



## Estratégia de Marketing para o mercado da sinalização rodoviária

Miguel Serrão Cordeiro

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão Empresarial

Orientador:  
Prof. Joaquim Vicente Rodrigues, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro 2018

## **Resumo**

O presente projeto tem como objectivo desenvolver uma estratégia de marketing que permita uma abordagem consistente da Viamarca às vicissitudes e desígnios do atual mercado B2B da sinalização e segurança rodoviária.

Inicialmente foram realizadas análises internas e externas, que realçaram tanto os pontos fortes e fracos da empresa como as oportunidades e ameaças do mercado B2B envolvente. Considerando os objectivos estabelecidos e as necessidades do mercado, delineou-se um plano de acções assente na inovação, satisfação de cliente, melhoria de processos e reforço comercial e comunicacional com o cliente, que visa constituir uma abordagem da empresa ao mercado e aos seus processos, a curto e longo prazo.

**Palavras-chave:** Mercado B2B, Análise de Mercado, Plano de Marketing, Inovação

## **Abstract**

This project aims to develop a marketing strategy that allows Viamarca a consistent approach to the vicissitudes and designs of the current signaling and road safety B2B market.

Initially there were realized internal and external analyses which highlighted company's strengths and weakness as well as market opportunities and threats. Considering the established objectives and market needs, an action plan based on innovation, customer satisfaction, process improvement, comercial and communicational reinforcement with the client was outlined, aiming to constitute an approach to the market and its processes, in short and long term.

**Keywords:** B2B Market, Market Analysis, Marketing Plan, Innovation

# Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Lista de Abreviações.....	iii
1 Sumário Executivo .....	1
2 Revisão de Literatura .....	2
2.1 Marketing B2B .....	2
2.1.1 Diferenças entre o marketing B2B e de consumo .....	2
2.1.2 Trocas comerciais no setor B2B.....	3
2.2 Relacionamento B2B .....	4
2.3 Segmentação do mercado B2B .....	7
2.4 Fidelização em ambiente B2B .....	8
2.5 Satisfação do cliente e qualidade de serviço.....	10
2.6 Inovação.....	11
2.7 Venda.....	14
3 Breve caracterização da organização e descrição da categoria dos produtos .....	14
4 Visão, Missão e Valores da Organização.....	15
4.1 Visão .....	15
4.2 Missão.....	16
4.3 Valores .....	16
5 Contexto e tendências a nível internacional.....	16
6 Análise Externa .....	17
6.1 Meio envolvente mediato – Análise PESTAL.....	17
6.2 Meio envolvente imediato - 5 forças de Porter.....	22
6.3 Mercado da sinalização e segurança rodoviária.....	24
6.3.1 Principais <i>Players</i> .....	24

6.3.2	Mercado: Dimensão, evolução, características e tendências .....	24
6.3.3	Comunicação .....	28
6.3.4	Distribuição .....	28
6.3.5	Principais produtos do mercado .....	28
6.3.6	Práticas do Setor .....	32
6.3.7	Projeção futura.....	33
6.4	Clientes .....	34
6.5	Concorrentes .....	37
7	Síntese da análise externa: Oportunidades e Ameaças.....	37
8	Análise Interna .....	39
8.1	Estrutura Organizacional .....	39
8.2	Cadeia de valor .....	41
9	Síntese da análise interna – Pontos Fortes e Fracos .....	45
10	Avaliação Global .....	46
10.1	Avaliação do grau de importância dos fatores externos .....	46
10.2	Avaliação do grau de importância dos fatores internos .....	47
10.3	Cruzamento de fatores externos e internos .....	48
10.4	Diretrizes estratégicas .....	48
11	Vantagens Competitivas da Empresa .....	49
12	Fatores críticos de sucesso.....	51
13	Objetivos.....	51
14	Estratégias de <i>marketing</i> .....	53
14.1	Segmentação .....	53
14.2	Posicionamento .....	54
14.3	Marketing Mix .....	55
14.3.1	Produto .....	55
14.3.2	Preço .....	56

