Guia das Redes de Distribuição e Marketing no Ponto de Venda

APCMC
Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

Cofinanciado por:

COMPETE 2020 PORTUGAL 2020 UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Guia das Redes de Distribuição e Marketing no Ponto de Venda

FICHA TÉCNICA

Promotor do projeto | APCMC – Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

Autor | Pamésa Consultores Lda.

Data | junho de 2018

Índice Geral

1 Nota Prévia 4
2 As Redes de Distribuição 5
2.1 Intermediários da distribuição 6
2.2 Canais de distribuição 7
2.2.1 Distribuição direta 8
2.2.2 Distribuição indireta 9
2.2.3 Canais híbridos 10
2.3 Novos canais para o comércio de materiais de construção 10
2.3.1 A grande distribuição e o livre serviço 11
2.3.2 Os canais digitais 13
2.3.3 De multicanal a omnicanal 14
3 As Mudanças de Paradigma na Sociedade e na Construção 17
3.1 Uma nova sociedade 17
3.1.1 Perfis de consumo 17
3.1.2 A evolução tecnológica 20
3.2 As mudanças nos ecossistemas empresariais 21
3.2.1 A importância do capital humano 22
3.2.2 A responsabilidade social 23
3.3 As mudanças na construção 25
3.3.1 Reabilitação urbana 26
3.3.2 Cidades sustentáveis e inteligentes 27
3.3.3 O bricolage 31
4 Evolução e Tendências 33
4.1 A Situação Atual no CMC 33
4.2 O ambiente da conjuntura 40
4.3 As grandes tendências na construção 41
4.3.1 Mão-de-obra especializada 41
4.3.2 Novos modelos na cadeia da construção 42
4.3.3 Novas tecnologias 44
4.4 Tendências da estrutura industrial 47
4.5 Tendências da distribuição e procura dirigida ao comércio 47

5 O Marketing no Comércio de Materiais de Construção 49
5.1 Estratégias de Marketing 50
5.1.1 O Plano 50
5.1.2 Canais de marketing digital 52
5.2 A Inovação Organizativa e do Serviço no Ponto de Venda 53
5.2.1 Aumentar o nível de satisfação dos clientes 54
5.2.2 Melhorar a rotação de stocks 59
5.2.3 Promover estratégias de integração 60
5.3 Dicas de práticas de inovação no marketing 64
5.3.1 Conteúdo interativo e visual 64
5.3.2 Vídeo em tempo real 64
5.3.3 Micro-moments 65
5.3.4 Chatbots 65
5.3.5 Internet das coisas 66
6 Processos de Autoavaliação 69
6.1 KPI de desempenho comercial 71
6.1.1 Indicadores quantitativos 69
6.1.2 Indicadores qualitativos 71
6.2 KPI de Trade Marketing 72
7 Síntese e Conclusões 73
8 Nota Final 74
9 Bibliografia 75
Anexo 76

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição direta 8
Figura 2 - Distribuição indireta 9
Figura 3 - Marketplace Amazon 13
Figura 4 - De multicanal a omnicanal 15
Figura 5 - Princípios da Casa Passiva 28
Figura 6 - Influentes induzem a venda 32
Figura 7 – Ranking de digitalização dos setores económicos nos EUA 42
Figura 8 - Modelo virtual de prédio 43
Figura 9 - BIM – Processo colaborativo 45
Figura 10 - Modelo Sallesperf, in Relatório Focus Group 56
Figura 11 - Paradigma integrador do CMC, in Relatório Focus Groups 61
Figura 12 - Relações a desenvolver pelos integradores (CMC), in Relatório Focus Groups 61
Figura 13 - Chatbot do INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial 65

1 Nota Prévia

O presente Guia das Redes de Distribuição e Marketing no Ponto de Venda é promovido pela Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção (APCMC), no âmbito do projeto Capacitar para o Investimento e Promover a Inovação do Marketing, desenvolvido ao abrigo do Sistema de Apoio a Ações Coletivas – Qualificação do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, do Portugal 2020.

As mudanças nos mercados globais têm vindo a alterar as condições da procura, da competitividade da oferta e a desafiar as empresas incutir novas dinâmicas nos negócios que requerem mais preparação, competências e conhecimentos, designadamente, sobre estratégias de distribuição em rede e de marketing no ponto de venda adequadas ao seu desenvolvimento.

Estas necessidades encontram-se já identificadas nas prioridades definidas no Plano Estratégico da Fileira da Construção e enquadram-se na estratégia coletiva da APCMC de capacitar o tecido empresarial do setor que representa.

A abordagem dos temas do guia foi abrangente, permitindo:

- caraterizar a atual situação da fileira da construção;
- apontar tendências de evolução dos mercados;
- identificar constrangimentos e carências de capacitação; e
- recomendar às empresas o reposicionamento dos seus modelos de negócio, tendo em conta fatores de competitividade essenciais como novas práticas de cooperação, estratégias de marketing no ponto de venda e processos de autoavaliação.

Assim, este trabalho integra uma componente de natureza estratégica, sistematiza os desafios que se colocam às empresas, com recomendações sobre metodologias para os enfrentar com sucesso, tendo em conta sobretudo as necessidades de mudança nas estruturas comerciais das empresas. No mesmo sentido, procurou-se ainda explicitar conceitos associados ao marketing e aos novos canais de distribuição para que o tecido empresarial do setor rapidamente possa proceder à transição para modelos de inovação aberta da nova Era 4.0.

O trabalho que agora se apresenta é resultado de vários contributos, de empresas, empresários, técnicos, projetistas e clientes finais bem como de publicações de entidades especializadas, sem os quais não seria possível elaborar os conteúdos de forma consistente e adequada às necessidades de capacitação empresarial.

Finalmente não poderíamos deixar de assinalar que o trabalho contou com a colaboração de técnicos especializados do IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing, Professor Doutor Luís Schwab e Professor Doutor Filipe S. Rodrigues, designadamente na coordenação de entrevistas, focus groups e workshops realizados com os agentes da cadeia de valor do Comércio de Materiais de Construção e no desenvolvimento de conteúdos do Relatório de Conclusões “Situação Atual das Redes de Distribuição e Marketing no Ponto de Venda”. Os seus contributos foram determinantes para suportar recomendações que constam deste trabalho designadamente no que se refere aos inputs recolhidos no terreno.

2 As Redes de Distribuição

A distribuição é um tema essencial e relevante, não só para produtores e consumidores, mas também pelos seus benefícios no desenvolvimento das economias ao assegurar uma função essencial de intermediação de bens e serviços transacionáveis.

Tem uma função logística, que diz respeito à circulação física do produto, mas também de marketing, que corresponde aos contactos e serviços que o envolvem. Dito de outro modo, a distribuição e os canais (ou redes) pelos quais se opera não se limitam apenas a garantir o fluxo físico das mercadorias. Os seus interveninentes são responsáveis também por uma série de outras atividades como, por exemplo, estimular a compra e proceder à recolha de informação sobre os consumidores.

Como afirmava Peter Drucker, as alterações nos canais de distribuição podem não ser relevantes em termos macroeconómicos, mas deveriam constituir uma das principais preocupações das empresas. Todos sabemos que a tecnologia evolui rapidamente e que a globalização é uma realidade, mas poucos prestam a devida atenção às alterações que estão a ocorrer nos canais de distribuição.

A distribuição é um fator crítico para a sustentabilidade do negócio e a rede ou canal de distribuição de uma empresa – processos que levam os produtos das empresas aos seus respetivos consumidores – e é determinante nos seus resultados e margens.

É imperativo que a gestão (ou quem tenha essa responsabilidade como, por exemplo, o departamento de marketing) tome esta componente como uma prioridade estratégica consciente de que, independentemente da excelência do seu produto ou serviço, a rede de distribuição condiciona os objetivos empresariais de médio-longo prazo dado que implica diretamente com um aspeto fundamental do negócio: “decidir onde e quando cada produto deve ser colocado para que atinja o consumidor no exato momento da sua necessidade”.

Por isso, conhecer e atuar adequadamente junto dos canais onde se opera a distribuição e optar conscientemente pelos que são os aliados naturais para o negócio de cada empresa pode fazer a diferença na competitividade da oferta essencial para promover o aumento do volume de negócios ou melhorar estrutura de custos.

Conscientes que a forma de comprar hoje em dia é consideravelmente diferente de há apenas algumas décadas atrás, também os canais de distribuição têm evoluído, em qualidade e dimensão, em resposta à necessidade de eficiência nas transações e procurando ajustar-se às mudanças do mercado.

2.1 Intermediários da distribuição

Os intermediários desempenham um papel vital no funcionamento da cadeia de distribuição, garantindo um fluxo contínuo de produtos no mercado e adequação entre oferta e procura.

São também importantes veículos de informação entre os produtores e o mercado, influenciando as decisões de compra dos clientes e as tomadas pelos fabricantes.

Logicamente, quanto mais intermediários na cadeia de fornecimento, maior será canal de distribuição, com efeitos em termos de complexidade processual, custos (seguro, armazenagem, transporte, …) e preço final para o consumidor.

Os principais intermediários (tradicionais) que intervêm nos canais de distribuição são:

- Grossista: compra e revende mercadorias a retalhistas, outros comerciantes, estabelecimentos industriais, institucionais e comerciais. Geralmente assegura o armazenamento reduzindo custos físicos ao produtor. Não vende em pequenas quantidades para clientes finais;

- Retalhista: realiza a venda de bens e/ou serviços diretamente ao cliente final. É o caso, para além dos tradicionais pontos de venda ao público, da chamada Distribuição Moderna (grandes cadeias, geralmente internacionais, como Leroy Merlin, Bricor, AKI, Maxmat, IKEA, …), que tanto preocupa os comerciantes de materiais de construção (CMC);

- Distribuidor: vende, armazena e dá assistência técnica numa área geográfica delimitada e, na maioria das vezes, de caráter regional;

- Agente: trabalha à comissão. É o representante da marca. Está, hoje em dia, direcionado mais para as marcas e relações com os mercados internacionais. Nos casos de subcontratação funciona como intermediário entre a fabricação e a empresa detentora da marca.

Decorrente da evolução verificada nos últimos anos no comércio e no consumo, a Internet não pode deixar de ser considerada como um “novo” processo onde se promovem ações de intermediário na distribuição. Com enorme abrangência de mercado, potencia o acesso a grande carteira de compradores à escala mundial com reduzidas barreiras à entrada e baixos custos, será cada vez mais um veículo privilegiado no mundo dos negócios.

O uso crescente da internet nos negócios tem determinado alterações significativas, quer no comportamento dos consumidores quer dos agentes que atuam nos diversos canais de distribuição. Os processos digitais vieram alterar significativamente os formatos de distribuição e venda, como veremos mais à frente.

2.2 Canais de distribuição

Para caracterizar e perceber a importância das Redes de Distribuição é importante conhecer a evolução histórica da própria distribuição:

Nos anos 60, o conceito de distribuição física é importado dos EUA, assumindo-se como área de gestão especializada. Os produtores reconhecem gradualmente os benefícios da distribuição como área de negócio em desenvolvimento para assegurar o fluxo dos produtos para os canais de venda ao público.

Nos anos 70, o conceito evoluiu no sentido do reconhecimento da distribuição como área funcional das empresas produtoras, mas passou a:

- exigir mudanças de estrutura e controlo da cadeia;
- denotar declínio do poder dos produtores.

Por outro lado, verificou-se a expansão das redes de retalho, que desenvolvem estruturas centralizadas e ganham poder negocial junto da produção.

Nos anos 80, emergiu a "profissionalização da distribuição", que se baseou em:

- planeamento das compras e redução de custos operacionais;
- estruturas centralizadas para otimização dos stocks;
- informatização da gestão e controlo da informação sobre vendas e margens;
- integração dos processos da Logística para redução dos custos com transporte.

Nos anos 90, ocorreram alterações de relacionamento entre empresas produtoras e distribuidoras devido a:

- movimentos da globalização e internacionalização da distribuição;
- novos Acordos do comércio internacional;
- aumento da pressão no sentido da redução de custos na produção.

Nos anos 2000, a distribuição assumiu-se como decisiva para a generalidade dos negócios, absorvendo recursos humanos e financeiros elevados, recorrendo a técnicas evoluídas para dinamizar vendas e lançar novas marcas e novos produtos. Por outro lado, passou a absorver maior valor sobre as margens de venda, porque integrou a função Logística e a disponibilizar estruturas e meios adequados para chegar aos mercados.

Por força de todo o movimento de transformação digital das economias e das próprias mudanças de paradigma na sociedade, a distribuição assume hoje contornos bem mais complexos.

O novo cenário do comércio e do consumo, centrado num consumidor mais exigente e informado, obrigou que as organizações repensassem toda a sua cadeia de distribuição, inovando e adaptando as suas estratégias de marketing a cada momento, como forma de manter sustentáveis os negócios.

Hoje, para aumentar a competitividade, a tendência é operar por uma multiplicidade de canais – desde os mais tradicionais até aos mais modernos e eletrónicos – incorporando estratégias de marketing que contribuam para a diferenciação da oferta e a agregação de valor ao processo de compra como um todo.

Neste contexto, vejamos quais as modalidades por que pode operar a distribuição.

2.2.1 Distribuição Direta

Este canal está orientado para realizar a distribuição e intermediação direta entre produtores e consumidores finais.

Historicamente, o próprio produtor era responsável por toda a cadeia: aquisição e recolha de matérias-primas, gestão dos processos produtivos, promoção da venda, disponibilizá-lo ao consumidor e realizar eventuais trocas.

Na distribuição direta (ou marketing direto) a empresa é a única responsável pela entrega do produto ao consumidor, não existindo qualquer intermediário, a não ser a sua própria força de vendas.

Figura 1 - Distribuição direta

Existe, desta forma, maior controlo do canal, uma vez que, não havendo recurso a terciarização, o relacionamento com o cliente não tem intermediários nem implica o pagamento de comissões.

Aqui, o fator confiança e credibilidade, não só do comercial, bem como da ética empresarial da estrutura que representa são fundamentais para superar a concorrência e para a sustentabilidade do negócio.

Este tipo de distribuição, se bem gerido, comporta menor custo para o cliente final e pode gerar maiores margens por produto vendido.

Quando nos referimos a um modelo de distribuição direta tradicional, como é o caso de venda porta a porta, por catálogo, telemarketing, …, existem naturalmente elevados custos de implementação e baixa propagação de marca uma vez que é muito difícil alcançar, de per si, grandes áreas geográficas, com implicações negativas no número de clientes e no volume de vendas.

Como forma de ultrapassar estas limitações, na atualidade, existem novos formatos de distribuição direta, como é o caso das vendas online: e-commerce (comércio eletrónico), m-commerce (mobile commerce), f-commerce (Facebook commerce), marketplace, … Aqui, se adequadamente implementado, estas barreiras são superadas, com menores custos associados, aumento de vendas e consequentemente rentabilidade.

2.2.2 Distribuição indireta

Trata-se de vender através de intermediários, sejam eles agentes, distribuidores, grossistas ou retalhistas.

Figura 2 - Distribuição indireta

Nesta modalidade, são utilizados sistemas de:

- Distribuição exclusiva: pontos de venda com exclusividade de venda de determinado produto. Há uma relação de fidelização com o intermediário, garantindo serviços de venda e de assistência especializados, com exposição apropriada e exigindo maior conhecimento do produto por parte do revendedor no ponto de venda. O produtor mantém algum controlo sobre o nível de serviço prestado e é também uma forma de limitar a presença de marcas concorrentes;

- Distribuição seletiva: utilizada quando a estratégia é de valorização do produto. Aqui são definidos pré-requisitos específicos e exigentes na seleção dos intermediários;

- Distribuição intensiva: o objetivo é colocar o produto no maior número possível de pontos de venda, assegurando maior cobertura de mercado. É utilizada quando estão em causa produtos de grande consumo, mas baixo valor acrescentado.

Permite alcançar um maior número de clientes e de vendas em volume e maior propagação de marca.

Por outro lado, em termos de valor, o preço final para o consumidor será mais elevado pela existência de intermediários adicionais no processo. Aqui, o produtor não estabelece relação com o cliente final, perdendo controlo sobre a cadeia de distribuição. A distribuição indireta, por ser mais complexa, exige também maior organização e controlo processual. É neste tipo de distribuição que se integram, na maioria das situações, os comerciantes de materiais de construção.

2.2.3 Canais híbridos

Um canal de distribuição híbrido é aquele em que a empresa utiliza intermediários, mas assume parte do processo de contacto com seus clientes. Ocorre quando a empresa faz a divulgação direta dos seus produtos (na internet, por exemplo), mas indica os distribuidores autorizados a fazer a venda física.

Aqui o produtor, pretendendo melhorar o seu serviço, divide as atividades de comercialização ao longo do canal de distribuição entre os agentes que nela atuam.

Assim temos:

- Produtor: produz e vende através da sua estrutura comercial;
- Distribuidor: realiza a distribuição física sem preocupações de caráter comercial;
- Unidades de serviço: assegura o serviço pós-venda (assistência técnica, avaliação de satisfação do cliente, …).

Como veremos mais à frente este tipo de canal tem vindo a registar grande desenvolvimento dado que permite combinar a venda de produtos “online e “offline”.

2.3 Novos canais para o comércio de materiais de construção

Os dados mais recentes sobre o consumo em Portugal revelam um maior otimismo e confiança por parte dos consumidores. No que respeita ao retalho não alimentar, a visão também é animadora e os resultados seguem a mesma linha.

Tudo indica que 2018 poderá ser mais um ano de evolução positiva para o setor da construção, com aumentos previstos na ordem dos 4,5% (FEPICOP, 2018), o que perspetiva bons resultados também para o comércio dos materiais de construção.

Contudo, é nos períodos de crescimento económico que as empresas, e neste contexto do CMC, devem melhorar as condições de competitividade para acrescentar valor pelo serviço, potenciar a melhoria da satisfação dos clientes e enfrentar a concorrência agressiva, designadamente dos grandes grupos de distribuição.

2.3.1 A GRANDE DISTRIBUIÇÃO E O LIVRE SERVIÇO

Há praticamente trinta anos foi apresentado aos portugueses um conceito de Retalho absolutamente disruptivo, que iria alterar de forma significativa os seus hábitos de consumo: a Distribuição Moderna ou Grande Distribuição.

Estas redes de distribuição alargaram o universo de oferta, aumentaram o poder de escolha dos consumidores, proporcionando produtos de marca própria de qualidade e a preços acessíveis e, em simultâneo, a conveniência dos horários de funcionamento alargados. Tudo isto teve impactos negativos sobre os canais tradicionais, como é evidente.

Primeiramente os efeitos foram centrados nos ramos alimentar e do vestuário; porém esta forma de vender acabou por se refletir, mais tarde, no comércio dos materiais de construção, como é notório.

Os grandes espaços comerciais de venda de materiais de construção surgiram por todo o país liderados por cadeias de peso internacional, que se posicionaram tanto para a venda ao consumidor final como a profissionais ligados a pequenas empresas de construção. Ao mesmo tempo promoveram o bricolage com fator de ocupação dos tempos livres do consumidor final e criaram linhas de crédito próprias ao consumo.

Historicamente caraterizado por um modelo tradicional, de venda por grosso e a retalho, ao balcão, o setor do CMC viu-se então confrontado com a necessidade de encontrar novas estratégias para concorrer com estes "pesos pesados".

Algumas empresas do comércio de materiais de construção já fizeram a sua transição, com sucesso, para aquele que é considerado o tipo de atendimento do futuro: o livre serviço.

Este é um sistema de venda assente no livre acesso do cliente aos produtos que ele próprio escolhe, recolhe, transporta e paga num terminal. Quebrando a barreira do balcão, este modelo dá protagonismo ao cliente, que pode circular livremente pelo espaço, comparar preços e procurar exatamente aquilo que pretende durante o tempo que quiser, muitas vezes comprando por impulso dado que os produtos estão mais disponíveis.

Naturalmente acarreta também algumas preocupações, como a questão da segurança, uma vez que esta modalidade é, naturalmente mais propícia a desvio de produtos, o que acarreta algum investimento adicional para marcação dos produtos com etiquetas de alarme, instalação de barreiras de segurança e/ou câmaras de vigilância.

E, acima de tudo há que ter atenção que o livre-serviço não implica o fim de um atendimento personalizado, pelo contrário, é essencial privilegiar o atendimento, com colaboradores disponíveis para esclarecer ou aconselhar o cliente se este o solicitar. O que justifica uma necessidade absoluta de qualificar os colaboradores, para que não se perca a mais-valia do comércio tradicional: a fidelização do cliente pelo serviço.

Aliás, nesta matéria há, novamente, sinais de mudança a que o comércio de materiais de construção deve estar atento.

Durante muitos anos a grande distribuição regeu-se pela premissa de que quanto maior melhor, com os formatos de grande dimensão a serem privilegiados pelas empresas de distribuição pelas suas economias de escala na diminuição dos custos e consequente aumento da rentabilidade das vendas e pelos consumidores pela possibilidade de aceder a uma variedade de produtos a melhores preços, permitindo concentrar as compras num só local (NIELSON, 2016).

No entanto, nos últimos dois anos, esta tendência começa a inverter-se: *"O comércio de proximidade veio responder a várias vertentes da atualidade. Por um lado, o envelhecimento da população leva a que existam problemas de mobilidade. Simultaneamente, existem custos de transporte cada vez mais altos e também as dificuldades de poder de compra levaram os consumidores a fazer compras mais curtas, mas com maior frequência, o que veio valorizar os conceitos de proximidade. Nalgumas zonas, junta-se o contributo do turismo"* (CCP 2017).

