

José Edson Lara

Centro Universitário Unihorizontes
(Belo Horizonte, MG, Brasil)
Fundação Cultural Dr Pedro Leopoldo
(Pedro Leopoldo, MG, Brasil)
jedson.lara@hotmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6120-075X>

Luis Fernando Jeckel

Centro Universitário Unihorizontes
(Belo Horizonte, MG, Brasil)
jeckel.lf@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7149-8828>

Wendel Alex Castro Silva

Centro Universitário Unihorizontes
(Belo Horizonte, MG, Brasil)
wendel.silva@unihorizontes.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4974-8381>

Eduardo Trindade Bahia

Instituto de Educação Tecnológica - IETEC
(Belo Horizonte, MG, Brasil)
etbahia@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1237-8249>

Business-to-business: Estudo sobre os Negócios da Construção Civil de Pequeno Porte

Business-to-business: Study on the Small Construction Business

RESUMO

A contribuição das Engenharias para o desenvolvimento da sociedade vem sendo destacada na literatura há muito tempo. Entretanto, estudos sobre o escopo e as estratégias de negócios *business-to-business* ainda são escassos. Esta pesquisa objetiva analisar como pequenas empresas da construção civil atuam nos negócios *business-to-business*. Utilizou-se um modelo analítico com quatro dimensões: busca e relacionamento, gerenciamento, aprendizagem e inovações com parcerias. Trata-se de um estudo qualitativo cujos dados foram coletados por meio de entrevistas e analisados com apoio do *software Vosviewer*. Os resultados permitiram constatar que o sucesso alcançado e os impactos relativos aos resultados de mercado estão positivamente relacionados com os elementos do modelo adotado. A originalidade do estudo consiste na proposição de um modelo de construtos e variáveis para estudos futuros, associando o modelo do *business-to-business* ao modelo da hélice quintupla, direcionando tal negócio para a Quarta Revolução Industrial.

Palavras-Chave: *business-to-business*; relacionamentos corporativos; indústria 4.0; parcerias organizacionais.

ABSTRACT

The Engineering's contributions to society' development have been highlighted in the literature for a long time. However, the scope and business-to-business strategies are still scarce. This research aims to analyze how small construction companies operate in Business-to-Business. We used an analytical model with four dimensions: search and relationship, management, learning and innovations with partnerships. A qualitative study was conducted. Data were collected through interviews with executives and analyzed with the support of the Vosviewer software. The results showed that the success achieved and the impacts in relation to market results have a positive and direct relationship with the adopted model elements. The originality of the study consists in proposing a model of constructs and variables for future studies, associating the Business-to-Business Model with the Fivefold Helix Model, directing this business to the Fourth Industrial Revolution.

Keywords: business-to-business; corporate relationships; industry 4.0; organizational partnerships.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 24/09/2019
Aceito em: 16/12/2019
Publicado em: 17/06/2020

Introdução

No ambiente complexo e turbulento das negociações entre as organizações contemporâneas, além do crescimento notável da concorrência que se mostra cada vez mais intensa, surge o conceito de marketing *business-to-business* (BSB). Neste contexto, as relações mais estáveis de negócios cedem cada vez mais espaço para empreendimentos e iniciativas mais efêmeras, com parceiros mais dispersos regionalmente, pouco conhecidos e com poderes estruturais e estratégicos mais desiguais. Em muitos casos os arranjos produtivos locais passam a atuar, de alguma maneira, em contextos de arranjos produtivos globais (C. Fill & K. E. Fill, 2005; Coe, Hess, Yeung, Dicken, & Henderson, 2004; Geiger, 2017; Yang & Gabrielsson, 2017).

Business-to-business, ou simplesmente B2B, consiste na 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 o seu cliente seja sempre outra empresa e não o consumidor final. Uma característica desse mercado corporativo é a aquisição de um produto e/ou serviço, uma vez que é baseada em critérios bem definidos, diferentemente das transações realizadas entre organizações e consumidores finais. 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 (Barber, Waymon, Alphonso, & Wylde, 2015).

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 os seus recursos para o desenvolvimento em conjunto de novas possibilidades de negócios.

Os negócios B2B movimentam grande volume de negócios no mundo (Yang & Gabrielsson, 2017). A indústria da construção civil se destaca nesse contexto. Tal setor de negócios apresenta relevância significativa e colaboração expressiva 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 da 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).

Segundo Oliveira (2011) e DeLeon e Chatterjee (2017), os mercados *business-to-business* e *business-to-consumer* (B2C) se diferenciam por seus objetivos. O mercado consumidor é composto por indivíduos que consomem bens e serviços para satisfação pessoal; no mercado organizacional o objetivo é, em geral, o lucro. Outra característica dos mercados organizacionais está relacionada à tomada de decisão, em que as compras costumam ser mais racionais.

Conforme Gummesson (2005), o termo marketing de relacionamento emergiu de modo simultâneo no *business-to-business* e no marketing de serviços. 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. Isso é feito por meio de permutas entre os envolvidos e de efetivação de promessas realizadas.

O objetivo das redes e alianças estratégicas, em geral, é o acesso a recursos complementares, como 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 Xu, Maon, & Wilcock, 2012).

As empresas buscam formas de se tornarem mais competitivas, investindo em estratégias, buscando alternativas que as levem a ter proximidade maior com os seus clientes, e gerando um relacionamento sólido e durável. Assumir uma postura inovadora junto aos clientes e atender as suas necessidades representam, certamente, fontes de sucesso dos empreendimentos, permitindo a projeção para o chamado modelo da quinta hélice (Carayannis & Campbell, 2012; Grundel & Dahlström, 2016; Gadde, Håkansson, & Persson, 2010).

Raras têm sido as iniciativas para o desenvolvimento de um modelo teórico, estratégico e prático aplicável à natureza dos negócios na construção civil (Yankah & Dadzie, 2015). Kandemir, Yaprak e Cavusgil (2006), estudando as parcerias em empresas da construção civil, enfatizam a importância de se compreender as relações entre a orientação estratégica e a *performance* das organizações. Beach, Webster e Campbell (2006) destacam a amplitude da complexidade e dos problemas de gestão das parcerias estratégicas em vários setores, especialmente na construção. Assim, evidencia-se a necessidade de se ter um modelo consistente e multiaplicável, que explique o ambiente da construção civil, demonstrando as relações entre os atores e os processos determinantes do desempenho nesse setor, independentemente da natureza da construção e do ambiente onde ela se implementa.

Em face da importância do tema para a academia, em conformidade com o estado da arte deste campo do conhecimento e para os negócios do setor, coloca-se a pergunta orientadora deste trabalho: como se configuram a formação e as relações de parcerias no contexto da construção civil de pequeno porte, em Belo Horizonte, Minas Gerais? Adicionalmente, é possível conjecturar-se sobre a inquietação contemporânea: como podem se situar os negócios no *business-to-business* no contexto da quinta hélice?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como organizações de pequeno porte atuantes no setor da construção civil de Belo Horizonte, Minas Gerais, criam e gerenciam as suas práticas de marketing *business-to-business*, aplicando e ampliando o modelo proposto por Kandemir *et al.* (2006), e de forma a permitir projeções para o cenário do modelo da quinta hélice (Carayannis & Campbell, 2012). A escolha do *lôcus* do estudo, a cidade de Belo Horizonte, se justifica pelo fato de lá existir grande quantidade de empresas de pequeno porte na construção civil, sendo que, em conformidade com informações do Sinduscom, o sindicato das empresas do setor, praticamente todas elas apresentam problemas de gestão das parcerias necessárias aos negócios.