14.3.3	Distribuição .....	57
14.3.4	Comunicação .....	58
15	Estratégia Comercial.....	58
16	Estratégia de Negócio.....	60
16.1	Modelo CANVAS.....	60
16.2	Operacionalização do Modelo: .....	62
16.2.1	Segmentos de Clientes.....	62
16.2.2	Proposta de Valor .....	63
16.2.3	Canais .....	63
16.2.4	Relações com os clientes .....	64
16.2.5	Fluxos de rendimento .....	64
16.2.6	Recursos-Chave .....	65
16.2.7	Atividades-Chave .....	65
16.2.8	Parcerias-Chave .....	66
16.2.9	Estruturas de custos .....	66
17	Plano de Ações .....	67
17.1	Ação 1 – Inovação de serviços .....	67
17.2	Ação 2 – Aumento da satisfação de cliente .....	69
17.3	Ação 3 – Implementação de plano comercial.....	70
17.4	Ação 4 – Reforço da comunicação <i>online</i> .....	71
17.5	Ação 5 – Dinamização da loja <i>online</i> .....	72
17.6	Ação 6 – Desenvolvimento das competências dos colaboradores.....	74
17.7	Ação 7 – Desenvolvimento do <i>software</i> de gestão .....	75
18	Planos de Contingência .....	76
19	Orçamento global das acções descritas .....	77
20	Anexos.....	78
21	Referências Bibliográficas.....	78

21.1	Relatórios .....	81
21.2	Retiradas da internet .....	82
22	Anexos .....	84
22.1	Anexo 1 – Elementos da Análise Externa.....	84
22.2	Anexo 2 – Análise detalhada das 5 forças de Porter.....	85
22.3	Anexo 3 – Elementos do Estudo de Mercado.....	87
22.4	Anexo 4 – Preços Unitários de Venda e Produtos do Mercado da Sinalização e Segurança rodoviária .....	90
22.5	Anexo 5 – Rede Viária da Responsabilidade dos Municípios.....	92
22.6	Anexo 6 – Avaliação Global.....	93
22.6.1	Avaliação do grau de importância dos fatores externos menos relevantes	93
22.6.2	Avaliação do grau de importância dos fatores internos menos relevantes	94
22.7	Anexo 7 – Mapas de Perfis dos responsáveis pela decisão de compra.....	95
22.8	Anexo 8 – Mapas de Valor dos responsáveis pela decisão de compra.....	99
22.9	Anexo 9 – Orçamentação pormenorizada das ações.....	102
22.10	Anexo 10 – Análise SWOT dinâmica .....	105

## Índice de Figuras

Figura 1 – Antecedentes da fidelização de cliente (Rai et al, 2013) .....	9
Figura 2 – Esquema de serviços da empresa Viamarca.....	15
Figura 3 - Sinais de Código .....	29
Figura 4 – Sinalização de Informação, Direção, Turístico-Cultural e Temporária (da esq. para a dir.).....	30
Figura 5 – Identificação da marcação CE num sinal de código .....	31
Figura 6 – SH na rede viária portuguesa: pintura longitudinal e transversal, respetivamente .....	31
Figura 7 – Guardas de Segurança e Dispositivos de Proteção de Motociclistas, e Aplicação de Guardas de Segurança na rede viária portuguesa, respetivamente .....	32
Figura 8 – Estrutura organizacional do Grupo Lena. ....	40
Figura 9 – Estrutura organizacional e níveis hierárquicos da Viamarca .....	41
Figura 10 – Cadeia de Valor atual da Viamarca.....	44
Figura 11 – Posicionamento dos concorrentes no mercado da sinalização rodoviária ..	55
Figura 12 – Canais de distribuição dos produtos ou serviços Viamarca .....	57
Figura 13 - Número de acidentes de viação com vítimas em Portugal distribuídos pelo tipo de via .....	84
Figura 14 – Vítimas mortais por tipo de acidente .....	84
Figura 15 - Sinais Complementares: Equipamentos de Guiamento e Balizagem, respetivamente baias direccionais com 60x240 cm, baia direccional com 60x60 cm e baliza de posição com 20x120 cm.....	91
Figura 16 - Sinais Complementares: Sinais de Aproximação e de Demarcação, respetivamente sinal de aproximação de saída com 70x150 cm e sinal de demarcação miriarmétrico com 60x90 cm.....	91
Figura 17 – Pintura de SH na rede viária portuguesa: pintura longitudinal e transversal, respectivamente .....	91
Figura 18 – Número de quilómetros de vias sob responsabilidade de cada município / Detentor do pelouro do trânsito e segurança rodoviária (Fonte: ADPA (Associação para o Desenvolvimento e Promoção da Autonomia)) (Neff et al, 2016).....	92
Figura 19 – Análise SWOT dinâmica .....	117