Assiste-se, não a um retroceder no tempo mas a um processo de retomar raízes, e a Distribuição Moderna já começou a identificar oportunidades de crescimento com modelos de lojas de proximidade, onde o relacionamento com o cliente está também cada vez mais individualizado com cartões de fidelização, marketing integrado com outras companhias, marketing direto personalizado, procurando satisfazer as necessidades individuais de cada consumidor, captar e fidelizar clientes e aumentar o mix de produtos de consumo.

Tudo indica que esta tendência se venha a alargar e constitui uma oportunidade para os tradicionais CMC se reposicionarem e melhorar condições de competitividade pela integração de fatores importantes como o conhecimento, a fiabilidade e especialização do serviço de acompanhamento e proximidade aos consumidores.

2.3.2 Os canais digitais

O novo paradigma de desenvolvimento "Indústria 4.0" comporta uma transformação sistémica ao nível da sociedade, das estruturas de gestão e da regulamentação.

Estamos em presença de impactos muito significativos não somente a nível tecnológico, mas também nos consumidores. Existe, de facto, um "novo consumidor", que usa cada vez mais a tecnologia digital para se expressar e exercer as suas opções de compra, e que quer poder contar com uma profusão e omnipresença de canais online e mobile – hoje o consumidor está mais próximo das marcas, interativo e em tempo real.

É neste contexto que surgem as ferramentas da economia digital, como as plataformas de comunicação e venda (e-commerce, divulgação de produtos e competências, redes de contatos, etc.) que permitem aceder a mercados globais e fazer negócios à distância quase instantaneamente, alterando os formatos tradicionais de estabelecer relacionamentos comerciais e de fazer negócios.

Com as alterações impulsionadas pela economia digital, é um facto que as empresas têm vindo a evoluir cada vez mais para estratégias de valorização da inovação do marketing, da marca e da fiabilidade técnica como os principais fatores de competitividade da oferta.

E este fenómeno já se sente, não só nos produtos de grande consumo, mas também ao nível dos materiais de construção.

A grande distribuição já combina canais offline e online, disponibilizando vasta oferta, não só de produtos, mas também de serviços ligados à construção e reabilitação. Basta pesquisar em qualquer motor de busca a expressão "comprar online materiais de construção" e, apenas na primeira página, podem encontra-se lojas online de cadeias bem conhecidas como Leroy Merlin e AKI.

E veja-se o caso da AMAZON, *marketplace* internacional que já disponibiliza ferramentas e materiais de construção, mas também livros, dicas e até jogos gratuitos sobre construção civil, que funcionam como "isco" para aguçar a curiosidade dos visitantes, valorizar o seu serviço e, em última análise, fidelizar os clientes.

Figura 3 - Marketplace Amazon

A integração crescente das empresas do setor do comércio de materiais de construção em plataformas digitais (nacionais ou internacionais, especializadas ou de caráter mais genérico) é, por isso, essencial, para a sua projeção e notoriedade junto dos mercados, para alargar as suas áreas de intervenção e para a criação de valor na oferta através de processos inovadores. Por outro lado, potencia a criação de redes de contactos (clientes, fornecedores e até com os seus pares concorrentes), pois cada vez mais terão que investir em processos colaborativos para o desenvolvimento empresarial.

2.3.3 De multicanal a omnicanal

A digitalização da sociedade conduziu as empresas, como já se referiu, a desenvolverem não só produtos, mas também processos inovadores, e a utilizarem ferramentas cada vez mais complexas proporcionadas pelo ecossistema digital. Por outro lado, o perfil da procura também se tem alterado, centrando-se agora no cliente e na experiência que lhe é proporcionada.

As redes de distribuição e marketing das organizações têm acompanhado essa evolução e, hoje, os pontos de ligação entre as empresas e os seus clientes são múltiplos uma vez que, em quantas mais plataformas as empresas se dividirem, sejam elas físicas ou online, mais possibilidades de compra oferecem aos consumidores.

Fala-se, assim, em estratégias de marketing “multicanal” ou “omnicanal”, que combinam diferentes canais. Embora ligados entre si, estes dois conceitos são diferentes pelo que convém esclarecer. Assim,

- Marketing multicanal: estratégia de marketing que combina vários canais de solicitação e respostas do consumidor (“multi” = “muitos”);

- Marketing cross-channel ou omnicanal: estratégia de marketing que permite que diferentes canais de distribuição de uma empresa (loja física, catálogo, site, etc.) trabalhem juntos e se complementem, em vez de competirem uns com os outros (“omni” = “tudo”).

No início da multiplicação de canais as empresas tendiam a colocar as mesmas mensagens no maior número de canais possível, independentemente das suas caraterísticas específicas ou do perfil do potencial cliente.

Não raras vezes o "multicanal" baseia-se no pressuposto de que cada cliente prefere um dos canais, seja ele físico ou digital. Assim, as empresas gerem cada um dos seus canais independentemente dos restantes, designadamente em termos de equipas, orçamentos, processos, ferramentas e metas financeiras.

Apesar de permitir alcançar um grande número de clientes e multiplicar o potencial de vendas, nesta modalidade o utilizado está exposto à repetição da mesma mensagem em diferentes locais, o que pode ser cansativo até acabar por resultar em indiferença face ao seu conteúdo. Por outro lado, obrigará a um investimento superior, por exigir a duplicação de sistemas, bem como a um esforço redobrado de manutenção de conteúdos.

Por isso, hoje começa a evoluir-se para um conceito de omnicanalidade. A visão omnicanal, de que se começou a falar já em 2014, veio alterar por completo o conceito de e-commerce, pois já não é suficiente investir em vários canais de distribuição. Uma estratégia omnicanal encerra um desafio mais ambicioso, mas também infinitamente mais complexo: uma mudança de abordagem onde o cliente se torna central, garantindo a total integração da experiência do consumidor, independentemente do canal que utiliza e do produto que pretende comprar.

Consciente que o cliente (ou potencial cliente) pode estar online (em motores de busca, blogs, redes sociais ou email) ou offline (utilizando lojas, ou meios impressos como folhetos, *flyers*, revistas ou ainda televisão ou rádio), o omnicanal liga todos os segmentos do negócio, procurando otimizar a eficiência dos diferentes canais, procurando passar a mensagem certa, no momento certo e no canal certo!

Sabemos, por exemplo, que algumas marcas permitem encomendar online e levantar ou devolver na loja os produtos. Podemos, também, realizar uma pesquisa na Internet com o smartphone, selecionar produtos interessantes adicionando-os ao carrinho, esclarecer dúvidas do produto desejado no chat da marca e só noutro momento os encomendar no tablet.

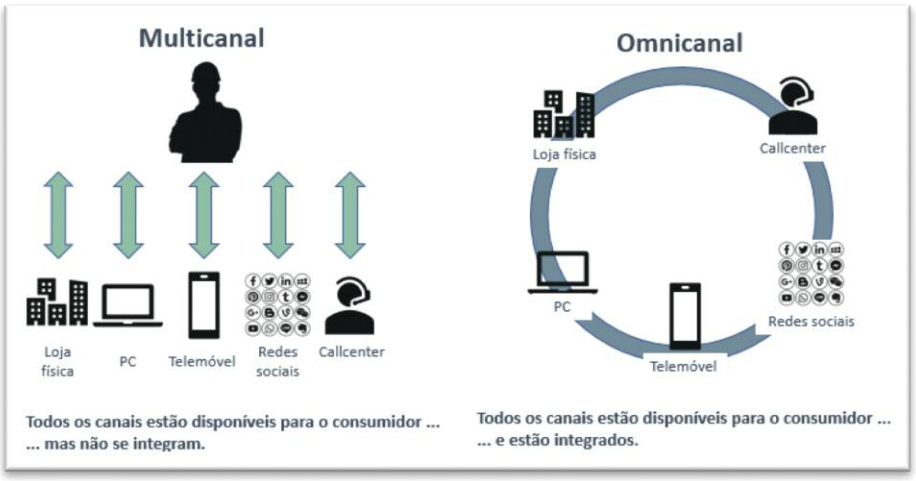


Figura 4 - De multicanal a omnicanal

Estas são claramente estratégias omnicanal, em que as palavras-chave são personalização, transparência e consistência, e que criam no utilizador experiências positivas e de qualidade, promovendo o valor agregado da marca a cada oportunidade de interação.

"No ambiente omnicanal é suposto as empresas proporcionarem ao cliente uma experiência de compras semelhante, qualquer que seja o canal por este escolhido: na loja física, em "corners" da marca dentro de outras lojas, na loja "online" através do computador pessoal, na mesma loja através do telemóvel, numa app, etc… Mais do que estar presente em todos estes canais, pretende-se que a organização consiga proporcionar ao cliente essa experiência semelhante, que o permita mudar de canal de forma hibrida entre compras ou mesmo dentro do mesmo processo de compra, mantendo-se tudo o que para ele é relevante: a variedade dos produtos e serviços, o seu preço, a rapidez, o atendimento, a qualidade e todos os fatores que forem importantes num processo de decisão de compra." (in Público, 2014)

A abordagem omnicanal apresenta três grandes desafios aos retalhistas, para os quais os comerciantes de materiais de construção devem desde já preparar-se:

- uma visão única dos clientes, pois permite o acesso a dados essenciais sobre as caraterísticas da procura que lhes é dirigida, numa análise constante do perfil dos seus consumidores e seus comportamentos de compra, permitindo desenvolver ações específicas e em linha com as suas expetativas, e assim gerando uma maior fidelização do cliente;

- uma abordagem coerente entre canais, apostando na definição de estratégias comerciais concretas e refletidas para cada canal, na sua avaliação e reposicionamento, de forma a otimizar recursos e a investir (os recursos são limitados!) nas ações adequadas a cada um deles; e

- a necessidade de estarem em locais e momentos que vão além da presença habitual dos retalhistas, exigindo a reorganização das estruturas e dos seus processos comerciais, sem esquecer que o investimento na qualificação das equipas é fulcral para o desenvolvimento de dinâmicas comerciais de sucesso.

3 As Mudanças de Paradigmana Sociedade e na Construção

3.1 Uma nova sociedade

Muito se fala sobre mudança de paradigma. Mas, afinal, o que é isso?

Para entender melhor o significado da palavra paradigma temos que procurar a sua origem no grego antigo paradeigma que significa modelo ou padrão, correspondendo a algo que vai servir de modelo ou exemplo a ser seguido em determinada situação.

A mudança de paradigma é, consequentemente, uma mudança fundamental na abordagem ou suposições subjacentes.

Parece ser relativamente aceite que hoje vivemos em constante mutação. E muito por "culpa" da globalização e a digitalização, que estão entre os principais agentes dessas mudanças de paradigma, na forma como as pessoas veem o mundo, como consomem, como se relacionam e até mesmo na forma como constroem as suas expetativas.

3.1.1 Perfis de consumo

Conhecer de cor e salteado todas as características e funcionalidades de cada produto já não é suficiente para assegurar a sustentabilidade de um negócio.

Quem comercializa materiais de construção tem que centrar atenções no perfil dos seus consumidores, para que as suas ações de marketing e distribuição sejam adequadamente direcionadas e maximizadas.

O setor de materiais de construção tem a característica peculiar de ter que lidar com dois públicos bem definidos: os consumidores particulares e os profissionais.

Se parte das empresas (principalmente os fabricantes) possui orientações estratégicas para o contexto de profissionais (B2B), constata-se também uma alteração significativa no perfil do cliente de materiais de construção no segmento de particulares, dado que cada vez mais aderem a atividades de bricolage. Assim, atrair o consumidor final torna-se num desafio para a promoção da imagem das marcas.

O profissional, público-alvo especializado, seja ele um arquiteto, engenheiro ou mestre-de-obras, costuma ser mais exigente, especialmente quanto à qualidade do produto, por estar habituado à utilização dos materiais de construção no seu dia a dia. Este cliente exige a apresentação de soluções técnicas no momento da compra e valoriza informações relevantes sobre as diferentes opções do mercado.

Já o consumidor particular valoriza mais características como o design e a imagem uma vez que está mais envolvido no processo de decoração e acabamentos na casa (e disposto a pagar um pouco mais pelo fator diferenciação) e é mais suscetível às compras por impulso do que o profissional, mais focado na solução técnica.

Por outro lado, estudos mostram que os profissionais ainda são maioritariamente do sexo masculino (embora com tendência decrescente), mais focados no fator custo, e que no segmento particular há maior equilíbrio entre ambos os sexos, em que as mulheres valorizam mais a componente de imagem e design.

Outro dos fatores que é determinante para que as empresas possam definir um posicionamento adequado no mercado é a identificação das variáveis demográficas que estão relacionadas como a propensão em consumir determinado produto.

Embora necessariamente com algumas variações inerentes às generalizações, ao definir-se um perfil demográfico do consumidor, é possível determinar linhas orientadoras de enquadramento social e cultural que determinam padrões de preferências e de consumo.

E este aspeto acentua-se quando, como hoje, as distâncias entre produção e consumo estão cada vez mais estreitas obrigando que as empresas acompanhem a velocidade de evolução da procura e conheçam bem o perfil do seu público alvo para poderem construir ou adaptar os seus modelos de negócio, sob pena de rapidamente se tornarem obsoletas.

Se antigamente as gerações eram formadas a cada 25 anos, hoje, os especialistas apontam que novas classes genealógicas estão a surgir a cada 10 anos, com impactes diretos na forma como as pessoas agem e consomem produtos e serviços. Em termos geracionais, podemos dizer que hoje se assiste a uma rutura drástica face às gerações anteriores.

No comércio de materiais de construção, constata-se a existência de dois tipos de consumidores principais: o da Geração X e o da Geração Y.

O consumidor da Geração Y é o indivíduo nascido entre 1965- 1981 (37 a 53 anos). Esta geração intermédia entre os baby-boomers e os millennials, foi a primeira geração a ter computadores em casa e os seus membros são considerados líderes em codificação e programação. São viajantes, leais às marcas, interessados no digital

e por muitos considerados os mais produtivos dentro da força de trabalho executiva. Com carreiras profissionais consolidadas e maior poder de compra (valorizam bens pessoais, como casa própria), estão numa fase de maturidade e escolhem produtos de qualidade e, apesar do seu peso populacional ser inferior às restantes, é um segmento que não deve ser esquecido na definição das estratégias de marketing dos CMC.

Os novos consumidores da Geração Y são chamados de Geração Millemium, termo este que designa os indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000 (geração de jovens e adultos, entre os 15 e 35 anos).

São a primeira geração de nativos digitais - nasceram na era dos equipamentos eletrónicos, do crescimento rápido do 'online' e do mundo das redes sociais. Desde pequenos, criaram uma relação íntima com as novas tecnologias e dominam a internet como ninguém. Os primeiros Millennials já se encontram no mercado de trabalho e são independentes.

Os 'millennials' são mais tolerantes às diferenças, mais otimistas que os seus pais e não têm medo de encarar um desafio. São criativos, idealistas, não dão muita importância ao dinheiro e são muito críticos em relação às regras sociais. Preocupados com o meio ambiente e as causas sociais, caraterizam-se pelo desapego dos bens materiais em contraposição à valorização das experiências pessoais (viagens, festivais, convívio, …).

"Os Millennials começam a formar fortes preferências face às marcas e a modelos de retalho e detêm uma influência intencional nos comportamentos e escolhas da família, dos amigos e ate de completos estranhos." (Barton & et al, 2012).

Estes novos consumidores procuram, assim, nos materiais de construção, fatores como:

- estética e design da construção e dos seus interiores
- funcionalidade e segurança dos equipamentos
- conforto do mobiliário e das próprias características inerentes ao imóvel (térmico, sonoro, …)
- sustentabilidade dos materiais utilizados

O novo consumidor já não quer ser apenas o centro das atenções, mas ele próprio ter um papel ativo no desenvolvimento de novos produtos e serviços, contribuir com ideias, partilhar experiencias e ser um "influencer" junto de terceiros.

Há, de facto, uma mudança de paradigma nesta geração, em que se percebe um novo perfil de consumidores, que privilegiam novos canais de informação e novas formas de comunicar, sinais que as empresas têm que compreender e estar alertas na comunicação com os mercados.

3.1.2 A evolução tecnológica

Os processos industriais têm vindo a evoluir ao longo dos tempos devido sobretudo à introdução de novas tecnologias. Tendo em vista obter ganhos significativos de eficiência e produtividade, a utilização adequada dos recursos (matérias primas, mão de obra) tem permitido melhorias significativas no desenvolvimento económico e social dos mercados à escala global.

A evolução tecnológica é indissociável das revoluções industriais ao longo da história, a recordar:

- 1ª Revolução Industrial (séculos XVII e XIX): transição de métodos de produção pela substituição dos processos industriais de manufatura intensiva pela produção em série através de bens de equipamento. Segundo os estudiosos, esta revolução foi um dos fatores mais marcantes de divisão histórica entre países desenvolvidos e não desenvolvidos (os desenvolvidos eram os que detinham condições naturais para a extração de minérios de ferro e do carvão), que se repercutiu em quase todos os aspetos da vida política, social e económica da época. Os comerciantes e os armazenistas europeus eram os que apresentavam maiores sinais de prosperidade no mundo com elevados níveis de confiança e riqueza;

- 2ª Revolução Industrial (meados do século XIX e início do século XX): utilização da eletricidade e pelo aparecimento das linhas de montagem (automóveis, máquinas, etc.). Foi o período da produção em massa e da padronização dos bens de consumo e também o crescimento baseado na utilização de novas tecnologias e da organização do trabalho;

- 3ª Revolução Industrial (1960 a 1990): integração da produção científica nas indústrias transformadoras. É neste período que surge a informática que está na base dos processos (hardware e software), que se materializam em computadores, na internet, etc. Os processos industriais passam a integrar a informática, tornando-se mais eficientes e com menor utilização de mão-de-obra;

- 4ª Revolução Industrial (a partir de 2010 até à atualidade): é a chamada “Indústria 4.0”. É considerada por parte significativa dos estudiosos, como o prof. Klaus Schawb (fundador e presidente do Fórum Económico Mundial), como uma consequência do ambiente digital dos processos gerado pela 3ª. Revolução. está orientada para a utilização intensiva de tecnologias como a internet móvel, a automação, a inteligência artificial, nanotecnologia, machine learning e internet das coisas.

Esta 4ª Revolução Industrial é a Era da Informação, em que as tecnologas de informação são um fator decisivo no advento do fenómeno da globalização definido, não apenas pela troca de bens, serviços e capital entre países, mas também, e cada vez mais, por tudo que envolve fluxos de dados e informações digitais, como e-commerce, computação em nuvem, redes sociais, ….

As barreiras entre processos, maquinismos e mercados estão a ser diminuídas significativamente pela utilização de ferramentas que conseguem comunicar entre si, autorregular e trabalhar autonomamente tornando-se mais eficientes. Por outro lado, as novas tecnologias determinam que os maquinismos industriais possam utilizar, de forma integrada, os dados para se autorregular e tomar decisões com vista a otimizar a produtividade sem intervenção de fatores humanos.

Algumas empresas mais dinâmicas estão a criar unidades fabris mais inteligentes, customizáveis e eficientes, dado que conseguem prever falhas, agendar a manutenção, tomar decisões de adaptação dos processos para acomodar imprevistos sem afetar a produção. Ao nível da distribuição, são cada vez mais as ferramentas que apoiam a exploração inteligente dos canais (principalmente os digitais, como o e-commerce, integração em Marketplaces, …) para minimização dos recursos e maximização dos resultados.

Esta "Era Digital" está a revolucionar os paradigmas comunicacionais vigentes, determinando novos modelos de negócio, em que a capacidade de integrar os meios físico, biológico e digital e a maior proximidade entre produtores e consumidores são enormes vantagens competitivas junto dos mercados.

3.2 As mudanças nos ecossistemas empresariais

Com a chegada da revolução digital, estão a surgir novas formas de trabalho e de fazer negócios.

A transformação digital expande oportunidades para que mais empresas, indivíduos e países participem da economia global. E muda o eixo dos negócios, já que as empresas tradicionais, que procuram vantagens competitivas em mão de obra barata, perderão quota para aquelas que apostam em tecnologia e inovação.

Esta rápida mudança tecnológica representa um imenso desafio para as organizações, principalmente as de menor dimensão, com reduzida capacidade de investimento e menos recursos. Mas, por outro lado, tendo uma estrutura menos rígida, são mais flexíveis e têm melhor capacidade em se adaptarem à mudança.

E uma dessas vantagens que não depende da dimensão das empresas reside no fato de perceber que o conceito linear de clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros já não faz sentido, pois hoje as organizações operam em rede. Um cliente pode ser simultaneamente concorrente, e um concorrente pode também ser parceiro ou até fornecedor.

As organizações modernas estão inseridas num ambiente de extrema competitividade, mas em que a luta pelo preço deixou de ser uma solução.

Assim, o único caminho que lhes permitirá acompanhar as alterações nos mercados é a inovação.

Através da promoção de ideias, pensamentos, processos e pesquisas em cooperação, será possível melhorar o desenvolvimento dos seus produtos, prestar um serviço melhor aos seus clientes, aumentar a sua eficiência e reforçar a criação de valor: é a chamada Inovação Aberta. Uma Inovação produzida a partir de empresas que interagem, encontram sinergias e operam de forma integrada, combinando ideias internas e externas, mas também caminhos internos e externos para o mercado, de modo a avançar no desenvolvimento de novas tecnologias em produtos e processos.

As empresas de sucesso serão sempre as que forem capazes de identificar os seus pares, estabelecer alianças, formar ecossistemas e assim desenvolver inovação como forma de valorizar a experiência dos seus clientes.

