

Marketing de projetos: uma realidade do marketing b2b em empresas de construção civil

Project marketing: a reality from business-to-business marketing in the real estate industry

Alda Rosana Duarte de Almeida e Milton Carlos Farina

Resumo

Este estudo analisa como uma empresa do ramo da construção civil atua no que tange a suas ações de marketing empresarial e, mais especificamente, no marketing de projetos. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, através de um estudo de caso. Foram considerados os documentos fornecidos pela empresa e as entrevistas realizadas. Com base numa revisão de literatura, foram analisadas as principais características encontradas na gestão do marketing de projetos e no do B2B e de como a empresa pesquisada trabalha para superar as adversidades e explorar as competências, a fim de obter vantagem competitiva. Conclui-se que a empresa estudada se utiliza com competência de suas “armas” para superar as dificuldades inerentes a este tipo de marketing e sabe explorar suas capacidades no sentido de adquirir vantagem competitiva. Ao final do estudo, são apresentadas as limitações e propostas para futuras pesquisas.

Palavras-chave: Marketing de Projetos. Marketing Empresarial. Vantagem Competitiva.

Abstract

This study analyzes a construction company's marketing methods, especially those related to project marketing. Toward this end, qualitative exploratory research was undertaken, by means of a case study. Documents provided by the company and interviews conducted were analyzed. Based on a review of the literature on the subject, an analysis was made of the main characteristics found in the company's B2B and project marketing management, and how it attempts to overcome adversity and take advantage of its know-how in order to gain competitive advantages. One concludes that the company under study uses its “weapons” competently to overcome the difficulties inherent to this type of marketing and knows how to take advantage of its capabilities to gain competitive advantages. The study concludes with a presentation of the limitations and proposals for future research.

Keywords: Project Marketing. Business Marketing. Competitive Advantage.

Introdução

Durante o século XX o mundo presenciou diversas mudanças no modo de entender e encarar as empresas. Mas foi nas últimas décadas que as maiores mudanças aconteceram nas organizações no Brasil, a partir da globalização. Esse novo período de desenvolvimento do capitalismo mundial fez com que as organizações mudassem seu modo de pensar. As organizações se reestruturaram e se adaptaram de acordo com as necessidades inerentes aos mercados mais competitivos, moldados pela globalização. Muitas reestruturações foram realizadas pelas empresas no intuito de otimizar o trabalho, visando à diminuição de seus custos, e a área operacional das empresas vem sofrendo cada vez mais pressão pela busca de melhores resultados.

O foco no cliente, a gestão, a difusão de conhecimentos, a comunicação empresarial, entre outros itens, são também intensificados em termos de mudanças e de melhorias para a empresa poder encarar a competição globalizada. Assim, a

¹ Universidade de São Paulo- aldarosana@globol.com

² Universidade de São Paulo- milton_farina@uol.com.br

importância dada para certas matérias tanto na academia quanto na prática se voltaram para atender especificidades dos negócios.

Desta abordagem cada vez mais específica, principalmente no marketing, nas várias situações do mercado e dos setores de atuação, surgiram estudos particulares, como o marketing B2B, e, mais específico ainda, o marketing de projetos, ambos focos deste trabalho. Cova, Ghauri e Salle (2002) apresentam as características do marketing de projetos e como as duas abordagens de marketing podem ser diferenciadas em termos de graduação das escalas dessas características.

Diante do exposto e de acordo com a literatura pesquisada, o objetivo geral da pesquisa é analisar como uma empresa de construção civil, no que tange a sua atuação no marketing B2B (*business to business*), administra a gestão do marketing de projetos para obter vantagem competitiva. Os objetivos específicos desta pesquisa são identificar como a empresa lida com as principais características do marketing de projetos, revertendo-as em competências para a empresa; e as ações do processo comercial junto ao cliente para conquistá-lo e mantê-lo, principalmente em relação às unidades de tomada de decisão no cliente (UTD). Pretende-se explorar ainda a gestão descentralizada no B2B necessária principalmente, na agilidade dos processos no marketing de projetos; o foco no cliente; e como a difusão do conhecimento na organização e a comunicação organizacional podem favorecer a empresa, convertendo desvantagens do produto em vantagens competitivas.

Portanto, entende-se que uma empresa brasileira de sucesso deve ser estudada tanto no âmbito acadêmico como nas suas práticas gerenciais. Assim, o tema desta pesquisa é justificado por razões de natureza mercadológica e teórica, além dos resultados concretos para a gestão de marketing, mais especificamente à gestão do marketing B2B e do marketing de projetos. Em relação à contribuição mercadológica, aborda-se neste estudo uma pesquisa que tenha significância para mercados pouco explorados, como a prestação de serviços de construção civil, uma vez que é carente de pesquisas, tão estudados em outras áreas, como o setor industrial e siderúrgico. Os resultados desta pesquisa podem oferecer subsídios aos tomadores de decisões de empresas que prestam serviços, em diversos níveis, como construtoras, financiadores, consultores ou projetistas.

Em termos da contribuição teórica, espera-se que esta pesquisa sirva para a construção de um *framework* para proposição e desenvolvimento de futuras pesquisas sobre a gestão do conhecimento na descentralização de empresas internacionalizadas em ambiente brasileiro. Do ponto de vista de resultados concretos para a gestão administrativa, a presente pesquisa pode sugerir *insights* para a formação de conhecimento no Brasil.

Este estudo está assim estruturado: na introdução se apresentou o tema, as justificativas e os objetivos. Na próxima seção, é apresentada a fundamentação teórica deste estudo, com as diversas definições sobre os temas abordados e o modelo analisado. A metodologia de pesquisa é exposta na terceira seção. Na quarta seção são apresentados os aspectos administrativos mais importantes das empresas e são analisados os principais aspectos do marketing de projetos. Considerações finais sobre o estudo são expostas ao final.

1 Fundamentação teórica

O mercado no qual se aplica o marketing B2B é considerado como o maior de todos os mercados, superando em volume monetário o mercado do consumidor final (Hutt e Speh, 2002, p.34). A diferenciação dos dois mercados está nas diferentes formas de utilização do produto e nos diferentes consumidores que se quer atingir. Uma empresa que apresenta um projeto de construção de um aeroporto, leva em conta um conjunto de exigências políticas, ambientais, operacionais, segurança, movimentação de passageiros e cargas, além de outras atividades e questões, para um conjunto de empresas que operam no aeroporto. O serviço oferecido aos passageiros é apenas uma dessas partes que englobam todo o conjunto.

O gerenciamento do marketing B2B é diferente do gerenciamento do mercado do consumidor final devido a diversos fatores: utilizações diferentes do produto ou serviço, diferentes consumidores, características específicas de cada mercado, no estabelecimento de parcerias e na criação de proposições de valor. No marketing B2B, há a predominância da projeção, a qual possui características específicas. As principais diferenças são quanto à demanda ao cliente e do produto.