O setor da construção civil vem passando por forte recessão, induzindo a mudanças na estruturação das empresas, criação de alianças e redesenho do modelo de negócios. As empresas mais afetadas geralmente são as pequenas, justamente pela frágil estrutura, escassez de crédito e pela necessidade de maior

sincronização na cadeia produtiva do setor. Tal aspecto fortalece a necessidade de se devolver estudos teóricos e empíricos sobre as relações de negócio no setor, cada vez mais complexas. Nesse sentido, a literatura tem sido escassa, conforme consulta em periódicos da área. Da mesma forma, alguns poucos livros apresentam abordagens genéricas e menções normalmente débeis sobre esse tema específico.

Fundamentação teórica

Os negócios no *business-to-business*

O *business-to-business* diz respeito aos processos 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 (Levy & Grewal, 2017).

Woodside e Baxter (2013) destacam a importância de se estudar os processos de decisões nas relações dos negócios no *business-to-business*. Deng e Wang (2016) ressaltam o papel dos parceiros externos no planejamento estratégico dos negócios a partir da análise do meio interno e externo, auxiliando na tomada de decisões de maneira racional, rumo a uma melhor *performance* organizacional, com benefícios mútuos. Nas empresas de construção civil, notadamente nas de pequeno porte, o envolvimento dos parceiros nas relações do *business-to-business* torna-se fundamental no planejamento e na execução de projetos. Em um plano mais geral, para Westwood (2013), 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. Empresas do ramo da engenharia civil 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 relações mais complexas.

De acordo com Nunes e Cavique (2008), é evidente que não basta apenas planejar e executar os processos de uma estratégia. É fundamental criar meios de controle das métricas. Cada vez mais se observa uma profunda orientação das corporações para a criação, implementação e controle por métricas de produção. A literatura vem demonstrando que 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 (Herbst & Merz, 2011).

Como premissa deste estudo, os conceitos fundamentais do marketing são utilizados nos dois mercados, tanto no mercado *business-to-business* quanto no mercado *business-to-consumer*, ou negócios orientados para o consumidor final. A comunalidade é que os dois conceitos se dirigem à criação de valor para clientes. 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, se baseiam na interação entre o vendedor e o consumidor, conforme estudo sobre o passado, o presente e o futuro dos negócios no *business-to-business* realizado por Lindgreen, Benedetto, Geersbro e Ritter (2018). A emergência deste estudo, orientado às pequenas empresas de construção civil, caracteriza a

importância e a conveniência de se construir conteúdos analíticos consistentes e aplicáveis ao setor.

Desde 1970, alterações internacionais significativas vem se intensificando, proporcionando alto nível de turbulência nas organizações, com implicações relevantes em relação aos negócios em geral. A primeira alteração é a mudança em relação à origem e à estrutura da indústria no desenvolvimento econômico. A fabricação de produtos em indústrias, antes a principal atividade econômica, sofreu redução do seu valor no mesmo instante em que ocorreu aumento do interesse pelos serviços. A evolução da tecnologia de informação é outra transformação que influenciou intensamente as relações entre as organizações, impactando o *business-to-business*. Os negócios *business-to-business* são pródigos na criação de novas oportunidades de negócios e empregos operacionais em virtude da diversidade de detalhes de processamento de atividades, assim como das demandas por eficiência e eficácia, notadamente nas necessidades crescentes de atendimento rápido a clientes (Krakovsky, 2018; Leek & Christodoulides, 2012).

De acordo com Solomon, Marshall, Stuart e Bradle (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; os revendedores, que obtêm produtos acabados, tendo como objetivo a revenda para outros negócios; e as organizações, consideradas como uma instituição específica B2B. Huffmann (2013) destaca o papel crítico e essencial das pessoas e dos processos de negócios no *business-to-business*, em especial nas atividades desempenhadas por mulheres.

O *business-to-business* e os negócios na construção civil

Segundo Dantas (2016), o comportamento dos compradores no B2B vem sofrendo alterações intensas no decorrer dos últimos anos, o que têm influenciado fortemente o processo de compras, permitindo projetar grande evolução no mundo da Internet das Coisas (Sinclair, 2018). Na atualidade, 89% dos clientes B2B utilizam a internet em busca de informações a respeito de fornecedores B2B. P. Hague, N. Hague e Harrison (2005) afirmam que um dos fatores de relevância no mercado *business-to-business* é a intensidade e qualidade do relacionamento com o cliente, e os mercados emergentes ganham destaque por essa particularidade acentuada.

O processo de compra no mercado B2B tem início com o reconhecimento da necessidade. Porém, a obtenção de informações e a avaliação das alternativas são diferenciadas. Elas são mais formais e estruturadas. Geralmente, os compradores no B2B apontam suas necessidades por escrito, solicitando aos fornecedores potenciais que apresentem propostas formais. Dessa forma, a decisão final de compra fica a cargo de um comitê (Levy & Grewal, 2012).

No mercado *business-to-business* algumas características se sobressaem, tais como: os compradores são em menor número, entretanto de maior porte; o relacionamento entre as partes é mais intenso; as relações são mais profissionais, predominando a racionalidade da relação; normalmente existem diversos fatores e atores influentes nas relações; frequentemente as transações são mais complexas e demoradas do que no mercado *business-to-consumer*; as demandas são derivadas, inelásticas e oscilantes; ocorre a tendência de que as transações entre compradores e vendedores sejam diretas. Assim, o processo decisório de compras se torna mais complexo, requerendo, frequentemente, envolvimento significativo dos parceiros do

negócio, especialmente nos negócios em serviços (Hakanen, Helander, & Valkokari, 2017).

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 própria do mercado. De maneira análoga a 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 grau de complexidade de compras ou transações de negócios no âmbito do *business-to-business* pode envolver equipes especializadas. Dessa forma, torna-se indispensável alto conhecimento de profissionais de negociação em relação ao produto e ao negócio específico. As decisões se baseiam em razões econômicas, funcionalidades e desempenho do objeto de negócio (Brito & Roseira, 2005).

O setor da construção civil tem buscado meios de aprimorar os seus processos e adequar a sua negociação aos novos cenários de negócios (Barros & Santos, 2006). 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 esses autores, não há mais razão alguma para se fazer distinção entre inovação técnica e inovação gerencial, pois, para se obter êxito numa inovação na indústria da construção, se faz necessária a utilização de ambas as técnicas simultaneamente.

Blayse e Manley (2004) destacam que 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. Dulaimi, Ling, Ofori e Silva (2002) ressaltam que quanto maior o número de inovações na indústria da construção civil, maiores são as possibilidades de expandir a sua contribuição para o crescimento econômico. Por outro lado, se constata que essa indústria, comumente, não é muito inovadora, cabendo, assim, muito espaço para melhorias. Parcela significativa das inovações em produtos provém da China, notadamente em *design* de materiais e, nesse sentido, as relações de negócios para acesso a eles se complica consideravelmente (Shouke, Zhuobin, & Jie, 2010).

A excelência nos relacionamentos no *business-to-business*, especialmente na construção civil, tem se mostrado essencial para a sustentabilidade dos negócios. 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 na qual todas as partes envolvidas lucram. 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. Assim, as organizações estão retomando conceitos que eram praticados em épocas passadas, nas quais o volume de negócios era consideravelmente menor e o tempo não se mostrava tão acelerado (Hakanen *et al.*, 2017; Shouke *et al.*, 2010; Zhengrui, 2011).