O grande desafio para os gestores atuais passa então por, precisamente, serem capazes de perceber este novo ecossistema empreendedor e de identificar empresas, tecnologias e soluções diferentes das suas, mas que contribuam para acrescentar valor à sua oferta.

3.2.1 A importância do capital humano

O capital humano tem um valor preponderante para o sucesso das organizações modernas.

Como atrás já se referiu, a nova geração de trabalhadores, ligada à chamada Geração Y, tem uma forma de estar no mundo do trabalho que é disruptiva em relação ao passado, valorizando:

- uma cultura positiva no ambiente de trabalho;
- existência de benefícios/recompensas financeiras;
- flexibilidade de horários e local de trabalho;
- oportunidades de formação;
- possibilidade de adaptar os projetos ao seu ritmo de trabalho, …

São profissionais multifacetados, caraterística que é propiciada pela tecnologia e, sendo cada vez mais qualificados, não se limitam a tarefas repetitivas preferindo projetos desafiadores e fazendo questão de fazer parte do processo de decisão. São bons líderes e proativos e estão sempre à procura de informações novas, atualizadas e de soluções rápidas e fáceis para os problemas.

Estes são os profissionais que, no futuro, estarão em todas as organizações, pelo que importa assim reforçar que as competências do capital humano devem representar o diferencial competitivo da organização, por meio dos seus conhecimentos, da sua criatividade e eficiência, ao aplicar a informação e resolver os problemas, agregando, assim, valor aos produtos e serviços prestados. A gestão do capital humano deve ser, cada vez mais, uma prioridade na gestão de todas as empresas e, logicamente, também no comércio de materiais de construção garantir a atração e retenção de trabalhadores qualificados.

3.2.2. A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Um dos traços mais impactantes da recente evolução da economia mundial tem sido a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais. Para grande parte das empresas, isto significou a inserção, muitas vezes forçada, numa competição à escala planetária e num curto espaço de tempo, viram-se compelidas a mudar radicalmente suas estratégias de negócio e padrões de gestão para enfrentar os novos desafios e aproveitar as oportunidades que surgiam nos mercados.

Atualmente, a responsabilidade social empresarial está no centro das discussões das principais economias mundiais mas a preocupação com ações de carácter social e ambiental remonta aos anos 60 do século passado com a popularização de temas relativos à ética e à responsabilidade social das empresas.

Em especial a partir dos anos 1980, passamos a conviver com um padrão de consumo muito alto, que agravou as desigualdades sociais. Essa situação gerou novas estratégias de resistência ao modelo dominante e abriu espaço para práticas alternativas, como a economia solidária e as experiências de desenvolvimento local.

Em 2001, a Comissão das Comunidades Europeias definiu a responsabilidade social das empresas como sendo "a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas".

O conceito de responsabilidade social na sua definição atual é plural, na medida em que os gestores já não prestam contas apenas aos acionistas, mas a todos os que se relacionam com as empresas, ou para cujo negócio contribuam. Encerra igualmente o conceito de distribuição, na medida em que abrange toda a cadeia produtiva, devendo as empresas incorporar práticas socialmente responsáveis, não só no produto final, como em toda a cadeia produtiva.

A nível interno da organização, as práticas socialmente responsáveis relacionam-se com a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, e a adaptação à mudança enquanto as práticas ambientalmente responsáveis estão relacionadas com a gestão dos recursos naturais que são explorados no processo de produção.

No novo ecossistema empresarial, a responsabilidade social surge assim como um fator de mudança, pelo impacto que tem na sociedade em geral e nas comunidades mais necessitadas em particular.

As empresas socialmente responsáveis não só elevam a satisfação dos funcionários, mas também a fidelização dos seus clientes e possuem uma maior capacidade de competitividade e inovação.
A responsabilidade social tem, por isso, um papel importante como ferramenta de competição empresarial e como forma de satisfazer os consumidores e os investidores cada vez mais atentos às questões sociais e ambientais.

Recorde-se o que atrás se referiu em relação aos millennials, e à sua postura, enquanto parte do capital humano das organizações, mas também como representantes de um novo segmento de consumo. Aliás, são cada vez mais as empresas que tornam pública a sua preocupação com a comunidade e que conseguem conquistar elevados níveis de confiança junto dos consumidores, o que se traduz em maior volume de negócios, aumento do reconhecimento da marca e respeito dos colaboradores da empresa.

O estudo “Responsabilidade Social Corporativa em Portugal”, elaborado pela consultora PwC, revelou que 71% de empresas portuguesas inquiridas garantem ter uma estratégia de sustentabilidade formalizada, implementada e integrada na estratégia de negócio.

A nível nacional, existem algumas entidades a trabalhar nesta área, nomeadamente, o BCSD Portugal (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável) e a APEE (Associação Portuguesa de Ética Empresarial) que são organismos que colaboram com as empresas no desenvolvimento de ações de responsabilidade social.

A Responsabilidade Social deve ser uma preocupação acrescida na Construção, pelos perigos que encerra para a saúde dos colaboradores, pela sua importância na sua qualificação (historicamente reduzida) e pelo seu impacto em termos ambientais.

Algumas empresas de ligadas à construção, seguindo a tendência de outras indústrias, começam interiorizar que suas atividades devem ter objetivos maiores do que seu próprio crescimento. Por esta razão, fazem questão de participar do desenvolvimento dos locais onde atuam e das pessoas que neles vivem, investindo no seu bem-estar, assim como em cultura, educação e preservação do meio ambiente.

A responsabilidade social assume-se também como uma estratégia diferenciadora das atividades das empresas com internacionalização nos países em desenvolvimento, configurando-se num indicador de sucesso na promoção de uma visão integrante e integradora mas subsistem dificuldades associadas à ausência de incentivos, instabilidade política, fragilidade económica e falta de exigência por parte dos consumidores desses mercados.

Mas há ainda um longo caminho a percorrer.

Os CMC têm um papel muito importante na divulgação das práticas de responsabilidade social das entidades com que relacionam, contribuindo para a crescente valorização e reconhecimento das empresas da fileira perante os consumidores.

3.3 As mudanças na construção

A construção funciona como barómetro da economia nacional, ou seja, movimenta vários setores importantes na sua cadeia de produção, contribuindo para a criação de riqueza e emprego.

Passado que está o período de crise recente, com as dificuldades que acarretou e que são bem conhecidas, a construção nacional atravessa agora uma fase de retoma, impulsionada pelo turismo e pelo investimento estrangeiro.

A reabilitação tem crescido, permitindo requalificar de forma visível o edificado, principalmente nas grandes cidades e centros históricos, valorizando-os e atraindo pessoas para estas zonas.

Os progressos tecnológicos dos últimos anos têm lançado junto dos profissionais das áreas da engenharia e da construção desafios crescentes. Aliás, a construção e a procura por bem-estar são inerentes à própria natureza humana, pelo que acabam alavancar o desenvolvimento de novas e inovadoras soluções que melhorem as condições de vida dos indivíduos.

Estas mutações da sociedade são visíveis no próprio perfil de consumo, onde as pessoas, têm uma visão de vida mais aberta e dinâmica, assumem uma postura proativa na concretização dos seus projetos.

As mudanças na construção são assim relevantes, indiretamente, para as dinâmicas de desenvolvimento do país e, de forma mais direta, para a evolução da atividade no comércio de materiais deste segmento.

3.3.1 Reabilitação urbana

Em virtude da degradação das estruturas urbana que se vai assistindo nas cidades, sobretudo a partir dos anos 70 do seculo XX, o abandono dos edifícios antigos e o agravamento dos problemas de mobilidade, infraestruturas, poluição ou exclusão social, a reabilitação do edificado são cada vez mais assuntos na ordem do dia e exigem medidas de atuação urgente.

Nas últimas décadas as políticas de incentivos centraram-se na construção nova, principalmente para habitação própria, com um crescimento acentuado do número de edifícios de habitação em Portugal, que acabou por se traduziu num claro excedente do número de fogos por habitante. Esta construção centrou-se nos arredores das grandes cidades, com o consequente abandono do edificado do interior das cidades.

Nos últimos anos, após uma época recente de contração da construção nova, as atenções começam a centrar-se na reabilitação urbana. O turismo, e consequente aumento dos preços no alojamento urbano, num contexto de retoma, atraíram investidores e é crescente a mobilização de recursos para este segmento.

Em Portugal, é evidente este desenvolvimento nas maiores cidades - Porto e Lisboa - havendo uma crescente valorização de edifícios que, mantendo o seu cunho histórico, se encontram aptos para visita e/ou permanência. Assiste-se assim, nesta fase positiva do imobiliário, a um aumento muito significativo de investimento na reabilitação, por nacionais, mas sobretudo por investidores estrangeiros e emigrantes.

Por outro lado, a tomada de consciência da importância da reabilitação dos núcleos urbanos redirecionou as políticas urbanas nacionais e europeias. A estratégia de reabilitação nacional, segundo o Regime Jurídico da Reabilitação Urbana, assume-se como “como uma componente indispensável da política das cidades e da política de habitação, na medida em que nela convergem os objetivos de requalificação e revitalização das cidades, em particular das suas áreas mais degradadas, e de qualificação do parque habitacional, procurando se um funcionamento globalmente mais harmonioso e sustentável das cidades e a garantia, para todos, de uma habitação condigna” (Câmara Municipal de Lisboa, 2011).

Existe hoje uma série de incentivos financeiros, benefícios fiscais e até programas de apoio para quem queira investir em reabilitação, de que se destaca o IFFRU 2020: o Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas, que é um instrumento financeiro que concede empréstimos nas condições mais vantajosas, para apoiar a reabilitação urbana, em todo o território nacional.

Informações acerca dos apoios à reabilitação urbana podem ser consultados em: https://www.portaldahabitacao.pt/pt/portal/reabilitacao/index.html.

Acresce que a reabilitação implica a adoção de materiais e soluções diferentes das do passado, designadamente em termos de segurança, eficiência energética, conforto ambiental, …, para os quais os CMC têm necessariamente que se qualificar, pois essa especialização poderá fazer deles um pivot essencial entre a produção e o consumo na fileira da construção.

A reabilitação é, por isso, um importante segmento para os comerciantes de materiais de construção se posicionarem como parceiros centrais na integração de serviços em toda a cadeia de valor.

3.3.2 Cidades sustentáveis e inteligentes

A sustentabilidade na construção civil como vantagem competitiva veio para ficar.

Já é um facto que muitas pessoas têm vindo a dar preferência a produtos e serviços feitos a partir de práticas economicamente viáveis, com preocupação social e ambiental.

Hoje os consumidores estão mais informados sobre os materiais, as soluções e as tecnologias, o que acaba por se traduzir em novas expetativas e exigências perante o edificado.

A questão da sustentabilidade está intimamente ligada à reabilitação dos espaços, designadamente na reabilitação de edifícios em degradação e na valorização do património cultural (reabilitação do património). Aliás, "reabilitação urbana é "pedra basilar"na eficiência global das cidades" (revista Smart Cities, 2016).

As cidades estão a mudar e, com elas, a tecnologia de construção evoluiu de forma ímpar.

Fala-se agora de cidades inteligentes | *Smart Cities* que são modelos de desenvolvimento económico, mas que, simultaneamente, aumentam a qualidade de vida dos seus habitantes ao gerar eficiência nas operações urbanas, com projetos por exemplo, nas áreas da mobilidade, da energia e da gestão de resíduos (ex: Songdo | Coreia do Sul; Masdar City | Abu Dhabi).

Portugal já tem mais de 60 municípios na Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes (RENER – plataforma colaborativa) com 106 projetos no domínio das temáticas de energia, mobilidade, inovação e governação.

Claro que estamos a falar de projetos simples, como é o caso de Cascais, que foi o primeiro município do país a ter toda a rede de semáforos com iluminação LED (o que ajudou a reduzir os consumos energéticos em 80%), Coimbra com 220 pontos de acesso gratuito à internet ou o VIRIATO de Viseu, o primeiro carro elétrico não tripulado numa cidade portuguesa (previsto para 2019) que permitirá poupanças energéticas de 80.000 euros por ano face ao atual funicular.

Com as cidades a mudar, as casas também já não serão iguais. As casas inteligentes | smart buildings (modulares, reconfiguráveis, programáveis) e seus equipamentos elétricos e eletrónicos (Domótica, GPS, NFC[1], RFID[2], wi-fi e tecnologia mobile), já em comercialização, procuram o equilíbrio certo entre os espaços dedicados ao trabalho e aqueles que pertencem exclusivamente à vida pessoal, representando o estilo de vida das gerações mais novas.

Uma das metas definidas pela União Europeia é de que, até 2020, todos os edifícios novos deverão ser altamente eficientes e possuir um balanço energético próximo do zero - NZEB[3].

[1] Near Field Communication (comunicação por campo de proximidade), tecnologia através da qual informações podem ser trocadas sem fio entre dois dispositivos próximos um do outro.
[2] Radio Frequency Identification (identificação por radiofrequência), tecnologia que utiliza a frequência de rádio para captura automática de dados e para identificação de objetos com dispositivos eletrônico.
[3] Edifícios NZEB (Nearly Zero Energy Building) são edifícios com consumo zero de energia.

Por isso começa hoje a falar-se das Passive House | Casas Passivas, “conceito construtivo que define um padrão de elevado desempenho que é eficiente, sob o ponto de vista energético, saudável, confortável, economicamente acessível e sustentável” (Portugal Pasivhaus, 2018).

Rege-se pelos seguintes princípios:

- Adequados níveis de isolamento da envolvente do edifício;
- Janelas e portas Passive House;
- Sistema de ventilação com recuperação de calor;
- Estanquidade ao ar da envolvente do edifício;
- Evitar pontes térmicas na envolvente do edifício.

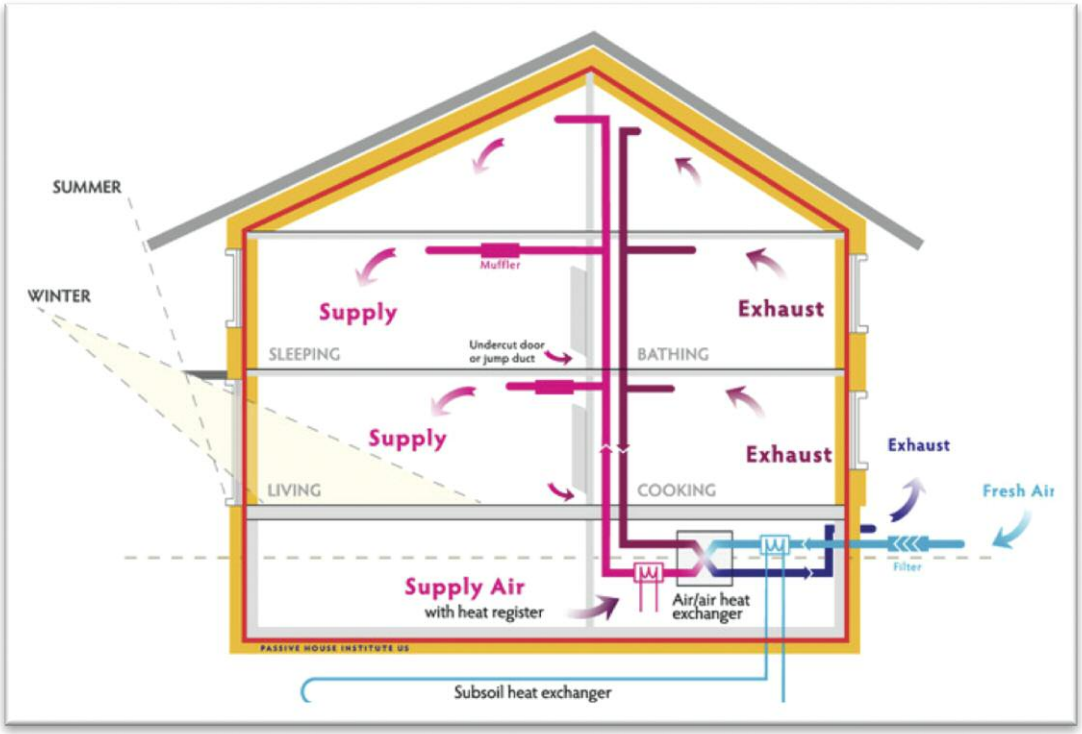


Figura 5 - Princípios da Casa Passiva
Fonte: Passiv House Institute US

O conceito surgiu na década de 70 do seculo passado, nos Estados Unidos da América e Canadá e foi desenvolvido pelo investigador alemão Wolfgang Feist, no Passivhaus Institut (PHI), desde os finais dos anos 80.

A União Europeia[4] determinou que, em 2020, todos os edifícios novos e renovados terão de ter necessidades de energia quase nulas.

As Casas Passivas já são obrigatórias na Áustria e, em menos de uma década, esta mudança será uma realidade em todos os países da Europa e adaptável a todos os climas no mundo.

A par destas novas "soluções construtivas sustentáveis", também os materiais utilizados tiveram que mudar.

A procura de materiais alternativos e sustentáveis para a construção civil é um dos desafios que acompanha o seu crescimento. Segundo a ONU, o setor consome 40% de toda energia, extrai 30% dos materiais do meio natural, gera 25% dos resíduos sólidos e gases poluentes.

Cortiça, palha, casca de arroz, terra e fibra de coco - ou mesmo borracha e madeira recicladas, por exemplo – são, assim, cada vez mais utilizadas pelas qualidades que apresentam (de isolamento térmico, acústico, vibrações, entre outras), ganhando novas finalidades.

[4] Diretiva Europeia para o Desempenho Energético dos Edifícios (EPBD) - Diretiva 2010/31/UE

Vejamos alguns exemplos[5]:

- Argamassa de argila: melhor desempenho termo-acústico e também em relação à humidade dos ambientes;
- Asfalto-Borracha: trituração de pneus e aplicação em camadas asfálticas;
- AshCrete: blocos a partir de cinzas, com o dobro da resistência do cimento;
- Bambu: estruturas para pilares, vigas e telhados, resistentes e duráveis;
- Bioconcreto (ou concreto vivo): utiliza uma bactéria (bacillus pseudofirmus) para regeneração de fissuras - permanecendo "dormente" por até 200 anos, a bactéria é "despertada" pela presença de água e oxigénio (fisssura) e produz calcário;
- Cimento sustentável: utiliza vidro triturado, lascas de madeira ou escórias;
- Contentores: técnica construtiva muito eficiente, gera uma economia de até 30% na construção de edifícios;
- ECOTOP: placas, telhas e cumeeiras, compostos por 25% de alumínio e 75% de plástico proveniente de tubos de pasta de dentes e outras embalagens;
- Ferrock: cimento que utiliza pó de aço da indústria siderúrgica, é neutro em carbono e mais forte do que o betão;
- HempCrete: mistura de cânhamo e cal usada para isolar o barulho e como regulador de humidade;
- Isolamento de papel: isolamento à base de papel (jornais reciclados e papelão), é uma alternativa superior às espumas químicas;
- ISOPET: blocos de construção, a partir de garrafas plásticas recicladas, que não necessitam de cola ou produto adesivo;
- Micélio: tijolos, leves e fortes, a partir de um fungo que cresce em torno de outros materiais naturais (ex: terra, palha);
- REPLAST: tijolo, a partir de resíduos plásticos retirados do mar, que não necessita de cola ou adesivo;
- Telhados verdes: camada vegetal (plantas) sobre uma base impermeabilizada com manta de PVC, é um excelente isolamento térmico e acústico para os edifícios;
- Timbercrete: tijolos, blocos e pavet, a partir de serragem e betão; mais leves, resistentes e isolantes que o betão e reduzem as emissões de gás carbono;
- Tintas ecológicas: com corantes e óleos naturais;

[5] alguns destes produtos são marcas, mas o intuito foi de demonstrar a sua funcionalidade.

Como se percebe, os materiais de construções estão em constante evolução respondente às novas exigências dos mercados, o que demonstra que o CMC, ao ser cada vez mais proativo na procura constante de oferta inovadora junto da sua rede de parceiros, será capaz de se posicionar como um forte aliado dos seus clientes (particulares e profissionais), e conquistar a sua fidelização.

3.3.3 O BRICOLAGE

O termo bricolage, originário do francês, designa qualquer tipo de serviço doméstico que não necessite da contratação de um profissional ou especialista.

A atividade tem vindo a crescer e é hoje uma das mudanças a atentar na construção e no comércio de materiais e soluções desta fileira. Apesar de ainda não ser um foco de atenção das estruturas comerciais das empresas, continua a penetrar discretamente em novos mercados e continentes, pelo que constitui uma grande oportunidade de crescimento do CMC e do desenvolvimento de novos modelos de negócio focados na diferenciação e na personalização das "experiências" proporcionadas ao cliente.

O fenómeno não é novo, mas o desenvolvimento dos meios digitais, designadamente na vertente social, têm contribuido para a sua aceleração e globalização. De acordo com um estudo de mercado do Reino Unido (Tecnavio, 2017) este segmento deve situar-se perto dos 14 biliões de dólares em 2021.

Segundo informação da Informa D&B, sobre o bricolage em Portugal, em 2016 estes estabelecimentos registaram um volume de faturação de 825 milhões de euros, correspondente a um aumento expressivo de 12,4% face ao ano anterior, dados resultantes, segundo a consultora, do bom comportamento do consumo privado, da crescente abertura de estabelecimentos de proximidade e do aumento da quota de mercado do comércio eletrónico.

São vários os fatores que têm contribuído para esta reorientação da procura.