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Volume de Contratos Públicos do Mercado de Sinalização e Segurança Rodoviária em 2017 .....	25
Gráfico 2 – Distribuição do Investimento das Entidades Públicas em Sinalização e Segurança nos últimos 9 anos.....	35
Gráfico 3 – Distribuição dos contratos públicos do Mercado de Sinalização e Segurança Rodoviária pelos seus players em 2017.....	87
Gráfico 4 – Tendência das Empresas e do Mercado de Sinalização e Segurança Rodoviária <sup>5</sup> .....	87
Gráfico 5 – Distribuição por tipo de cliente da Viamarca em 2017.....	88



## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Avaliação geral ao meio envolvente através da Análise de Porter.....	24
Tabela 2 – Volume de negócios da Viamarca por tipo de cliente em 2017 .....	27
Tabela 3 – Estimativa do volume total de negócios do mercado da sinalização rodoviária por tipo de cliente em 2017 .....	27
Tabela 4 - Volume de Contratos Públicos por entidades nos últimos 9 anos.....	35
Tabela 5 – Avaliação das oportunidades mais relevantes relativamente ao impacto no negócio e à probabilidade de ocorrência .....	46
Tabela 6 - Avaliação das ameaças mais relevantes relativamente ao impacto no negócio e à probabilidade de ocorrência .....	47
Tabela 7 – Avaliação dos pontos fortes mais relevantes relativamente ao impacto no negócio e à tendência de evolução .....	47
Tabela 8 - Avaliação dos pontos fracos mais relevantes relativamente ao impacto no negócio e à tendência de evolução .....	48
Tabela 9 – Competências básicas e nucleares, recursos básicos e únicos e capacidade estratégica .....	49
Tabela 10 – Capacidades para vantagens competitivas e capacidades básicas .....	50
Tabela 11 – Oportunidades, produtos a desenvolver e novas competências nucleares..	50
Tabela 12 – Identificação dos objetivos quantitativos e qualitativos da estratégia da Viamarca.....	52
Tabela 13 - Identificação dos objetivos específicos da estratégia da Viamarca.....	53
Tabela 14 – Modelo de negócio da Viamarca .....	61
Tabela 15 – Canais preferenciais de comunicação entre clientes e Viamarca .....	63
Tabela 16 – Recursos-chave essenciais à proposta de valor .....	65
Tabela 17 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 1 .....	68
Tabela 18 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 2 .....	70
Tabela 19 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 3 .....	71
Tabela 20 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 4 .....	72
Tabela 21 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 5 .....	73
Tabela 22 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 6 .....	74
Tabela 23 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 7 .....	76
Tabela 24 – Plano de contingência da Viamarca.....	76

