



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**POSICIONAMENTO NUMA REDE DE PROJETOS E  
(DES)CONTINUIDADE RELACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM  
MARKETING DE PROJETOS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO**

**ANA RITA DE MATOS PARENTE VASCONCELOS**

**Setembro - 2013**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

POSICIONAMENTO NUMA REDE DE PROJETOS E  
(DES)CONTINUIDADE RELACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM  
MARKETING DE PROJETOS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO

ANA RITA DE MATOS PARENTE VASCONCELOS

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA

SETEMBRO - 2013

*Generally speaking, project marketing literature is so limited that there is room for new findings*

Haimala, J. e Salminen, R. (2009)

## **Agradecimentos**

*Nenhum trabalho se faz sem esforço, e nenhum esforço surge sem motivação. Os meus agradecimentos são por isso direcionados para todos aqueles que me motivaram e deram força para terminar este Mestrado.*

*Ao Prof. Doutor João Mota por me ter inspirado na perspetiva do marketing, mas também por ter transformado a minha visão num tema concreto e conseguido de forma dedicada e exemplar acompanhar todo o projeto, estando sempre presente para indicar o melhor caminho.*

*A toda a equipa da empresa A, especialmente aos informantes, à Rita e ao Miguel, pela disponibilidade, compreensão, simpatia e ajuda demonstradas no decorrer da tese, sem os mesmos o trabalho não seria possível!*

*Aos meus pais e irmãos por me incentivarem neste Mestrado e por terem compreendido as esporádicas visitas.*

*Ao Duarte pelo alento, tolerância, conforto e presença ao longo desta etapa.*

*Obrigada*

## **Resumo**

O presente trabalho consistiu na análise da atuação de uma empresa de construção civil em diversas regiões, identificando as diferenças políticas, económicas, sociais e culturais entre as mesmas. Com este estudo pretendia-se obter informação sobre a posição dessa empresa no *milieu* e relacionamento com os seus intervenientes (clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade envolvente). O principal fator que motivou a pesquisa prendeu-se com a necessidade de investigar mais aprofundadamente o posicionamento da empresa numa rede de projetos consoante as diversas fases de atuação do marketing.

Da análise efetuada constatou-se que a compreensão da diversidade dos *milieus* é essencial, devendo envolver o estabelecimento e uso de relacionamentos com uma variedade de atores percebidos como relevantes. Os mesmos irão permitir obter posições funcional e relacional valorizadas, as quais através de uma postura construtivista e com mobilização de relacionamentos podem permitir novos contratos. O levantamento de dados através de entrevistas possibilitou ainda a identificação de semelhanças na atuação do marketing entre as fases durante projeto e final. Esta indicação poderá despoletar um novo rumo de investigação em marketing de projetos.

### **Palavras-chave**

Posicionamento numa rede

Marketing de projetos

*Milieu*

Construção civil

## **Abstract**

The present work consisted in a performance analysis of a construction company in several regions identifying political, economic, social and cultural differences between them. This study was intended to obtain information about the position of this company in the milieu and relationships with its stakeholders (customers, suppliers, competitors and surrounding community). The main factor that motivated the study was the need of further investigation on the positioning of a company in a network of projects in various marketing stages.

From the analysis performed it was found that the understanding of the diversity of milieus is crucial and should involve the establishment and use of relationships with a variety of actors perceived as relevant. This relationship will allow functional and relational positions valued, which through a constructivist approach and mobilizing relationships can enable new contracts. The database also allowed the identification of similarities between the role of marketing in the phase during the project and final phase, which could trigger a new direction in marketing research projects.

### **Keywords**

Network position

*Milieu*

Project marketing

Construction Industry

## Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
CAPÍTULO 1 Introdução .....	1
1.1. Objetivos .....	2
1.2. Estrutura da dissertação.....	2
CAPÍTULO 2 Revisão da Literatura .....	3
2.1. Marketing de projetos.....	3
2.2. Posição e <i>milieu</i> .....	5
2.3. Postura do fornecedor no desenvolvimento de um projeto .....	8
2.4. A construção civil como setor de aplicação.....	10
2.5. Síntese e Questões de Pesquisa .....	12
CAPÍTULO 3 Metodologia e Dados .....	14
3.1. Opções metodológicas.....	14
3.2. Recolha e análise de dados .....	15
CAPÍTULO 4 Apresentação e Análise de Resultados .....	17
4.1. Breve Referência da Empresa .....	17
4.2. Estudo empírico .....	18
4.2.1. Região I.....	18
4.2.2. Região II.....	21
4.2.3. Região III.....	24
4.2.4. Região IV.....	27
4.3. Análise de Resultados.....	29

CAPÍTULO 5 Conclusões e Investigação Futura .....	34
5.1. Conclusões.....	34
5.2. Limitações e Investigação Futura.....	35
Bibliografia .....	36

## **CAPÍTULO 1**

### **Introdução**

Cada vez mais existem empresas a operar por projetos, sendo mesmo o modo dominante de transações em negócios internacionais (Tikkanen e Skaates 2000). Neste sentido, necessitam de uma perspetiva que permita clarificar todo o processo e obter uma base fundamentada e consistente para a continuidade das suas operações.

Para responder a este desafio, a visão relacional do marketing e compras tem vindo a ser adotada, permitindo focalizar os relacionamentos como ponto central para o desenvolvimento de um projeto.

Diversos investigadores (Ahola, et al 2005; Cova e Salle 2005; Cova e Salle 2007; Dubois e Gadde 2002; Hadjikhani 1996; Haimala e Salminen 2009; Lecouevre e Koninika 2009 e Tikkanen e Skaates 2000) têm proposto ao longo dos anos conceitos que permitem compreender a complexidade da atuação por projetos. Nesta área, são propostas diferentes posições que um fornecedor poderá adotar com o seu cliente na obtenção, conceção e implementação de um projeto. Assim, consoante a fase do projeto em que uma organização se encontra, diferentes serão as dificuldades apresentadas e os obstáculos a enfrentar para que o relacionamento com o cliente seja fortalecido e permita, não só o êxito do projeto em questão, mas também a possibilidade de realização de projetos futuros.

O sucesso desta operação de continuidade de projetos reside no conceito de marketing de projetos e na forma como um fornecedor se posiciona na sua rede para atingir novos contratos. No entanto, a imensa diversidade de fatores que influenciam esta atividade deve ser investigada para compreender a sua utilização e melhorar a sua aplicação.

## **1.1. Objetivos**

O tema da presente dissertação surge da necessidade de compreender de forma mais aprofundada o papel do fornecedor no *milieu* e o seu relacionamento com os atores envolvidos num projeto. Com este estudo pretende-se, não só, obter informação sobre a postura preferencial de um fornecedor nas diversas fases de um projeto, mas também, determinar em que medida a posição de uma empresa influencia a obtenção de novos contratos, considerando o fator experiência como mobilizador de relacionamentos. A distinção entre clientes públicos e privados será também analisada para determinar a sua relevância em pesquisas desta temática.

O objetivo central da corrente exposição prende-se assim com um estudo focado de redes de relacionamentos num contexto de marketing de projetos em construção civil.

## **1.2. Estrutura da dissertação**

A dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos, correspondendo a Introdução ao primeiro. O segundo capítulo é a Revisão de Literatura onde se apresenta o conceito de projeto e mais especificamente o papel do fornecedor numa rede de relacionamentos, dando especial enfoque ao setor da construção civil. A Metodologia utilizada é justificada no terceiro capítulo, sendo os resultados apresentados e discutidos no quarto. Para finalizar são apresentadas no quinto capítulo as principais conclusões, limitações e sugestão de direções para futuras pesquisas.

## **CAPÍTULO 2**

### **Revisão da Literatura**

O capítulo apresentado centra-se nos principais aspetos do marketing de projetos, com especial foco na interação entre clientes e fornecedores em empresas que operam por projetos. Todos os pontos são agregados na inclusão de uma empresa de construção civil – fornecedor – numa rede de relacionamentos, bem como na sua respetiva continuidade.