Por um lado, a crise recente forçou alterações no consumo – "fazer mais com menos" – reinventar soluções, "um consumo mais racional, conectado e exigente" (Deloitte, 2016) e "Fewer, Better Things", um consumir que não se define tanto "pelos bens que consome" mas "pelas experiencias que consome" (Deloitte, 2017).

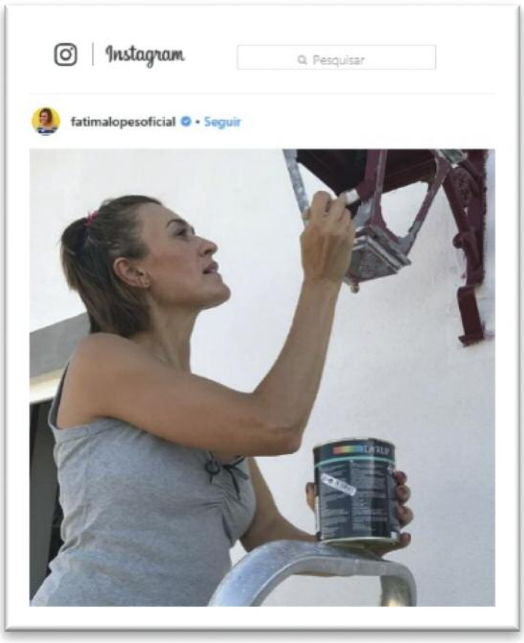
Como atrás se demonstrou, assiste-se a uma mudança de paradigma no perfil consumidor, que já não se resigna a escolher uma das opções que a loja lhe disponibiliza na prateleira. Cada vez mais orientado para uma cultura de proatividade e de experimentação, ele cria, desenvolve e adapta, de acordo com a sua visão para os espaços.

Por outro lado, o "novo consumidor", mais consciente do impacto social e ambiental das suas ações, está disponível para contribuir positivamente para uma sociedade mais sustentável, através de práticas de reaproveitamento e reciclagem, que valorizam as origens e o chamado "movimento vintage".

Finalmente, potenciada pelo desenvolvimento digital, a informação disponível é cada vez mais específica e detalhada, designadamente em tutoriais e artigos práticos que abundam pela internet, nos websites próprios das marcas e dos comerciantes, nas redes sociais, …

Todos estes fatores têm vindo a induzir o crescimento de novos modelos de negócio orientados para o DIY ("do it yourself" ou "faça vocês mesmo"). O bricolage, parece, que não será assim uma "moda" mas uma tendência que se vem impondo nos últimos anos e que tudo indica continuará a crescer.

O "grande" retalho já há muito percebeu isso muito bem, e tem vindo a ampliar, cada vez mais, a sua oferta ao cliente comum (B2C).



As grandes superfícies da distribuição moderna, como AKI, IKEA, Bricor, …, têm vindo a apostar na criação de linhas para o DIY, inclusive através do desenvolvimento de parcerias com outros agentes da cadeia, como arquitetos e projetistas.

As marcas juntam-se também ao poder de influência das figuras públicas aproveitando o mediatismo para comunicar imagem e reforçar a notoriedade junto do consumidor.

Mesmo as cadeias tradicionalmente ligadas aos produtos alimentares estão a apostar nesta categoria e a conquistar quota de mercado. Veja-se o caso da própria Sonae MC que, rivalizando com a sua própria joint venture Maxmat (também ela em crescimento), anunciou recentemente a reestruturação da sua área de bricolage, num novo conceito focado em melhorar a experiência do cliente.

Figura 6 - Influentes induzem a venda

Objetivando "diferenciação face a outros retalhistas alimentares e até especialistas", a sua "nova forma de apresentação inédita" resultou já num "acréscimo de vendas de 9%, bastante acima da média histórica e das lojas próximas geograficamente".

O comércio de materiais de construção deve procurar posicionar-se face a estes sinais dos mercados, desenvolvendo modelos de negócio que tenham como foco as experiências valorizadas pelo cliente.

4 Evolução e Tendências

4.1 A situação Atual no CMC

A fim de caracterizar o momento atual do setor dos CMC no que respeita ao tema em apreço, socorremo-nos, como é óbvio, do trabalho realizado no terreno pela equipa do FC dado que comporta questões de assinalável abrangência e importância. As respostas obtidas são reveladoras e oportunas sobre o sentimento dos principais atores envolvidos no negócio (fornecedores, clientes finais, empreiteiros, …) uma vez que sinalizam claramente as condições existentes, designadamente as vantagens e as desvantagens comparativas do setor relativamente aos grandes grupos de distribuição moderna.

As respostas sinalizam também alguns contributos para uma visão prospetiva do negócio dos CMC tendo em conta a evolução dos mercados, a era digital e a necessidade de melhorar significativamente a ação comercial e o nível de satisfação dos clientes.

Vejamos então, o que consta, em parte, do relatório sobre a situação em apreço:

"…. Por forma a aprofundar o conhecimento sobre o comércio de materiais de construção e a respetiva *supply chain* (cadeia de valor do processo) em Portugal, considerou-se fundamental a auscultação aos seguintes atores:

- Fabricantes
- Clientes
- Empreiteiros
- Plataformas de aluguer de habitações
- Promotores

Para facilitar a recolha e tratamento da informação nas ações desenvolvidas, os atores foram agrupados em três grupos: (1) Fabricantes; (2) Clientes e (3) Empreiteiros, Plataformas de aluguer de habitações e promotores.

1 Fabricantes

Em primeiro lugar foram escolhidos fabricantes pela sua importância no mercado, de sectores diferentes e por recomendação da APCMC.

Foram realizadas 4 entrevistas presenciais, a diretores gerais, onde se pretendeu aferir as respostas sobre as seguintes questões:

A - Qual tem sido o papel dos comerciantes dos materiais de construção (CMC) nos últimos anos? (sobretudo os pontos fortes e fracos)
B - Como deverá evoluir o mercado nos próximos anos?
C - Como vêm o papel dos CMC em especial a sua relação com os fabricantes.

Em relação à **questão- A**

O resumo dos comentários principais e coincidentes é o seguinte:

-Nos últimos anos o mercado sofreu um fortíssimo impacto recessivo por força da crise de 2008-2011 que determinou diminuição da atividade construtiva por um lado e, por outro, a alteração das opções pela reabilitação que tem vindo a crescer e assume particular importância atualmente.

- A escassez de meios disponíveis para o apoio financeiro ao mercado provocou uma enorme quebra nas vendas o que levou ao encerramento de muitas empresas e ao desinvestimento na construção.

Em termos de vantagens os CMC detêm:

- O conhecimento de mercado e das soluções existentes

- O bom relacionamento com os fabricantes, instaladores, empreiteiros e clientes finais

- A fiabilidade do aconselhamento junto dos clientes finais

Relativamente a desvantagens, ou pontos negativos, temos:

- A resistência à mudança, sobretudo no que se refere à promoção de novas soluções de construção. Estão focados essencialmente naquilo que se vende há muitos anos, arriscando pouco na inovação da oferta.

- Pouca proatividade no sentido de encontrar novos mercados e de estimular o cliente final a iniciar um processo de compra.

- Baixa capacidade de forecast (a maioria não orçamenta a atividade nem objetivos)

- Baixo domínio do digital e das redes sociais

- Inexistência de CRM's (ferramenta de organização e controlo da gestão comercial e do marketing) ou qualquer tipo de base de dados para o mesmo fim.

- Baixa capacidade de planeamento.

Em relação à **questão – B**

Os principais comentários foram os seguintes:

- Alteração da estrutura de cadeia de valor dos processos com a entrada de novos players;

- A distribuição moderna irá alargar o âmbito da sua ação de meros revendedores de produtos de construção para a prestação de serviços e de intermediação de serviços de terceiros aos clientes finais;

- Centrais de compra estão cada vez mais especializadas que ameaçam sobretudo CMC mais pequenos e de pouco poder negocial;

- A desestruturação dos canais tradicionais, pelo aumento da importância do digital na estruturação do negócio;

- O impacto das plataformas eletrónicas de compras nas encomendas é crescente.

- A integração dos projetos de construção, incluindo o design, orçamentação, ordens de compra, planeamento de projeto e execução, constitui uma realidade a ter em conta.

- Estreitamento de laços com os clientes, fornecedores, e outros agentes contribui para a sustentabilidade dos negócios.

Em relação à **questão- C**

As respostas coincidem no seguinte:

- Não se perspetiva a curto-médio prazo que os fabricantes promovam vendas diretamente ao cliente final, sobretudo no digital. Os fabricantes consideram que não estão, nem pretendem estar vocacionados para operar diretamente;

- O valor de “balcão de vendas” será cada vez menos importante e substituído em parte pelo digital;

- Aumento da importância da experiência do ponto de vendas é fundamental para o negócio;

- Necessidade de desenvolvimento de competências no digital, em CRM’s, em forecast, planeamento e na componente de gestão financeira;

- Necessidade dos CMC de acrescentar mais valor na oferta pelo componente serviço

- Necessidade de gerirem melhor os clientes, em termos de proatividade das vendas

- Necessidade de expansão dos mercados atuais sendo mais agressivos em termos de ação comercial.

- Promover a inovação, experimentar novos materiais e novas metodologias de instalação/aplicação.

2 - Clientes

Foram realizados dois focus groups, um em Lisboa outro no Porto. Os critérios de escolha dos participantes foram indivíduos acima dos 28 anos, de ambos os géneros e que tivessem efetuado pelos menos uma obra de remodelação, idealmente construção de uma casa nos últimos 5 anos.

As questões colocadas foram:

No início as questões colocadas foram:

A - O que os motivou a iniciar um processo de compra de materiais de construção?
B - Como escolheram onde ir comprar os materiais de construção?

Questão A

Das respostas obtidas destacam-se:

- O motivo para iniciar as obras está relacionado com alguma avaria, inundação ou qualquer outro tipo de problemas. “Já que tinham de fazer alguma intervenção, aproveitaram e alargaram a outras coisas” é um sentido prático muito comum.

- Outra resposta comum foi a intenção de alugar/vender o imóvel e daí prepará-lo para obter um melhor preço.

- Nos casos de construção de habitação nova, não se coloca esta questão.

Em nenhum caso, a decisão do cliente resultou de ação comercial de um CMC presencial ou por via de email marketing ou qualquer outro modo digital, nem era do conhecimento de nenhum dos participantes de qualquer atividade promocional por parte dos CMC.

Questão B

Das respostas obtidas, destacam-se as seguintes:

- A distribuição moderna pelo fator de conveniência foi sempre consultada, online e fisicamente, para estabelecer um ponto de partida/comparação.

- Depois, consultaram CMC tradicionais no sentido de obter melhores informações e respostas a algumas questões. A escolha do CMC deveu-se à proximidade, experiência anterior sua ou de conhecidos/familiares.

- Outros critérios de preferência pelos CMC foram devidos essencialmente pela facilidade da entrega, por recomendação de terceiros e a noção de que se tivessem algum problema, seria mais fácil resolvê-lo com o CMC do que com a distribuição moderna.

- A noção de que poderiam obter melhores condições negociais, sobretudo ao nível de condições e de prazos de entrega, motivaram também alguns dos participantes a comprar nos CMC.

- A recomendação de arquitetos, empreiteiros ou instaladores, também influenciam algumas das escolhas pelos CMC.

Durante o focus group as questões colocadas foram:

C - Como foi a experiência no geral?
D - Quais as principais dificuldades que sentiram?

Questões C e D

Sobre as respostas obtidas destacamos:

- A opinião generalizada foi de uma experiência algo conservadora, sem grandes fatores de inovação. Uma lógica de “balcão” muito reativa, sem nenhum seguimento após visita em loja.

- Nos casos em que meios como email foram utilizados, a resposta, sobretudo em termos de tempo, foram sempre insatisfatórias.

- Outros meios digitais foram considerados com inexistentes do ponto de vista de interatividade, isto é, uma empresa pode ter um facebook que funciona mais como um catálogo do que como uma rede social.

- Uma opinião frequente, foi a de que toda a informação que não fosse produzida na hora em contexto de loja, por exemplo orçamentos ou outros, não chega em tempo útil, tendo mesmo nalguns casos nunca chegado ao cliente.

- A proatividade é praticamente nula, estando a maioria dos vendedores disponíveis para esclarecer dúvidas que os clientes têm e não indo muito mais longe.

- Na recolha de informação online, muitos dos clientes sentiram-se “perdidos” com a quantidade de informação, por vezes contraditórias que encontraram de diversas fontes.

- Também alguns catálogos de fabricantes são demasiado exaustivos, pouco objetivos e focados exclusivamente em produto, não contribuiu para uma experiência positiva.

- O cumprimento do prazo de entrega foi considerado em geral como negativo pelos clientes. Um aspeto geral de insatisfação foi a questão dos instaladores, empreiteiros, aplicadores e outros, no sentido da dificuldade e incerteza em contratar estes profissionais.

- O tempo da construção/ restauro ultrapassou, em todos os casos, largamente a expectativa dos clientes. Quase todos os participantes referiram uma vontade em não voltar a ter um processo de construção na habitação, "se puder evitar, não volto a iniciar um processo deste tipo".

- Outras dificuldades incluem a interação com os CMC fora da loja e, muito referido, a dificuldade em visualizar o resultado das propostas ou opções da oferta, pois vários clientes referiram a inexistência de simuladores, que esperavam encontrar, o que diminui a qualidade da interação e do serviço.

- Outra dificuldade reside na questão da decoração, com base no material encomendado, isto é, como os clientes não tem nenhum cenário produzido no ato de compra, só podem, na prática avançar para os elementos decorativos, depois de receberem os materiais de construção, o que invariavelmente, atrasa a conclusão da remodelação/obra.

No final do focus group

A – Qual é a vossa opinião sobre a fileira dos materiais de construção?
B - Como esta fileira influencia o vosso negócio?

Questão A

Os principais comentários foram os seguintes:

- Fiável, canal preferencial de comércio com clientes finais, clientes acreditam nos comerciantes e recorrem sempre quando têm algum problema.

- Parceiros essenciais aos profissionais, dificilmente substituíveis na cadeia

- Mentalidade de balcão, de grossista e armazenista de bens

- Baixa criatividade e baixa incorporação de serviços

- Muito dependente da concorrência por preço

- Fraca gestão do cliente final

- Normalmente com reduzidas capacidades de interação e previsão de vendas

Questão B

As respostas a esta questão coincidiram no seguinte:

- Como local de recolha de bens para as obras

- Como local de recomendação para clientes finais

- Essenciais para o cumprimento dos prazos

- Tem quantidades não disponíveis ao nível de fabricantes

Durante o focus group, colocaram-se as seguintes questões:

C - Como tem sido a vossa experiência no geral com as empresas de materiais de construção?
D - Quais as principais dificuldades que sentiram?

Questões C e D

As respostas foram genericamente as seguintes:

- Muito positiva, apesar de sentir alguma estagnação.

- Pouca agressividade comercial junto dos clientes finais.

- Stocks nem sempre atualizados.

- Tempos de entrega nem sempre cumpridos.

- Resistentes à mudança e às novidades no sector.

- Baixa incorporação de novas tecnologias.

- Baixas competências em termos do digital e do nosso acompanhamento via digital, (aqui salienta-se por exemplo, o elevado tempo de resposta a mails, comentários no facebook, sobretudo reclamações ou comentários negativos).

No final do focus group

E - Numa situação futura, como gostaria que fosse a experiência e como veem a evolução do sector?

Questão E

As principais respostas foram:

- Maior partilha de informação

- Capacidade de mobilização da informação sobre clientes finais e maior proatividade na criação de negócio

- Mais competências no digital ao nível de simulações e de gestão de clientes e fornecedores nos media e redes digitais."

Como se depreende das respostas obtidas, nas fases de trabalho de campo do FC, existe um vasto caminho a percorrer para promover as mudanças necessárias sobretudo ao nível organizacional e do marketing no ponto de venda para assegurar a sustentabilidade dos negócios dos CMC. Como fazê-lo? É disso que iremos abordar nos capítulos seguintes.

4.2 O ambiente da conjuntura

"Depois de anos de (muita) crise, o setor da construção volta a dar sinais de recuperação. O investimento na construção foi o principal fator para que a economia portuguesa tivesse registado em 2017 o mais rápido ritmo de crescimento desde 2000: o PIB cresceu 2,7% no ano passado, tendo atingido, em termos nominais, os 193.000 milhões de euros." (O Portal da Construção, 2018)

Ao longo dos primeiros meses de 2018 vários indicadores associados ao desempenho do setor da Construção revelaram sinais positivos. Dados recentes do INE (abril de 2018) sobre a construção indicam boas perspetivas para o setor:

- o índice de produção registou uma variação homóloga de 2,7%
- o índice de emprego registou uma variação homóloga de 2,3%
- o índice das remunerações efetivamente pagas apresentou uma variação homóloga de 4,8%

“O mercado imobiliário manteve um forte dinamismo, a avaliar pela evolução dos preços de venda. De acordo com os dados disponibilizados pelo INE, o valor da avaliação bancária da habitação voltou a subir em janeiro, para os 1.153€ por m2, o que constitui o máximo dos últimos 7 anos, consolidando a ideia de que a atividade da construção de edifícios, nomeadamente a de manutenção/reabilitação de imóveis, será determinante no desempenho favorável do Setor, na sequência de uma procura, essencialmente externa, que se deverá manter dinâmica.” (FEPICOPS, 2018).

As perspetivas de consolidação da fileira, como um todo, passarão necessariamente pela continuidade da aposta em dois pilares fundamentais da construção (não obstante outros nichos de mercado que se perfilam): a reabilitação urbana e a construção nova para as famílias com um ritmo de lançamento de novos fogos a seguir uma trajetória ascendente, reflexo da recuperação e dos sinais positivos já dados pelo setor imobiliário.

4.3 As grandes tendências na construção

4.3.1 Mão-de-obra especializada

A construção emprega cerca de 7% da população ativa mundial e é um dos maiores setores de atividade, que envolve, anualmente, 10 triliões de dólares em todo o mundo. Contudo, o setor sofre de um problema estrutural de produtividade do trabalho e é bem conhecida a falta de qualificação do seu capital humano.

Com a evolução tecnológica e as novas exigências dos mercados, a procura de profissionais qualificados em áreas como a Tecnologia, Sustentabilidade, Habitação, Mobilidade e Infraestruturas vai ser cada vez maior.

Reconhecendo que a construção tem um grande potencial, inexplorado, de contribuição para a redução dos consumos de energia, a União Europeia (UE) tem desenvolvido diversas iniciativas que visam dotar os profissionais da construção (desde os trabalhadores da construção civil propriamente ditos até aos técnicos de design e gestores), de competências e conhecimentos necessários para garantir que os projetos de construção e renovação cumpram requisitos rigorosos de eficiência energética.

A UE, que inclui nesta análise os profissionais do comércio de materiais, tem vindo a desenvolver desde, 2011, o mapeamento de necessidades, plataformas de capacitação (por exemplo, o projeto PROF/TRAC, uma plataforma aberta que funciona como um repositório de conteúdos gratuitos e atualizados), bem como formação profissional no campo da eficiência energética e energia renovável em edifícios (por exemplo o projeto BUILD UP SKILLS do programa Intelligent Energy Europe).

Estas são oportunidades a que os profissionais não podem deixar de estar atentos para que a fileira nacional desenvolva as competências necessárias para acompanhar a evolução dos clientes, cada vez mais informados.

4.3.2 Novos modelos na cadeia da construção

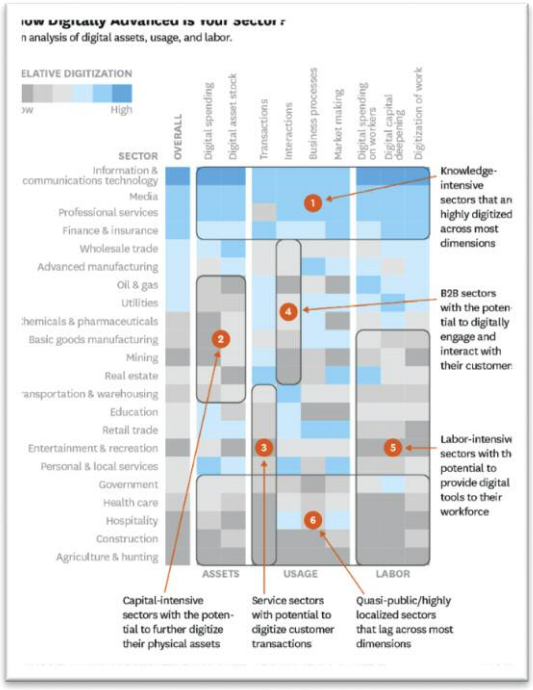


Figura 7 – Ranking de digitalização dos setores económicos nos EUA

Os problemas mais comuns na construção decorrem frequentemente de erros na comunicação entre donos, construtoras e subcontratados, na organização a longo prazo, na gestão de performance e de risco, entre outros, o que acaba por resultar, quase sempre, no atraso desnecessário de processos e, principalmente, no aumento do custo final da obra.

Dados preocupantes da consultora Mckinsey demonstram que, em termos de evolução digital, a construção é um setor que se encontra nos ultimos lugares do ranking dos setores económicos (EUA - penúltima posição; Europa - última posição), o que significa que há um caminho longo e urgente a percorrer neste setor.

Mas muitos destes problemas poderão, num futuro não muito longínquo, começar a ter solução. E eis o porquê.

Com o rápido desenvolvimento da I4.0 a que todos os dias se assiste é natural (e desejável!), que comecem a surgir competências até então desconhecidas na cadeia da construção, designadamente nas áreas tecnológicas, gerando novas soluções que dinamizam e enriquecem a oferta da fileira.