A demanda tem três características. A primeira é que a demanda é derivada, porque é gerada por organizações que utilizarão os produtos para atender seus próprios consumidores finais. A qualidade para o consumidor final não depende somente do seu produto, mas de outros fatores inerentes à realidade da empresa. Uma das diferenças para o B2C (*business to consumer*) é que o cliente final é quem avalia o seu produto e não o intermediário se houver. O segundo ponto é que a demanda é muito flutuante, porque reage fortemente às oscilações da demanda final, ou seja, se o cliente final compra menos o cliente do B2B também o fará. A terceira característica é a inelasticidade quanto ao preço, porque o produto fornecido impacta pouco o preço final do cliente ou porque o cliente não pode mudar seu processo produtivo. No caso do B2C, a elasticidade é momentânea.

Quanto ao cliente, o do B2B é, por definição, mais conservador. Não se constata, por exemplo, uma compra por impulso e sem que vários itens sejam analisados. A decisão de compra depende do tipo de necessidade, importância da decisão em

termos do risco percebido, pela importância e complexidade do produto e pela pressão de tempo que é imposta aos que decidem (Sheth, Mittal e Newman, 2001, P. 573). Os clientes do B2B se caracterizam diferentemente do B2C. Uma dessas características é que os clientes são múltiplos, representados pelos clientes diretos e pelos clientes destes clientes. A outra característica, que é bem diferente do B2C, é a decisão de compra compartilhada, ou seja, a compra é consequência da interação dos vários integrantes do centro de compras e o conhecimento da unidade de tomada de decisão em cada empresa é essencial para o sucesso da venda. No caso do B2C, isso acontece de maneira adversa. A terceira característica do cliente é que são profissionais e tecnicamente competentes decidindo a compra, com critérios objetivos. Os clientes do B2B, também são poucos, grandes e concentrados geograficamente. Outra característica do cliente B2B é que, normalmente, a compra é direta do fabricante. No B2C, poucas empresas adotam esta estratégia de vendas. No B2B, os clientes também têm um relacionamento muito mais estreito com o fornecedor. Não se imagina, por exemplo, que a Coca Cola queira ter um relacionamento de acompanhamento de seu produto com todos os seus clientes. Assim, estas características dos clientes B2B fazem com que o comportamento do fornecedor seja muito diferente em relação ao marketing B2C.

Quanto ao produto, este, normalmente, é bem definido pelo cliente, que sabe o que quer. Diferentemente do B2C, o cliente do B2B sabe por que quer aquele produto. Compradores empresariais compram produtos para gerar lucros, e as empresas que vendem esses produtos devem demonstrar como eles ajudarão seus clientes a atingir suas metas de lucros (Kotler, 2004, p. 29). Outra característica do produto no B2B é que o mesmo é estrategicamente importante para o sistema produtivo do cliente. Ainda temos como característica do produto no B2B que o mesmo pode ter diferentes aplicações.

Uma outra diferença entre eles é o relacionamento com os clientes. O marketing de relacionamentos é uma filosofia que contribui para que um cliente rentável continue o seu relacionamento com a empresa. Assim, deve prevalecer neste relacionamento uma situação de ganha-ganha: o cliente ganha por ter um serviço de qualidade e a empresa ganha por ter no longo prazo um cliente rentável. O conceito valeria para ambos, porém, no marketing B2B, o relacionamento com o cliente é essencial para a sobrevivência da empresa. Se não houver uma interação contínua com o cliente, baseada na confiança, a empresa não sobreviverá. O marketing de relacionamento consiste no entendimento (por parte da empresa) em fornecer ao cliente algo muito maior que apenas um produto. O foco é criar valor para o cliente. No B2B isto é essencial. No B2C, só é essencial em determinados nichos, como o de serviços.

Um elemento muito importante no B2B é o papel dos influenciadores e a administração dos mesmos. O comportamento do comprador organizacional pode ter critérios tanto racionais como emocionais. Os racionais seriam: o preço mínimo que inclui a forma de pagamento; o custo total mínimo, ótimo argumento de vendas, muito usado para equipamentos; compras recíprocas, ou seja, cada um compra do outro o que é pouco explorado, e, em alguns casos não se aplica; e a escolha limitada. Os critérios emocionais envolvidos na transação do B2B são o auto-engrandecimento, ou seja, a valorização dos conhecimentos técnicos e dos critérios adotados para a seleção da empresa como fornecedora; a exaltação do ego, ou seja, a necessidade de valorizar o comprador através de brindes, viagens etc.; a percepção de risco envolvida no negócio, se o mesmo é um tomador de risco ou é avesso ao risco; e os relacionamentos laterais, ou seja, a amizade, a camaradagem e a confiança. A administração do comprador no B2B é bem diferente da do marketing B2C. No B2B, o usuário influencia diretamente na decisão de compra e na avaliação do produto.

Os mercados industriais representam mercados para produtos e serviços que são adquiridos por empresas, órgãos governamentais e instituições, tanto em nível local quanto internacional, para utilização ou para revenda (Hutt e Speh, 2002, p.34). O marketing de projetos está inserido no marketing B2B, porém apresenta várias especificações que em grau maior ou menor, o distinguem do marketing praticado, por exemplo, por uma empresa que fornece peças para uma montadora de veículos, como abordado na seção a seguir.

1.1 Definição de marketing de projetos

Marketing de Projetos, segundo os autores Cova, Ghauri e Salle (2002, p.3), leva em consideração a idéia de transação, do conteúdo da transação e o comprador. O conceito de projeto é o estabelecimento de uma complexa transação que abrange um pacote de produtos, serviços e trabalho, em especial, pacotes que criam bens de capital, e que produzem benefícios para um comprador durante um longo período de tempo. O comprador pode ser um governo ou um conjunto de empresas que utilizarão esses bens de capital.

As principais características do marketing de projetos são: a singularidade, a complexidade, a descontinuidade e o comprometimento financeiro. A singularidade indica que o projeto é único, pois cada projeto tem características específicas que o diferenciam de outros projetos, tais como o porte do mesmo, o tipo de cliente (público ou privado), o tipo de organização que gerencia o projeto e o financiamento do projeto, que advém de fundos públicos ou de empresas particulares.

A maioria dos projetos envolve uma grande complexidade de ordem técnica, financeira, política e social. Por exemplo, a construção de uma linha de metrô ou uma hidroelétrica. O número de empresas envolvidas também pode ser grande,

tais como consultoras, empresas de serviços, firmas subcontratadas, parceria entre empresas, fornecedores, organizações financeiras.

Além da complexidade, outras características são especiais no marketing de projetos. Existe um alto grau de incerteza que envolve as empresas envolvidas nesse tipo de atividade: o tempo gasto com a preparação, a formulação e a implementação da decisão; o volume e a qualidade da informação disponível e o grau de controle que as empresas devem ter nos eventos e nos recursos requeridos. Por exemplo, em muitos casos, o cliente não tem capacidade de definir as especificações do projeto.