#### **2.1. Marketing de projetos**

O termo de projeto pode ser definido como uma transação complexa que abrange um conjunto de produtos, serviços e obras, especificamente designados para criar bens de capital, que produzem benefícios para um comprador por um longo período de tempo (Cova e Salle 2005). Este termo torna-se único na medida em que possui condições específicas de durabilidade, sequência e coordenação de atividades, e ligação entre as diversas partes intervenientes (Dubois e Gadde 2002; Haimala e Salminen 2009). Deste modo, a realidade de um projeto é muito mais do que um ato isolado, é uma longa sucessão de diferentes episódios com altos e baixos que precisam ser direcionados para permitir continuidade de relacionamento entre os intervenientes.

Um projeto é constituído essencialmente por duas áreas que abrangem toda a sua complexidade, designadamente gestão de projetos e marketing de projetos. Enquanto o primeiro se centra em fortalecer um relacionamento dentro de um projeto, sendo os objetivos individuais intrínsecos a esse projeto o fator mais importante, e portanto somente estabelecendo contacto com esse mesmo cliente, o segundo tenta manter e desenvolver o relacionamento entre projetos distintos e com diversos clientes ao mesmo

tempo, focalizando a atenção para as relações entre os intervenientes (Cova e Salle 2005). Desta forma, o marketing de projetos apresenta-se como um termo mais amplo abordando operações entre empresas e não somente a visão de uma organização isolada. Este conceito tem sempre implícita a visão de gestão de projetos, no entanto o contrário nem sempre se verifica (Tikkanen e Skaates 2000).

O primeiro objetivo do marketing de projetos é, portanto, procurar possíveis parceiros para iniciar um relacionamento. Contudo, representa um horizonte de noções muito mais alargado, retratando a possibilidade de manter esse relacionamento no tempo dando assim continuidade ao processo que ocorre entre a realização do projeto e as suas fases subsequentes (Cova et al 2001). Deste modo, a possibilidade de um novo projeto ser efetuado entre os mesmos atores fica em aberto através do papel realizado pelo marketing de projetos.

Esta vertente do marketing retrata a colaboração com os clientes para identificar e desenvolver oportunidades de projetos e as suas consequências a longo prazo (Lecouevre e Koninika 2009). Neste cenário, a variável tempo adquire proporções inigualáveis a outros contextos, sendo as formas de mercado únicas e complexas e as ligações baseadas na experiência e na avaliação das capacidades atuais os fatores mais importantes (Easton 2004).

No entanto, devido à complexidade já abordada de um projeto, o papel do marketing torna-se crítico, necessitando conciliar a singularidade técnica, financeira e político-social de cada projeto com a descontinuidade inerente ao mesmo (Haimala e Salminen 2009).

De acordo com Lecouevre e Koninika (2009), o marketing de projetos contempla essencialmente quatro fases, nomeadamente o pré-projeto quando o projeto ainda não

existe e o relacionamento está a ser cultivado, o marketing no momento inicial do projeto quando se inicia a co-construção, o marketing durante o projeto no qual são negociadas as condições, existindo constantes modificações no relacionamento, e o marketing final, isto é, o necessário para criar um futuro projeto.

De todas as fases retratadas, a que tem merecido uma particular atenção é a última fase, regularmente denominada como a de descontinuidade ou de dormência. É nesta etapa que o marketing terá uma posição fulcral e mais relevante para os futuros projetos da empresa, alimentando uma “relação adormecida” de modo a impedir a descontinuidade do relacionamento, permitindo um novo projeto no futuro através de satisfação do cliente e do sucesso das suas operações (Lecouevre e Koninika 2009).

O final de um projeto poderá ser analisado como o início da independência social, tecnológica e económica, e não como o final do relacionamento. Assim, cada fase de dormência é única e deverá ser analisada como tal, tentando manter uma dependência/confiança do cliente para permitir projetos futuros (Hadjikhani 1996).

É precisamente neste contexto que surgem, entre projetos, e apesar de não existirem transações económicas entre as partes, os relacionamentos e redes que podem constituir uma base para detetar, criar ou aceder a novos projetos. Estes conceitos são abordados no capítulo seguinte.

## **2.2. Posição e *milieu***

Em marketing de projetos, um relacionamento inicia quando é desenvolvida uma ligação entre dois ou mais intervenientes. Devido à complexidade inerente, este relacionamento deve sempre ser analisado como uma parte de um todo, isto é, dependente e integrado num contexto. Este mesmo contexto é o que permite identificar

a interdependência e conectividade de relacionamentos, apresentando assim a noção de rede de relacionamentos (Hakansson e Snehota 1995).

De acordo com Hakansson e Snehota (1995), uma rede funciona como um conjunto de relacionamentos seletivamente conectados e dinâmicos através de trocas de tecnologia, conhecimento e relações sociais, legais, entre outras. A rede de relacionamentos poderá ser de carácter permanente ou temporário, de acordo com o negócio em questão, sendo que o objetivo principal dos atores é sempre melhorar a sua posição na mesma.

A posição de uma empresa numa rede pode ser vista como a perceção global da sua atratividade como empresa parceira, fator que está relacionado com a sua influência nos poderes de base económica, tecnológica, de conhecimento, confiança e legitimidade (Haimala e Salminen 2009; Hakansson e Snehota 1995). Neste trabalho será examinada a perspetiva do fornecedor, podendo desde logo ser identificados dois grandes grupos de posição a analisar, sejam funcional e relacional.

A posição funcional de uma empresa traduz a sua eficácia e poder, isto é, a capacidade de entregar soluções completas aos clientes e influenciar outros atores na rede focal através do leque de recursos que possui. Uma forte posição funcional está assim dependente das competências e tecnologias base da empresa, bem como da capacidade de empregar as mesmas numa solução para um cliente específico (Ahola et al 2012).

A posição relacional, por seu lado, está interligada ao grau de relacionamento com os atores chave dentro e fora do projeto, via ligações inter-organizacionais na rede focal. Uma posição relacional valorizada existe quando se transmite credibilidade e confiança aos parceiros, mais especificamente ter capacidade reconhecida de iniciar e manter relacionamentos lucrativos com o cliente e obter acesso a recursos de fornecedores (Haimala e Salminen 2009; Ahola et al 2012).

Estas duas posições são interdependentes, sendo essencial, não só uma forte posição funcional para ser um parceiro atrativo no mercado, mas também o desenvolvimento de relacionamentos através de uma forte posição relacional para permitir acesso a novos recursos, e conseqüentemente a uma posição funcional fortalecida. Dentro destas circunstâncias, estas duas posições podem criar um ciclo de reforço mútuo através de consecutivas vendas e entregas bem sucedidas, sendo espectável que a empresa se diferencie de outras com posições mais fracas.

De realçar que a posição de um fornecedor numa rede não estática, é dinâmico e altera-se ao longo do tempo, sendo necessário trabalhar constantemente na mesma (Ahola et al 2012). Assim, o investimento numa posição de uma rede pode ser visto como a principal função do marketing, levando ao desenvolvimento de novos projetos (Cova e Salle 2007).

O conceito de rede apresenta-se, contudo, resumido para toda a visão de um projeto e para uma análise empresarial mais abrangente torna-se necessário alargar as fronteiras e definir horizontes mais amplos. Desta necessidade surge a definição de “meio social” (doravante designado por *milieu*, denominação original). O *milieu* representa a ligação socio-espacial de um projeto caracterizada por quatro elementos: território, rede heterogénea de atores relacionados dentro desse território, relacionamento construído e partilhado por esses atores e normas que regulam as interações entre os atores - “a lei do *milieu*” (Lecoeuvre e Koninika 2009; Tikkanen e Skaates 2000).

A noção de *milieu* é introduzida de modo a incluir a abordagem de território, sendo este caracterizado como global, uma vez que integra não só as empresas, mas também a população, os trabalhadores, as organizações, bem como todas as dimensões socioculturais, políticas e económicas envolventes (Cova e Salle 2007; Lecoeuvre e

Koninika 2009; Tikkanen e Skaates 2000). Assim, se os mesmos atores de um projeto se deslocarem para outro território, o desenvolvimento do projeto será necessariamente diferente devido a todo o contexto envolvente.