É o caso daquilo a que se convencionou designar por "Construtechs". O termo, que tem a sua origem nas palavras Construção e Tecnologias, em breve fará parte do léxico da construção, e serve para assinalar startups ligadas à construção, cujo objetivo é desenvolver um negócio, suportado em tecnologia, que procura soluções para problemas daquele setor.

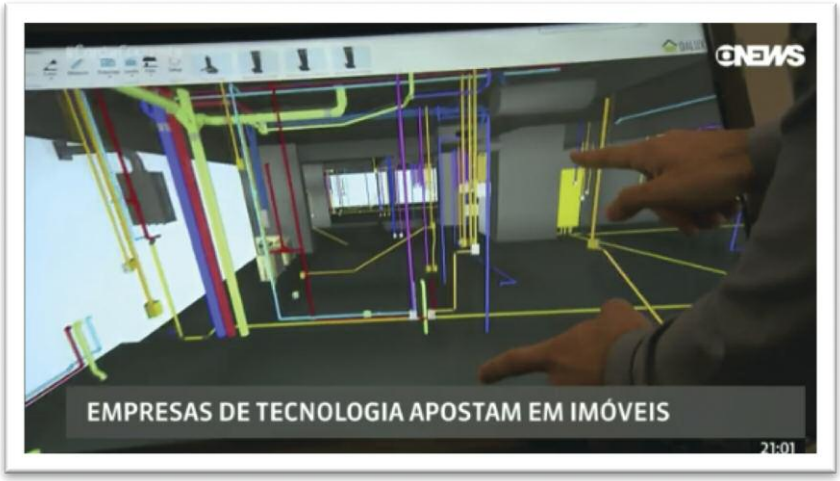


Figura 8 - Modelo virtual de prédio

Modelos virtuais, conceção modular, plataformas para gestão de recursos, modelagem e compatibilização de projetos através do BIM[6], a impressão de estruturas em 3D e muito outros são alguns dos projetos de empreendedorismo de base tecnológica desenvolvidos por estas empresas, que poderão em breve constituir um motor determinante de dinamização da inovação no setor da construção, tanto na forma como são construidos (produção) como na forma como são adquiridos (comercialização).

Este é um movimento muito recente, pois começou a ser falado em 2017, mas já está a acontecer a nível mundial. Inovando no modelo de negócio, disruptivo até, o seu potencial é enorme, uma vez que a atuação das Construtechs é relativamente recente e ainda não encontra grandes *players* que dominem o mercado neste tipo de competências.

[6] Building Information Modeling, em detalhe no subcapítulo seguinte.

O segmento da construção não tem tradição de investir em inovação tecnológica (late adopter[7]), o que pode ser um travão a este processo de desenvolvimento. Contudo, espera-se que, aos poucos, a construção inicie uma nova trajetória tecnológica, que não só aumentará a produtividade e o valor acrescentado dos bens produzidos pelo setor (valorizada pelo cliente, pois não vai estar limitado a apartamento que não se adequa às suas expectativas), mas também atraindo investimentos nacionais e internacionais.

A inovação tecnológica irá, assim, tornar a construção mais ágil, sustentável e próxima do consumidor.

4.3.3 Novas tecnologias

No futuro, as novas tecnologias permitirão agilizar os processos e a comunicação dentro dos locais de obra e transformar as construções em ambientes mais inteligentes e funcionais.

Vejamos algumas dessas tecnologias:

- Internet das Coisas: o uso da IoT (Internet of Things), será possivel aos projetistas e outros técnicos, reunir informações detalhadas e em tempo real do que está a acontecer na obra, automatizando processos como pedidos de novos materiais e ferramentas. Ou imagine-se, por exemplo, o caso de um equipamento de ar condicionado vendido a um particular e cujo sensor deteta que o filtro necessita de manutenção; automaticamente o equipamento poderá enviar um pedido de manutenção para a assistência técnica ou a encomenda ao CMC de um componente a substituir. O resultado: reduzir prazos, prever possíveis problemas e sincronizar informações e planos, sem sair do escritório, e em tempo real;

- Machine Learning: agrega dados visuais da obra, analisando-os de forma inteligente, gerando insights sobre segurança, qualidade, uso de equipamentos e o seu progresso. Com isso, é possível realizar inspeções digitais, sem que a presença de um profissional no terreno seja necessária.

- Realidade virtual: empreendimentos em modelos 3D e 4D possibilitam “passeios” na obra. Assim, é possível prever futuros problemas e resolvê-los antes mesmo de iniciar o projeto;

- Realidade aumentada: permite ao utilizador a visita a ambientes 3D reais, visualizando e recolhendo informações adicionais em tempo real sobre esse ambiente. É utilizada principalmente durante a elaboração de um projeto;

- Drones: possibilitam a captura de imagens e servem como ferramenta para chegar a terrenos de difícil acesso que precisam ser monitorizados. Estão a ser usados para inspecionar obras de forma rápida e eficiente;

- Veículos autónomos: permitem realizar as tarefas mais rápido, com mais precisão, segurança e dispensam o uso de mão-de-obra qualificada para os operar, com ganhos de produtividade;

[7] Segundo os conceitos de inovação, um late adopter é aquele que é o último a adquirir/adotar um produto novo no mercado por ser mais conservador.

- mpressão 3D: embora os avanços nesta área ainda sejam reduzidos, os primeiros protótipos (casas e prédios já foram construídos inteiramente por impressoras 3D) mostram que esta tecnologia terá lugar na construção, principalmente na impressão de componentes específicos;

- Estruturas modulares: otimizam o tempo e melhoram a qualidade final da construção além de serem mais baratas e rápidas;

- Tecnologia BIM: permite que toda a equipa possa visualizar e atualizar um projeto construído num modelo 3D, a fim de gerir as informações do que acontece antes do início da operação, durante e também depois de terminada.

Destas tecnologias mencionadas (e de alguma todas irão ser determinantes no desenvolvimento futuro da construção), parece-nos importante analisar em maior detalhe a tecnologia BIM, que, ao que tudo indica, veio para ficar!

O *Building Information Modeling* (BIM), em português, significa Modelagem da Informação da Construção e trata-se de um novo conceito de gestão colaborativa de projetos de construção.

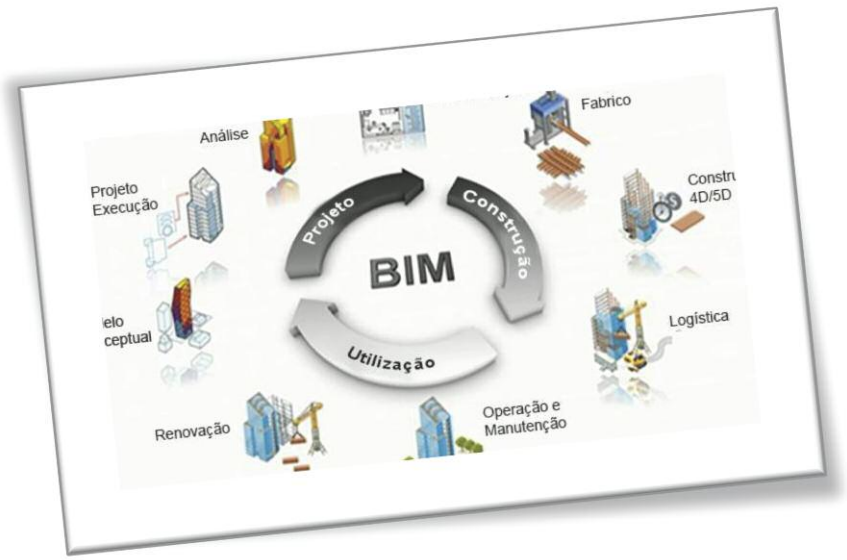


Figura 9 - BIM – Processo colaborativo

Na prática, como é utilizado?

Sabendo que a construção mobiliza uma diversidade de intervenientes, processos e produtos, esta tecnologia, que tem por base modelos 3D, permite gerir com maior eficiência os fluxos de informação e decisão. Um projeto realizado em BIM integra todas as partes envolvidas desde engenheiros e arquitetos, donos de obra, responsáveis pela compra de materiais, etc. e permita gerir todos os processos em tempo real.

Esta é, sem dúvida, uma das principais tendências dos processos de controlo, e está a ser já implementada em vários países europeus, incluindo Portugal.

As vantagens de usar processos como o BIM são, em resumo, as seguintes:

- contribuir para o cumprimento das datas previstas para a realização da obra;
- testar soluções alternativas;
- ter informação do projeto em tempo real;
- promover o acesso a informação entre profissionais;
- concentrar todas as fases de construção em um só modelo;
- diminuir custos;
- evitar erros de projeto.

No futuro, meios tradicionais, como o uso do papel para projetar a obra, deverão, provavelmente, desaparecer.

A tendência da utilização de ferramentas deste tipo vai aumentar nos próximos anos, visto que se tem revelado uma mais valia, por permitir visualizar e controlar todo o período de vida de um projeto e acomodar facilmente as alterações prevendo os seus impactos.

Portanto é previsível que, cada vez, se acentue a procura de competências para trabalhar com estas ferramentas, que serão no curto prazo um dos requisitos de qualificação para qualquer trabalhador nas áreas da construção.

4.4 Tendências da estrutura industrial

A reflexão suportada no trabalho de campo realizado, permitiu concluir que uma das tendências na indústria da construção parece ser a de aumentar a complexidade dos produtos vendidos, evoluindo da matéria-prima para as soluções - produtos com mais valor integrado, pré-fabricados ou pré-montados ou desenhados à medida das necessidades de cada caso.

Pela sua natureza a construção continuará a ser, essencialmente, produzida no local, obrigando a que os materiais de serviços confluam - no espaço e no tempo – para a obra.

Por isso, a gestão de obra é, historicamente, mais propensa a atrasos e desvios orçamentais do que a produção de bens em ambiente fabril – mais controlado, mais automatizado e de tarefas mais repetitivas.

Isto resulta em duas tendências a nível internacional, já referidas:

- BIM (Building Information Modeling), para gerir de forma integrada todo a cadeia de fornecimento;

- construção modular, que, sem desvirtuar o produto final, permite transferir o máximo da produção para ambientes fabris onde a produtividade possa ser maior, reduzindo a necessidade de mão de obra, reduzindo tempos e custos de produção, aumentando a qualidade e o valor do produto (material de construção).

4.5 Tendências da distribuição e procura dirigida ao comércio

Os principais fornecedores de materiais de construção (grande distribuição) já perceberam a alteração do perfil de consumo atual, estando a deslocar-se no sentido do Cliente Final, intervindo ao nível do retalho especializado ou desenhando agressivas estratégias de marketing para consolidarem as suas marcas.

Assim, no CMC as tendências centrar-se-ão:

- na integração do negócio B2B (profissional) com o B2C (consumidor final);
- na utilização de canais digitais (e-commerce, marketplace, plataformas colaborativas, …) e offline num modelo de omnicanalidade;
- na aposta crescente em estratégias concertadas de marketing, como veículo de comunicação com os mercados
- na reestruturação dos pontos de venda físicos para modelos mais próximos do livre serviço
- na dinamização dos showrooms no sentido de refletirem ambientes acolhedores, em que o cliente se reveja e em que possa ter uma participação ativa (e não apenas em mostradores de produtos por categorias).

A criação de valor no cliente passará, cada vez mais, por oferecer soluções chave na mão e apostar na diversificação de serviços de aconselhamento, manutenção e outros complementares à venda dos materiais, que o consumidor valoriza. Mas, para tal, é necessário que os CMC apostem verdadeiramente na qualificação das suas equipas e na aquisição de competências a montante da atividade.

A tendência é também de que os produtos terão ciclos de vida cada vez mais reduzidos, induzidos pelo fator moda, o que acarretará para os CMC o ónus da gestão de stocks (aproximação a modelos de Just in Time), evitando ineficiências sem, contudo, deixar de servir o cliente por falta de produto.

A cooperação tem que ser eixo central da dinâmica empresarial com:

- fornecedores, na procura dinâmica de novos produtos e soluções, invertendo papéis no sentido CMC > Produtor e não Produtor > CMC;
- centros de conhecimento e investigação, no desenvolvimento ativo de soluções que possam proporcionar experiências valorizadas pelos clientes
- indústrias criativas (designers de interiores, projetistas, arquitetos, …), pelo seu poder e influência junto dos clientes;
- banca, financeiras e seguradoras, transferindo a conceção de crédito para as entidades adequadas, amortecendo o seu impacto na tradicional concessão de crédito pelos CMC;
- *construtech*, dinamizando o desenvolvimento de novas tecnologias para a construção, cujas necessidades os CMC bem conhecem.

Finalmente, a internacionalização continuará a ser um modelo de negócio interessante, principalmente para as empresas cujas estruturas se encontrem devidamente preparadas.

5 O Marketing no comércio de materiais de construção

Neste capítulo iremos apresentar um conjunto de recomendações que se espera venham a contribuir para a aumentar a capacitação das empresas e dos empresários do setor CMC no que respeita à promoção de processos de inovação organizacional e do marketing no ponto de venda.

Inovar implica, por vezes, correr riscos, mas o risco de não o fazer é incorrer em riscos muito maiores. E o que iremos abordar neste capítulo é, essencialmente, a promoção de processos de inovação adaptativa (e não disruptiva) da organização e do marketing que, na prática, não determinam riscos incontroláveis.

Importa perceber, objetivamente e em termos práticos, como implementar processos de inovação do marketing que sejam adequados à dimensão das estruturas existentes e não coloquem em causa o regular andamento dos negócios.

É importante reter que o marketing existe para apoiar o desenvolvimento dos negócios, para orientar e validar novas soluções de produtos ou serviços que estejam em linha com as expetativas dos consumidores (sejam eles particulares ou profissionais). E que tenham eficácia na melhoria da qualidade do serviço de venda direta ou indireta ao cliente e impactes na notoriedade da empresa, no aumento das vendas e, consequentemente, na melhoria dos seus resultados.

Como se depreende do exposto anteriormente, mais do que nunca a inovação no processo comercial deve estar centrada no cliente e nas experiências que lhe são proporcionadas, valorizando o serviço e melhorando o relacionamento entre as partes (quem vende e quem compra) no ponto de venda (físico ou online), como formas de subir no nível de satisfação dos clientes.

5.1 O Marketing no comércio de materiais de construção

5.1.1 O Plano

As ações de promoção das empresas não devem ser realizadas casuisticamente, mas sim parte de um Plano estruturado e coerente que permita maximizar os seus efeitos e que não é mais do que o resultado de uma reflexão cuidada que se recomenda aos empresários, no sentido de avaliar a posição atual da empresa no mercado e estabelecer uma estratégia de marketing a implementar num determinado período.

Estamos concretamente a falar da elaboração de um Plano de Marketing que, não representando uma novidade, mantém utilidade nem sempre praticada. Essencialmente o seu objetivo é alinhar com clareza cada passo e ação que serão tomados para chegar aos objetivos estabelecidos nesse plano.

Vamos tentar simplificar o mais possível o seu processo de conceção e implementação para que qualquer CMC o consiga levar a feito:

FASE	DESCRIÇÃO
ANÁLISE-DIAGNÓSTICO	Análise global sobre o ponto de situação da empresa no contexto interno e externo, em três níveis: análise de mercado: características, segmentos, meio envolvente; permitirá identificar potenciais clientes, locais onde produto é consumido, locais de compra, clientes, principais tendências da procura dirigida à empresa; - análise de concorrência: características genéricas; quotas de mercado, sempre que possível, condicionalismos externos, avaliação dos fatores de competitividade (notoriedade, fiabilidade, preço, especializações, serviço, …) de cada concorrente direto ou indireto; - análise interna: avaliação do volume de vendas, tendências dos últimos exercícios, notoriedade da marca, custos, rentabilidade, qualificação dos recursos humanos.

FASE	DESCRIÇÃO
ANÁLISE SWOT	Depois do diagnóstico da situação atual, é crucial sintetizar a informação recolhida, por forma a facilitar a compreensão e interpretação. É neste momento que surge a análise SWOT, que é uma síntese do diagnóstico e que relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado.
DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	A etapa de fixação de objetivos é também crucial, já que serve para definir o que é essencial (objetivo principal e secundários) e para delinear um conjunto de medidas para colmatar carências e desenhar uma estratégia. De um modo geral, os objetivos deverão respeitar a mnemónica SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Realísticos, Duração Racional).
ESCOLHA DE OPÇÕES ESTRATÉGICAS	A escolha de opções estratégicas permitirá colocar os objetivos delineados anteriormente em prática. Deve estabelecer-se: Os Alvos ou os Segmentos de Mercado que se quer atingir; Fontes de Mercado – onde ir buscar/conquistar clientes; Posicionamento – forma como a empresa é vista pelos consumidores; aqui é essencial distinguir benefícios distintos dos oferecidos pela concorrência;
MARKETING MIX	Usualmente definido como “marketing operacional”, basicamente aplica as medidas para melhorar as principais variáveis do marketing mix: - Produto: definir que serviços/produtos disponibilizar/vender; - Distribuição: política de distribuição de produtos (canais, tipo de intermediários, etc); - Comunicação: estratégia de comunicação para aumentar notoriedade da marca/produto; - Preço: define política de preços a aplicar e ajuda a posicionar produtos/serviços e a definir margens de lucro.

FASE	DESCRIÇÃO
PLANO FINANCEIRO	Uma vez definida a estratégia, é fundamental elaborar o orçamento financeiro. Desta forma é possível averiguar os gastos de cada ação, a calendarização das despesas e avaliar os impactos.
AVALIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE MARKETING	Ao longo de todo o plano, deve manter-se uma atitude simultânea de controlo e reajuste, tendo sempre em vista a otimização de resultados. Desta forma, o plano de marketing deve ser alvo de regular avaliação e, se necessário, proceder a alterações, adaptando-se assim às várias condicionantes e mudanças no ambiente externo e interno da empresa.
PLANO DE MARKETING IMPLEMENTADO	

5.1.2 Canais de marketing digital

Os canais de marketing são os meios utilizados por uma empresa para fazer chegar os seus produtos aos potenciais clientes.

Se os canais tradicionais (físicos) são já bem conhecidos (Referenciação, anúncios na comunicação social, presença em feiras e demonstrações, catálogos e material de PLV, …), o marketing digital é um canal que logicamente só nasceu após o advento da internet.

Os principais canais utilizados e que se encontram mais divulgados são:

- Social: presença nas redes sociais (páginas próprias da empresa);
- Email: é um dos principais canais de comunicação digital;
- Pesquisa orgânica: resultados nas pesquisas em motores de busca (ex: palavras chave);
- Referência: criação de referências à empresa em sites úteis e muito visitados, de forma a poder gerar tráfego a partir destes sites;
- Tráfego direto: tráfego que chega diretamente ao website da empresa (inserção do URL);
- Media paga: publicidade paga nas redes sociais, google adwords, rede display (Banners), …

Cada empresa define os seus canais de marketing, em função das suas necessidades, mas o que é essencial é que esses canais estejam integrados para facilitar a comunicação e os fluxos de informação.

5.2 A Inovação Organizativa e do Serviço no Ponto de Venda

Definido o Plano de Marketing e os canais a utilizar, é necessário também olhar para a estrutura interna da empresa em termos organizativos e perceber se os processos estão claramente definidos e se os procedimentos são rigorosamente cumpridos por toda a organização.

Longe vão os tempos em que um fornecedor era para a vida toda.

Hoje o cliente tem imensas oportunidades de comparar ofertas (potenciado pelos meios digitais), e já não se contenta com a "loja do bairro". Comprar à distância também não é problema, mesmo que o fornecedor esteja do outro lado do mundo, porque simultaneamente estará à distância de um clique.

Assim, fidelizar o cliente tornou-se uma variável determinante na equação da venda. E um desafio de difícil resolução que só estratégias bem definidas permitem ultrapassar.

Independentemente do decurso dos tempos e da evolução tecnológica, há regras que se mantêm atuais e que contribuem para a adequada gestão da experiência do consumidor no ponto de venda que, como em capítulos anteriores ficou demonstrado, deverá ser o foco principal para a fidelização dos clientes.

A perceção clara que fica do trabalho desenvolvido no terreno pela equipa de focus group (FC) é a existência concreta de necessidades de melhoria organizacional e do marketing nos pontos de venda física dos CMC, tendo em vista:

- Aumentar o nível de satisfação dos clientes;
- Melhorar a rotação de *stocks;*
- Promover estratégias de integração.

Complementarmente a estes pontos importa referir a importância da estrutura da exposição da oferta no ponto de venda físico que deve cumprir princípios de estética, funcionalidade e oportunidade, que tem impactos significativos na perceção que o cliente adquire sobre a qualidade do serviço, o profissionalismo, …

Estando estes fatores interligados, importa esclarecer quais as medidas a recomendar para melhoria individual de cada um deles.

5.2.1 Aumentar o nível de satisfação dos clientes

Este é um objetivo consensual para qualquer responsável de gestão. Porém, os sinais da auscultação direta às empresas do comércio de materiais de construção são de que, na grande maioria dos casos, não existem processos internos estruturados que permitam assegurar práticas de atendimento e de auscultação aos clientes para aferir níveis de serviço.

Em primeiro lugar é decisivo: TER UM BOM PRODUTO E PREÇO COMPETITIVO.
(Não haja qualquer dúvida, o preço não sendo tudo para poder vender é, no entanto, a única variável objetiva no marketing).

Mas, se ter bons produtos e preços competitivos é importante para o sucesso de uma empresa, nos dias de hoje já não chega para satisfazer os clientes.