Outra característica é o procedimento específico de compras. O convite à apresentação da oferta faz com que o cliente obtenha o melhor resultado econômico. São cinco os convites: convite aberto de melhor preço, idem para melhor oferta; convite restrito ao melhor preço, idem para melhor oferta e convite à oferta fechado. Atualmente, esse procedimento está apresentando uma concorrência além do que se pode considerar como normal e alguns especialistas acreditam que o convite à apresentação de ofertas deve ser menos concorrido e mais relacional.

Outra característica é o longo processo de negociação. Por uma série de dificuldades, os projetos podem ter um processo de negociação muito longo. Um exemplo é a construção do rodo-anel, em São Paulo. Devido a problemas ambientais o processo foi interrompido diversas vezes. Outro exemplo é o Expresso Tiradentes, anteriormente chamado de Paulistão e outrora de Fura Fila. Cada governo municipal muda o nome, porém a obra se arrasta por mais de dez anos.

A última característica apresentada pelos autores é a fragmentação dos Centros de Compra, que ocorre devido às características e ao desenvolvimento do projeto, além de mobilizar muitas competências internas que não são utilizadas com frequência.

Marketing de projetos apresenta diferenças com o marketing industrial e o de consumo final. O marketing de projetos apresenta três fases, conforme a Figura 1: independente de qualquer projeto, pré-proposta e preparação da proposta e conseqüentemente a própria proposta. A empresa trabalha em todas essas fases. A primeira fase indica uma atitude de predisposição, isto é, a empresa está atenta a possíveis novos projetos e trabalha na obtenção de dados e informações, além de estabelecer contatos localizados, isto é, de se inserir na rede local de contatos para as trocas de informações.

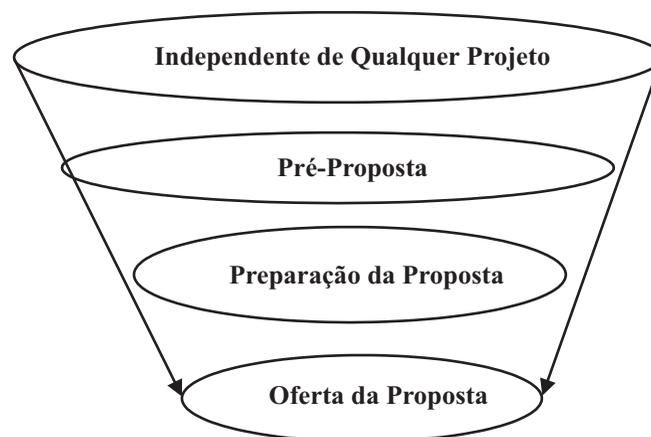


Figura 1: Fases do Marketing de Projetos

Fonte: Cova, Ghauri e Salle, 2002, p.34.

As redes locais são de duas naturezas: a rede local de demanda, isto é, pessoas que estão engajadas em alguma necessidade, e a de oferta ou das pessoas que podem oferecer soluções ou se associar para a apresentação de um projeto. Os atores dessas redes podem ser ou não atores de negócios, como exposto na Figura 2. Por exemplo, organizações do estado, universidades etc.. O conceito de *satkeholders* pode ser utilizado no sentido de entidades ou pessoas que podem vir a sofrer influências com a execução do projeto. Essa questão leva ao conceito da responsabilidade social, que é um assunto complexo e que envolve, por exemplo, o deslocamento de trabalhadores que trabalham e vivem em alojamentos na obra, além de alterar o dia-a-dia das pessoas que moram próximas ao local de implementação do projeto.

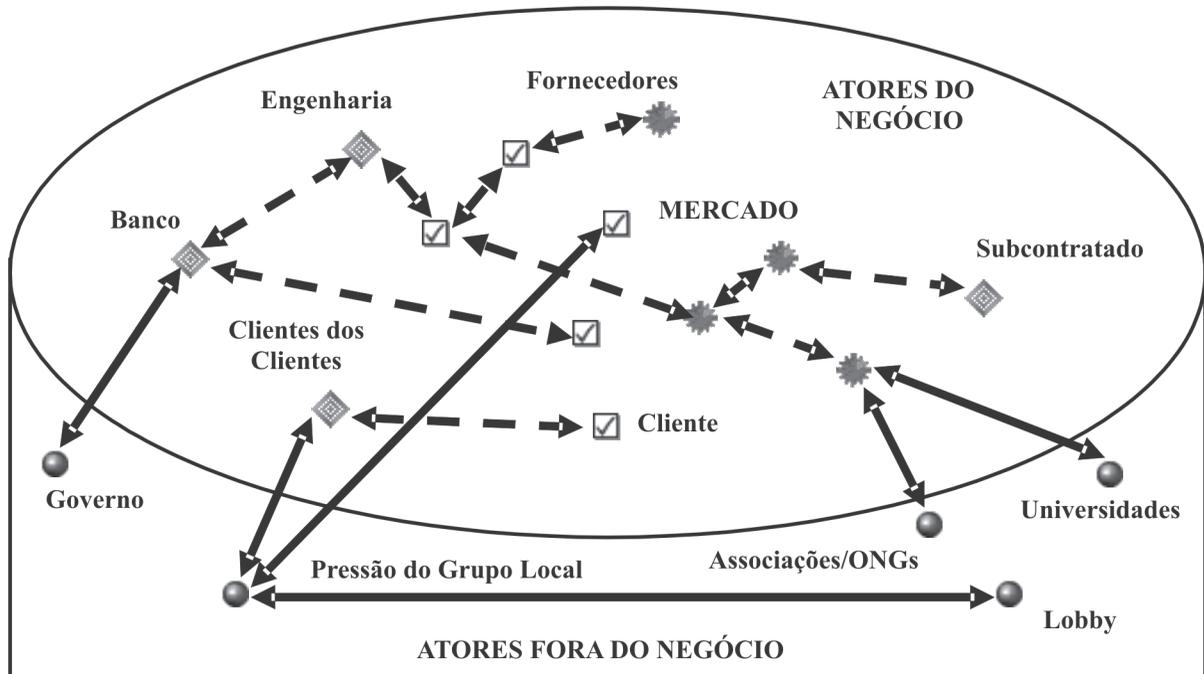


Figura 2: Atores do Marketing de Projetos

Fonte: Cova, Ghauri e Salle, 2002, p.36.

Esses conceitos indicam a posição que a empresa ocupa com relação aos outros atores no processo que culmina com a apresentação da oferta. A empresa pode ter uma boa situação de relacionamento se investiu no mesmo, independente de qualquer projeto. Os contatos informais, principalmente, podem fortalecer o relacionamento e indicar novas oportunidades de negócios. As visitas às associações às quais seus clientes pertencem, conferem status e importância aos mesmos e, portanto, também fortalecem o relacionamento. A situação funcional da empresa indica a capacidade de elaboração de soluções diferenciadas, em nível global, de mercado e do projeto do cliente, e está relacionada aos recursos da empresa: tecnológicos, financeiros e de recursos humanos. Uma boa situação nesses dois itens aumenta em muito, as chances de a empresa conseguir o projeto.