Um fornecedor deve ter em atenção para cada mercado, não só a sua posição na rede, mas essencialmente a sua posição no *milieu* aquando a realização de um projeto, de modo a conseguir distinguir-se de outras empresas e obter novos contratos (Ahola et al 2012; Tikkanen e Skaates 2000).

Numa fase inicial, nem a rede nem o *milieu* são perceptíveis para uma empresa. A mesma é confrontada com a necessidade de aprender a identidade de cada ator na rede, que recursos controla, com quem está ligado, bem como qual a função, influência e posição do mesmo no projeto (Cova e Salle 2007). Após um primeiro projeto, a empresa deve assimilar toda a informação possível sobre os fornecedores e clientes para os quais trabalhou, de modo a conseguir determinar quais os possíveis parceiros para projetos futuros (Hadjikhani, A. 1996).

O processo de posicionamento no *milieu* não começa nem termina com o início ou fim do projeto. Desta forma, o marketing de projetos pode anteceder o projeto e prolongar-se no tempo após o projeto ter terminado (Lecoeuvre e Koninika 2009).

### **2.3. Postura do fornecedor no desenvolvimento de um projeto**

A obtenção de novos projetos requer a entrada e posicionamento do fornecedor na rede e *milieu* envolventes à atividade. De acordo com Cova e Hoskins (1997) o desenvolvimento de um projeto pode ser dividido em três fases, nomeadamente: fase independente a qualquer projeto (I) fase de pré-proposta (II) e fase de preparação da proposta (III).

A primeira fase ocorre quando não foi estabelecido nenhum requisito específico, permitindo ao fornecedor antecipar-se e criar vantagem competitiva sobre potenciais rivais. Na fase da pré-proposta o fornecedor pretende influenciar as características do projeto em conjunto com o cliente e outros potenciais atores. Na última fase efetua-se a preparação da proposta com o fornecedor a aceitar as condições estabelecidas e competir do modo mais favorável (Cova et al 2001; Cova e Hoskins 1997).

O modo de entrada num projeto é escolhido entre as fases II e III, de acordo com diversos critérios de análise, que se prendem essencialmente com a atratividade do projeto para o fornecedor em termos de crescimento e objetivos, mas também em credibilidade e possível influência em utilizadores chave do projeto e novos contactos para a sua rede de relacionamentos (Cova et al 2001; Lecoivre e Koninika 2009).

Deste modo, nas diversas fases de um projeto, um fornecedor poderá ter uma postura, no que respeita a normas, regras e representação no *milieu*, que mais se adequa aos seus objetivos nesse mesmo projeto, dependendo do espaço que o cliente está disposto a atribuir (Tikkanen e Skaates 2000).

Na literatura estão descritas três posturas possíveis para um fornecedor num projeto, de acordo com as ações que o mesmo desenvolve dentro do *milieu* desse projeto. Uma postura determinística tem como conceito base a antecipação e adaptação, nomeadamente define que as regras do projeto serão inteiramente determinadas pelo futuro cliente, sendo portanto necessário esforços de preparação e antecipação dos requisitos que irão ser pedidos para ganhar o concurso (Cova e Hoskins 1997).

Por outro lado, numa abordagem distinta, surge a visão construtivista de decisão e redefinição, que salienta o papel ativo do fornecedor e utilizadores chave na definição e

influência das regras e determinações do novo contrato (Cova e Hoskins 1997; Tikkanen e Skaates 2000).

Deste modo, se adotar por uma postura determinística o fornecedor deve-se preocupar na fase I com a sua posição na rede, na fase II com a identificação e triagem de projetos e na fase III com a aceitação das regras e apresentação da proposta. Por sua vez, a postura construtivista preocupa-se com a construção da rede, criação do projeto e avaliação de risco e redefinição das regras e condições, nas diversas fases do projeto (Cova e Hoskins 1997). A postura de um fornecedor poderá assim afetar e refletir o seu posicionamento no *milieu*, favorecendo ou condicionando projetos futuros.

Tikkanen e Skaates (2000) descrevem ainda uma terceira postura possível, de controlo, que surge como um extremo da postura construtivista. Esta postura surge essencialmente em ambientes de inovação onde o relacionamento da empresa com os restantes atores não pode ser antecipado, necessitando assim a empresa responsável pela entrega do projeto de manter todo o controlo das regras de modo a minimizar a incerteza do mercado e ser capaz de criar uma nova equipa a cada entrega.

A análise da postura de um fornecedor num *milieu* deverá sempre ser enquadrada no setor em análise, facto pelo qual na seção seguinte se apresenta em detalhe a atividade que irá ser retratada ao longo do trabalho.

## **2.4. A construção civil como setor de aplicação**

O setor da construção civil é caracterizado por fatores específicos de complexidade, não só devido aos recursos envolvidos, mas também ao ambiente no qual ocorre, nível de conhecimento técnico requerido e diversidade das partes interessadas. Desta forma, de acordo com Cova et al (2007) e Dubois e Gadde (2002), o conceito de construção civil

está intrinsecamente relacionado com a noção de projeto. Dubois e Gadde (2000) definem projeto de construção como uma “*combinação única de inputs requeridos para completar a solução de um problema*”.

Em construção civil, tal como nos projetos em geral, existe também a visão de gestão do projeto, cujo funcionamento poderá ser aplicável a todos os projetos de modo semelhante, e a visão de marketing de projetos, variável e com complexidade elevada (CIOB 2002). No contexto de marketing de projetos, o setor em questão tem sido dominado pela fragmentação e relações contraditórias entre os diversos atores, no entanto tem sofrido pressões para promover a integração e abordagens mais cooperativas, de modo a permitir um melhor aproveitamento dos recursos. Fatores como confiança, integridade, benevolência e comprometimento estão cada vez mais associados a fatores de sucesso em construção civil (Crespin.-Mazet e Ghauri 2007).

O desenvolvimento dos relacionamentos necessários e inerentes a qualquer projeto requerem uma definição objetiva entre as responsabilidades dos atores, definição essa que nem sempre fica clara (não só quando se observam vários projetos, mas mesmo dentro de um só projeto). Assim, como definem Dubois e Gadde (2000), um projeto de construção civil é como uma “*organização múltipla temporária*” onde se ativa uma nova rede de relacionamentos intrínseca ao novo projeto, que tende a ser por vezes mais forte do que os próprios relacionamentos da rede permanente (internos e externos à empresa).

Dependendo do relacionamento dos atores na rede, assim a conexão termina com o projeto ou passa a constituir a rede permanente e poderá ser ativada em novos projetos. Este desenvolvimento depende muito da especialização de cada ator (a evolução do relacionamento é mais difícil com atores standard como fornecedores de materiais), mas

também da adaptação mútua (técnica, de rotinas e de conhecimento base das operações) desenvolvida nas atividades do dia-a-dia (Dubois e Gadde 2000).

Quando se aborda o tema de relacionamentos entre fornecedores e clientes o ponto mais frequente é a de relações por projetos, onde após a construção a ligação entra numa fase de dormência, caracterizada pelo afastamento entre as duas partes (Beach et al 2005; Dubois e Gadde 2002). Neste contexto, torna-se interessante explorar esta vertente, determinando em que medida uma relação a longo prazo entre estes atores poderia ser benéfica para ambos, levando a aprendizagem e aperfeiçoamentos.

## **2.5. Síntese e Questões de Pesquisa**

Na revisão de literatura apresentada salientou-se a importância dos projetos a nível mundial, sendo mesmo dos bens mais exportados (Tikkanen e Skaates 2000). Assim, conceitos como gestão de projetos e marketing de projetos têm vindo a ganhar importância para o interesse empresarial.

Neste contexto diversos temas poderiam ser abordados, no entanto, ao longo das leituras efetuadas verificou-se que a maior problemática se refere a redes e relacionamentos associados a um projeto, essencialmente devido à inerente fase de dormência nas ligações entre cliente e fornecedor (Cova et al 2001; Dubois e Gadde 2002; Hadjikhani 1996; Haimala e Salminen 2009).

O objetivo de uma empresa fornecedora será sempre minimizar os efeitos nefastos desta fase, não se afastando dos clientes potencialmente interessantes permitindo assim a realização de projetos futuros. No entanto, uma organização terá também de se esforçar por angariar novos clientes e com estes novos contratos para projetos. Neste tema, a literatura ainda não está suficientemente investigada, não sendo possível comparar a

posição de um fornecedor antes da realização de um novo projeto e durante a fase de dormência, não investigando qual a postura e comportamentos preferencialmente adotados.