Vejamos alguns aspetos importantes sobre práticas de atendimento indispensáveis numa organização:

Conhecer os produtos e a sua utilidade

É muito difícil vender se não se conseguir demonstrar a utilidade – por isso, esta é a melhor forma de proporcionar uma experiência positiva no cliente e inspirar a sua confiança. De outra forma, qual seria a função do atendimento?

É muito importante, por isso, saber dar resposta a questões básicas, transmitindo claramente a utilidade e vantagens do produto, como:

- *Qual a finalidade para o cliente?*
- *Como deve descrito (tamanhos, cor, função e benefícios)?*
- *Quanto custa e quais as condições de compra?*
- *Que alternativas existem?*

Prestar atenção aos clientes

Quando um cliente entra na loja ou na empresa é essencial recebê-lo bem e dar-lhe toda a atenção (convenhamos que sentir falta de atenção por parte dos responsáveis pelo serviço não é, de todo, agradável…).

Depois, é muito importante estar atento ao que diz, porque nem sempre o cliente sabe expressar corretamente o que pretende.
Ouvir, ouvir, ouvir, … mais do que falar e ver como se pode ajudar.

Não é elegante interromper o cliente enquanto está a explicar-se, mas é importante fazer as perguntas certas de forma a esclarecer o que pretende e certificar que não há mal-entendidos.

Comunicar de forma simples e adequada

Tão importante como ouvir é necessário saber dar respostas claras que vão ao encontro do que o cliente pretende. Utilizar sempre o tom cordial, em vez de assumir postura defensiva, permitirá um bom início de relação. Neste ponto importa assinalar que a comunicação não-verbal é impactante, seja na apresentação de quem atende seja nos seus comportamentos. Faça demonstração de que está a ouvir através de linguagem corporal (acenar com a cabeça, p.e.)

Ter paciência

Aqui cabe referir a sabedoria popular “ter paciência é uma grande virtude”.

Promover o bom atendimento não é uma tarefa fácil. Ouvir atentamente o que o cliente tem para dizer permitirá economizar tempo e evitar mal-entendidos. Tentar “despachar” um cliente difícil é um erro que se deve evitar a todo o custo, dado que pode determinar a disseminação de opinião negativa.

É importante lembrar que, nos dias de hoje, os consumidores confiam nas experiências de outros consumidores e baseiam-se nelas para efetuar a decisão de compra. Com a generalização dos meios digitais e a natureza de partilha a eles inerente (redes sociais, fóruns, ….), o atendimento pode rapidamente determinar impactos negativos graves numa organização.

Criar empatia

Saber colocar-se no lugar do outro é uma estratégia simples, mas eficaz no trato com clientes. Ouvir e ouvir sempre com atenção o cliente e depois deve questionar interiormente de como se sentiria se estivesse na posição do cliente? E como gostaria de ser tratado por um empregado que o está a atender?

A interiorização destas perguntas ajuda a criar empatia com o cliente e a lidar com as suas dúvidas.

Dizer sempre a verdade ao cliente

Por vezes dizer a verdade conveniente (meias verdades, ou tentativas de omitir informação importante para os clientes) acaba mal e lesa a reputação das empresas que é um dos fatores fundamentais para a sua competitividade. Mesmo que não intencional, um cliente que se sinta enganado, muito dificilmente recuperará a confiança.

Ter posição de flexibilidade

É muito importante ser tolerante mesmo perante alguém que está que esteja a comportar-se de forma menos racional. Porém, se porventura algum cliente está a exceder os limites e até a ser rude, deve tentar-se assumir uma postura o mais calma possível, mas também de firmeza..

Preservar a ética no trabalho

Não é de todo agradável lidar com alguém que não tem cuidado pelo seu trabalho e não transmite profissionalismo, seja para trabalhadores comuns seja para os responsáveis de qualquer empresa.

A responsabilidade, a disciplina e o sentido de equipa são valores muito importantes, que devem desde logo partir dos responsáveis hierárquicos, servindo como exemplo para a restante equipa. Fatores que contribuem para melhorar a satisfação do cliente:

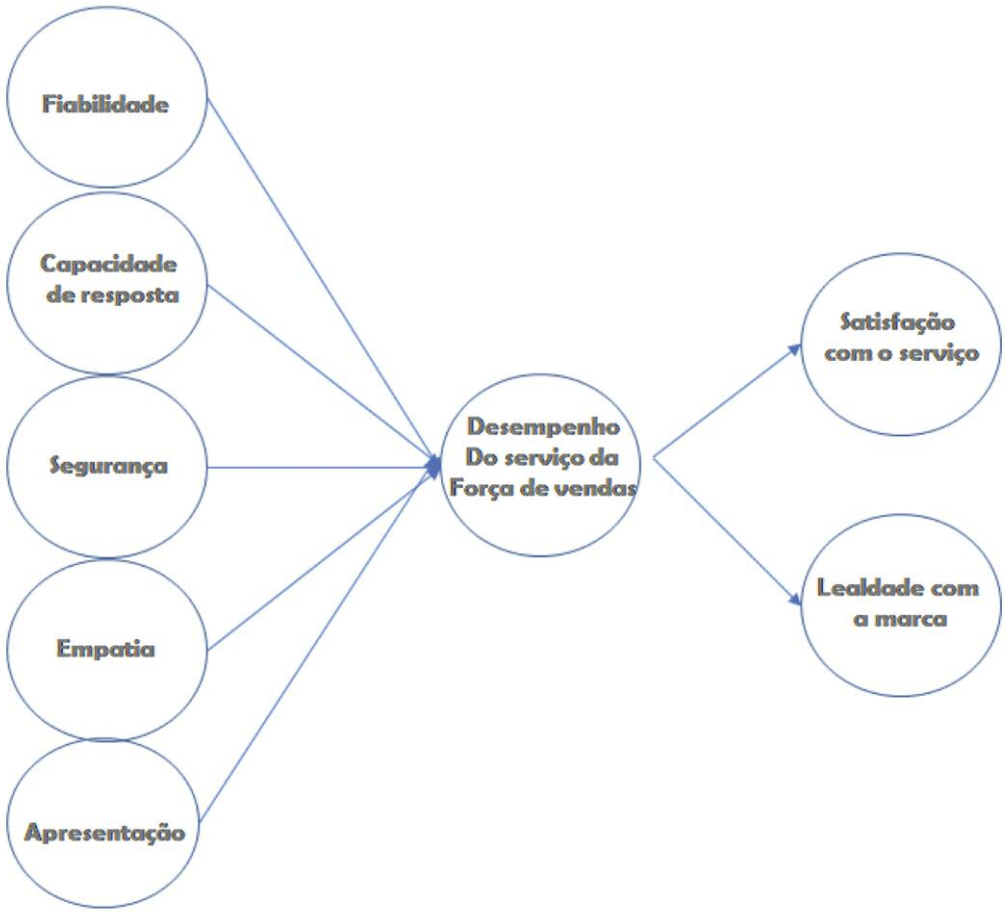


Figura 10 - Modelo Sallesperf, in Relatório Focus Group

Para além das questões relacionadas com o atendimento direto a clientes, as empresas devem assumir o compromisso de promover uma atitude de abertura à participação dos clientes na dinâmica da organização, valorizando as suas opiniões, sugestões e reclamações, integrando-as nas decisões de gestão e no funcionamento dos serviços.

Por isso, é importante que a empresa defina mecanismos de avaliação de qualidade e de auscultação diligente da satisfação dos seus clientes, que lhe permitam melhorar os seus níveis de atendimento e agir atempadamente sobre eventuais falhas a corrigir.

Alguns desses mecanismos são, a título exemplificativo:

- Inquéritos de satisfação
- Cliente mistério
- Gestão de reclamações, destinado a responder a críticas e a impulsionar as sugestões de melhoria dos procedimentos internos.

Inquéritos de satisfação de clientes

A grande maioria dos CMC pretende melhorar a sua oferta e o grau de satisfação dos clientes, é certo. Mas o que é que pretendem os clientes para ficarem satisfeitos?

POIS, OS CLIENTES QUEREM TUDO: Preço, qualidade, eficiência no atendimento na loja (presencial venda “offline”) e facilidade na compra (pela internet “online)

Os CMC também parece certo, que pretendem valorizar as condições de atendimento, a informação ao mercado e divulgar as oportunidades de compra.

Mas o que é necessário fazer? E por onde começar?

Devem começar por repensar a sua organização interna, recolher e tratar informação com interesse sobre os clientes, tais como:

- Criar bases de dados ligadas ao atendimento com recolha de informação sobre o cliente, Nome, NIF, elementos de contatos (email, telemóvel, etc.), formas de pagamento (em dinheiro, cartão de crédito, etc.) para poderem cumprir a sua função de venda, informar posteriormente das oportunidades, das novas especialidades, das promoções, etc. respeitando os requisitos do Regime Geral de Proteção de Dados (RGPD);

- Criar processos internos simples para a avaliação do grau de satisfação do cliente e da qualidade do serviço.

Para esse fim, de maneira simples, podem promover formas de recolha de informação junto do cliente durante o processo de venda (através da colocação de um sinal - sim ou não -de satisfação na cópia de documento interno, por exemplo). Existem também modelos de avaliação já tipificados que, com adaptações a cada caso concreto, podem servir de orientação para o mesmo efeito.

Os principais cuidados a ter na conceção de um inquérito desta natureza são:

1. Escolher perguntas chave: fazer perguntas claras e objetivas e não exagerar no número, que pode desmotivar o cliente do seu preenchimento

2. Escolher diferentes meios: telefonicamente, de forma presencial, online nos canais em que a empresa estiver presente, de forma a maximizar o número de respostas.

3. Escolher dias e horários adequados: início de semana do dia e hora de almoço não costumam ser os mais adequados, mas nada como questionar o cliente sobre o momento mais adequado.

4. Oferecer uma recompensa costuma ser um “empurrão” para a colaboração.

NOTA: VER EXEMPLOS EM ANEXO (PÁGINA 76)

Cliente mistério

Trata-se de uma técnica de auditoria de serviços através de investigadores não identificados, há muito utilizada nos países anglo-saxónicos.

O Cliente Mistério é uma espécie de investigador/auditor especializado que simula uma compra sobre a qual é emitido um relatório sobre os aspetos pré-definidos a avaliar.

Agindo como um cliente “normal” que se desloca ao ponto de venda (ou telefonicamente, email, …), o avaliador consegue perceber, do ponto de vista do comprador, a interação colaborador/cliente, a qualidade dos produtos/serviços, procedimentos, comportamento dos colaboradores...,

Dado o peso que as vendas físicas ainda representam no comércio de materiais de construção, esta é, sem dúvida uma ferramenta muito interessante para avaliar o serviço que é prestado ao cliente no atendimento presencial.

Gestão de reclamações e sugestões de melhoria

Antes de mais a empresa deve definir um responsável pelo encaminhamento e tratamento de reclamações e sugestões que será o interlocutor com o cliente e que tratará o assunto de forma assertiva e diligente.

É importante realçar que a Gestão de Reclamações é uma ferramenta importante ao nível da imagem corporativa das organizações e fidelização de clientes.

O comportamento mais correto perante uma reclamação deve seguir os seguintes passos:

1. Pedir desculpa
2. Restabelecimento urgente
3. Empatia
4. Restituição
5. *Follow-up* até encerramento do processo

Muitas empresas já dispõem de procedimentos para tomar conhecimento de sugestões/reclamações como, por exemplo, caixa de sugestões (anónima), Inquéritos de opinião, entrevistas, sondagens, …

A recordar a obrigatoriedade de disponibilizar, caso solicitado, o correspondente Livro de Reclamações que se constitui uma obrigação de caráter legal.

5.2.2 Melhorar a rotação de stocks

Os stocks reservam valor, mas não o geram, absorvem capital que, alternativamente, poderia ser utilizado de forma mais produtiva. Por isso, a preocupação central na gestão de stocks reside precisamente em definir um ponto de equilíbrio, reduzindo ineficiências.

Esta é uma medida de gestão estratégica operacional muito importante para que a empresa seja eficaz em:

- Ter o produto disponível de forma a evitar ruturas e perder oportunidade de venda;
- Evitar excesso de stocks que penalizam os recursos financeiros alocados e potenciam a perda do seu valor a curto-médio prazo.

Para otimizar a gestão dos stocks é fundamental possuir um sistema informático, simples, de entrada e saída dos produtos que permita, a qualquer momento, verificar o nível de stock existente para determinado produto. Na mesma linha é necessário definir um stock mínimo para cada produto em função da venda e do seu potencial de crescimento.

A utilização do sistema “Kanban” muito utilizado nos hipermercados e nas empresas de produção em série permite utilizar a filosofia: “Definir stock mínimo para que a venda ou a produção possa fluir sem faltas ou paragens, e reposição à medida”. Isto é, sempre que sair deverá ser reposto até ao limite mínimo”.

Ter o produto na hora ou quando o cliente necessita é contribuir para a melhoria organizativa dos processos de gestão das vendas e cumulativamente para a satisfação do cliente.

5.2.3 Promover estratégias de integração

A integração só é possível através da intensificação da cooperação com os diversos agentes da cadeia, (fornecedores, projetistas, profissionais do setor, …) tendo como alvo, sempre, o cliente final e a gestão das suas expetativas.

Possuir estratégias de integração será talvez a mudança mais difícil de concretizar no curto prazo para a maioria dos CMC, considerando que requer mais trabalho, mais abertura para lidar com as novas tecnologias (digitais) e a sua aplicação ao marketing.

Contudo, há que sensibilizar e dar passos no sentido de evoluir para ser muito mais proativo nos processos de venda.

Depois há que verificar a utilidade em estar presente nas plataformas de informação e de divulgação dos materiais de construção (a APCMC tem uma plataforma de promoção da oferta das empresas em pleno funcionamento) que convém conhecer.

Estes serão porventura os primeiros passos a dar de sentido prático para obter maior visibilidade junto dos mercados sobre a oferta da empresa que se pretende promover.

A partir daqui há que encetar diligências no sentido de realizar a cooperação formal ou informal com outras entidades (fornecedores, projetistas, profissionais, …) a fim de promover a cooperação e obter a abrangência necessária de especialidades operacionais que contribuam para maior integração e eficiência na venda.

Cabe aqui referir que existem diversas formas de cooperação sem comprometer a identidade de cada empresa interveniente na mesma, mas não há modelos tipo que se possam recomendar. Cada caso será um caso, mas é importante ter sempre presente que a integração pela cooperação é uma estratégia de inovação do marketing essencial para promover vendas e acrescentar valor aos processos.

Ou seja, os CMC devem posicionar-se cada vez mais como integradores nos processos de venda dos materiais de construção procurando criar e intensificar as ligações entre entidades que trabalham para otimizar os recursos a aplicar na obra do cliente final ou intermédio. Dito de outro modo, os CMC devem ser integradores não somente de produto e serviço, mas também pelo aumento da cooperação entre distribuidor, cliente, produtor.

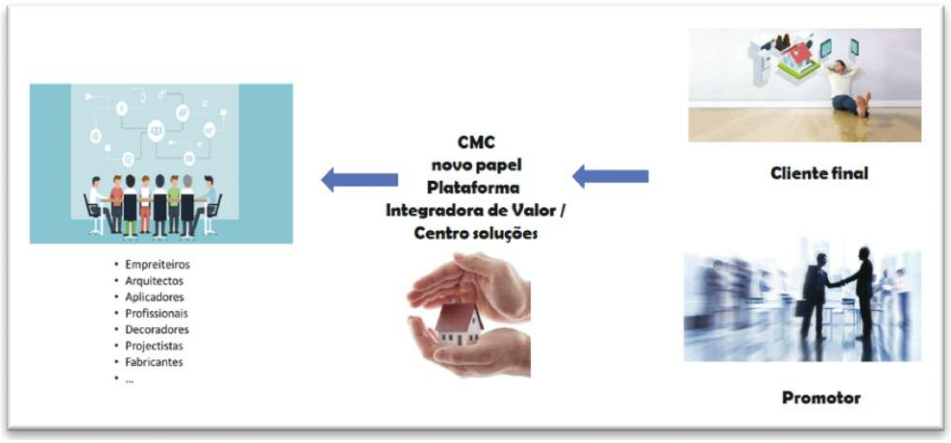


Figura 11 - Paradigma integrador do CMC, in Relatório Focus Groups

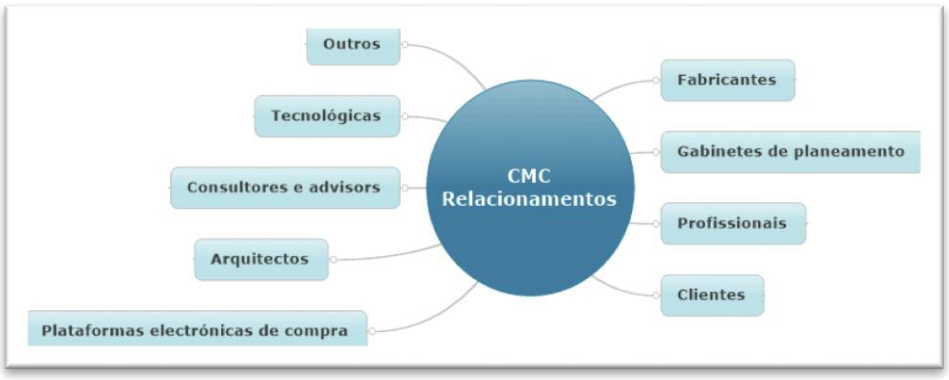


Figura 12 - Relações a desenvolver pelos integradores (CMC), in Relatório Focus Groups

Em resumo:

- criar processos de avaliação e mérito dos colaboradores internos em função dos objetivos coletivos de venda e da sua contribuição para os mesmos.
- criar um sistema simples regular de comunicação com o cliente (SMS, e-mail, …) que permite facilitar a identificação do mesmo em compras futuras.

No fundo trata-se de realizar processos de inovação organizativa e do marketing que só serão possíveis de realizar com o envolvimento dos colaboradores e porventura de técnicos informáticos ou outros para criar ou adaptar aplicações ao sistema informático existente.

A dinamização de processos de comunicação com o cliente é decisiva para promover as mudanças necessárias na atividade das empresas e serem mais proativas em vez de reativas.

As entrevistas realizadas às empresas e cujas conclusões constam no relatório do FC é sinalizado que:

"…os CMC têm ainda, na sua esmagadora maioria, uma postura passiva em termos de processo de venda, ou seja, uma postura de espera, contando que o cliente inicie por sua iniciativa o processo de compra.";

e que:

"…foi referido, unanimemente, que os CMC não tinham iniciativa de negócio, sendo completamente reativos aos pedidos dos clientes. Os CMC quando inquiridos sobre se utilizavam alguma forma de CRM ou base de dados de clientes de uma forma mais ativa, responderam que não";

para resumir:

"…os CMC não deverão ficar à espera que o cliente se desloque à sua loja para começar um processo de venda, mas devem sim despertar nas pessoas o interesse em remodelar a sua casa tornando-a mais confortável e ou funcional, …"

Um dos aspetos importantes identificados pela equipa (Focus Groups) que atuou no terreno foi o facto dos principais fabricantes dos materiais de construção não estarem interessados, a curto-médio prazo, em entrar no negócio da distribuição.

Para os CMC isto significa que não haverá concorrência promovida pelos seus fornecedores, pelo menos para já.

É uma boa notícia porque nada os impede de o fazer, dado que existem hoje ferramentas que permitem aos fabricantes vender diretamente ao consumidor, através de plataformas próprias ou especializadas de venda (online ou offline).

O aparecimento deste tipo de processos de comunicação e venda direta do fabricante ao consumidor não são de excluir a prazo tanto mais que já existem noutros contextos de mercados internacionais, embora com outra dimensão e caraterísticas.

O contexto que temos é o presente e é sobretudo suportado na situação atual dos negócios do CMC no mercado nacional, mas que poderão muito se estender para outros mercados sem alterar a substância do que a seguir se recomenda.

Assume-se que as mudanças a realizar são indispensáveis à competitividade e à sustentabilidade e que são exequíveis porque têm a ver com questões estratégicas de inovação do marketing ao alcance da maioria dos CMC para enfrentar a concorrência dos grandes grupos económicos (MaxMat, Leroy Merlin, AKI, …) que vieram trazer inovação no ponto de venda através da modernização das áreas de exposição alargada de produtos, da promoção do bricolage (hoje, estima-se que cerca de 30% dos portugueses já pratica regularmente o bricolage e a jardinagem!) e a oferta integrada de soluções para satisfazer em simultâneo os clientes finais e outras entidades como profissionais especializados.

Ora um dos fatores essenciais de competitividade dos CMC é a proximidade ao cliente, o conhecimento dos nichos de mercado, a fiabilidade e a flexibilidade que devem explorados tanto mais que praticam usualmente preços mais competitivos.

Relacionado com estes fatores será de promover a especialização e a personalização do atendimento conferindo-lhe relevância estratégica, distinguindo muito bem o que são abordagens ao cliente final e ao cliente profissional e como facilitar a oferta integrada de soluções ajustadas a cada caso.

Associada a estes fatores está a capacidade de apresentar soluções de crédito ao cliente para pagamento diferido e em prestações. Ora, como qualquer outra atividade, a concessão de crédito deve ser muito criteriosa e ser feita por entidades especializadas. Hoje em dia, existam entidades com vasta experiência no mercado que asseguram crédito ao consumo de forma fácil, rápida e segura tanto quanto possível.