Apesar da relevância da orientação das políticas e dos objetivos organizacionais para atitudes, atividades e negócios para a excelência do relacionamento entre parceiros, muitas empresas da área de construção não a têm praticado com consistência. A precariedade de avaliação geral de desempenho ainda é um fator que afeta diretamente a indústria da construção. Tal fator está relacionado, em grande parte, à escassa prática de treinamento gerencial dos gestores. Para se avaliar a eficácia de um planejamento com o objetivo de avaliar os resultados obtidos, devem

ser usados indicadores robustos, importantes e pertinentes para 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, sustentados em modelos gerenciais sólidos (Mello, Amorim & Bandeira, 2008; Nunes & Cavique, 2008).

Em face ao reconhecimento da importância da verificação, ainda que qualitativa, da *performance* das parcerias no setor da construção civil, neste estudo se adapta e adota o modelo criado originalmente por Kandemir *et al.* (2006). Este modelo se fundamenta em três construtos independentes: orientação para a parceria, orientação em relação à turbulência do mercado e orientação em relação à turbulência tecnológica. Os autores também assumem e comprovam a *performance* de mercado como consequência da atuação das alianças com os parceiros de negócios.

Inspirado no modelo de Kandemir *et al.* (2006), neste trabalho são efetuadas adaptações, propondo-se para estudo uma evolução na abordagem, constituída 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. Esse último construto foi incluído no modelo em razão da conveniência de se explorar e verificar no presente estudo, até que ponto a atuação com parceiros permitiu à empresa desenvolver inovações nos serviços e nos processos de trabalho. A verificação de inovações nas relações de parcerias é, em essência, a contribuição deste trabalho para o avanço do conhecimento no campo.

O modelo analítico da pesquisa

Após busca na literatura por estudos e modelos que contemplassem as relações de parcerias entre as empresas do setor da construção civil, chegou-se ao modelo desenvolvido e aplicado por Kandemir *et al.* (2006). Para a configuração do *status quo* das relações entre parceiros de negócios no *business-to-business* da construção civil no ambiente das pequenas empresas de Belo Horizonte, MG, foi empregado o método qualitativo em razão da dificuldade de se obter um número significativo de empresas do setor da construção para validar o modelo. Porém, o propósito desse modelo não é a sua validação. Ademais, julgou-se conveniente incluir o construto denominado inovações proporcionadas pela atuação com as parcerias. Os construtos do modelo foram relacionados às possibilidades de sucesso nas parcerias, assim como aos seus impactos em relação ao mercado, conforme se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1

Modelo Analítico da Pesquisa

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

Nota. Adaptado de “Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance”. Fonte: Kandemir, D., Yaprak, A., & Cavusgil, S. T. (2006). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-340.

Busca e relacionamento com parceiros e *prospects*

No construto busca e relacionamento com parceiros e *prospects* considera-se que os parceiros de negócios podem influenciar na combinação entre recursos e habilidades, procedimentos e 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 competência relevante para integrar com êxito essas capacidades às próprias estratégias e rotinas da empresa de construção civil. Considera-se que uma das atividades mais desafiadoras e estratégicas neste negócio, consiste em identificar e atuar intensamente com parceiros que agregam valor à rede de negócios de forma competente, comprometida e sustentável.

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 compartilharem informações, oportunidades e atividades com os seus parceiros de rede. A gestão das parcerias em organizações de grande porte normalmente requer unidades específicas de atuação corporativa, especialmente quando se trata de empresas integradas internacionalmente. Nas pequenas organizações, é mais comum e provável que a gestão estratégica de parceiros seja efetuada pelo CEO ou pelo seu próprio dono, enquanto que a gestão operacional seja delegada a executivos de segundo nível.

Aprendizagem com as parcerias

A aprendizagem corporativa requer capacidades que incluem o domínio de informações e conhecimentos sistemáticos, oriundos do portfólio de atuação em uma rede de negócios. Portanto, o aprendizado por meio das parcerias resulta do compartilhamento intenso de experiências, que pode ser aproveitado em resposta às contingências imprevistas das interações de parcerias. A aprendizagem consiste em uma cultura e um processo, sendo ambos evolutivos, compreensivos, dinâmicos e determinísticos, que ocorrem na medida em que a empresa adquire, interpreta e alavanca as suas redes de parcerias. Para Steil e Pacheco (2008), diferentemente do conhecimento em relação à aprendizagem organizacional interna, essa será sempre determinada pela aprendizagem dos parceiros de uma organização e ocorre mediante experiências vivenciadas. A aprendizagem e o conhecimento são ocorrências que caminham juntas a partir de procedimentos de reforço mútuo. A aprendizagem se torna determinante da criação de novas competências, propósitos e processos corporativos.

Inovações proporcionadas pela atuação com parcerias

Inserido neste modelo, com o construto inovações aprendidas ou geradas pela atuação de organizações de negócios na construção civil de pequeno porte com seus parceiros se pretende identificar e caracterizar o estado da aprendizagem

organizacional para a qual as empresas se preparam e se dispõem a evoluir em ambientes definidos por intensa competitividade e demandas de sustentabilidade. Em ambientes tecnologicamente turbulentos, as empresas podem se mostrar mais inclinadas a exercerem a flexibilidade para cessar as relações de aliança que não contribuem para a sua evolução, e migrar para parceiros com competências gerenciais e tecnológicas mais apropriadas.

A justificativa principal para a evolução das empresas em direção às inovações nas redes decorre da necessidade de atender a clientes cada vez mais exigentes e conscientes de procedimentos, processos, produtos e serviços disponibilizados pelos competidores. Na Figura 1 é apresentado o modelo derivado, elaborado para esta pesquisa, contendo seus construtos e respectivas variáveis ou indicadores de *performance*.

Cabe destacar que na medida em que as empresas passam a adotar modelos e metodologias adequadas, permite-se melhor tomada de decisões corporativas por meio de instrumento robustos e testáveis. Cabe destacar, ainda, que uma implicação prática do modelo é a melhoria dos resultados de alianças, geração de inovação, aumento da sinergia na cadeia de negócio e criação de propósitos corporativos.