A distinção entre clientes públicos e privados surgiu como curiosidade de um aspeto possível a ter em consideração, e embora não exista na literatura relevância sobre esta separação, a mesma será efetuada para verificar possibilidades de investigação futura.

Pretende-se também compreender o processo de marketing de projetos no contexto particular de uma empresa de construção civil, visando esforços para melhorar o seu posicionamento numa rede ou *milieu*, incluindo as ações dessa empresa no sentido de contrariar a descontinuidade de transações económicas. Neste âmbito serão abordadas, de forma mais específica, as seguintes questões:

- Em que medida é relevante a compreensão da diversidade dos *milieus* para o estabelecimento de uma posição nos mesmos e obtenção de novos contratos?
- Em que medida existe variação da postura de um fornecedor nas fases de descontinuidade de projetos e qual a sua razão?
- Como seleccionar projetos para apresentar propostas e de que forma a experiência adquirida ao nível de relacionamentos impacta na realização de novos projetos?

## **CAPÍTULO 3**

### **Metodologia e Dados**

O objetivo do presente capítulo centra-se na justificação da escolha da metodologia e estratégia escolhidas para direcionar a pesquisa. São apresentadas as opções tomadas tendo em consideração o fenómeno a estudar.

#### **3.1. Opções metodológicas**

Para a estrutura do projeto de investigação foi utilizada uma lógica dedutiva, desenvolvendo a teoria para a confirmação através de uma série de análises de dados (Dubois e Gibbert 2010; Saunders et al 2007). Visto o trabalho ser de natureza explanatória e qualitativa, e dadas as características do objeto de estudo, optou-se pelo método de estudo de caso para obter resposta às questões de pesquisa. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é uma das diversas formas de efetuar pesquisa em ciências sociais, sendo definido por uma estratégia de pesquisa abrangente e empírica de um fenómeno contemporâneo inserido num contexto de vida real, essencialmente quando os limites entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes. Dubois e Gibbert (2010) complementam esta definição indicando que os estudos de caso são aplicados quando pretendemos saber o como e o porquê de determinadas situações, sendo portanto definido como o método de pesquisa que envolve investigações de uma ou poucas entidades sociais com dados recolhidos a partir de múltiplas fontes.

Tendo em atenção a dimensão e a complexidade das ligações entre os atores envolvidos, a temática de redes e relacionamentos torna-se de difícil estudo na sua totalidade, não existindo barreiras pré-estabelecidas entre o fenómeno e o seu contexto (Dubois e Gibbert 2010; Easton 2004). Assim, para pesquisas desta natureza, o método mais

utilizado é o estudo de caso, não só devido à riqueza de informação que transmite, mas também por possibilitar refutar ou propagar os conceitos existentes (Dubois e Araujo 2007; Easton 2004).

O estudo de caso apresenta no entanto algumas debilidades que se relacionam essencialmente com a sua validade externa, isto é, a possibilidade de generalizar os resultados, e a falta de rigor (Yin 1994). Nestas temáticas importa referir que não se podem efetuar generalizações estatísticas do estudo de caso, podendo somente ser transferível para casos em contextos idênticos.

O investigador deve sempre ter em atenção a cuidadosa recolha de dados, de modo a não interferir com os mesmos, transmitindo o máximo de rigor possível (Saunders 2007). Deste modo, e através do uso de múltiplas fontes de dados, é assegurada a validade interna do estudo.

### **3.2. Recolha e análise de dados**

A recolha de dados é uma etapa determinante no progresso de um estudo, sendo necessário efetuar escolhas direcionadas para os dados que se pretendem tratar. Para tal, poderão ser utilizadas diversas fontes, nomeadamente entrevistas, documentos, registos em arquivo e observações (Dubois e Gibbert 2010).

O estudo efetuado foi baseado na realização de entrevistas, sendo esta a melhor forma relatada de estudar relacionamentos (Easton 2004), bem como o acesso a documentos de uma empresa fornecedora de serviços de construção civil. A mesma foi selecionada não só pelo seu prestígio nacional e internacional, mas essencialmente devido à sua atuação em *milieus* contrastantes entre si, quer em termos culturais, quer em nível de desenvolvimento económico das regiões em que possui operação e nas quais pretende

apostar num futuro próximo. A facilidade de acesso à informação foi também um fator ponderador da decisão.

Foram realizadas quatro entrevistas a gestores de topo da empresa focal, com funções relacionadas com a vertente de gestão de projetos, nomeadamente Diretores das áreas de Produção, Técnica e Comercial da empresa, apresentando uma experiência média no sector de 10 anos e um amplo conhecimento de diversas regiões geográficas, o que permitiu obter uma visão clara do contraste de atuações.

As entrevistas efetuadas individualmente tiveram a duração de 2 horas e foram estruturadas e de resposta aberta (Saunders 2007) sendo as mesmas gravadas para permitir uma transcrição mais fidedigna dos dados relatados.

As questões foram efetuadas tendo em consideração a discussão teórica transcrita no capítulo 2, sendo elaborado um documento no final com o resumo da informação obtida com o objetivo de validar os dados a utilizar no estudo. Por razões de confidencialidade, os nomes da empresa, países de intervenção, colaboradores e restantes intervenientes foram desconsiderados, apresentando os mesmos uma denominação código.

## **CAPÍTULO 4**

### **Apresentação e Análise de Resultados**

Pretende-se neste capítulo descrever o material empírico recolhido através da metodologia descrita no capítulo 3. Após relatados, os dados serão analisados à luz da revisão de literatura apresentada no capítulo 2.

#### **4.1. Breve Referência da Empresa**

Como referido em capítulos anteriores, a presente dissertação assenta na base da experiência de uma empresa de construção civil - sector escolhido para aplicação da corrente investigação. A mesma, doravante designada empresa A, foi fundada em Portugal em meados do Século XX, contando já com mais de 40 anos de história. Tem como principais áreas de atividade grandes obras públicas (Barragens, Metros, Aeroportos, Túneis e Estradas), com financiamento público ou privado. Assim, muito embora grande parte dos clientes sejam públicos, existe também uma parte de capital privado envolvido nas construções que realiza.

Os mercados de atuação são essencialmente três: África, Europa e Golfo Pérsico, distribuídos, com obras e prospeção, em mais de 20 países.

Há cerca de um ano a empresa sofreu uma reestruturação onde as áreas operacional (executar projetos) e comercial (responsável pela busca de novas obras e pelo relacionamento com o cliente) se dividiram em termos de direção. No entanto, apesar da maior autonomia e chefias distintas, a interligação entre os departamentos permanece para o desenvolvimento bem sucedido de novos projetos.

Atualmente conta com mais de 8.000 colaboradores e pertence a um dos maiores conglomerados de infraestruturas da América Latina, o que lhe confere maior visibilidade e confiança internacional. Estas orientações permitiram encerrar o ano de 2011 com um volume de negócios de cerca de 500 milhões de euros.

## **4.2. Estudo empírico**

Através das entrevistas realizadas foi possível obter histórias de projetos da empresa A nos diversos mercados de atuação. Essas histórias são as que permitem obter uma maior contemplação do posicionamento da empresa numa rede de projetos. Deste modo, para que a análise de resultados seja mais simples e direta, e também porque não seria viável descrever todos os projetos individualmente, optou-se por agrupar os mesmos dentro de uma região. Cada região representa vários países, tendo sido agrupados de acordo com critérios de proximidade de localização e cultura. Nestas diretrizes será analisado o relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e a comunidade, em cada fase do projeto.

### **4.2.1. Região I**

Nesta região estão incluídos o conjunto de países geográfica e culturalmente mais próximos da sede da empresa, representados por um total de 60 projetos. Essencialmente devido à conjuntura político-económica desta região, e por os clientes serem exclusivamente públicos, neste momento somente estão em construção 5 projetos, representando 17% da faturação anual da empresa.

