A gestão da busca e relacionamento com parceiros tem de fato, melhorado os resultados da atuação em parcerias na construção civil? Explique:

II- GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES COM OS PARCEIROS

Gerenciamento das parcerias

- 6- Que estratégias têm sido empregadas pela empresa para gerenciar as atividades com seus parceiros da construção civil?
- 7- A empresa utiliza algum tipo de *software* ou plataforma de gestão de atividades? Qual? E como funciona?

8- A gestão das atividades com os parceiros, tem se mostrado eficaz nos resultados da atuação em parcerias estratégicas na construção civil? Explique:

III- APRENDIZADO COM AS PARCERIAS

Aprendizado com as empresas parceiras

9- A empresa tem aprendido ao lidar com as parcerias? Explique:

10- Que estratégias a empresa tem utilizado para adquirir conhecimento através de suas parcerias? Explique:

11- Como é realizada a troca de informações e conhecimentos entre a empresa e seus parceiros?

12- Você sente que as empresas parceiras aprendem com sua empresa? Explique:

13- Para a empresa, qual é o nível de relevância em relação às informações adquiridas por meio das parcerias? Explique:

14- A obtenção de aprendizado com seus parceiros têm influenciado nos resultados da atuação em parcerias estratégicas na construção civil? Explique:

IV- INOVAÇÕES PROPORCIONADAS PELA ATUAÇÃO EM PARCERIAS

Inovações e parcerias

15- A empresa tem absorvido inovações a partir da atuação com as parcerias? Explique:

16- Como a empresa tem investido em inovações? Os parceiros têm participado dessas inovações? A força da competição tem obrigado a empresa a inovar mais?

17- Atualmente a empresa possui alguma parceria com Universidades ou Centros Tecnológicos em busca de um produto ou serviço inovador? Explique:

18- Que estratégias a empresa tem utilizado com seus parceiros em busca de inovações?

19- Os determinantes de sucesso das parcerias têm melhorado os resultados da gestão? Explique:

20- A empresa ganhou mercado ao atuar com os parceiros? Explique:

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a),

Eu, Luís Fernando de Souza Jeckel, aluno do curso de Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa orientada pelo Professor Dr. José Edson Lara, que tem por objetivo descrever e analisar os negócios *Business-to-Business* no setor da indústria da construção civil. Para que os nossos propósitos possam ser alcançados, convidamos o (a) senhor (a) a participar deste estudo. O procedimento adotado para a coleta de dados será por meio de uma entrevista, utilizando um roteiro semiestruturado. Os depoimentos fornecidos pelo participante, mediante autorização prévia, serão gravados, transcritos e ficarão em poder do pesquisador. Informamos ainda, que os dados obtidos, serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Desta forma, solicitamos a sua colaboração para a realização deste experimento, como também, sua autorização para apresentar e publicar os resultados em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Salientamos que esta pesquisa não oferece riscos e/ou desconfortos para o participante, e que os resultados obtidos, serão utilizados apenas para fins científicos. Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador (a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano.

Eu,....., considerando que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação e dos procedimentos, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados apenas para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

Estou ciente que receberei uma via deste documento.

Belo Horizonte, dede 2019.

Assinatura do entrevistado:

Assinatura do pesquisador:

Os pesquisadores estarão à sua disposição, para quaisquer esclarecimentos que considere necessários em qualquer etapa da pesquisa.