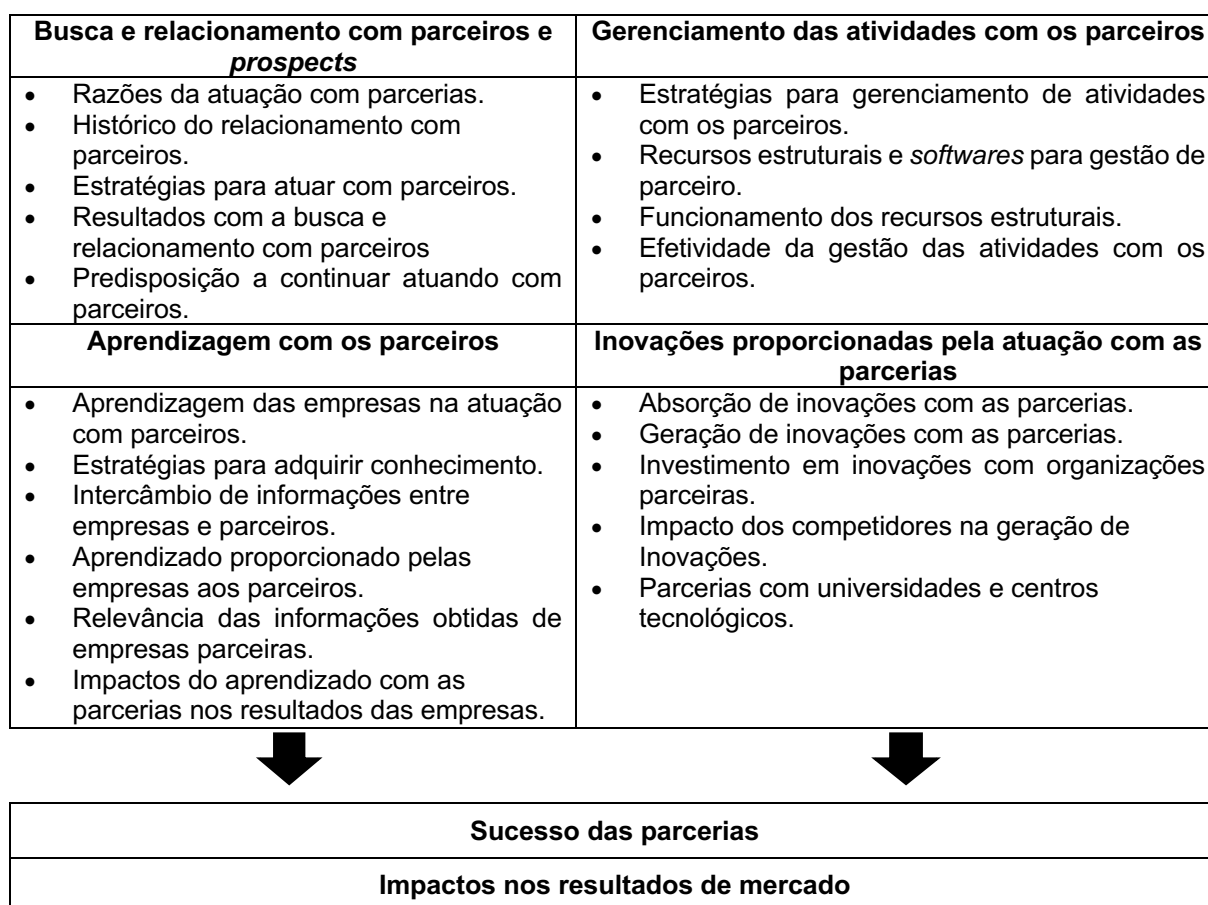


Figura 1. Modelo Elaborado para a Pesquisa

Metodologia

Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, apresentando o contexto e as práticas de negócios no *business-to-business* utilizadas pelas empresas da construção civil de pequeno porte de Belo Horizonte, Minas Gerais. Foi utilizada para este estudo uma abordagem qualitativa, em que o objetivo foi analisar como as organizações de pequeno porte atuantes no setor da construção civil de Belo Horizonte criam e gerenciam suas práticas de marketing *business-to-business*. O método usado foi a entrevista em profundidade. Foram consideradas como unidade de análise empresas de pequeno porte do setor da construção civil de Belo Horizonte.

Foram selecionados e entrevistados, por acessibilidade, onze executivos que atuam na indústria da construção civil. A amostra não foi mais extensa em razão da indisponibilidade expressa de executivos em responder ao guia da pesquisa. No entanto, parte-se da suposição de que a questão analisada e o potencial de problemas e soluções sejam semelhantes, já que se trata de empresas de pequeno porte cujos clientes, processos de prestação de serviços e resultados são semelhantes. Ademais, muitos dos que foram contatados não apresentaram condições adequadas para responder pelo tempo escasso de disponibilidade, pela inexperiência, ou seja, pelo pouco envolvimento com a gestão das parcerias, sendo excluídos da amostra. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, em conformidade com o método da pesquisa em profundidade.

A descrição do perfil demográfico e ocupacional dos entrevistados é apresentado na Tabela 2. Ressalta-se que, por questões éticas, os nomes dos participantes da pesquisa foram preservados. Os entrevistados foram identificados pela letra E, seguida de um número, em ordem crescente de acordo com a realização das entrevistas.

Tabela 2

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
E11	31	F	Técnica em edificações	Auxiliar Administrativo	5

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas nos meses de abril e maio de 2019. O modelo adotado, com quatro construtos, gerou 20 variáveis ou perguntas, submetidas às respostas pelos participantes, objetivando conseguir o máximo de informações com o mínimo possível de questões e incertezas. A partir da análise dos conteúdos qualitativos, foram identificados e classificados os elementos que compõem o modelo em categorias ou grupos, de acordo com os parâmetros definidos para cada questão (Gerhardt & Silveira, 2009).

Para a complementação da análise e tratamento das informações, foi utilizado o *software VOSviewer*, que é um instrumento cada vez mais usual na academia para processar pesquisas qualitativas, visando a criação e visualização de redes de informações. O *software* realiza a mineração de textos que foram utilizados para se construir e visualizar redes de ocorrências de termos relevantes extraídos da literatura. Na sua versão atual, o *software* interpreta somente textos em inglês, que aparecem assim nas imagens.

Em relação às entrevistas, cada respondente recebeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo as informações pertinentes à finalidade e aos objetivos da pesquisa. Os entrevistados foram informados a respeito do sigilo e do anonimato, como também da utilização das informações coletadas. Mediante ao exposto, eles colaboraram de forma voluntária, concordando e assinando o termo, tendo a garantia de que as informações prestadas seriam utilizadas exclusivamente para fins científicos.

Pretendeu-se estipular 60 minutos como tempo médio de duração de cada entrevista. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e submetidas a adaptações de ordem e sequência lógica dos depoimentos, para se obter maior compreensão daquilo que foi dito.

Análise e discussão

Análise dos conteúdos de cada construto

Foram analisados os depoimentos considerados relevantes coletados nas entrevistas. De acordo com a delimitação da metodologia e a definição dos objetivos da pesquisa, para a análise dos resultados foram utilizados quatro construtos: o primeiro relacionado à procura e ao relacionamento com parceiros e *prospects*; o segundo relacionado ao gerenciamento das parcerias; o terceiro associado ao aprendizado com as empresas parceiras; e o último se refere as inovações geradas ou absorvidas com as parcerias.

Para a análise dos blocos de perguntas referentes aos construtos supracitados foi utilizado o *software VOSviewer*, que apresentou o resultado por meio da análise de recorrência de termos e/ou palavras de cada resposta em relação à cada construto. Verificou-se que, para cada termo mais próximo, tem-se a cor vermelha, que significa que houve maior recorrência do termo, alinhada, por sua vez, a outros termos e/ou expressões.

Procura e relacionamento com parceiros e prospects

Neste item, apresenta-se na Figura 2 um mapa de densidade de recorrência dos termos que foram identificados nas respostas dos entrevistados.

Verificou-se que a procura e o relacionamento com os parceiros e *prospects* dos negócios, permitindo a criação de alianças e redes de parcerias, se tornou um recurso estratégico, conforme demonstra a nuvem de calor, uma vez que é impraticável reter todas as *expertises* que envolvem um projeto. Ainda que os *clusters* de relações de parcerias e relações de negócios se encontrem em lados opostos, conforme apresentado pelo mapa de densidade, observa-se que há proximidade de ambos em relação ao grupo de destaque das parcerias, da gestão das parcerias e das estratégias de marketing.

Dessa forma, pode-se afirmar que há interação entre os *clusters* gerados. Ademais, a colaboração entre as organizações possibilita a realização de ações conjuntas, além de viabilizar as transações de recursos (Pak, Carden, & Kovach, 2016; Zybell, 2013). Assim, as organizações buscam captar e manter a parceria com outras empresas por meio do bom relacionamento, pois ele propicia melhorias e ganhos no processo de trabalho, tal como encontrado por Kandemir *et al.* (2005) em termos de aderência e intensidade. Por fim, a gestão da busca e a manutenção dessas parcerias promoverá o desenvolvimento de qualquer setor, acreditando-se que os resultados serão percebidos em curto prazo de tempo.