O conceito de risco é importante no marketing de projetos, e a empresa deve agir de forma pró-ativa, isto é, qualquer risco percebido deve ser gerenciado tanto internamente, quanto externamente (Cova, Ghauri e Salle, 2002, p.38). Internamente, a empresa envolve um maior número de colaboradores e mais níveis hierárquicos, além de criar mais funções. Externamente, a empresa tentará envolver seus fornecedores e empresas que possam auxiliá-la no empreendimento.

Na questão da criação e entrega de valor, a empresa deve manejar soluções multidimensionais, com o objetivo de atender o cliente. Por exemplo, estes mesmos autores citam a empresa Cisco, que anuncia estar comprometida com o sucesso do seu cliente, isto é, se compromete a fornecer produtos ou serviços que visam ao sucesso dos produtos ou serviços do cliente.

2 Da estratégia da corporação à estratégia de marketing

A estratégia global da corporação deve fornecer subsídios e englobar a estratégia da unidade de negócios. A mesma envolve a identificação de mercados e partes do mercado nos quais a empresa optou por operar e a alocação de recursos específicos que vão ao encontro das necessidades do cliente dentro da situação de competitividade. Em outras palavras, a empresa deve mapear a experiência de serviço do seu cliente para atender e ultrapassar as expectativas do mesmo (Lovelock e Wright, 2001, p.94). Importante é fazer uma segmentação que cubra todas as operações que ajudam a reconhecer a quantidade e a heterogeneidade das atividades e as implicações para a organização.

Dessa forma, o método sugerido (Abell e Hammond, 1979; *apud* Cova, Ghauri e Salle 2002, p.60) leva em conta as dimensões: tecnologias alternativas, grupos de clientes e aplicações e funções do cliente. A combinação adequada dessas dimensões pode ser uma resposta adequada às necessidades de um segmento ou cliente específico.

O atendimento a determinado segmento ou cliente deve ser feito por meio de um processo estratégico eficiente que é resultado tanto de um processo *top-down* como de um processo *bottom-up*. Esses processos indicam que deve haver uma via de duas mãos, dentro da organização, entre os profissionais que elaboram as metas e estratégias e aqueles que implementam os projetos.

Uma análise estratégica global não consegue oferecer todos os detalhes necessários para sua implementação, levando-se em conta o funcionamento do mercado, as características do projeto do cliente e as regras do jogo competitivo. Dessa forma, a rota estratégica escolhida por uma unidade estratégica de negócios deve ser considerada como uma orientação geral para determinado período.

Dessa forma, existe um *gap* entre a estratégia global e as ações de marketing. Os detalhes que faltam nessa estratégia não são apenas complementos. Os mesmos são resultado de diferenças de opiniões sobre a realidade, isto é, se situam no nível pessoal de interpretação dos fatos. Os estrategistas da corporação “costuram” uma atividade homogênea, enquanto os profissionais de mercado “costuram” atividades heterogêneas. Para que haja eficiência na implementação da estratégia, é necessário que essas duas interpretações do ambiente do mercado sejam confrontadas, de forma a criar ajustes na estratégia global. Se esse confronto não ocorre, a estratégia global se torna um simples exercício de pouco interesse e impacto na oferta e na implementação do projeto.

Os autores Cova, Ghauri e Salle (2002, p.62) adotam uma concepção sistêmica de estratégia que envolve interações sucessivas entre a análise global e a função de análise detalhada, principalmente com a função de marketing.

3 O marketing dentro da unidade estratégica de negócios

O pensamento de marketing tem seu lugar dentro da unidade estratégica de negócios. A formulação da estratégia de marketing deve levar em conta as seguintes dimensões:

- competências e recursos que permitam o acesso ao mercado e a formulação de ofertas;
- a escolha do cliente e do mercado obtidos por meio da segmentação e dos clientes;
- a oferta constitui a base para as trocas tangíveis com o cliente. Num primeiro nível são apresentadas diferentes combinações de recursos e competências que indicam ofertas por cliente e por segmento. As competências também indicam os segmentos e clientes acessíveis, que, por sua vez, indicam a escolha de clientes-chaves e de segmentos-alvos;
- a segmentação, no nível superior, está baseada na interface tecnológica e suas aplicações e permite que a empresa defina a parte técnica da sua oferta;
- se os mercados são concentrados, a abordagem de marketing se concentra no gerenciamento de clientes importantes (clientes-chave) e na adaptação da oferta para cada novo cliente.

A empresa pode acompanhar o cliente em suas atividades no mundo, adaptando as soluções para cada um dos seus projetos. Dessa forma, o projeto é um episódio importante no relacionamento. A seguir, comenta-se sobre os recursos da empresa fornecedora.

3.1 Os recursos e competências da empresa

A empresa representa um número de competências que, no mínimo, devem ser melhores que a concorrência. Essas competências são entidades básicas ou recursos que são combinados para criar as ofertas (Hamel e Prahalad, 1994; *apud* Cova, Ghauri e Salle, 2002, p.64). Os recursos podem ser tangíveis e intangíveis. Tangível são os elementos da corporação que fisicamente existem e estão envolvidos no processo de criação da oferta, tais como fábricas, máquinas, recursos humanos e de capital. Recursos intangíveis estão baseados na informação e no conhecimento e correspondem à acumulação das experiências do processo de produção da empresa. São duas categorias:

- conhecimento organizacional resultante do aprendizado da organização e que representa o conhecimento do grupo que excede o conhecimento individual como conhecimento tecnológico, gerencial e sistemas de informação;
- recursos intangíveis marginais que resultam da interação entre a empresa e o ambiente, por exemplo, recursos entre empresas parceiras;

Os recursos e competências vinculadas à tecnologia englobam a produção tecnológica (tangível) e recursos tecnológicos intangíveis. Essas competências e recursos são utilizados na definição dos aspectos técnicos da oferta.

Recursos e competências não vinculados são aqueles que não estão diretamente vinculados à tecnologia e representam a base da formalização das ofertas e diferenciações. Representam competências em que os recursos humanos são o elemento-chave.

Outros recursos e competências podem ser encontrados em outras empresas, e que podem ser recursos técnicos e não técnicos. Neste caso, a cooperação depende se a empresa precisa de imediato achar outras empresas que ofereçam as competências complementares necessárias (perspectiva de curto prazo e orientação para o mercado) ou se deve desenvolver fortes relacionamentos com as empresas numa perspectiva de estabelecer um relacionamento de longo prazo. O tipo de relacionamento ocorre com base na facilidade de a empresa encontrar as competências requeridas para um projeto, no relacionamento que agrega valor ao projeto e quando uma empresa desempenha um papel importante para um grupo de empresas.

Uma última situação de relacionamento ocorre na cooperação entre organizações, na qual não há uma empresa líder que faça a coordenação entre as mesmas. Essa organização ocorre, por exemplo, na indústria da computação e de telecomunicações.

3.2 O segmento de mercado e as escolhas do cliente

A escolha do segmento de atuação deve ser feita em três fases: descrição e análise, entendimento e explicação e a realização da escolha dos segmentos nos quais a empresa irá atuar. A segmentação deve ser feita com base nos objetivos da empresa, na determinação dos limites entre oferta-clientes-concorrentes e na identificação de um critério que ajuda a descrever os mercados e clientes.