Por isso, recomenda-se que os CMC devem promover a cooperação com estas entidades financeiras para assegurar condições de crédito ao consumo adequadas a clientes de forma a evitar que sejam os CMC a correr os riscos inerentes à concessão do crédito em operações para as quais não estão vocacionados.

Em simultâneo, os CMC deverão analisar as possibilidades de promoverem ferramentas análogas ao ***Building Information Modeling (BIM)***, desenvolvidas à sua medida, e explorar essas ferramentas com os seus fornecedores e clientes sempre que se trate de fornecer obras de construção de valor significativo.

Referimos o termo “análogas” porque o BIM que existe no mercado está concebido para ser utilizado pelas empresas construtoras e gabinetes de arquitetura e engenharia. Contudo, poderá servir de referência de inovação de processos de integração e de eficiência aos CMC, que devem conhecer a lógica desta ferramenta para melhor adaptarem a sua oferta às necessidades de eficiência proporcionadas pelas novas tecnologias.

5.3 Dicas de práticas de inovação no marketing

Com a transformação digital proporcionada pela nova revolução indústria 4.0, as empresas passaram a deter uma muito maior diversidade de ferramentas para se comunicarem com os seus clientes.

O marketing evoluiu rapidamente, e se as ferramentas de marketing "físico" estão já amplamente disseminadas, as de caráter digital, relativamente recentes, estão agora a começar a entrar na realidade empresarial das organizações de menor dimensão.

A maioria dos CMC requer uma intervenção rápida no sentido da modernização da sua imagem e funcionalidade no digital, pois não estar no mercado pelo marketing digital é claramente uma desvantagem para os negócios.

Vejamos algumas práticas de inovação que têm surgido no marketing e que devem ser cada vez mais incorporadas nas estratégias das empresas.

5.3.1 Conteúdo interativo e visual

A quantidade de informação com que o consumidor é "bombardeado" nos dias de hoje faz com que nem sempre seja fácil destacar informação de qualidade.

Por isso, é importante apostar em ferramentas que cativem e envolvam o cliente, induzindo a sua fidelização.

Uma das sugestões que fazemos ao CMC passa pela utilização nas suas ações de comunicação e promoção de, por exemplo, vídeos interativos, promoções exclusivas para determinado segmento (datas comemorativas, classificação de cliente, …), pesquisas por preferência do utilizador, *posts* interativos de jogos, …

5.3.2 Vídeo em tempo real

A transmissão em tempo real é uma das formas interessantes de criar conteúdo visualmente rico e, ao mesmo tempo, proporcionar uma ligação mais próxima com o utilizador.

Os consumidores hoje estão online a todo o momento o que faz com que esta técnica seja uma tendência relevante no marketing, pois é extremente facil assistir a vídeos, comentar e até partilhar a partir, por exemplo do proprio telemóvel.

5.3.3 Micro-moments

Estima-se que mais de 90% dos utilizadores de telemóvel, utilizem o seu dispositivo, por impulso, para pesquisar uma informação quando lhe surge uma dúvida sobre qualquer tema (por exemplo, qual o produto adequado para eliminar bolor).

Vivemos a era dos micro-momentos: o "momento eu quero saber", o "momento eu quero ir", o "momento eu quero fazer" e o "momento eu quero comprar".

As empresas de CMC que conseguirem antecipar esse momento fornecendo ao cliente a informação que ele precisa nesse exato momento serão aquelas que conquistarão e fidelizarão os consumidores.

5.3.4 Chatbots

Um *chatbot* é, de forma simplista, um robot que conversa com as pessoas via chat.

Mas o conceito representa uma grande evolução na relação entre pessoas, marcas e tecnologia.

Desenvolvido a partir de software de comunicação automatizada, nas versões masi elaboradas os chatbots vão aprendendo com cada conversa para conseguir interagir cada vez melhor com as pessoas, em conversas futuras.

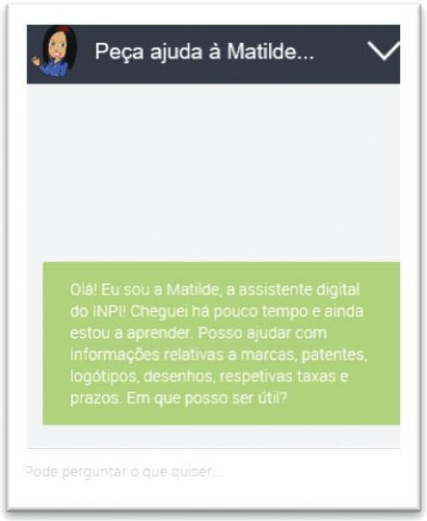


Figura 13 - Chatbot do INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Para as empresas esta é uma forma de inovar no atendimento e o relacionamento como cliente, podendo manter um tom de comunicação quase pessoal.

"Deveria ser possível enviar uma mensagem para uma empresa da mesma forma que se envia para um amigo. Deveríamos ter uma resposta rápida, mas que não exija a nossa atenção total, como como é o caso de uma chamada telefónica. E não deveria ser necessário instalar, para isso, novas aplicações." Mark Zuckerberg, CEO do Facebook

Com os avanços da inteligência artificial e machine learning, a tendência é que os chatbots possam oferecer experiências cada vez mais personalizadas no atendimento a clientes.

5.3.5 Internet das coisas

A utilização da IoT *(Internet of Things)* diz respeito ao desenvolvimento de produtos (aparelhos eletrónicos e eletrodomésticos) que estão conectados à internet e constitui uma tendência de futuro no mundo pessoal e também nos negócios, o que inclui naturalmente o marketing.

A utilização destas ferramentas faculta às empresas saber "como", "quando" e "onde" os clientes estão a interagir com os seus produtos ou serviços. Conhecer as reais e imediatas necessidades é informação essencial para perceber tendências do consumo e consequentemente antecipar a oferta que proporcione as melhores experiências aos clientes.

6 Processos de Autoavaliação

6.1 KPI de desempenho comercial

No âmbito deste trabalho e das recomendações que são propostas aos CMC, entendeu-se útil fazer uma abordagem simplificada sobre a aplicação de métodos de avaliação através de Indicadores Chave de Desempenho (KPI | Key Performace Indicators) dado que podem proporcionar algumas ideias para serem aplicadas no CMC.

Os dados conhecidos sinalizam que os conceitos associados aos KPI tiveram a sua origem nos países mais industrializados do mundo muitas vezes associados a requisitos das Normas ISO9000, particularmente no que se refere à implementação de sistemas de certificação da qualidade.

Os movimentos para implementar sistemas de gestão da qualidade com indicadores de avaliação assumem maior dinâmica a partir dos anos 80 que, no caso construção civil e obras públicas, decorre durante o período de mudanças significativas no setor, por força, designadamente, dos movimentos da globalização, a diminuição dos recursos alocados ao investimento na construção e a maior exigência dos clientes.

Os KPI são indicadores criados para medir o desempenho de atividades e decorrem da necessidade de avaliação dos processos ou sistemas de gestão das empresas. Servem essencialmente para medir, quantitativamente e/ou qualitativamente, os objetivos definidos de gestão num determinado período e também para fazer comparações (benchmarking) entre empresas ou setores de atividade tendo em vista estimular as melhores práticas da gestão.

Assim, KPI são definidos para medir os resultados de impacto das estratégias que comportem alterações nos processos ou nas políticas de organização interna (projetos, produto ou do serviço), do marketing, da comunicação aos mercados, dos recursos humanos, ….

Atualmente, os sistemas de avaliação do desempenho e produtividade têm um papel relevante, devido às informações disponibilizadas à gestão empresarial sobre os resultados de impacto das medidas implementadas, o que tem permitido obter valores, comparar e evoluir para novos patamares de eficiência na utilização dos recursos materiais, financeiros e humanos.

No caso particular da fileira da construção nacional, e à semelhança de outros mercados (EUA, RU, Dinamarca, França…), já foram desenvolvidos sistemas de indicadores de desempenho que permitem efetuar práticas de benchmarking, uma vez que as fórmulas utilizadas possibilitam comparação dos resultados das diferentes áreas funcionais de uma empresa e promover o confronto entre empresas concorrentes.

Os indicadores da fileira da construção, embora muito específicos para a indústria, poderão ser muito úteis para os CMC, uma vez que a tendência para assumir um papel integrador nos processos de venda irá determinar necessidades de conhecimento sobre os processos de avaliação do desempenho no setor.

Neste contexto, é essencial relevar o seguinte: Todos os processos de avaliação têm em comum um objetivo central que é de aumentar o nível de satisfação dos clientes.
Por aqui se vê que o tema é importante para os CMC dado que é comum aos objetivos e recomendações do presente trabalho.

O Indicador "Satisfação do cliente" deverá ser um KPI, porventura o mais importante de avaliação do processo de venda.

Pode ser realizado de forma simples, designadamente, através de inquérito aos clientes imediatamente após a concretização da venda. Por exemplo, com escala de níveis: 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito), que poderá ser em relação a um ato individual ou de forma agregada (anual, trimestral ou mensal) ou de outra forma a definir em cada caso.

O mesmo critério se poderá aplicar a outros objetivos de gestão como, por exemplo:

- reduzir a imobilização de stocks;
- aumentar a produtividade da mão-de-obra;
- aumentar vendas;
- implementar novos processos de comunicação aos mercados.

Assim, uma vez definidos os objetivos a atingir, estes devem ser quantificados de forma inequívoca tendo em conta os resultados esperados pelas mudanças estruturais, estratégicas ou outras, que deverão ser avaliadas (em KPI) periodicamente e divulgadas junto de quem esteve envolvido ou importa conhecer (clientes, colaboradores e gestores).

Os KPI permitem, também, avaliar se os esforços (investimento, formação, etc.) promovidos foram compensadores e quais os ajustamentos a fazer no futuro.

Seguindo linhas de orientação de estudiosos destes temas (Parmenter, 2007), podemos então concluir que:

- uma mudança eficaz nas empresas depende da criação de práticas adequadas, como eixo principal de um novo espaço de trabalho cultural. Neste contexto, a introdução de KPI deve promover a cooperação no local de trabalho, nomeadamente entre colaboradores, a gestão, os fornecedores, os clientes e as comunidades nas quais a organização opera;

- os KPI avaliam uma combinação de medidas, focadas nos aspetos de desempenho organizacional, que são os mais críticos no sucesso das empresas.

As experiências de aplicação de KPI nos processos de avaliação mostram que as empresas aderem principalmente por duas razões principais: a primeira está relacionada com a estratégia de marketing empresarial, na medida em que os contratantes e os clientes acreditam que este programa pode melhorar a qualidade do serviço, e a segunda, é sua importância para melhorar a produtividade.

Vejamos agora algumas considerações importantes sobre os KPI:

- a experiência mostra que os indicadores de desempenho mais utilizados são os que podem ser fisicamente medidos, em Euros, em unidades ou em homens-hora;

- como qualquer outro negócio, as empresas do setor olham primeiro lugar para as áreas que podem aumentar diretamente o valor das receitas ou da rendibilidade do negócio;

- ou seja, os responsáveis da gestão são muito mais sensíveis a mudanças que promovam melhorias que possam ser mensuráveis em termos de, por exemplo, aumento das vendas, redução de custos, aumento da produtividade (custo do trabalho/valor das vendas);

- caso contrário, é seu entendimento que não valerá a pena equacionar inovação ou a utilização de KPI.

Por isso, impõe-se informação sobre os tipos de medição quantitativa e qualitativa, dado que os fatores imateriais de competitividade são cada vez reconhecidos pelos mercados, como a imagem, a fiabilidade, a comunicação e a responsabilidade social.

A abordagem será sobretudo sobre as medições quantitativas uma vez que as qualitativas comportam subjetividade na avaliação. Os indicadores de desempenho qualitativos não são normalmente aceites como ferramentas de avaliação da produtividade, devido à dificuldade na sua perceção e/ou à incapacidade de medição.

Acresce ainda que os KPI qualitativos não aparecem na estimativa/fixação do custo utilizado pela maioria das empresas de construção. Segundo estudos realizados, os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações, de eventos, de pessoas, de interações e de comportamentos observados.

6.1.1 Indicadores quantitativos

Os KPI quantitativos devem comportar valores de variáveis simples de identificar, facilidade na recolha de valores e de realizar comparações.

Na maioria dos casos, as unidades empregues nos processos de avaliação são utilizadas na medição de produtividade, como se segue:

- Unidades/Hh: é um dos KPI quantitativos mais utilizados no setor da construção.
  Mede o número de unidades (obras) concluídas ou postas em prática por cada homem-hora de trabalho. Esta abordagem leva pouco tempo a implementar e a recolher, podendo ser usada em qualquer tarefa básica;

- Euros/Unidade: é o KPI de desempenho mais usado. A definição é, simplesmente, o valor de Euro associado à colocação em prática de uma unidade completa, incluindo o custo dos materiais, da mão-de-obra, do desperdício e dos equipamentos.

A implementação deste método é muito fácil e, geralmente, suficiente para monitorizar as tarefas básicas.

É certo que os KPI acima constituem uma abordagem simplista para a medição da produtividade, mas são muito utilizados. Assinalamos que a produtividade deverá ser medida apenas com base no tempo gasto em relação à duração total prevista.

Acresce que a unidade de medida pode ser facilmente alterada e os métodos garantem a rápida recolha de dados na maioria dos trabalhos.

- Custo: este KPI pode ser usado para prever o sucesso ou o fracasso do esforço global de construção. O custo do trabalho envolve a monitorização do desempenho, comparando os custos atuais da obra com os custos orçamentados até à data.
  Esta abordagem não apresenta detalhe sobre as operações, mas fornece um resumo geral do cumprimento do orçamento;

- Conclusão a Tempo: este KPI complementa a abordagem do custo do trabalho, servindo como medida global de desempenho de acordo com a duração do planeamento, sendo ambos muitas vezes incorporados para se entender melhor o desempenho atual da construção. O marco definido para a conclusão no tempo determina se a construção está a decorrer bem e conforme o planeado.

▪ Gestão dos Recursos: avalia a variação da produtividade, através da quantidade de materiais, de ferramentas, de equipamentos e de gastos durante a operação de construção. A gestão dos recursos é uma ferramenta valiosa para monitorizar o desperdício de material antes da introdução de uma mudança e, depois, para comparar esse valor aos dos resíduos produzidos após a sua implementação.

▪ Qualidade do Controlo/Rework: de acordo com estudiosos, o Rework (fazer novamente para corrigir defeitos) é responsável por 6 a 12% da despesa global de um empreendimento de construção. O Rework inclui todos os custos de acompanhamento, tais como a desmontagem, o reparo, a substituição, a montagem, etc. É o custo real ou padrão para corrigir um trabalho defeituoso.

▪ Percentagem Completa: este indicador pode ser estimado pelo responsável no local de trabalho. É útil para as tarefas de menor dimensão e curta duração, onde não se justifica a utilização de outros métodos mais onerosos e elaborados. É um método geralmente aceite e amplamente utilizado para a prestação de contas;

▪ Homens-hora ganhos: é um dos métodos mais utilizados para medir o desempenho. Multiplicando as taxas unitárias estimadas pela quantidade de trabalho realizado (unidades), chega-se ao número de homens-hora ganhos para uma determinada tarefa. Subtraindo-se o número real de horas de trabalho gastas numa dada tarefa ao número de homens-hora ganhos, obtém-se um indicador da produtividade do trabalho (Alfeld, 1988);

▪ Contabilidade do Tempo Perdido: é outro indicador importante que mede a produtividade de acordo com o número de horas de trabalho perdidas (devido ao tempo ocioso, como a espera dos materiais, de instruções ou de ordens de trabalho);

▪ Listas de Pendências: este indicador analisa a taxa de execução de um projeto com base no número de tarefas pendentes de execução.

6.1.2 Indicadores qualitativos

Pese embora a reduzida utilização de KPI qualitativos pelas razões atrás referidas, vejamos alguns indicadores que têm potencial para medir ou avaliar comportamentos em relação aos trabalhadores no local de trabalho.

- Segurança: esta é uma das grandes preocupações das empresas de construção, independentemente do tipo de trabalho realizado, e pode ser medida através das taxas de incidência. O objetivo de um programa de segurança é eliminar as perdas devido às más práticas de trabalho que podem afetar o bem-estar dos colaboradores. Daí que seja classificada como um KPI qualitativo. É avaliada através de relatórios de desempenho da produção, da medição da variação do número de acidentes ou dos problemas relacionados com a segurança no local de trabalho;

- Rotatividade dos trabalhadores: é um problema que se pode refletir, indiretamente, no agravamento de custos. Medir os custos associados aos trabalhadores que deixam a empresa e os de formação dos que os substituem é essencial para determinar o desempenho da construção. Naturalmente, elevadas percentagens de rotatividade implicam um decréscimo nas competências e experiência dos trabalhadores, o que pode afetar a qualidade do trabalho que está a ser executado.

- Absentismo: este indicador é mais simples de aferir. A interrupção da atividade por absentismo pode ser medida pela modificação do número de homens-hora perdidos, por ausências ao longo da duração do projeto. Uma diminuição do número de homens-hora perdidos resultará diretamente num aumento da produção ou do output do trabalho.

- Motivação: a motivação pode ser definida como a atitude do trabalhador em relação ao trabalho e ao ambiente criado. É o indicador mais difícil de medir em relação ao desempenho dos trabalhadores uma vez que. como facilmente se compreende, poderá existir uma multiplicidade de fatores, de difícil medição e ponderação, que poderão impactar na motivação.

6.2 KPI de Trade Marketing

KPI de Trade Marketing avaliam os processos de planeamento e as práticas que lhe estão associadas para aumentar vendas e a rendibilidade dos negócios.

Os processos internos e os resultados estão quase sempre interligados. Será sempre através dos resultados que se pode avaliar as boas práticas e as políticas de gestão. Ou seja, é na capacidade de aumentar o retorno económico que se deve avaliar as políticas de gestão do marketing. Dito de outro modo, estes KPI avaliam principalmente o grau de eficiência da empresa no ponto de venda pelos seus resultados económicos.

Basicamente, podem ser classificados em dois tipos: os de sell in e os de sell out.

Os desdobramentos dessa divisão podem variar de acordo com o tipo de atividade, produto ou serviço de venda.

KPI SELL OUT

- Indicador de Frequência: pode envolver, por exemplo, processos de melhoria da rendibilidade por transação ou aumentar o nível de penetração (novos produtos e novos clientes). Estes processos, uma vez dinamizados, são essenciais para promover mudanças significativas na organização do marketing.

KPI'S SELL IN

- Processo de venda: por exemplo, ações de promoção e divulgação da oferta no ponto de venda, melhoria da qualidade no atendimento, definição de objetivos de venda por famílias de produto ou por áreas de negócio, …;

- Otimização de custos: por exemplo, diminuição dos custos de distribuição ao cliente, nível de cumprimento de prazos de entrega, níveis de stocks, otimização da reposição dos produtos no ponto de venda, diminuição das reclamações, ...

7 Síntese e Conclusões

Estamos em presença de alterações profundas nos negócios em geral, que se repercutem no comércio de materiais de construção como tivemos oportunidade de explicitar nos capítulos anteriores, e que potenciam novos modelos de negócio.

Importa, por isso, informar e sensibilizar os responsáveis das empresas da necessidade de obterem novas competências em vários domínios que são essenciais para a sustentabilidade dos seus negócios a prazo.

As dinâmicas dos mercados são, hoje em dia, muito mais exigentes e seletivas pois requerem novas respostas da oferta que obrigam as estruturas empresariais a promoverem a flexibilidade, a inovação de processos de organização e do marketing no ponto de venda, sejam eles físicos ou online.

As tendências são claras e vão no sentido de intensificar os processos de organização e de venda através da integração:

- Pelo marketing, articulando adequadamente os processos de comunicação e as suas capacidades de oferta

- Pela tecnologia, tendo em conta a evolução do comércio digital, que requer maior abertura e disponibilidade da gestão para o investimento (em bens, mas também em qualificação) e que é essencial para evoluir em termos de capacidade de resposta na comunicação, eficiência dos processos de venda e contribuir para maior satisfação do cliente;

- Pela criação de novas dinâmicas de cooperação em rede entre os diferentes agentes intervenientes na cadeia de valor (sejam eles, fornecedores ou parceiros, clientes particulares ou profissionais, plataformas de comunicação e venda, …)

- Pela implementação de processos de inovação no serviço, o que exige colaboradores qualificados e envolvidos e uma gestão de topo sensível para promover as mudanças e adaptações necessárias para estar em linha com a evolução dos mercados.

Todo este enquadramento mostra, de forma inequívoca, que é urgente que os CMC se reposicionem estrategicamente no sentido de se afirmarem no mercado como integradores da cadeia da construção.

Isto é, o futuro próximo sinaliza a existência de um novo paradigma, não somente a nível industrial, mas também comercial, onde é decisivo saber e trabalhar o marketing no ponto de venda como fator de competitividade para acrescentar valor nos negócios.

Estamos em presença de uma nova Era, que ousamos designar como “Comércio 4.0”.

Isto requer mudanças significativas na ação comercial e na organização em geral, pela aposta na proatividade, na especialização e na eficiência como fatores de diferenciação.

As perspetivas, atuais e futuras, são de novos e difíceis desafios, mas a experiência, a fiabilidade, o conhecimento dos mercados e a proximidade ao cliente, são fatores que conferem aos comerciantes de materiais de construção importantes vantagens competitivas face à concorrência que são de explorar tendo em conta as recomendações do presente guia que, não pretendendo ser exaustivo, procurou abordagens sobre os aspetos que pareceram mais relevantes para a melhoria da atividade dos CMC.