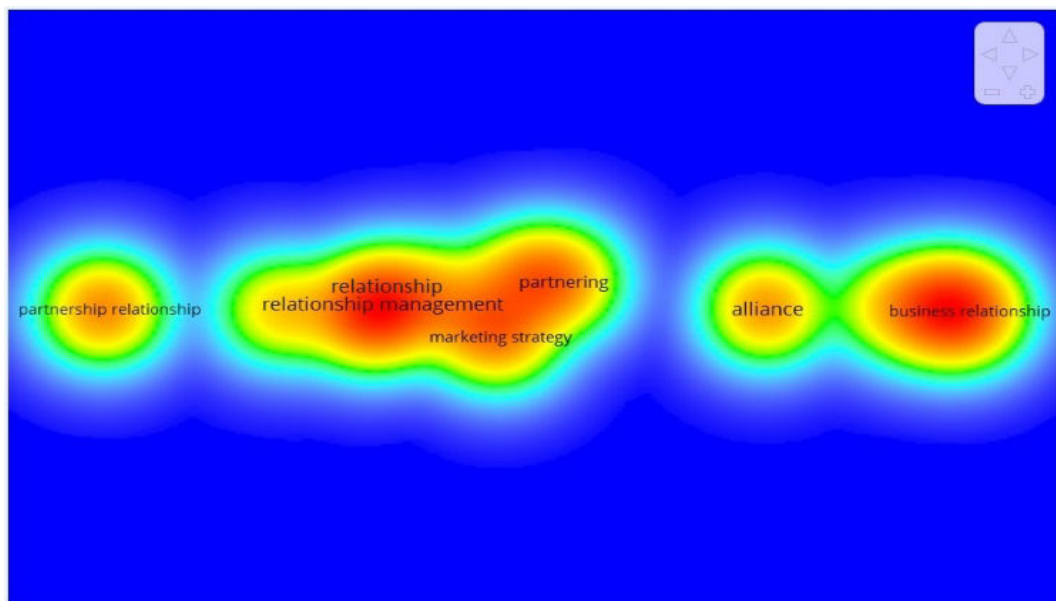


Figura 2. Mapa de Densidade com os Termos Recorrentes Referentes ao Construto I

Fonte: dados da pesquisa.

Gerenciamento das parcerias

A Figura 3 apresenta, por meio do mapa de densidade de recorrência, termos extraídos dos conteúdos 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, assim como os resultados obtidos.

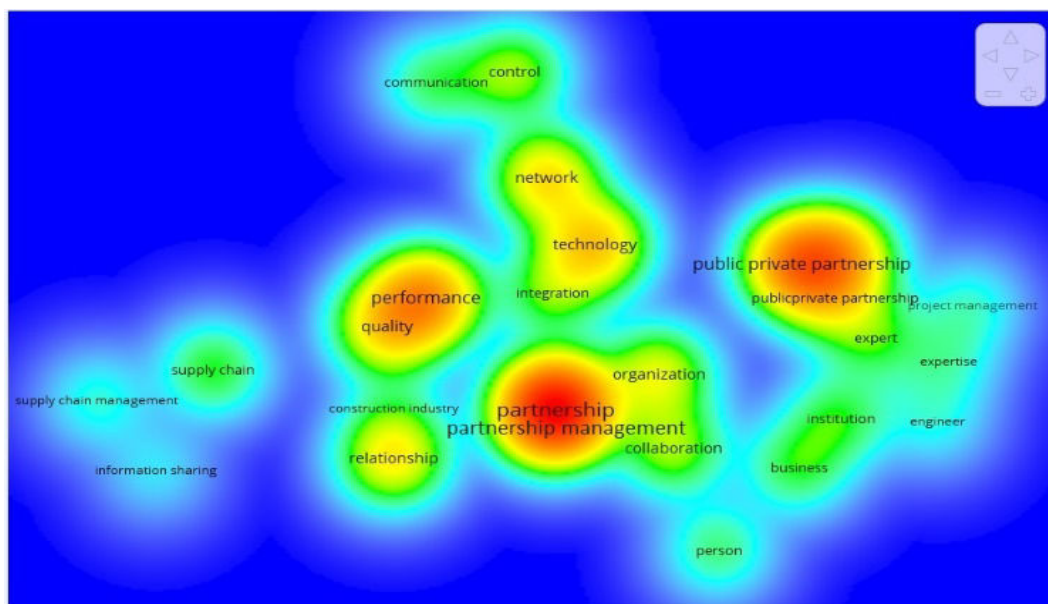


Figura 3. Mapa de Densidade com os Termos Recorrentes Referentes ao Construto II

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando o mapa de densidade, identificou-se a formação de quatro grupos distintos, elencados pelo seu nível de relevância, conforme demonstra a zona de calor. No primeiro grupo, estão as parcerias, a gestão das parcerias, as organizações e a colaboração; no segundo, figuram as parcerias com agentes públicos e privados; no terceiro, se encontram a *performance* e a qualidade; e, por fim, no quarto grupo, estão as redes, a tecnologia e a integração. Apesar da distinção dos grupos, eles estabelecem relações no que tange à formação de alianças. Todavia, o foco desse construto é o gerenciamento das parcerias. Por esta razão, verificou-se a importância de se ter uma gestão aprofundada devido à complexidade das redes formadas pelas organizações, de modo que os objetivos sejam alcançados. A utilização de recursos tecnológicos se torna um meio de gerenciar as atividades com os parceiros para se analisar os resultados obtidos mediante a atuação em parceria. A gestão das atividades tem trazido resultados relevantes para as organizações por meio dos resultados obtidos.

Conclui-se, portanto, que a gestão do relacionamento entre organizações, privadas ou públicas, possui papel importante na indústria da construção civil, tal como foi encontrado por Pak *et al.* (2016). O estudo de Kandemir *et al.* (2005) demonstrou correlações mais fracas em relações a variáveis em estudo estatístico. Destacam-se, entre as estratégias desta gestão, a criação e o desenvolvimento de parcerias que têm por característica um relacionamento de negócios alicerçado em confiança mútua.

Aprendizado com as empresas parceiras

Neste construto, verificou-se a criação de um bloco sólido de convergências de percepções dos entrevistados, destacando-se o aprendizado como termo principal, corroborando o estudo de Kandemir *et al.* (2005). Alicerçando o aprendizado, a permuta de informações entre as empresas se torna essencial para a expansão das

organizações. O compartilhamento de informações e a utilização delas pelos parceiros de negócio produzem valores na rede e otimização dos processos gerenciais.

Em vista disso e do cenário atual, as empresas se encontram inseridas no conhecimento, no aprendizado, em busca de ambientes que incentivem o conhecimento e a inovação para se manterem competitivas no mercado. Porém, o aprendizado por meio das parcerias não ocorre sem o estabelecimento de uma interação entre as partes envolvidas. Ainda neste segmento, as práticas de trabalho permitem que profissionais, ao interagirem com colegas mais experientes, adquiram novas práticas e comportamentos para realizarem as suas atividades. Desse modo, conclui-se que a parceria propicia aumento significativo da sucessão de informações, diminuição de incertezas, além do desenvolvimento de um ambiente voltado ao aprendizado e a inovação, como assinalado por Hakanen *et al.* (2017).