A oferta que será oferecida para as empresas do segmento inclui componentes técnicos, elementos de serviço e componentes financeiros. A oferta deve apresentar as respostas para as várias especificações do projeto em relação às competências e aos recursos internos e externos. Há, ainda, a dimensão internacional, para a qual as bases de uma segmentação de marketing de projetos internacionais levam em conta indicadores gerais de mercado e específicos de projeto, com relação ao país e ao cliente, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Bases de Segmentação Marketing de Projetos Internacionais

	Indicadores de mercado	Indicadores de projeto
Nível de país	demográficos, socioeconômicos, fatores políticos, cultura, desenvolvimento tecnológico e estrutura da indústria	barreiras econômicas e legais, condições de mercado, condições culturais com relação ao projeto e parceiros potenciais
Nível de cliente	características da população, fatores socioeconômicos, características da empresa e da organização de compras	características de comportamento, tomada de decisão, compras, partes envolvidas

Fonte: Cova, Ghauri e Salle, 2002, p.76.

Os indicadores apresentados na Tabela 1 são importantes e devem ser avaliados de forma rigorosa. Por exemplo, uma análise do desenvolvimento tecnológico e da estrutura da indústria num determinado país deve levar em conta a política de desenvolvimento do governo, pois pode significar uma grande oportunidade de negócios ou não. Deve-se ressaltar o trabalho das câmaras americanas de comércio com seus dados secundários e de análise que servem como fontes de dados e informações para as empresas tanto em nível nacional e internacional. A seguir, são apresentados os métodos e os procedimentos aplicados na presente pesquisa.

4 Métodos e Procedimentos

Para esta pesquisa, foi adotado o método de estudo de caso único que segundo Yin (2001), representa uma investigação empírica sobre um conjunto de acontecimentos em seu contexto de vida real. O estudo de caso contribui para o conhecimento do fenômeno organizacional e tem sido utilizado em pesquisas em diversas áreas, como administração, sociologia e psicologia (Yin, 2001). Esta metodologia poderá fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que permitirá a formulação de hipóteses para futuras pesquisas (Triviños, 1987:111). A pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir o projeto de pesquisa. Ela tem o objetivo de prover critérios e compreensão (Vieira e Zouain, 2004; p.21).

O presente estudo se dá por meio de pesquisa qualitativa exploratória com perspectiva orientada de corte seccional com perspectiva longitudinal, uma vez que foram analisados acontecimentos anteriores e do momento da pesquisa. O nível da análise é organizacional e de caráter descritivo (Vieira e Zouain, 2004; p.21).

Os dados para análise foram obtidos através de fontes secundárias e primárias, mais especificamente em três entrevistas em profundidade com gestores da empresa (um diretor e dois assessores). Os dados secundários foram obtidos de documentos da organização, tais como informações disponíveis no *site* da empresa, normas e documentos internos que possibilitaram diagnosticar diversas características necessárias a este estudo. Os dados primários foram coletados através de entrevistas em profundidade junto aos gestores da empresa. O roteiro da entrevista teve três objetivos: (1) traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas aos entrevistados; (2) motivar e incentivar o entrevistado a cooperar, respondendo as perguntas; e (3) minimizar o erro das respostas (Malhotra, 2001, p. 68, 163 e 274).

Os dados foram analisados de forma descritivo-interpretativa, mediante a análise de conteúdo, baseando-se no foco de análise proposto por este estudo. Foram catalogados e analisados os conteúdos da fita gravada nas entrevistas, informações obtidas junto à empresa e na internet. A análise dos dados se deu na base do referencial teórico escolhido, por ser um estudo interpretativo.

5 Análise da empresa

A empresa pesquisada atua no âmbito nacional e internacional da construção civil. Assim, esta empresa será delimitada quanto às principais características específicas do marketing B2B, descritas na fundamentação teórica. Quanto à sua demanda, há duas identificações: 1) a demanda derivada, que é composta pelos indivíduos que são os usuários do produto ou serviço final do projeto. Por exemplo, no caso da construção de uma rodovia, a demanda derivada é constituída por todos os indivíduos que utilizam a mesma, e o cliente final é do cliente da construtora; 2) a inelasticidade do preço, uma vez que os clientes pouco podem mudar no seu processo produtivo, ou construtivo. Neste caso específico, o que ocorre é a elevação de valores em função de interferências externas, como um aumento inesperado do cimento, ocasionando maiores despesas para o cliente, mas que já estão, normalmente, pactuadas nos contratos.

Quanto aos clientes, estes são basicamente empresas de grande porte, como Petrobrás e Vale do Rio Doce, e governos federais, estaduais e municipais. Através da internacionalização, a empresa tem como principais clientes os governos dos países onde opera, como, por exemplo, os Estados Unidos. Isto faz com que as características destes clientes sejam ainda mais conservadoras, sendo a decisão de compra compartilhada e descentralizada, existindo várias unidades de tomada de decisão em cada cliente que atua, e, no caso das empresas de grande porte, pessoas profissionais e tecnicamente competentes decidindo a compra com critérios objetivos.

Quanto ao produto no B2B, este, normalmente, é bem definido pelo cliente, que sabe o que quer. Porém, neste caso, cabe à empresa, que detém a tecnologia e o conhecimento dos projetos, trabalhar o cliente de forma a “direcionar” o produto desejado à realidade do produto da empresa, uma característica do marketing de projetos. Esta oferece para os clientes soluções, ou seja, se um cliente quer uma obra, a empresa faz do projeto até a implantação final, inclusive oferecendo facilidades de financiamento.

Além disso, um dos tópicos abordados de maior importância é o relacionamento com os clientes. Este está diretamente ligado ao papel dos influenciadores no marketing de projetos. Como visto anteriormente, é necessária a participação de agentes em todos os níveis, desde a identificação das necessidades do cliente até a entrega da obra. Por isso, conhecer o cliente, ter um relacionamento consistente e uma boa rede de influenciadores, é essencial neste negócio, como será visto mais adiante.

Assim, algumas análises foram conduzidas para identificar como a empresa pesquisada lida com as peculiaridades do marketing de projetos.

6 Principais características da empresa e as peculiaridades do marketing de projetos.

A administração descentralizada é uma das características da empresa pesquisada, porém todos os envolvidos têm o mesmo objetivo. É importante frisar que a adoção de uma administração descentralizada e com delegação de autoridade ocorreu antes de sua internacionalização. Porém, uma estrutura descentralizada poderia acarretar diversos problemas para a empresa, mas o que se percebe é que este não seria o caso, conforme este relato:

[...] A nossa administração descentralizada tem mais haver com integração [...] mais a rede de sistemas do que de isolamento [...] se fossemos centralizados, em vez de descentralizados, a possibilidade de isolamento, de autonomia de isolamento, seria bem pior (entrevistado B).