Tabela 25 – Resumo dos orçamentos integrantes do plano de ação.....	77
Tabela 26 – Análise do mercado à entrada de novos concorrentes .....	85
Tabela 27 – Análise à rivalidade entre as empresas do mercado .....	85
Tabela 28 – Análise à ameaça de produtos substitutos aos existentes no mercado.....	85
Tabela 29 – Análise à influência dos fornecedores no mercado .....	86
Tabela 30 – Análise à influência dos clientes no mercado.....	86
Tabela 31 - Volume de Contratos Públicos do Mercado de Sinalização e Segurança Rodoviária nos últimos 9 anos.....	88
Tabela 32 – Tabela Resumo dos Concorrentes, seus segmentos e quota de mercado. ..	89
Tabela 33 - Preços Unitários dos Sinais de Código, Equipamentos de Guiamento e Balizagem, Sinais Complementares de Aproximação e Demarcação .....	90
Tabela 34 - Preços Unitários dos Sinais de Informação, Direção, Turístico-cultural e Provisórios;.....	90
Tabela 35 - Avaliação das oportunidades menos relevantes relativamente ao impacto no negócio e à probabilidade de ocorrência .....	93
Tabela 36 - Avaliação das ameaças menos relevantes relativamente ao impacto no negócio e à probabilidade de ocorrência .....	93
Tabela 37 - Avaliação dos pontos fortes menos relevantes relativamente ao impacto no negócio e à tendência de evolução .....	94
Tabela 38 - Avaliação dos pontos fracos menos relevantes relativamente ao impacto no negócio e à tendência de evolução .....	94

## **Lista de Abreviações**

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CE - Certificação Europeia

IP – Infraestruturas de Portugal

SH – Sinalização Horizontal

SV – Sinalização Vertical

SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities and Threats

UE - União Europeia

## 1 Sumário Executivo

O presente projeto tem como objectivo desenvolver uma estratégia de marketing que permita uma abordagem consistente da Viamarca às vicissitudes e desígnios do atual mercado B2B da sinalização e segurança rodoviária, baseando-se no seu *know how*, qualidade de produção e aplicação de sinalização rodoviária, por forma a criar valor e posicionar-se como marca de referência no mercado.

Inicialmente foram realizadas análises internas e externas, que realçaram a importância da segurança rodoviária nos objectivos nacionais e europeus, a aposta das empresas na inovação, a inexistência de uma política de conservação e manutenção da sinalização rodoviária por parte dos municípios, atuais serviços de controlo de qualidade da empresa desactualizados, insatisfação do cliente na qualidade da tinta, programa de gestão subaproveitado, loja *online* não cria valor à empresa. A ausência de elementos relativos ao mercado da sinalização e segurança rodoviária, contribuiu para que se realizasse um estudo de mercado com base em toda a informação publicada sobre contratação pública para fundamentar a análise de mercado.

Deste modo, realizou-se posteriormente uma análise SWOT que proporcionou a definição das directrizes estratégicas a adoptar para o delinear de um plano estratégico que a empresa poderá implementar num futuro imediato. Indo de encontro às necessidades do mercado e da empresa, foram abordadas as vantagens competitivas, os fatores críticos de sucesso no mercado, estabelecidos objectivos que sustentam uma nova Estratégia de Marketing, bem como a utilização do Modelo de Canvas para estruturar o modelo de negócio da empresa.

Entre as soluções apresentadas incluem-se acções para a inovação de serviços prestados ao cliente, melhoramento do serviço de pintura, implementação de plano comercial, reforço da comunicação e dinamização da loja *online*, desenvolvimento de competências dos colaboradores e optimização do *software* de gestão da empresa. Complementadas com uma estimativa de custo para a sua implementação, estas acções permitem atingir os objectivos da empresa e validar o modelo de negócio traçado.