O estudo de Kandemir *et al.* (2005) revelou, evidentemente, as especificidades estatísticas das variáveis do construto aprendizado das empresas com os parceiros. A Figura 4 demonstra a intensidade perceptual disso.

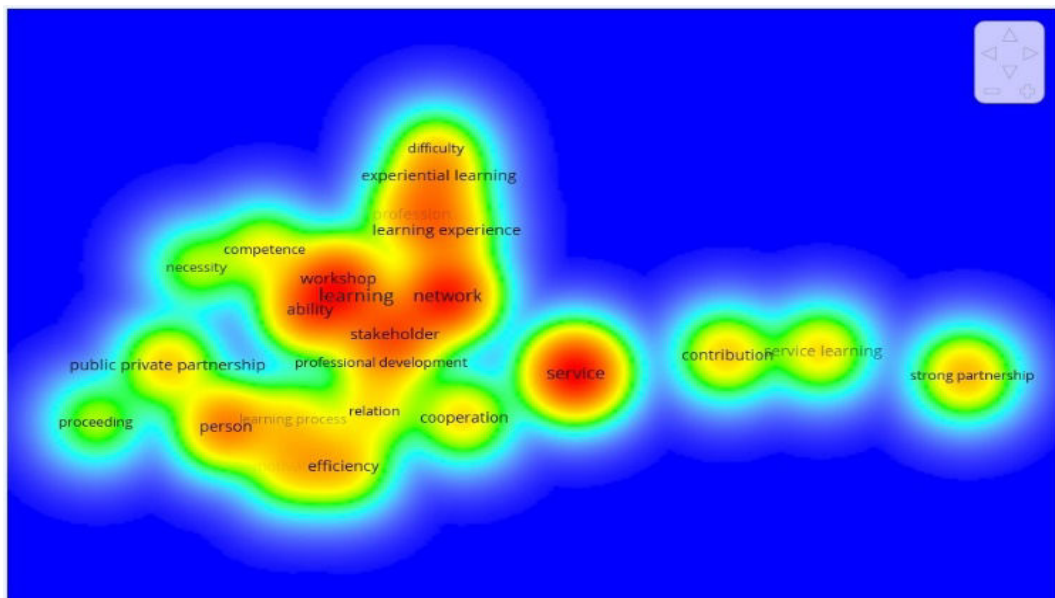


Figura 4. Mapa de Densidade com os Termos Recorrentes Referentes ao Construto III

Fonte: dados da pesquisa.

Inovações e parcerias

Por meio do mapa de densidade apresentado na Figura 5, pode-se afirmar que as inovações representam um elemento propulsor da *performance*, associada às parcerias. Sob essa perspectiva, identificou-se que as inovações não estão voltadas somente para a sobrevivência das organizações, mas para todo o setor da indústria da construção civil. Além do mais, as inovações possuem vínculo positivo com o sucesso das empresas, da mesma forma que o sucesso das empresas está vinculado diretamente ao número de inovações, conforme verificam Sergeevna, Vladimirovna & Olegovna, (2017). Devido às rápidas mudanças do mercado e do comportamento do consumidor, os investimentos em novas tecnologias se tornam imprescindíveis (Baldassarre, Calabretta, Bocken, & Jaskiewicz, 2017).

Dessa forma, as empresas da construção civil estão buscando cada vez mais por inovações, de forma a oferecerem ao cliente um diferencial competitivo que coloque o seu negócio à frente da concorrência, conforme representado pela Figura 5. Essa foi, essencialmente, a contribuição mais significativa deste estudo, permitindo incluí-la em novas hipóteses para elaboração de estudos futuros e de modelos de aplicações gerenciais.

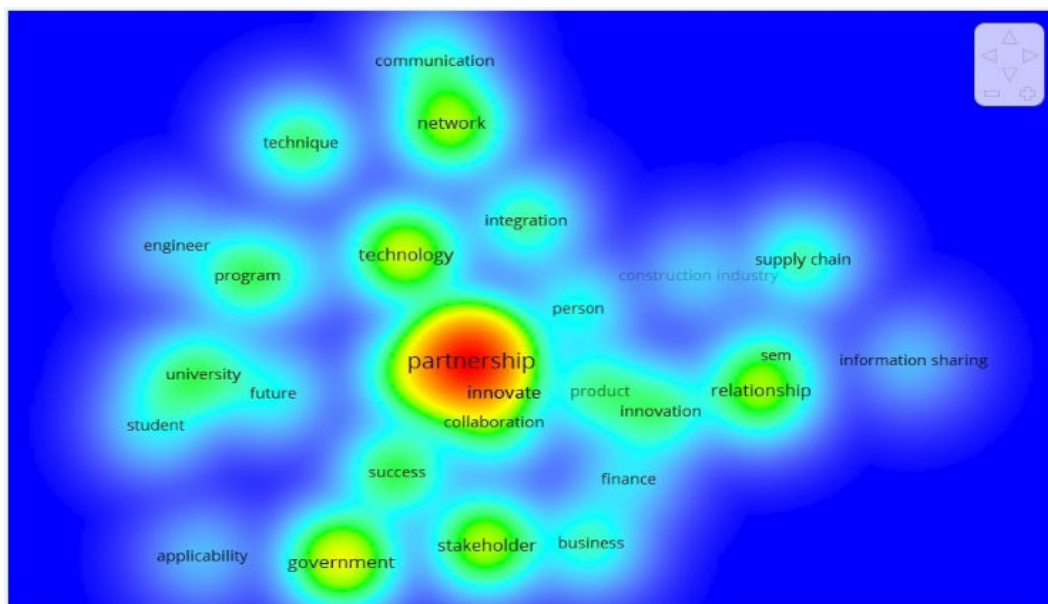


Figura 5. Mapa de Densidade com os Termos Recorrentes Referentes do Construto IV
Fonte: dados da pesquisa.

Análise dos resultados do desempenho geral das empresas com as parcerias

Considerados como construtos dependentes, observou-se que os determinantes de sucesso das parcerias estão vinculados à formação de boas parcerias, em que se encontram profissionais engajados aos objetivos, trabalhando de forma colaborativa. Em análise posterior das declarações, chegou-se ao resultado que é primordial antes de se firmar uma parceria: ter conhecimento detalhado a respeito do negócio e levar em consideração alguns aspectos, como tempo de mercado que a empresa possui, o seu histórico, carteira de clientes, qual segmento de mercado no qual está inserida, entre outros, e ter em mente se a parceria corresponderá aos seus objetivos.

Referente 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. Eles relataram que as parcerias são imprescindíveis para impulsionar o mercado e ampliar os setores de atuação.

Foi possível averiguar, ainda, a associação e a recorrência das palavras e termos presentes na pesquisa. De acordo com o mapa de densidade, observou-se que os resultados obtidos em cada construto influenciaram diretamente o resultado das perguntas dependentes, conforme revela a Figura 6.

relacionamento entre as organizações assume um papel importante na indústria da construção. Destacam-se, entre as estratégias dessa gestão, a criação de parcerias que têm por característica um relacionamento de negócios ancorado em confiança mútua, envolvendo riscos e recompensas que resultam na ampliação do desempenho e na superioridade frente à competição. A gestão das parcerias orientada para o desenvolvimento e o aprimoramento na formação de redes envolve também o desenvolvimento de estratégias para o processo seletivo e avaliação de fornecedores. Desse modo, quanto mais refinados forem os processos de seleção, maiores serão as chances de se alcançar um relacionamento duradouro, notadamente em empresas de construção civil.