Assim, pode-se inferir que na gestão há uma integração entre as partes envolvidas na elaboração de um projeto, por exemplo, fazendo com que as experiências ajudem no contínuo atendimento de qualidade para o cliente.

Outro ponto importante na administração que foi detectado na pesquisa são as pessoas, ou melhor, pessoas de conhecimento que trazem valor para a empresa e que são apreciadas como tal. Os outros três destaques notados são a importância dada ao cliente, ao empresário e aos acionistas. Os acionistas e o cliente integram o “mundo externo” da organização. Porém, o cliente satisfeito é colocado como o fundamento da existência da empresa. Já o empresário deve ser um líder, tornando sempre melhor o seu negócio e voltado para atender ao cliente e converter a satisfação deste em resultados para os acionistas. Os empresários são os líderes responsáveis por áreas de negócio. Os acionistas são os seres humanos dotados de espírito de servir, que colocam seu patrimônio intangível e tangível à disposição da empresa. O sistema que permite com que todos se comuniquem com eficiência é chamado internamente de “sistema de comunicação”.

Este sistema de comunicação é o “sistema empresa”. Quando os entrevistados foram questionados sobre quem resolve um problema grave num local distante, como o que ocorreu nos gasodutos na Bolívia (a empresa não está atuando nesta área), por exemplo, a resposta foi única, imediata e contundente: “o sistema empresa”.

A Empresa está sempre focada em entender o cliente e apresentar soluções, de acordo com a sua experiência e no sentido de conquistar o cliente e perpetuar sua relação com o mesmo. Entregar uma solução integrada, como uma obra pronta, inclusive com financiamento, é considerado um diferencial, um valor superior, como relatado abaixo:

[...] Dar para o cliente o que ele precisa não o que ele quer [...] A Empresa, pela sua experiência, muitas vezes o cliente quer uma coisa e falamos que o que ele precisa é outra. O que precisamos é entregar valor superior (entrevistada A).

Como os serviços da empresa são atípicos em relação ao setor industrial, por exemplo, uma vez que uma obra começada é só uma obra que irá terminar, é preciso estar sempre realimentando o ciclo, isto é, estar sempre com obra junto ao cliente conquistado, principalmente os clientes governamentais internacionais. Atender as verdadeiras necessidades do cliente é uma preocupação constante na empresa. A concorrência no exterior é muito grande e é necessário manter a perpetuidade, visto que a mobilização e desmobilização têm custos altíssimos. Por isso, a descentralização e, principalmente, a delegação de autoridade são essenciais à sobrevivência da empresa. Assim, a gestão com competência é uma vantagem competitiva.

Aqui se nota a preocupação com os principais problemas do marketing de projetos: a singularidade e descontinuidade/continuidade. A empresa estabelece um relacionamento estreito com os clientes de forma a estabelecer uma continuidade de serviços, viabilizando sua permanência em locais distantes, como um outro país. A empresa estudada tem a política de se estabelecer junto aos governos, executando obras de grande porte e proporcionando emprego às comunidades locais, de modo que esta esteja sempre realizando várias obras para um mesmo cliente. Se cada projeto é singular, mas há continuidade dos serviços com um mesmo cliente, há, provavelmente, uma grande chance dos recursos serem aproveitados de um projeto para o outro. Ou seja, tecnologia, equipamentos, pessoal etc poderiam ser deslocados, ou reaproveitados, para atender este mesmo cliente e diminuir o custo inerente a um novo projeto.

A complexidade dos projetos, como uma obra de um aeroporto, faz com que a empresa obtenha vantagem, uma vez que se especializa neste tipo de administração e torna-se referência para o mercado.

O comprometimento financeiro também é grande, mas, neste caso, além de conseguir financiamentos para o cliente, como citado anteriormente, o que diminui o risco financeiro, a empresa tem por prática negociações que possibilitem a liberação de recursos adiantados, quando possível, diminuindo também o risco do investimento da empresa. Outra política adotada pela empresa é sobre a geração de emprego, tanto com relação à utilização da mão de obra do local da obra, quanto em relação aos empregos gerados na origem, ou seja, no Brasil. Eles tentam sensibilizar o cliente, que é o governo, e o governo local, sobre a necessidade de manter os empregos e do pagamento dos operários evitando, conseqüentemente, o desemprego e o aumento do desemprego. Politicamente, esta é uma boa estratégia de comprometimento das partes envolvidas.

7 Análise da Gestão

7.1 A Macroestrutura: sua influência no processo decisório e o foco no cliente

A análise da estrutura organizacional se baseou nos documentos fornecidos pela empresa e pelas entrevistas, que esclareceram dúvidas contundentes. A estrutura da empresa é descentralizada, o que facilita a administração, uma vez que a dispersão geográfica é muito grande e o negócio muito específico, necessitando de mais agilidade nas decisões, conforme apontado por Vasconcelos (1979, p: 105). A construção civil não pode ser exportada, como um carro que é fabricado no Brasil e enviado para a Argentina. Para se construir, é necessário que a empresa esteja no local do produto que será entregue ao cliente. No entendimento dos autores, esta especificidade do negócio foi um ponto chave na escolha da administração

descentralizada, uma vez que há necessidade de atendimento às características locais com rapidez, que é outra característica do marketing de projetos.

Ela está organizada horizontalmente a partir dos acionistas até o cliente. O conselho e o presidente, que estão na matriz, assim como a área de apoio. As áreas de negócio estão divididas geograficamente e, mais especificamente no Brasil, pela área de interesse. Estas grandes áreas são identificadas como grandes empresas, ou unidades de negócio, e seus líderes são os DSs (Diretores Superintendente). Cada DS é responsável pela área e tem poder absoluto de decisão, sendo responsável por suas metas, seus resultados e prejuízos. Junto ao cliente estão as pequenas empresas, e cada uma também tem seu líder. Mais detalhadamente, a grande empresa é a empresa Peru, por exemplo, e a pequena empresa os contratos que estão sendo administrados por ela, como uma obra. Assim, podem existir várias pequenas empresas num grande cliente, como a Petrobrás ou um Governo. Os líderes das pequenas empresas são delegados como “donos do contrato” de uma unidade de negócios, a qual deve ser administrada como uma empresa independente.

Assim, a estrutura tem o objetivo de permitir o fluxo e refluxo entre o cliente e o acionista, mas, no entanto, a prioridade é do cliente e o principal fluxo é do cliente para os acionistas, como relato abaixo:

[...] Na prática, todos são o apoio do líder da pequena empresa [...] Tudo flui no sentido da pequena empresa (entrevistada A).

Nesse sentido, nota-se uma grande preocupação em agilizar o atendimento e estreitar o relacionamento com o cliente, através de uma estrutura que permite a integração entre os líderes e seus liderados e a criação de oportunidades.