O modo de entrada nesta região e a consequente atribuição de obras centrou-se primeiramente em conhecer o meio envolvente, sejam a concorrência, o cliente e o

território. Para tal, e visto a região não ter grande dimensão, a empresa A optou por estabelecer parcerias com empresas do mesmo ramo, desta forma todos conseguiriam obter novos projetos e atingir os seus objetivos. Nestas parcerias, maioritariamente a percentagem de construção é repartida igualmente entre as participadas, no entanto as mesmas não permanecem em concursos semelhantes para o mesmo cliente. Existiram casos em que a empresa foi subcontratada, contudo não se conseguiu estabelecer nesses locais para continuar operação.

Para concorrer a uma obra, a empresa A opta sempre por responder de forma exata ao que é exigido pelo cliente, mesmo que já tenha trabalhado com este anteriormente. Nas palavras dos informantes:

*“A empresa não pode fazer as coisas de forma diferente. O sistema de gestão da qualidade diz que você tem de satisfazer o cliente e cumprir os seus requisitos. Existe um documento que é fundamental no nosso negócio que é o caderno de encargos, esse caderno é que define as regras de execução.”*

Deste modo, o momento antes de um projeto é caracterizado por um reduzido contacto com o cliente e a apresentação de projetos centra-se na experiência e bom nome da empresa, bem como na equipa que a acompanha (subempreiteiros e parceiros).

A seleção de projetos para concorrer nesta região é essencialmente baseada no tipo de obras (*“obras de grande porte com alguma dificuldade técnica”*) e no cliente. Quando se inicia a construção, e durante a realização da mesma, quer o marketing quer a parte operacional, assumem um papel determinante no desenvolvimento de novos projetos, garantindo a primeira um bom relacionamento com o cliente, e a segunda a qualidade da obra, tal como referido pelos informantes:

*“O principal é a satisfação do cliente, pensar nele e agregar qualidade suficiente para que o cliente fique satisfeito e nos procure numa próxima obra. E ainda melhor se já tivermos provado no país que fizemos bem feito, o cliente pode-nos dar a obra mesmo sem termos o preço mais baixo. Nós não ganhamos a obra normalmente pelo preço, nem queremos, essa é a nossa forma de atuar.”*

Após o início da construção, o relacionamento com o cliente torna-se mais próximo, no entanto sem nunca propor novos projetos ao mesmo. Nesta região, verifica-se a consequente adjudicação de obras por parte de um grupo de clientes públicos à empresa A, contudo o conceito de parceria é radicalmente contestado, referindo os informantes que a empresa obteve os projetos *“Porque os ganhou em termos de concurso público”*.

Visto os países de operação desta região serem países desenvolvidos, o relacionamento com a comunidade é reduzido (se tiverem reclamações existem estruturas governamentais para os atender). No entanto, sempre que surge essa necessidade lidam com a população de modo atencioso, uma vez que o cliente final é público, e muitas vezes eleito e extremamente influenciado pela opinião da sociedade.

Relativamente ao relacionamento com fornecedores de materiais e equipamentos (de referir que as compras de grande porte para todas as regiões são centralizadas e efetuadas somente nesta região) não existem parcerias relatadas, sendo os mesmos visto como terceiros na parte de prospeção, uma vez que só são chamados quando necessário. O caso de subempreiteiros é diferente, e embora não exista nenhuma parceria documentada, existe um relacionamento de longo prazo que leva a que especialistas em determinadas subempreitadas sejam chamados sempre que existe uma obra para a sua área de especialização, mesmo que seja para outra região.

De referir que nesta região está contido um projeto, reconhecido com o Prémio Mundial de Engenharia, nomeado por metade dos inquiridos como um dos que mais impulsionou a empresa, melhorando o seu portfólio e transmitindo confiança aos seus clientes, dentro e fora desta região. Nas palavras dos informantes destacou a empresa pela:

*“solidez financeira por um lado, por uma vontade de crescer por outro, produzir mais, os quadros da empresa estarem disponíveis para produzir em qualquer local e por estarmos sempre mais próximos do cliente na perspetiva de o ajudar a novas soluções.”*

#### **4.2.2. Região II**

A região apresentada neste capítulo corresponde aos primeiros países para os quais foi alargada a geografia de atuação da empresa A. São essencialmente países em desenvolvimento onde os clientes são públicos e privados, representando atualmente 70% das construções da empresa.

No momento da decisão de alargamento, a empresa não possuía qualquer contacto ou conhecimento do local, portanto, foi desenhada uma estratégia de marketing, que durou mais de um ano, para conseguir projetos que respondessem aos novos objetivos do conselho executivo. As operações desenvolvidas pelo marketing basearam-se em conhecer os possíveis clientes e ganhar proximidade e confiança com os mesmos, pois só assim acreditavam que as propostas seriam tidas em consideração.

Esta estratégia permitiu à empresa iniciar novos projetos, o que levou a que de imediato criasse escritórios locais. Aquando o início das operações, ao contrário da maioria das empresas que atuavam na mesma região, a empresa A optou por levar os equipamentos mais novos e em melhor estado de conservação. Nas palavras dos informantes:

*“O nosso cliente hoje olha muito para os meios que nós colocamos à disposição, e nós temos máquinas boas e novas.”*

Desde então, o relacionamento com o cliente, público ou privado, é muito próximo, o mesmo desloca-se regularmente às obras, sendo recebido com uma festa preparada para a ocasião. Embora a maioria dos clientes ainda sejam públicos, a empresa preferia trabalhar com mais clientes privados, devido essencialmente à estabilidade financeira. A escolha dos projetos a concorrer depende assim, não só da área de especialidade da empresa A e previsão de crescimento do país, mas também de quais os locais para onde (possíveis ou atuais) clientes privados pretendem investir.

Ao concorrer a um projeto, mesmo que já conheça o cliente, a empresa apresenta exatamente o que é pedido. No entanto, se a obra for adjudicada, e através de um contacto próximo com o cliente poderá ser proposta, em conversação informal, um alargamento da mesma. Assim, o contacto com o cliente deve ser constante, o que leva a empresa a desenvolver ações no sentido da continuidade do relacionamento, como estar presente em eventos organizados pelo mesmo, identificar possíveis investidores no caso de falta de capacidade financeira, gabinetes de *project management* para ajudar a gerir os recursos, ou mesmo contratar um escritor para escrever a biografia do cliente, tudo deve ser feito em função de satisfazer o mesmo, de modo a que na altura da adjudicação a proposta seja vista de outra forma. Como referem os informantes:

*“A parte comercial desenvolve o relacionamento com os clientes, o que eu diria que até começa no momento em que se ganha o contrato, porque tem de se manter o cliente feliz e contente, não basta ganhar, o trabalho não fica feito. Tem de se continuar o difícil trabalho de manter e melhorar o relacionamento e desenvolver uma ação comercial boa junto do cliente, estando lá mesmo com um cartão e endereço do país.”*

Tratando-se de países em desenvolvimento, o relacionamento com a comunidade é muito próximo (*“É preciso saber também lidar com a comunidade, a comunidade aqui*

*é um cliente também. Temos de trabalhar nesse sentido*”). Desta forma, e sempre que possível, a empresa coopera com os locais de modo a que as suas ações (criação de centros de estudo, ambulatório com cuidados de saúde, entre outros) possam também ajudar na visibilidade da empresa perante o cliente final.

Na região II, a empresa A concorre preferencialmente sozinha, no entanto nos raros casos de existência de parceria com outras construtoras, devido essencialmente ao bom relacionamento e proximidade com o cliente, a empresa A é líder. Assim, as parcerias da região I não se repetem noutras regiões, como referem os informantes:

*“Os construtores são muito amigos quando estão em consórcio mas muito inimigos quando não estão. Os consórcios e parcerias só surgem por interesse económico, para baixar o nível de concorrência.”*

Preferencialmente a empresa opta por contratar mão-de-obra local, facto que muitas vezes se apresenta como uma exigência contratual, no entanto este fator pode levar a um risco acrescido de dispersão de conhecimento, uma vez que essa mão-de-obra formada somente será útil para obras nesse mesmo local. Para além deste fator, o contacto com subempreiteiros é o mais reduzido possível, não só devido à maior dificuldade de controlo, mas também à falta de flexibilidade por parte destes. No entanto, quando recorrem a subempreiteiros, os mesmos são preferencialmente da região I.