Em razão das transformações do mercado contemporâneo, as organizações passaram a assumir uma nova postura e novas exigências delinearam essas mudanças. Portanto, o aprendizado por meio 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 e no aprendizado, quase sempre obtidos por meio dos parceiros de negócios. É impossível negar a relevância da inovação no mercado atual, inclusive na gestão das parcerias. 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 *performance* melhor em relação aos negócios tradicionais. 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 vínculo positivo com o sucesso das organizações, da mesma forma que o sucesso das organizações do setor está vinculado diretamente ao número de inovações, notadamente na gestão das parcerias estratégicas.

Proposição de um modelo de gestão de negócios no *business-to-business* da construção civil como contribuição gerencial abrangente

A realização deste estudo de caráter exploratório e descritivo, abordando o estado da arte do conhecimento nas pequenas empresas de construção civil de Belo Horizonte, Minas Gerais, sob o enfoque metodológico qualitativo, permite propor um modelo que, ainda que seja incipiente, almeja expor, explicar e validar estudos acadêmicos e práticas executivas no futuro. Assim, propõe-se o modelo da hélice quádrupla a ser aplicado à construção civil, ilustrado na Figura 7.

De acordo com Carayannis e Campbell (2010), a hélice quádrupla apresenta a interação coletiva e a troca de conhecimento por meio de cinco subsistemas (hélices): sistema educacional, sistema econômico (empresas), ambiente natural (sustentabilidade), setor público (governos) e sociedade. A interação e a otimização desses fatores determinam o desenvolvimento futuro. O conhecimento, na perspectiva do modelo de hélice quádrupla, é a força essencial e o direcionador do progresso no futuro, especificamente da gestão de redes em parcerias.



Figura 7. Modelo Proposto da Hélice Quíntupla Aplicado à Construção Civil

A hélice quíntupla é um modelo que se fundamenta na soma das interações sociais e das trocas acadêmicas, a fim de promover e visualizar um sistema de cooperação de conhecimento, *know-how* e inovação. 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 das ciências puras para as ciências sociais e humanas. 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 da falta de recursos financeiros para coletar informações vitais, em comparação com empresas mais sofisticadas.

Mediante ao exposto, realizou-se a fusão do modelo da hélice quíntupla com o modelo de colaboração, apresentando-se uma nova proposta, uma vez que pouco tem sido feito para o desenvolvimento de um modelo teórico, estratégico e prático sob medida para o setor da construção civil. A Figura 8 ilustra o modelo proposto.

Ao se propor uma análise mais detalhada desse modelo aplicado à construção civil, a relação entre os diversos atores constituintes permite que as organizações recebam conhecimento e recursos humanos das universidades e dos centros tecnológicos, como também de empresas do ramo da construção civil, da sociedade e do governo. Assim, o modelo favorece às universidades e aos centros tecnológicos a obtenção de informações, experiências e demandas que contribuirão para a evolução e o desenvolvimento desse conhecimento. É um procedimento de interação, uma vez que a ação provém dos envolvidos nos processos do rico espectro da construção civil.

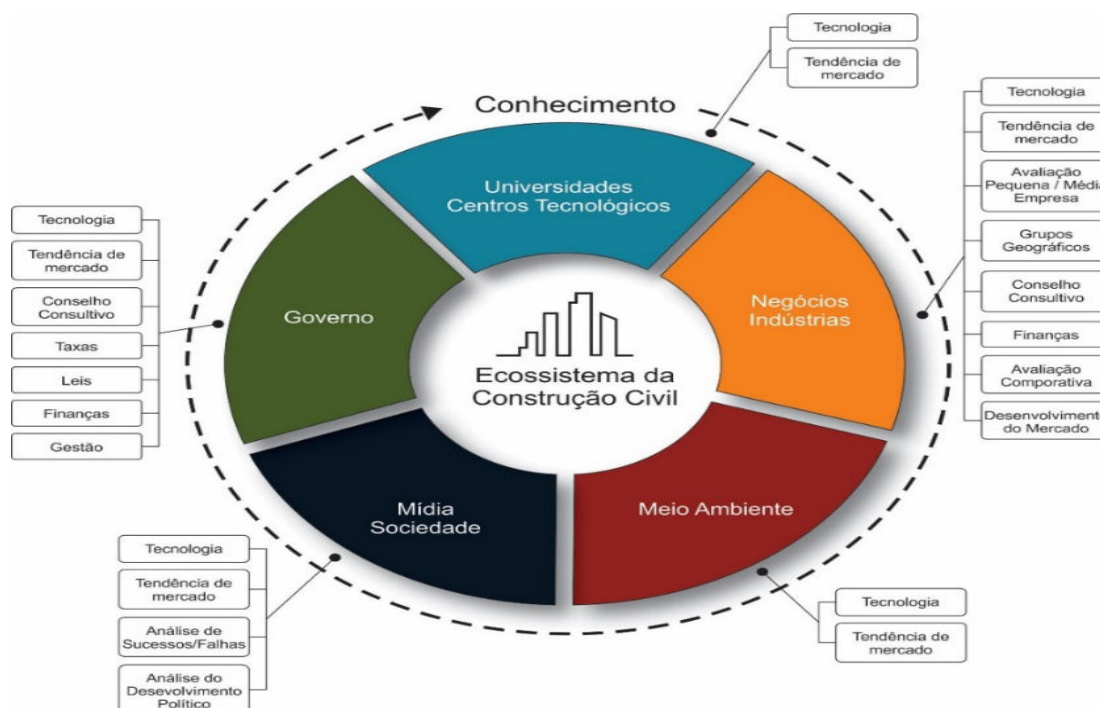


Figura 8. Modelo Proposto Aplicado à Construção Civil

Ademais, o modelo aqui proposto apresenta variáveis a serem testadas e validadas no contexto das empresas, como *performance* financeira, *market share* e operacional, de expansão geográfica de mercados, modernização tecnológica, de melhorias de desempenho humano, além de outras emergentes. Muitos aspectos sobre o meio ambiente podem ser identificados e contrastados, como a tecnologia e a legislação ambiental, entre outros. Muitos aspectos sobre a sociedade referentes às atuações nas parcerias em construção civil podem ser listados, caracterizados e avaliados, destacando-se os impactos sociais das relações entre empresas e clientes, riscos operacionais, ocupação de espaços, incômodos sociais das operações, entre outros. Sobre o governo, há que se identificar e avaliar todo o espectro de legislações, normas e regulações que podem impactar, positiva ou negativamente, os negócios no âmbito da construção civil de pequeno porte.

Contribuições da pesquisa

Considera-se pertinente aprofundar os estudos acadêmicos, uma vez que, por meio de pesquisa realizada nas bases de dados de periódicos publicados no Brasil, confirmou-se a carência de pesquisas com ênfase em negócios *business-to-business* no setor da construção civil, assim como de literatura referente ao tema se comparadas às outras áreas, como, por exemplo, o setor de bens de consumo. Ademais, dedicar-se ao estudo do tema poderá consubstanciar 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, 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 sobre eles, ainda que sejam relatos tecnológicos.

Portanto, esse 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 possa contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional a partir da ação participativa da população e de entidades de classe e governamentais na busca de resultados para o desenvolvimento de parcerias nos negócios da construção. Atualmente, se vivencia uma situação bastante complexa em relação ao processo habitacional, ou seja, o *déficit* de moradias, revelando parcela significativa de famílias sem residência adequada nas mais diversas regiões que compõem o território brasileiro.