Diante do exposto, entende-se que a administração descentralizada funcional adotada na empresa é essencial no marketing B2B e, principalmente, no marketing de projetos. De acordo com Vasconcellos (1979), ela permite o rápido atendimento de suas unidades de negócio geograficamente descentralizadas, além de se adaptar com maior eficiência às necessidades delas, e de acordo com características específicas. A delegação e administração das responsabilidades também permitiram o desenvolvimento gerencial, bem como o crescimento profissional dos funcionários subordinados, além de motivá-los. A autonomia dos líderes, que permite a agilidade no processo decisório, é visto como uma vantagem competitiva, principalmente em relação aos concorrentes, como neste relato:

[...] No processo decisório o líder tem autonomia [...] Os concorrentes não têm esta agilidade pela delegação [...] (entrevistado B).

Os concorrentes, normalmente, pela natureza do negócio, também utilizam estruturas parcialmente descentralizadas, tendo centros de custo e administrações independentes nas suas obras, mas, na visão dos entrevistados, não têm a autonomia que permite agilidade nos processos. Por isso, este seria um diferencial. Nota-se que todos devem administrar a empresa, de forma que as peculiaridades do marketing de projetos afetem minimamente o resultado da empresa.

A dificuldade de padronização, uma desvantagem da administração descentralizada e uma dificuldade do marketing de projetos, uma vez que cada projeto é único, é uma meta do sistema empresa. Assim, a gestão, através de documentos, comunicações, incentivos etc, age como direcionador do comportamento das pessoas no sentido de manter o padrão da empresa. Nas entrevistas realizadas foi observado que existe um grande número de parceiros, porém foi enfatizado pelos entrevistados que os mesmos devem seguir o *padrão de qualidade da empresa*. A imagem da empresa é enfatizada com “paixão” pelos entrevistados, como “*uma empresa de qualidade superior em qualquer lugar*”. Pode-se dizer, portanto, que há preocupação com a padronização da qualidade na empresa e há esforços nesse sentido. Percebe-se que se dá atenção à disseminação das informações dentro da empresa, a fim de oferecer sempre o melhor para os clientes, além de uma unidade visual e de postura, através da imprensa, e dos representantes da empresa em vários lugares.

Assim, os entrevistados identificam, corretamente, que a estrutura é para atender o cliente e os interesses da empresa e que, se houver um problema, o líder sempre terá a quem recorrer, uma vez que o apoio terá uma visão externa que, muitas vezes, é mais elucidativa e flexível. Os autores também identificaram que a área de apoio é um meio de integração e disseminação do conhecimento e, provavelmente, poderá trazer mais soluções para os problemas dos líderes.

Outro questionamento é quanto ao atendimento ao cliente. Ora, se um cliente pode ser de várias pequenas empresas e se cada pequena empresa tem um líder responsável por ela, então esta relação não ficaria comprometida no sentido de várias pessoas atenderem um mesmo cliente? Quem é responsável por conquistar este cliente? Este fato foi explicado pelos entrevistados, usando-se o exemplo da Petrobrás, da seguinte maneira:

[...] Parte do cliente da Petrobrás é atendido descentralizado [...] A unidade de Angola atende a Petrobrás Angola. [...] Mas o cliente também é descentralizado. [...] Dependendo do caso, são as unidades de Óleo e Gás ou Obras Industriais que irá atender. [...] Se o problema só pode ser resolvido pelo Presidente da Petrobrás, então quem atende é o Presidente da empresa (entrevistado C).

[...] A confusão só não é grande porque o cliente é uma empresa grande com administração descentralizada e porque há uma integração entre várias unidades para atender (entrevistado B).

Portanto, o sistema empresa se preparou para administrar esta situação com clientes específicos, Petrobrás e Vale do Rio Doce, por exemplo. Porém, quando o cliente não é de grande porte, como nos casos citados, podem ocorrer problemas no atendimento ao cliente. Mas o importante aqui é frisar a preocupação na administração com os níveis decisórios do cliente. Ou seja, se o cliente tem necessidades locais ou específicas, será atendido desta maneira, mas, se são políticas, há esta interferência local por parte dos responsáveis pela empresa. Isto é conhecer o seu cliente e é um dos itens mais importantes ao sucesso da empresa no marketing de projetos. O conhecimento da cadeia decisória, a administração das diversas fases do projeto, conhecendo o produto e os influenciadores do processo, fazem com que a empresa tenha um diferencial, sendo, conseqüentemente, líder no mercado em que atua. Assim, entende-se também que a integração e a mobilidade do sistema da empresa conseguem resolver os problemas.

Quanto à difusão do conhecimento, quando questionados se existe um responsável pelo controle da comunicação entre as unidades de negócio como um todo e disseminação do conhecimento, foi relatado que:

[...] Não existe um único gestor responsável pelo controle da comunicação entre as empresas. Há determinados programas que são coordenados por áreas específicas da empresa. [...] Esses programas de desenvolvimento são destinados ao crescimento pessoal e profissional dos nossos integrantes [...] (entrevistada A).

Diante do exposto, pode-se supor que ações de gestão implementadas pela empresa propiciam a difusão do conhecimento e o atendimento das demandas dos clientes. A atenção especial ao processo decisório nos clientes e o foco nos clientes proporcionam agilidade no processo comercial e se destacam como vantagens competitivas da empresa estudada.

7.2 Capacidade para integração

Como explanado anteriormente e de acordo com o relato abaixo, pode-se dizer que a empresa tem uma preocupação com a comunicação interna como difusora do conhecimento para que permeie a informação, principalmente em relação às áreas de apoio:

[...] A comunicação está em todo o sistema Empresa [...] Alinhamento não é engessamento. A comunicação permeia por todos os níveis hierárquicos [...] (entrevistado B).

Na empresa, existem Comunidades de Conhecimento que são voltadas para assuntos de interesse comum e foram criadas recentemente, em 2001, para que a informação pudesse fluir melhor entre as áreas. Elas são agrupadas por temas, como qualidade nos serviços de engenharia de barragens e de usinas hidrelétricas, sendo um total de seis. Talvez esse seja o mais importante meio de comunicação dentro da empresa, no que tange à difusão do conhecimento. Isto proporciona uma facilidade de acesso a conhecimentos técnicos para a solução de problemas comuns. Estes conhecimentos são de suma importância no marketing B2B e, principalmente, no marketing de projetos, no sentido da diferenciação da solução para o cliente e como forma de “driblar” a singularidade de solução de cada projeto.

A importância dada à comunicação organizacional foi identificada pelos autores deste estudo tanto na análise dos documentos internos como nas entrevistas. Os líderes são os responsáveis pelo mapeamento formal da competência e conhecimentos dos colaboradores na organização, divulgando estes valores para a organização. Assim, se um trabalho foi realizado com competência e inovação, o líder deve incentivar a difusão deste na organização. No relato a seguir, nota-se esta preocupação com a comunicação organizacional:

[...] Com a questão da descentralização, se descobre alguma coisa na Colômbia, como faz para compartilhar?
[...] São premiados os melhores e estão todos os trabalhos, cases e projetos disponíveis no portal interno. [...] O conhecimento técnico permeia por toda a empresa. As boas idéias são sempre reaproveitadas (entrevistada A).