Num dos países desta região a empresa iniciou atividade como subempreiteira, no entanto o cliente final não tinha um bom relacionamento com o líder e acabou por contratar somente a empresa A para terminar a obra. Este sinal de confiança permitiu que hoje cerca de 40% das obras da empresa sejam nesse local. Como referem os informantes:

*“Propiciou ter uma carteira bastante interessante de obras num país que tem um potencial imenso, dinheiro, muita coisa para fazer e temos muito bom relacionamento com o cliente. O cliente é público mas tem um carinho por nós, gosta de nós.”*

#### **4.2.3. Região III**

Esta região apresenta 16 projetos em 7 anos, e prospera ser das maiores fontes de rendimento da empresa. Como referem os informantes *“é dos sítios onde poderemos ter mais projetos porque já fizemos marketing, temos melhor relacionamento”*.

A frase anterior está precisamente relacionada com a decisão de aposta nesta região, que surgiu como consequência de seguir um cliente privado. Apesar da relativa proximidade geográfica à sede da empresa, a mesma apresenta uma grande divergência cultural, bem como uma elevada instabilidade política, fatores que são muitas vezes impeditivos para o sucesso de outras empresas. O modo de concorrer baseou-se assim na apresentação do portfólio e certificados de boa execução de obra, o que levaram o cliente a adjudicar o projeto. Os informantes referem que a cultura e o bom nome da empresa foram os fatores essenciais para a atribuição do mesmo, no entanto o facto de o cliente ser conhecido dentro do conselho executivo da empresa pode ter sido uma ajuda, mas não foi fator único, *“caso contrário seria fácil, pois contactos toda a gente tem”*.

Apresentado o primeiro projeto, a empresa A começou a entrar nos países e a conseguir um contacto mais próximo com entidades públicas. Este contacto permitiu que se apercebessem do que era necessário para as regiões, e desta forma surgiram ideias para novos projetos. As mesmas foram partilhadas com as entidades responsáveis, que após avaliação decidiram lançar concurso e adjudicar à empresa A. Desde então todos os projetos nesta *região* têm por base entidades públicas, como referem os informantes:

*“Quando o cliente é um cliente novo há sempre o primeiro namoro e tratamos do cliente para um futuro. A nossa maneira de tratar o cliente não é para tentar sacar o máximo de dinheiro possível, é trata-lo bem, estima-lo bem e eventualmente se houver outra obra vou ter uma posição diferenciada porque fui simpático com o cliente.”*

Um dos pontos fulcrais de negociações nesta região é o relacionamento e os contactos desenvolvidos. Os informantes afirmam que é fácil arranjar contactos e conhecer pessoas, no entanto, o mais importante é seleccioná-los, porque um contacto errado poderá danificar a imagem da empresa, não tendo mais hipóteses de ganhar concursos. Este caso ocorreu num dos países desta região, e embora não tenha sido possível recolher dados mais pormenorizados sobre o mesmo, sabe-se que a empresa tentou concorrer a diversos projetos tendo como base um contacto específico, mas acabou por não ganhar nenhum deles e abandonar as tentativas nesse local.

A confiança com entidades públicas foi sendo desenvolvida ao longo do tempo, e tal como referem os informantes, é sempre necessário ir mantendo os relacionamentos ativos. Assim, os responsáveis de marketing da empresa são pessoas muito próximas dos clientes públicos, estando presentes em festas, conferências, eventos religiosos (extremamente importantes nesta região), entre outros. Esta proximidade permitiu que num determinado momento um diretor de um cliente público recorresse aos responsáveis de obra devido a um problema de saúde familiar, o qual foi resolvido através da ajuda da empresa A. Nas palavras dos informantes:

*“Nós criamos imagem, boa reputação porque fazemos obras bem feitas e porque fazemos outras coisas que têm um peso importante, não estou só a falar ao nível do cliente. (...) Este tipo de coisas ajudam muito, você tem que se disponibilizar para ajudar pessoas, sem dinheiros por trás, você só tem de agradar pessoas, tem de*

*entender, conhecer a família. Não estamos a comprar a pessoa, estamos a ajudar uma pessoa (...), fizemos uma belíssima obra social. (...) Isto é uma aposta, mas só nos mercados onde temos operação, onde não temos operação não o fazemos. “*

Estes fatores acabam sempre por funcionar em prol da empresa, ajudando em novos contratos. Outro dos fatores extremamente importante nesta região é o relacionamento com a comunidade (mão-de-obra e sociedade), que deverá ser o mais atencioso e respeitoso possível, para que não existam choques culturais nem problemas que possam danificar a imagem da empresa perante o cliente final. Como referem os informantes *“Temos de tentar que a população esteja do nosso lado, o povo tem mais força do que o governo”*. Partindo desta ótica, dentro das suas obras a empresa criou uma cultura própria, para que não existam problemas nem choques culturais.

A instabilidade política continua a ser uma problemática, existindo neste momento obras paradas devido a revoluções internas, no entanto, a capacidade financeira e de desenvolvimento da região permite que a aposta se justifique. De referir que num dos países onde ocorreu uma revolução a empresa continua a pagar o salário mensal a todos os trabalhadores locais, sendo neste momento a função dos mesmos guardar os equipamentos da empresa nas suas casas. Ajudar os trabalhadores e continuar ao lado da comunidade foi a forma encontrada para abrir portas para um bom relacionamento com o novo governo do país, pelo menos assim consideram os informantes.

A empresa A tem desta forma uma posição privilegiada no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, no entanto, esse destaque não se verificava em termos de equipamentos quando se iniciou um dos projetos, razão pela qual neste momento tem uma parceria ativa, de liderança repartida, com outra empresa de construção. Ambas as empresas são do mesmo país e já tinham trabalhado juntas anteriormente, no entanto

não se pondera que a parceria continue fora deste projeto, não porque está a correr mal, mas sim porque ambas as empresas conseguiram ter nome para concorrerem sozinhas a outros projetos.

O relacionamento com os fornecedores de subempreitadas nesta região é muito idêntico à região II, isto é, sempre que possível trabalham sozinhos, no entanto se devido a falta de meios ou conhecimento para tal, contratam subempreiteiros do local da sede da empresa, os quais já demonstraram bom trabalho anteriormente.

Um dos informantes referiu que um concurso a um projeto nesta região, o qual resulta de uma proposta de extensão de uma obra já realizada, com um valor de mais do dobro da inicial, como um exemplo do excelente trabalho da equipa de marketing na abertura de novas oportunidades de negócio e consequente desenvolvimento da empresa.

#### **4.2.4. Região IV**

A região IV representa um conjunto de países onde a empresa ainda não possui construção, no entanto tem em andamento uma estratégia de marketing, já tendo apresentado 5 propostas. Esta região caracteriza-se por uma grande instabilidade social e política, sendo em termos culturais muito distinta do país sede da empresa A. Os recursos naturais são a principal fonte de rendimento, contudo não estão ainda a ser aproveitados de forma a permitir uma situação estável à região.

Devido a possuir rendimentos, mas não os utilizar da melhor forma, o que esta região procura é a passagem de conhecimento para os locais. Assim, procuram empresas com elevadas capacidades, reconhecidas internacionalmente, que obrigatoriamente possuam uma parceria interna para passagem de conhecimento. Este ponto leva a que o modo de entrada da empresa A tenha sido a pesquisa de possíveis parceiros e contactos para os obter. Desta forma, após analisar quais os países que seriam potencialmente mais

interessantes (traçar matriz de análise de infraestruturas e fluxos de caixa), a empresa A tenta conhecer melhor o país e chegar próximo de contactos (agentes, consultores, embaixadas) que lhe permitam adquirir um parceiro, mas acima de tudo que representem uma mais valia perante o cliente final. Como referem os informantes:

*“Estudar, analisar, ver quem são os players que estão a trabalhar no sector das infraestruturas, consultores, empresas de engenharia, uma série de entidades, lobbys, e contactar com eles, ir a conferências, fóruns, fazer uns networks.”*

Das propostas já apresentadas neste momento, todas são em parceria sendo a empresa A líder, facto justificado pelos informantes pela *“capacidade técnica, anos de existência, muitos projetos realizados e ser uma empresa competitiva. O essencial é a capacidade de relacionamento rápido, somos vistos como os que cumprem com os compromissos, a obra fica bem feita, somos honestos, flexíveis, racionais, criteriosos nas negociações, prudentes, lógicos, somos uma empresa familiar”*. O relacionamento com os parceiros está ainda numa fase inicial, uma vez que ainda somente se baseou em propostas, não sendo possível obter mais informação sobre o mesmo.