Em virtude do estado embrionário do tema abordado e da compreensão escassa de seus matizes conceituais, taxonômicos e nomológicos, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa com o propósito de se obter concepções generalistas relacionadas ao assunto e aplicáveis na realidade. A abordagem qualitativa apresenta fronteiras para se 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 a apresentação de conclusões mais precisas acerca dos elementos específicos.

Limitações da pesquisa

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

Referências

- Adegbesan, T., & Ricart, J. E. (2004). What do we really know about when technological innovation improves performance (and when it does not)? *Proceedings of the Annual Conference of European Academy of Management*, St. Andrews, Scotland.
- Baldassarre, B., Calabretta, G., & Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147, 175-186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.081>

- Barber, A., Waymon, L., Alphonso, A., & Wylde, J. (2015). *Strategic connections: The new face of networking in a collaborative world*. New York: Amacon.
- Barros, C. A. P., & Santos, C. A. (2006). The measurement of efficiency in Portuguese hotels using data envelopment analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), 378-400. <https://doi.org/10.1177/1096348006286798>
- Beach, R., Webster, M., & Campbell, K. M. (2005). An evaluation of partnership development in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 23(8), 611-621. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.04.001>
- Beuren, I. M., Floriani, R., & Hein, N. (2014). 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*, 4(1), 161-178.
- Blayse, A. M., & Manley, K. (2004). Key influences on construction innovation. *Construction Innovation*, 4(3), 143-154. <https://doi.org/10.1108/14714170410815060>
- Brito, R., & Roseira, C. (2005). A model for the understanding of supply chain network. *Journal of Chain and Network Science*, 5(2), 55-63. <https://doi.org/10.3920/jcns2005.x055>
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2011). 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*, 1(1), 41-69. <https://doi.org/10.4018/jsesd.2010010105>
- Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W.-C., Dicken, P., & Henderson, J. (2004). 'Globalizing' regional development: A global production networks perspective. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29, 468-484. <https://doi.org/10.1111/j.0020-2754.2004.00142.x>
- Dantas, E. (2016). Os desafios do marketing no crescimento das empresas B2B. *WAAH!* Recuperado de <https://www.waah.com.br/blog/os-desafios-do-marketing-no-crescimento-das-empresas-b2b/>
- DeLeon, A. J., & Chatterjee, S. C. (2017). B2B relationship calculus: Quantifying resource effects in service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 402-427. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0467-0>
- Deng, Z., & Wang, Z. (2016). Early-mover advantages at cross-border business-to-business e-commerce portals. *Journal of Business Research*, 69(12), 6002-6011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.015>
- Dulaimi, M. F., Ling, F. Y. Y., Ofori, G., & Silva, N. de (2002). Enhancing integration and innovation in construction. *Building Research & Information*, 30(4), 237-247. <https://doi.org/10.1080/09613210110115207>

- Fill, C., & Fill, K. E. (2005). *Business-to-business marketing: Relationships, systems and communications* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Persson, G. (2010). *Supply network strategies* (2th ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Geiger, I. (2017). A model of negotiation issue-based tactics in business-to-business sales negotiations. *Industrial Marketing Management*, 64, 91-106. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.02.003>
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Grönroos, C. (2009). *Marketing gerenciamento e serviços* (3a ed.). Rio Janeiro: Elsevier.
- Grundel, I., & Dahlström, M. (2016). A quadruple and quintuple helix approach to regional innovation systems in the transformation to a forestry-based bioeconomy. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(4), 963-983. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0411-7>
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: Gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. Porto Alegre: Bookman.
- Hague, P., Hague, N. & Harrison, M., (2005). A guide to B2B marketing and how it differs from consumer marketing. *B2B International*. Retrieved from <https://www.b2binternational.com/publications/b2b-marketing/>
- Hakanen, T., Helander, N., & Valkokari, K. (2017). Servitization in global business-to-business distribution: The central activities of manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 63, 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.011>
- Herbst, U., & Merz, M. A. (2011). The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1072-1081. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.003>
- Huffman, M. L. (2013). Organizations, managers, and wage inequality. *Sex Roles*, 68(3-4), 216-222. <https://doi.org/10.1007/s11199-012-0240-5>
- Jones, E. (2010). Professional practice portfolio for quality learning [Special Issue]. *Higher Education Quarterly*, 64(3), 292-312. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2010.00458.x>
- Kandemir, D., Yaprak, A., & Cavusgil, S. T. (2006). Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-340. <https://doi.org/10.1177/0092070305285953>
- Krakovsky, M. (2018). The new jobs. *Communications of the ACM*, 61(1), 21-23. <https://doi.org/10.1145/3157077>

- Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.009>
- Levy, M., & Grewal, D. (2017). *Marketing* (4a ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Lindgreen, A., Yue, X., Maon, F., & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: A multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 965-993. <https://doi.org/10.1108/03090561211230142>
- Lindgreen, A., Benedetto, C. A. di, Geersbro, J., & Ritter, T. (2018). Past, present, and future business-to-business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 69, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.022>
- Lopes, J. (2012). Construction in the economy and its role in socio-economic development: Role of construction in socio-economic development. In G. Ofori (Ed.), *New perspectives on construction in developing countries* (Chap. 3). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203847343>
- Mello, L. C. B. de B., Amorim, S. R. L., & Bandeira, R. A. de M. (2008). Um sistema de indicadores para comparação entre organizações: O caso das pequenas e médias empresas de construção civil. *Gestão & Produção*, 15(2), 261-274. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2008000200005>
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de marketing: Estratégia em ação* (2a ed.). Alfragide, PT: Dom Quixote.
- Ofori, G. (2012). *Developing the construction industry in Ghana: The case for a central agency*. Singapore: National University of Singapore.
- Pak, A., Carden, L. L., & Kovach, J. V. (2016). Integration of project management, human resource development, and business teams: A partnership, planning model for organizational training and development initiatives. *Human Resource Development International*, 19(3), 245-260. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1141606>
- Sergeevna, G. M., Vladimirovna, A. D., & Dmitrieva, E. O. (2017). Development of state and small-business partnership in a region's innovation sector. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 6(48), 288-307. <https://doi.org/10.15838/esc.2016.6.48.16>
- Shouke, C., Zhuobin, W., & Jie, L. (2010). Comprehensive evaluation for construction performance in concurrent engineering environment. *International Journal of Project Management*, 28(7), 708-718. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.004>
- Sinclair, B. (2018). *Internet das coisas*. São Paulo: Autêntica Business.
- Solomon, M. R., Marshall, G., Stuart, E., & Bradley, B. (2012). *Marketing: Real people, real decisions* (2th ed.). London: Pearson.

- Steil, A. V., & Pacheco, R. C. S. (2008). Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento – Em um instituto privado de ciência e tecnologia. *Estratégia e Negócios*, 1(2), 24-42. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v1e2200824-42>
- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.007>
- Yankah, J. E., & Dadzie, D. K. (2015). Marketing construction business: Problems, prospects and strategies. *European Journal of Business and Management*, 7(29), 182-192.
- Woodside, A. G., & Baxter, R. (2013). Achieving accuracy, generalization-to-contexts, and complexity in theories of business-to-business decision processes. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 382-393. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.004>
- Zhengrui, H. (2011). The discursive construction of civil judgments in Mainland China. *Discourse & Society*, 22(6), 743-765. <https://doi.org/10.1177/0957926511419924>
- Zybell, U. (2013). Partner management - Managing service partnerships in the supply chain - A systemic perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(3), 231-261. <https://doi.org/10.1108/ijpdlm-10-2011-0173>