Assim, conforme exposto anteriormente, a empresa tem a administração descentralizada com autonomia total para seus empresários/líderes. Analisando o histórico da empresa, a capacidade de integração, através da comunicação, e o relato abaixo, pode-se afirmar que, como uma organização focada no cliente, esta está em constante aperfeiçoamento dos processos tanto de produção como de soluções para o cliente e, ainda, difunde este conhecimento na empresa com o intuito facilitar e agilizar os processos posteriores:

[...] Há uma nova solução de projeto [...] quando chega à obra o integrante da empresa tem o compromisso de compartilhar este conhecimento que pode ser aplicado numa outra obra [...] É motivo de orgulho, porque a difusão do conhecimento e inovação é algo muito forte dentro da empresa [...] (entrevistada A).

A capacidade de integração, através da comunicação na empresa, foi diagnosticada e supõe-se, portanto, que há implementação e integração do conhecimento.

Além disso, a administração é considerada como o principal diferencial neste negócio, conforme o relato abaixo:

[...] Para o nosso negócio, a tecnologia não faz diferença e sim os empresários [...] a gestão administrativa, a capacidade de empreendedorismo [...] (entrevistado B).

Ou seja, o que faz a diferença é a capacidade de solucionar o problema do cliente, proporcionando a perpetuidade do relacionamento através da administração competente do marketing. Se nesta solução uma nova tecnologia for criada, então está será uma inovação aceita e incorporada para a empresa.

Ademais, quando uma entrevistada foi questionada se entendia que a gestão do conhecimento na empresa tem sido um diferencial, a resposta foi:

[...] Sim, sem dúvida. Somos uma empresa prestadora de serviços, portanto, o nosso maior ativo intangível é o conhecimento dos nossos integrantes. Por isso, valorizamos as pessoas de conhecimento que aqui trabalham e desenvolvemos iniciativas voltadas para o tema. Nesse contexto, a gestão do conhecimento (no sentido de compartilhar, capturar sinergias, disseminar e replicar experiências) e as iniciativas de desenvolvimento do capital intelectual da empresa são grandes diferenciais e agregam valor [...] (entrevistada A)

Portanto, pode-se inferir que a gestão competente tanto do marketing quanto da administração como um todo, principalmente no que tange ao conhecimento, influencia diretamente na performance da empresa, sendo que estes fatores reunidos tornam-se uma vantagem competitiva, proporcionando a empresa pesquisada ser líder no mercado em que atua.

Considerações finais

O objetivo principal deste estudo foi analisar uma empresa de construção civil, no que tange a sua atuação no marketing empresarial, mais especificamente na gestão do marketing de projetos para obter vantagem competitiva.

Esta pesquisa também procurou diagnosticar como a empresa lida com as principais características do marketing de projeto, revertendo-as em competências para a empresa. Um dos tópicos abordados de maior importância é o relacionamento com os clientes e constatou-se nesta pesquisa a importância da participação de agentes em todos os níveis da empresa, desde a identificação das necessidades do cliente até a entrega da obra.

Outro item importante é a adoção de uma administração descentralizada e com delegação de autoridade da empresa pesquisada com base em redes de sistemas e integração que evita o isolamento das unidades de negócio e da própria empresa.

As pessoas que contribuem para o conhecimento dentro da organização significam um diferencial importante tanto para os acionistas como para os clientes. Outros destaques notados são a importância dada ao cliente, ao empresário e aos acionistas. O cliente satisfeito é colocado como o fundamento da existência da empresa e a mesma está sempre focada em entender o cliente e apresentar soluções que o conquistem. A entrega de uma solução integrada é considerada como um diferencial, um valor superior.

Os serviços atípicos da empresa fazem com que a mesma esteja sempre realimentando o ciclo de forma a sempre ter um projeto ou uma obra em andamento junto ao cliente, principalmente o governamental. A necessidade de se manter os empregos e o pagamento dos operários e a diminuição do desemprego é uma estratégia de comprometimento das partes envolvidas.

A singularidade de cada projeto implica na necessidade da continuidade dos serviços para um mesmo cliente e confere uma grande chance de reutilização de recursos de um projeto para outro. Além disso, a complexidade dos projetos faz a especialização da empresa e a torna referência no mercado.

O comprometimento financeiro também é grande, e o serviço de obtenção de financiamentos e a prática de negociações nessa área para o cliente diminuem o risco financeiro, tanto para o cliente como para o fornecedor.

A construção civil não pode ser exportada, como um carro que é fabricado num país e exportado para outro, e este fato é fundamental para a opção por uma administração descentralizada. O atendimento às características locais é uma das características do marketing de projetos.

A dificuldade de padronização, que é uma desvantagem da administração descentralizada e uma dificuldade do marketing de projetos, é neutralizada pela preocupação da disseminação das informações dentro da empresa.

Conhecer o cliente é um dos itens mais importantes para o sucesso da empresa no marketing de projetos. O conhecimento da cadeia decisória e dos influenciadores na confecção e implantação de um projeto é um diferencial para a empresa.

Na pesquisa, constatou-se a preocupação com a comunicação interna como difusora do conhecimento dentro da empresa. As Comunidades de Conhecimento fazem as informações fluírem melhor entre as áreas.

Outro diferencial constatado é a capacidade de solução de problemas do cliente, o qual perpetua o relacionamento através da administração competente do marketing. Na busca de soluções, cria-se uma nova tecnologia que é incorporada pela empresa.

Conclui-se, portanto, que a gestão competente tanto do marketing quanto da administração, principalmente no que tange ao conhecimento, influencia diretamente na performance da empresa e se torna uma vantagem competitiva no mercado.

A pretensão deste trabalho foi de averiguar e indicar as características principais de uma empresa de construção civil referente ao marketing do mercado B2B e do marketing de projetos. O estudo deve ser ampliado para outros casos para a confirmação das constatações relatadas, ou seja, ações administrativas e de marketing que levam valor superior para o cliente e trazem vantagem competitiva para a empresa.

Este estudo ainda está limitado quanto à amplitude e quantidade dos entrevistados (todos da área de apoio e nível gerencial), constituindo uma oportunidade de novas pesquisas. Um novo estudo dentro das pequenas empresas poderia trazer resultados adversos aos apontados aqui. O tipo de pesquisa ainda limita a sua generalização, servindo este como base para disciplinas, no âmbito acadêmico, e para os gestores da própria empresa, quanto às práticas gerenciais empregadas no marketing empresarial. Futuras pesquisas com outras empresas, a partir da análise empregada aqui, poderiam ampliar o conhecimento na área de gestão de marketing de projetos no Brasil.

Esta pesquisa ainda serve como estímulo para os estudantes de administração e gestores de empresas no sentido do entendimento do marketing empresarial na gestão administrativa das empresas como fator fundamental para obter vantagem competitiva.

Referências

- COVA, B.; GHOURI P.; SALLE R. *Project marketing: beyond competitive bidding*. London: Wiley, 2002.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- LOVELOCK C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS, E. Centralização x descentralização: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 101-121, abr./jun. 1979.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 14/10/2006

Aprovado: 11/10/2007