Em termos de estratégia para obter contratos a empresa A tenta assim estar próximo do cliente. Existe mesmo uma situação em que possibilitaram a observação da preparação de um grande evento mundial, por parte de um dos principais nomes influentes do país.

Como referem os informantes:

*“Estamos-lhe a prestar apoio para que consiga, sem grandes burocracias, desenvolver o projeto. Tudo o que seja necessário para que veja a empresa como um bom parceiro de negócios. Não estamos a pedir nada em troca, mas claro que pretendemos que isso ajude a melhorar a nossa imagem perante o cliente que nos interessa, é público, mas eventualmente essa pessoa poderá influenciar na tomada de decisão dos projetos.”*

A seleção dos projetos a concorrer baseia-se no tipo de obras (grandes obras públicas) e no cliente final. A postura da empresa na apresentação de propostas centra-se em responder exatamente ao que é pedido, no entanto nas palavras dos informantes:

*“Tem de haver um alinhamento entre a proposta técnica que tem de ser boa e a capacidade comercial, de modo a que a pessoa, quando faça a avaliação a faça com um espírito aberto, sem necessariamente implicar que tem o compromisso de lhe entregar a obra, mas que tenha uma boa imagem da empresa, boa reputação, que cumpre com os compromissos, que entrega as obras a tempo, que não vai falhar, que se tem algum problema não vai andar a chatear com reclamações.”*

O relacionamento com a comunidade é ainda muito reduzido, visto não existir operação. Contudo os informantes afirmam que estes representam também uma parte importante a analisar para manter uma boa imagem. O relacionamento com os fornecedores encontra-se igualmente em *stand-by*, visto ainda não terem iniciado operação.

Esta região representa assim uma forte aposta da empresa em novos relacionamentos, podendo transmitir a experiência adquirida na operação das outras regiões.

### **4.3. Análise de Resultados**

Os resultados apresentados permitem verificar que o modo de atuação da empresa A é variável consoante a região em análise. Desta forma, é possível realçar o conceito de *milieu* e a importância da abordagem do território no desenvolvimento de projetos, tal como indicado por Cova e Salle (2007), Lecoivre e Koninika (2009) e Tikkanen e Skaates (2000). Neste contexto, todas as diferenças encontradas entre as regiões são justificadas pela adequação da empresa ao *milieu* (sejam território, atores,

relacionamentos ou normas) de modo a identificar, aprender e fazer parte de cada um deles para atingir os seus objetivos.

Das regiões analisadas denota-se que a procura por relacionamentos que promovam a empresa foi uma constante na seleção do modo de entrada, seja nas regiões I e IV, através de parcerias com outras empresas de construção, ou nas regiões II e III, através de aproximação direta ao cliente. Como referido por Ahola et al (2012), os contactos estabelecidos antes da existência de um projeto potenciam-se desta forma para um dos fatores fulcrais no sucesso de uma empresa na obtenção de novos contratos. Assim, a fase de marketing de pré-projeto da empresa A caracteriza-se, como descrita por Lecouevre e Koninika (2009) por uma deteção do *milieu* e cultivo dos relacionamentos, de modo a obter uma forte posição relacional.

No entanto, a importância do *milieu* não se verifica somente na fase de pré-projeto, mas aparenta estar constante em todas as fases subsequentes. Nos dados recolhidos, o marketing inicial caracteriza-se por um maior foco no cliente, como um “primeiro namoro”, o qual resulta tanto melhor quanto maior a proximidade ao mesmo, ou a entidades decisoras. Nesta fase, por norma a empresa A opta por uma postura determinística, passando pelas fases descritas por Cova e Hoskins (1997), sejam determinar a sua posição na rede, efetuar triagem de projetos e aceitar regras para apresentação de proposta. Após esta fase, se o relacionamento com o cliente evoluiu, todas as normas foram cumpridas e o projeto respondeu às suas necessidades, o mesmo é adjudicado à empresa A, entrando a gestão de projetos para a boa execução do mesmo e o marketing de projetos para uma atuação que se perspectiva de longa duração. É nesta fase que os informantes consideram que verdadeiramente se inicia o relacionamento, onde é necessário estar próximo do cliente, conhece-lo melhor e criar laços e

possibilidades para novos projetos, tal como referem Lecouevre e Koninika (2009). O responsável de marketing nesta fase depara-se com o dever constante de melhorar a posição relacional da empresa, para tal frequenta eventos organizados pelo cliente, está atento às suas preferências e preocupações, tentando sempre ir de encontro, não só ao seu agrado, mas também de outras entidades decisoras. Com o avançar do relacionamento as competências da empresa vão sendo reconhecidas pelo cliente (forte posição funcional com execução da obra e relacional com contactos desenvolvidos) e a postura da empresa adquire contornos construtivistas, abrindo nesta fase portas para apresentar propostas, de modo informal, ao cliente. Desta forma, embora a postura seja predominantemente determinística, e seja sempre o cliente a definir as regras do projeto final, existem exceções relacionadas com o aproveitamento dos recursos mobilizados para a obra em execução que permitem uma promoção junto do cliente para uma reconfiguração parcial do projeto (através de obras adicionais). Deste modo, não pode ser ignorada a postura construtivista como responsável na obtenção de novos contratos, levando a que a empresa trabalhe em conjunto com o cliente na geração de um “projeto-piloto”, que a poderá impulsionar para uma posição privilegiada na escolha para a realização do mesmo.

Por último, apresenta-se o marketing final, etapa sobre a qual se incide um maior foco na atividade junto do cliente e, embora nenhum dos informantes o tenha referido abertamente, verificou-se através dos dados recolhidos que tem de existir um trabalho de marketing muito cuidado e elaborado para que a empresa consiga conseqüentemente obras para o mesmo cliente (relembrar caso descrito na região I). Da análise recolhida, esta etapa não é necessariamente diferente da anterior, considerando que somente a obra terminou e para o marketing esse fator não é decisivo nem tem de afetar a atuação do

mesmo junto do cliente. Neste ponto a análise diverge da bibliografia analisada<sup>1</sup>, sendo que na mesma é afirmado que o marketing de projetos somente se preocupa com a prospeção de projetos futuros com um cliente quando o projeto em execução termina, ação contrariada através das entrevistas realizadas onde se verificou que a pesquisa por novos projetos se inicia mal o primeiro projeto é atribuído, trabalhando a equipa de marketing sempre nesse sentido.

Colocado como um dos objetivos do trabalho apresentava-se também a distinção entre clientes privados e públicos. Como referido pelos informantes, trabalhar com clientes privados é mais exigente, competitivo e também difícil uma vez que se regem por regras (financeiras, de execução, entre outras) mais restritas, no entanto pode permitir uma maior estabilidade através do estabelecimento de “parcerias” (“habilitado para trabalhar”). Para além deste facto, atualmente a empresa A ainda trabalha mais com clientes públicos, devido essencialmente à dimensão e complexidade das obras que realiza. Com os mesmos, embora não possam ser assumidas parcerias, é possível estabelecer contacto e desenvolver um relacionamento, o que fará com que uma proposta de uma construtora conhecida seja “olhada com outros olhos”. Além deste facto, é possível também uma aproximação ao cliente público através da comunidade, a qual representa um papel muito importante na obtenção de contratos. Desta forma, a empresa A opta por agradar a comunidade, desenvolvendo atividades de cariz social prospetando melhorar a imagem perante o cliente final e obter um novo contrato.