8 Nota Final

Não poderíamos terminar este trabalho sem agradecer a todos aqueles que contribuíram de alguma forma na elaboração deste guia, e em especial às empresas e à APCMC pela colaboração e disponibilidade ao longo do processo.

Agradecemos também ao Professor Doutor Luís Schwab e ao Professor Doutor Filipe S. Rodrigues, pelo trabalho desenvolvido em cooperação com a Pamésa, e que muito contribuiu para o enriquecimento da abordagem das temáticas, esperando-se que sejam úteis para o setor e que estimulem alterações positivas nos seus negócios.

9 Bibliografia

Livros e artigos consultados:

ALFELD, L. E. (1988). Construction productivity, on-site measurement and management, McGraw-Hill, New York

BARTON, C. et al. (2012), The Boston Consulting Group. Millennial Passions

COX, R., Issa, R., and Ahrens, D. (2003). Managment's Perception of Key Performance Indicators for Construction. Journal of Construction Engineering and Management, 129(2), 142-151.

DELOITTE (2016), Análise das Tendências de Consumo Alimentar

DELOITTE (2017), Global Powers of Retailing 2017 The art and science of customers

FEPICOP (2018), Conjuntura da Construção – Principais Indicadores, nº 98

INE (2018), Índice de Produção, Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas na Construção e Obras Públicas

INFORMA D&B (2017), Establecimientos de Bricolaje (Mercado Ibérico) 2017

HALLIGAN, D. W., Demsetz, L. D., and Brown, J. D. (1994). Action response model and loss of productivity in construction. J. Constr. Eng. Manage., 120(1), 47-64.

MCKINSEY Global Institute (2017), Reinventing construction through a productivity revolution

NIELSEN (2016), Think Smaller for Big Growth - How to thrive in the new retail landscape

PARMENTER, D. (2007), Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.

PATTON, M. Q. (1986), Utilization-Focused Evaluation. 2.ed. Beverly Hills

PWC (2018), 2018 Global Consumer Insights Survey

ROSENBLOOM, Bert (2012), Marketing Channels: A management view

TECNAVIO (2016), Global DIY Tools Market 2017-2021

VENÂNICO, Maria J. lima (2015), Avaliação da Implementação de BIM – Building Information Modeling em Portugal

WARREN, R. H. (1989). Motivation and productivity in the construction industry. Van Nostrand Reinhold, New York

Websites consultados:

Associação Passivhaus Portugal | http://passivhaus.pt

Comissão Europeia | https://ec.europa.eu

Environmental and Energy Study Institute | http://www.eesi.org

LNEG | http://www.lneg.pt

O Portal da Construção | https://www.oportaldaconstrucao.com

Plataforma para a promoção dos nZEB em Portugal | http://pt-nzeb.pt

Portal do cidadão | https://bde.portaldocidadao.pt

RENER | http://www.inteli.pt

REVISTA SMART CITIES | http://www.smart-cities.pt

Satisfação de clientes

Hoje não restam dúvidas da evolução do ambiente competitivo dos negócios, conforme referido anteriormente neste relatório. Isto implica que, ao nível dos clientes é claro, um maior poder de compra, uma maior disponibilidade de informação, uma maior participação no processo de compra, e uma muito menor permeabilidade a métodos tradicionais de publicidade e comunicação (Kotler e Keller 2012).

Toda esta alteração do lado dos clientes, tem implicada mudanças no comportamento e na relação entre empresas e clientes, culminando com uma situação onde cada vez mais os clientes têm, em quase todos os sectores de actividade, uma vasta opção de escolha, baixos custos de mudança, e uma quantidade de informação mais do que suficiente para proceder às escolhas foram da influência dos fornecedores.

Mesmo as designações mais correntes de 4.0, procuram demonstrar que hoje, os clientes não só têm um maior poder, mas são também muito mais sociais- no sentido da partilha de informação com os pares e não só, em volume, rapidez e abrangência, sem igual na história da humanidade. A componente digital tem vindo a assumir-se como indissociável na vida quotidiana, com impacto natural nos negócios. Essas profundas mudanças acrescentam mais um factor fundamental na própria designação de 4.0 que é a co-criação, ou seja, a capacidade dos clientes em co-criar com as empresas e ou pares, parte ou a totalidade da oferta que receberão de uma organização.

Por isso, hoje a questão da satisfação dos clientes deve ser vista com uma centralidade muito maior do que apenas um critério que se cumpre nos negócios; deve ser vista como fonte de negócio no futuro. Não basta "apenas" conduzir inquéritos ou entrevistas, mas sim considerar a satisfação de clientes como fenómeno gerador e diferenciador de negócios.

Das entrevistas, focus groups e observações realizadas ao longo deste estudo, ficou claro que a satisfação dos clientes não é um indicador regularmente seguida pelos CMC's e por isso, considerou-se importante indicar algumas metodologias de rápida implementação, para que a monitorização da satisfação de clientes faça parte das rotinas de gestão dos CMC's.

Sugere-se, então, a aplicação sistemática de um indicador, o NPS e de uma modelo, o Salesperf.

NPS – NET PROMOTER SCORE

O NPS (Net Promoter Score) é um indicador que tem sido aplicado internacionalmente e num vastíssimo conjunto de organizações de diversos sectores, devido principalmente à sua eficácia e a sua simplicidade. Não entrando em discussões académicas sobre o NPS, parece à equipa de projecto que a introdução sistemática deste indicador, será um ganho para a maioria das empresas do sector, que neste momento pouco ou nada fazem sobre o tópico da satisfação. Fica aqui também a nota, de que, como em qualquer outro indicador, um só indicador não é abrangente e inclusivo o suficiente para garantir uma informação completa sobre o que se está a medir; contudo, quando se começa a medir algo, a simplicidade de implementação é algo que, por si só, permitirá, no futuro, a adopção de outros indicadores.

Em termos práticos o NPS resulta de um trabalho de investigação em vários sectores, onde o objectivo seria prever qual a questão aplicada em diferentes sectores pudesse antecipar a repetição de compra e a recomendação aos pares. Do trabalho efectuado, resultou uma questão, que desde então, tem sido largamente aplicada nas organizações. A questão é: recomendaria a empresa x (ou determinado serviço/produto da empresa X) aos seus colegas e amigos? A resposta é fechada, com opção entre 0 e 10. Considera-se, então, que existem 3 intervalos com importância para as organizações:

De 0 – 6 classificam-se os clientes como detractores
De 7 a 8 – neutros
De 9 a 10 – Promotores

Então o NPS seria obtido, da seguinte forma: NPS= % promotores - % detractores

É uma forma muito simples, que tem resultados mais ou menos consistentes por sector, mas que interessa sobretudo em termos de evolução que a organização obtém ao longo de um período. Também pode ser aplicado em áreas da organização.

Acresce que o NPS pode ser enriquecido com uma simples pergunta a seguir à pergunta anterior que é: “Porquê?”, isto é, qual a razão da pontuação atribuída. A resposta contribui decisivamente para que a organização perceba e actue sobre o seu resultado, reforçando os pontos referidos em caso de pontuação positiva ou melhorando os pontos apontados em caso de pontuação negativa.

Mais uma vez, a simplicidade de aplicação e interpretação, a rapidez de condução da questão e as pistas fornecidas, fazem deste indicador um interessante instrumento de acompanhamento da opinião dos clientes.

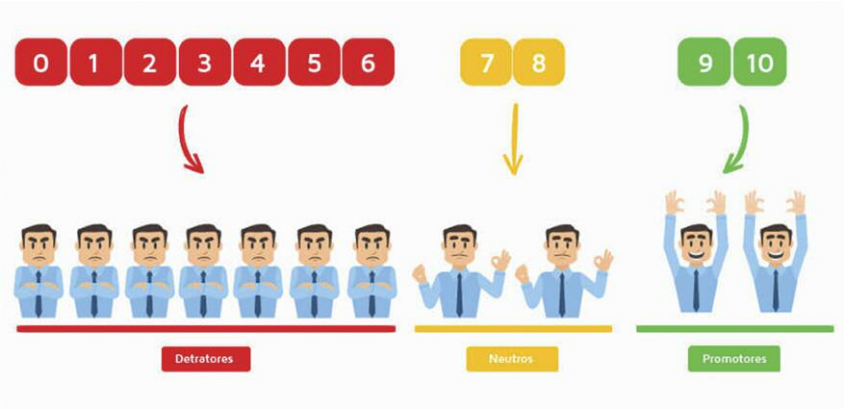
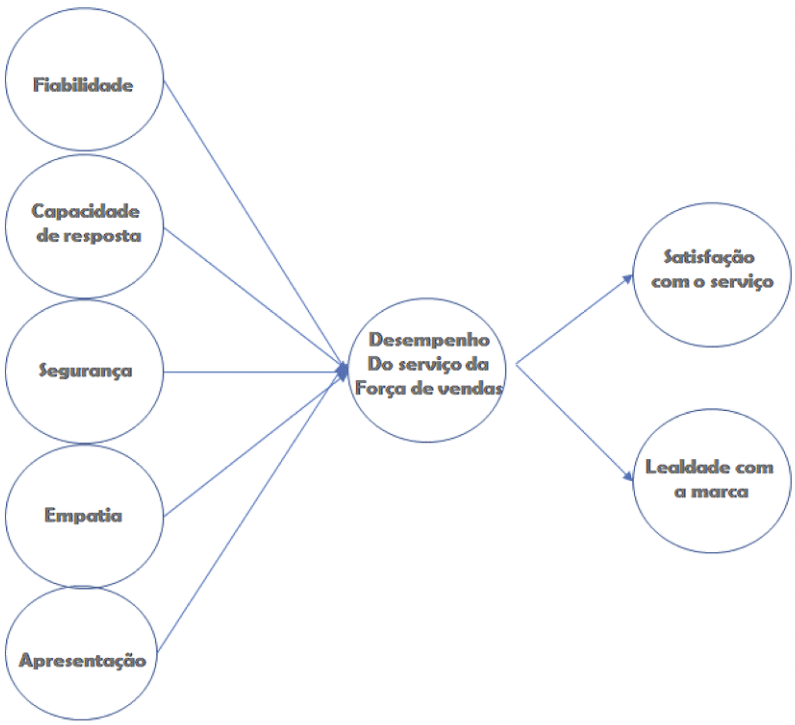


Ilustração Net Promoter Score

Salesperf

Os serviços têm um modelo clássico de medição, chamado servqual. Este modelo tem sofrido várias alterações e diversas áreas de gestão, sendo que nas vendas, uma das alterações sofridas tem o nome de servperf, cuja evolução teve uma designação proposta de Salesperf, que é recomendada nestes estudos por ser um modelo de rápida implementação, abrangente e capaz de produzir insights importantes para a organização no que diz respeito a área de vendas, tanto a equipa de vendas, como ao nível do serviço prestado em ponto de venda.

O modelo base do Salesperf é o seguinte:



Modelo Sallesperf - (Amix e Buhian (2009))

O modelo Salesperf inclui 5 dimensões, Fiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e apresentação, que foram consideradas como dimensões que influenciam decisivamente a percepção da qualidade do serviço da força de vendas. Por sua vez, se estas dimensões forem bem geridas, é espectável que a satisfação com o serviço de vendas seja alto e que a lealdade com a empresa aumente.

O quadro seguinte apresenta algumas questões que podem ser colocadas aos clientes no âmbito do Salesperf:

Salesperf – Exemplos de questões por dimensão 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

1 – Fiabilidade
A empresa X cumpre os prazos de entrega?

2 – Capacidade de resposta
Quando preciso a empresa x tem um colaborador disponível?

3 – Segurança (na opinião)
Confio que as sugestões dadas pela pessoa da empresa x são as mais indicadas para mim

4 - Empatia
As pessoas da empresa x são cordiais e de fácil acesso

5 – Aspectos Tangíveis
A apresentação das pessoas (do showroom) é agradável

2 – Capacidade de resposta										
Quando preciso a empresa x tem um colaborador disponível?										
3 – Segurança (na opinião)										
Confio que as sugestões dadas pela pessoa da empresa x são as mais indicadas para mim										
4 - Empatia										
As pessoas da empresa x são cordiais e de fácil acesso										
5 – Aspectos Tangíveis										
A apresentação das pessoas (do showroom) é agradável										

Exemplo de questões de aplicação do salesperf

Proatividade de venda Customer centricity. CRM e de venda

Uma das características do contexto negocial dos dias de hoje e referida várias vezes ao longo do trabalho, é a questão do foco no cliente, que é designada mais genericamente de customer centricity.

Inevitavelmente, a mudança de paradigma de venda de produto, para o foco na utilidade gerada junto do cliente, criando-se então o que se designa por Valor, tem sido uma situação dominante nos últimos anos, quer na teoria de negócios, com especial incidência em Marketing, quer na prática das organizações.

Esta mudança é bem mais do que uma mudança cosmética, pois implica a própria redefinição do negócio, como será referido no ponto seguinte. O desafio é perceber que o papel e a relação com o cliente mudaram, muito por força das opções de compra ao dispor do cliente e também da sua maior independência, devido a abundância de informação disponível e de diversidade de canais ao seu alcance.

Por conseguinte, as empresas devem olhar para a mudança de mercado não uma opção, mas como um dado certo do ecossistema, o que provoca uma necessidade de adaptação. Nesta medida, um dos pontos mais importantes desta nova forma de fazer negócio, está relacionada com a proatividade do negócio, isto é, não esperar pelo cliente, mas estimular o início do processo de compra junto dos clientes.

Das entrevistas, focus groups e observações realizadas ao longo deste estudo, foi evidente para a equipa de projecto que os CMC tem ainda, na sua esmagadora maioria, uma postura em termos de processo de venda, passiva, ou seja, uma postura de espera, contando que o cliente inicie por sua iniciativa o processo de compra.

De acordo com o que foi sendo referido ao longo do trabalho, um dos aspectos mais importantes da compreensão do mercado é o facto de se ter passado de uma situação de mass market (baseado em produto) para uma situação de individualização do cliente, onde cada cliente aparece como uma unidade de análise, com as suas particularidades a vários níveis, desde necessidades técnicas específicas até situações particulares de financiamento, horário e meio de atendimento, entre outros.

De notar que nos focus group realizados, foi referido, unanimemente, que os CMC não tinham iniciativa de negócio, sendo completamente reactivos aos pedidos dos clientes. Os CMC quando inquiridos sobre se utilizavam alguma forma de CRM ou base de dados de clientes de uma forma mais activa, responderam que não.

A questão que se coloca em termos de proatividade, é a de estimular as pessoas a iniciar um processo de remodelação/renovação/modernização de uma habitação, através de uma utilização da base de dados (registos de clientes) que os CMC possuem, ou iniciar campanhas, como por exemplo, alterações a nível de conservação/produção energética nas habitações com poupanças e/ou melhoria da qualidade das habitações.

Em suma, os CMC não deverão ficar à espera que o cliente se desloque à sua loja para começar um processo de venda, mas devem sim despertar nas pessoas o interesse em remodelar a sua casa tornando-a mais confortável e ou funcional, concorrendo assim em termos de share of wallet com umas férias, trocas de carros ou outros.

Importa realçar mais uma vez, que o sector da construção não deve considerar que produz "casas", mas sim que produz algo que vai, juntamente com outros factores como a decoração, contribuir para o bem-estar das pessoas num espaço onde vivem. Nesse sentido, a proatividade que significa acções no sentido de incrementar o bem-estar das pessoas, de poupança relacionada com a habitação ou de valorização da mesma, significa uma criação de valor. Posto de outro modo, cada vez que os CMC actuarem proactivamente estão a expandir e a criar negócio, que de outra forma, poderiam não existir.

Da mesma forma, se se tratar de um espaço comercial ou de arrendamento comercial, o sector da construção participa na criação de um suporte ao investimento e/ou de uma estrutura funcional; cada modificação que torna o investimento mais rentável e/uma estrutura mais funcional e está a criar valor para o cliente. Por conseguinte, e mais uma vez, quando uma empresa identifica um potencial de melhoria num cliente, está a gerar negócio, que de outra maneira poderia, a exemplo do parágrafo anterior, não existir.

Mais uma vez referimos os processos de recolha de informação primária deste estudo, onde fica claro que a maioria das empresas de CMC não tem equipas de prospecção de oportunidades de negócio, nem a nível de cliente final, nem a nível de cliente empresarial.

DSMM – Digital and social media marketing

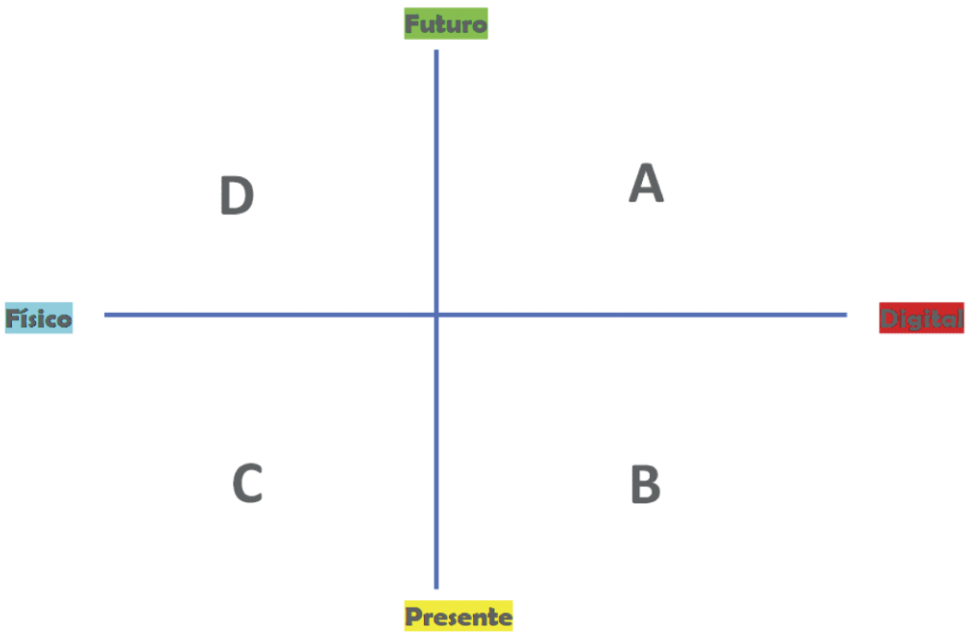
A digitalização, mais precisamente a noção de DSMM – Digital and social media marketing, é outro ponto focado ao longo das entrevistas, focus groups e observações, que apresentou sinais de potencial de melhoria. Importa salientar que o digital não é algo dissociado das restantes componentes de Marketing, isto é, o digital é pensado em conjunto com os restantes elementos de Marketing, idealmente num plano de Marketing. Sendo um dos elementos muito focados pelos clientes nos focus group e também pelos fabricantes, o DSMM carece de alguns cuidados prévios.

Um primeiro lugar, uma empresa ao entrar no DSMM deve perceber o porquê o faz. Quer notoriedade? Quer um canal de comunicação? Quer um canal relacional? Quer gerir uma comunidade? Depois importa ter presente a estrutura necessária para responder ao canal digital. Tem uma página no Facebook; com que frequência actualiza a página? Se algum cliente fizer um comentário, quem responde? Com que rapidez? Está preparado para o fazer?

Uma página na web, quais os conteúdos que estarão presentes? Como serão actualizados? Tenho alguma política de SEM e SMO, ou aparecerei na 5ª página de um procura e nunca serei consultado? Estas são questões reais de um mundo real, onde o potencial digital existe, mas, como qualquer questão em negócios, exige investimento financeiro e competências para ter sucesso.

Por isso, a situação da maioria dos CMC requer uma intervenção rápida no sentido da modernização da sua imagem e funcionalidade no digital, pois não estar presente em termos de DSMM é claramente uma desvantagem no mundo dos negócios actual.

Do ponto de vista de negócio, importa referir que um framework muito simples, mas eficaz, poderá ser aplicado numa inicial de pensar o negócio digital. Este consiste numa matriz 2 por 2 onde cruzamos presente e futuro com físico e digital conforme a figura abaixo:



Esquema digital

O esquema digital apresenta uma estruturação da forma como se vê o negócio hoje e como deverá ser o negócio no futuro, tanto na componente digital como na física.

Por exemplo, uma organização que assenta fundamentalmente num ponto de venda deverá registar em B, quais os pontos principais da sua actividade digital, se tem página web, se realiza vendas online, se tem uma newsletter virtual, se tem comunicação via youtube, entre outros.

No ponto C, quais as principais características no mundo físico da loja, por exemplo organização do espaço, experiência física que o cliente pode ter, tipo de atendimento, entre outros.

No quadrante D, poder-se-á acrescentar que no futuro termos um novo arranjo de loja, teremos a loja dividida por ambientes, o balcão desaparece e o atendimento será feito em mesas individualizadas, entre outros.

Em A podemos acrescentar que termos uma app da empresa com mostruário e possibilidade de encomendas online, termos um blog da empresa, teremos vídeos explicativos de uma série de exemplos para ajudar os clientes na instalação de determinados produtos, que teremos uma actividade de realidade aumentada, que teremos inteligência artificial a gerir leads, entre outros.

Mais uma vez, se destaca que o desenho do negócio incorporando as componente físicas e virtuais é absolutamente necessário, sendo que nenhuma das componentes é mais importante do que a outra; dever-se-á por definir que tipo de experiência queremos que o cliente tenha connosco e a partir daí, desenhar quais (e como) destas etapas decorrerão no mundo físico e quais decorrerão no mundo virtual, sem nunca esquecer, que o foco é o cliente e a capacidade que a empresa tem de gerar utilidade para o cliente.