A presença no *milieu* envolve ainda o relacionamento com outras entidades, como fornecedores e empresas de construção. No primeiro caso, verificou-se com as entrevistas que não existe qualquer preferência com os fornecedores de materiais, no

---

<sup>1</sup> Lecouevre e Koninika (2009); Hadjikhani, A. (1996)

entanto com os fornecedores de subempreitadas verifica-se que os relacionamentos construídos inicialmente na região I, provenientes de construções bem executadas, se prolongam no tempo e no espaço, acompanhando a empresa A sempre que se verifica oportuno (especialização indicada por Dubois e Gadde 2000). No que respeita a parcerias com empresas de construção, os inquiridos avaliaram esta possibilidade como oportunista, assim, para além das possíveis vantagens de aproveitamento de recursos descritas por Crespin.-Mazet e Ghauri (2007), duas empresas concorrentes somente se unem em situações *win-win*, ou seja, para melhorar a posição perante o cliente, aproximar-se do mesmo ou obter melhor capacidade técnica de ganhar uma proposta.

Nas regiões analisadas, a posição da empresa A atualmente, quer a nível funcional quer relacional, apresenta-se valorizada pelo cliente pela adequação dos recursos (equipamentos, conhecimento, meios financeiros, relacionamentos) que a empresa apresenta disponíveis para um projeto. Esta posição é específica local e foi melhorando ao longo do tempo (confirmando o conceito dinâmico atribuído por Ahola et al 2012), verificando-se num início de atuação como subempreiteira e uma posição atual de líder em praticamente todos os consórcios/ACE's em que participa.

Como última análise há que referir que a experiência obtida pela empresa A nos projetos que realizou permitiu desenvolver diversas características internamente, não só a nível técnico, mas também de relacionamentos com os atores envolvidos, possibilitando assim aprendizagem para novos concursos, como descreve Ahola et al (2012). A seleção para esses novos concursos perspectiva-se que continue a depender dos objetivos da empresa através de construções de grande dimensão e dificuldade técnica, com diversos clientes potencialmente interessantes e com visão de continuidade e crescimento.

## CAPÍTULO 5

### Conclusões e Investigação Futura

Neste capítulo são traçadas as principais conclusões do estudo realizado, bem como limitações da investigação e possíveis direções para pesquisa futura.

#### 5.1. Conclusões

No início do estudo foram colocadas três questões para as quais se pretendia obter resposta com o desenvolver do trabalho. Na primeira questão da compreensão da diversidade dos *milieus*, verificou-se nas quatro regiões analisadas que somente é possível obter uma posição funcional (eficácia) e relacional (credibilidade) valorizada se forem tidos em consideração os relacionamentos com todos os atores inerentes a esse mesmo *milieu*. Assim, a atuação de uma empresa nos diversos *milieus* baseia-se em satisfazer as necessidades do centro da sua atividade que é o cliente, para tal poderá ter de estabelecer parcerias oportunistas com concorrentes, colaborar com fornecedores e agradar a comunidade envolvente (essencialmente se o cliente for público). Estas tarefas são vistas como necessárias para que a empresa consiga atingir o seu objetivo - obter novos contratos - e se assuma como líder perante outras do mesmo setor.

Na segunda questão de variação da postura do fornecedor verificou-se que as duas fases de descontinuidade, inicial com um novo cliente e final após um projeto realizado, não aparentam estar relacionadas entre si. Na fase inicial de um projeto a postura adotada é essencialmente determinística, a empresa não arrisca em demasia ganhando espaço no *milieu* para uma posição mais privilegiada. No entanto, na fase final a responsabilidade e exigência são maiores uma vez que já passou pela construção de uma proximidade com o cliente e com a sua rede de contactos e não pode falhar para não deitar todo o

trabalho anterior a perder. Nesta fase, se a empresa possuir forte posição relacional e funcional, a postura construtivista ganha relevância, estando mesmo associada a extensões de contratos atuais e em consequência novos projetos a realizar. Da análise efetuada a fase final está intimamente relacionada com o marketing durante o projeto, apresentando-se o fim da construção como um fator meramente técnico e sem influência na atividade do marketing, ao contrário do descrito na literatura.

Para a última questão colocada verificou-se que a apresentação a novos projetos se baseia na estratégia de crescimento da empresa A, concorrendo pelo cliente e/ou pelo tipo de obra a efetuar. Com a experiência adquirida ao nível de relacionamentos, a empresa foi capaz de prolongar os mesmos no tempo e mobiliza-los para novos projetos, tendo este fator um forte impacto na atuação da mesma.

Todos os objetivos do trabalho foram atingidos com sucesso, tendo sido possível obter resposta para todas as questões inicialmente colocadas.

## **5.2. Limitações e Investigação Futura**

A principal limitação da pesquisa respeitou ao curto espaço temporal disponível para a análise e recolha de dados, tendo desta forma sido necessário um foco constante e uma delimitação estreita do estudo em questão.

O presente trabalho permitiu, não só clarificar alguns temas, mas também abrir portas a investigações futuras. Neste sentido, penso que se suscita o desenvolvimento do tema apresentado para mais empresas, bem como uma investigação mais pormenorizada das diferenças entre clientes públicos e privados e da possível relação de proximidade entre as fases de marketing durante o projeto e final, sendo mesmo de questionar a passagem das fases somente para três, com uma fusão das duas apresentadas. Todos estes pontos ficarão em aberto para investigações que possam surgir com o culminar deste trabalho.

## Bibliografia

Ahola, T.; Kujala, J.; Laaksonen, T. e Aaltonen, K. (2012). Constructing the market position of a project based firm. *International Journal of Project Management* 31, pp. 355-365.

Beach, R.; Campbell, K. e Webster, M. (2005). An evaluation of partnership development in the construction industry. *International Journal of Project Management* 23, pp. 611-621.

Chartered Institute of Building - CIOB (2002). *Code of Practice for Project Management for Construction and Development*. 3<sup>a</sup> Ed., Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Cova, B.; Crespín-Mazet, F. e Salle, R. (2001). Ambiguity in choice of entry modes in project marketing: a case study. *Artigo da 17<sup>th</sup> Conferência do Industrial Marketing and Purchasing Group*. Oslo, Noruega.

Cova, B. e Hoskins, S. (1997). A twin-track networking approach to project marketing. *European Management Journal* 15 (5), pp. 546-556.

Cova, B. e Salle, R. (2007). Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions' A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management* 36, pp. 138 -146.

Cova, B. e Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management* 23, pp. 354-359.

Crespín-Mazet, F. e Ghauri, P. (2007). Co-development as a marketing strategy in the construction industry. *Industrial Marketing Management* 36, pp. 158-172.

Dubois, A. e Araujo, L. (2007). Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13, pp.170-181.

Dubois, A. e Gadde, L. (2000). Supply strategy and network effects – purchasing behaviour in the construction industry. *Journal of Purchasing & Supply Management* 6, pp.207-215.

Dubois, A. e Gadde, L. (2002). The Construction Industry as a Loosely Coupled System - Implications for productivity and innovativity. *Construction Management and Economics*, 20:7, pp.621-63.

Dubois, A. e Gibbert, M. (2010). From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management* 39, pp. 129-136.

Easton, G. (2004). Market forms and market models. Em: Harrison, D., Kansson, H. e Waluszewski A. (Eds.) *Rethinking Marketing*, Chichester: British Library, pp. 55-73.

Hadjikhani, A. (1996). Project marketing and the management of discontinuity. *International Business Review* 5 (3), pp. 319-336.

Haimala, J. e Salminen, R. (2009). Dynamism of supplier's position in project marketing networks. *Artigo da 27<sup>th</sup> Conferência do Industrial Marketing and Purchasing Group*.  
Marcelha, França.

Hakansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*, 1<sup>a</sup> Ed., London: British Library.

Leconte, L. e Koninika, P. (2009). Project Marketing Implementation and Its Link with Project Management and Project Portfolio Management. *International Business Information Management Association* 10, pp. 50-63.

Saunders, M.; Lewis, P. e Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. 4<sup>a</sup> Ed., Harlow: Pitman Publishing.

Tikkanen, H. e Skaates, M. (2000). Focal relationships and the environment of project marketing. *Artigo da 16<sup>th</sup> Conferência do Industrial Marketing and Purchasing Group*. Bath, Reino Unido.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2<sup>a</sup> Ed., Beverly Hills, CA: Sage Publishing.