## **2 Revisão de Literatura**

### **2.1 Marketing B2B**

O mercado organizacional tem vindo a adquirir várias outras designações como marketing industrial, empresarial, organizacional e B2B (*business-to-business*). O marketing B2B foi primeiramente descrito como marketing industrial, no entanto este conceito não envolvia governos e empresas sem fins lucrativos. Deste modo, o marketing organizacional é o termo adotado para envolver este tipo de organizações. (Fill *et al*, 2005) O mercado industrial consiste nas empresas e seus colaboradores, que compram produtos ou serviços para uso no seu próprio negócio ou para o fabrico de outros produtos. (Burnett, 2008)

A evolução de marketing industrial para marketing B2B, engloba hoje em dia todo o tipo de consumidores organizacionais, não só as empresas comerciais dos sectores de produção, mas também as pertencentes ao setor de serviços, setor sem fins lucrativos ou qualquer outro cliente organizacional. (Vinod, 2012)

Todas as organizações têm de desenvolver produtos apropriados para servir os diversos grupos de consumo e têm de usar ferramentas modernas de comunicação para chegar aos públicos consumistas. O património empresarial do marketing fornece uma série de conceitos que guiam todas as organizações. (Kotler *et al*, 1969)

Os mercados B2B operam tanto a nível nacional como global e são descritos como mercados onde um negócio vende produtos e serviços para uso próprio de outra organização ou negócio. Os mercados empresariais podem ser classificados em monopólios, monopólios controlados, oligopólios, competição livre ou adulterada, dependendo das condições de troca comerciais. (Wright, 2004)

#### **2.1.1 Diferenças entre o marketing B2B e de consumo**

O marketing B2B é uma área muito excitante, por vezes menos reconhecida que a B2C (*business-to-consumer*). O mercado para candidatos conhecedores de marketing B2B está em crescendo e é expectável que com o aumento do negócio, o seu crescimento ano após ano aumente também. (Grant, 2015)

Ao comparar os relacionamentos de B2C e de B2B, os clientes B2B comportam-se de maneira diferente pois compram de forma diferente e por motivos diferentes. No que diz

respeito a serviços B2B, os relacionamentos são caracterizados por um processo de compra mais racional, de longa duração, envolvendo produtos mais complexos e trocas monetárias de elevado valor, cujas tomadas de decisão são realizadas em grupo. (Garber *et al*, 2002).

Os compradores B2B diferem dos B2C pois sendo responsáveis pelas compras da organização e não estando a gastar o seu próprio dinheiro, necessitam de justificar de forma quantificável as compras realizadas. O processo de compra é normalmente complicado, envolvendo ofertas concretas e formais, orçamento, negociação e análise de decisão. Os compradores normalmente contatam com os mais variados níveis organizacionais, desde decisores, compradores, influenciadores e utilizadores, tomam bastante cuidado na aposta em produtos ou serviços desconhecidos e são eficientes durante o tempo de negociação. (Rieck, 2000)

Anteriormente, já Cooper e Jackson (1988) defendiam que o marketing industrial é mais complexo que o marketing de consumo pois é um processo de compra mais racional. Envolvendo relações de longa duração e troca de grandes quantias de dinheiro, o marketing industrial compreende produtos tecnicamente mais complexos e por vezes únicos para uma dada empresa, maior número de pessoas envolvidas, existindo uma obrigação de trabalhar em conjunto entre comprador e vendedor na conceção e especificações do produto.

A definição do local, empresa, entidade legal ou unidade de negócio a ser consultada conduz a diferentes benefícios e desvantagens, dependendo dos objetivos da procura. A grande variabilidade de áreas de negócio e responsabilidades em empresas de setores e dimensões diferentes tornam a escolha do representante empresarial fundamental. A falta de homogeneidade no universo empresarial, resulta em maiores discrepâncias entre pequenas e grandes empresas ou entre pequenas empresas, do que entre quaisquer outros consumidores individuais. Apesar dos padrões de uso e compra serem frequentemente muito diferentes do setor privado, o setor público normalmente é considerado como empresarial. (Macfarlane, 2002).

### **2.1.2 Trocas comerciais no setor B2B**

O objetivo final de todas as empresas que operam no mercado comercial B2B é obter lucro para os donos do negócio. Deste modo, a decisão de compra e venda no mercado

comercial tem como base fundamental a obtenção de lucros aceitáveis a curto ou longo prazo para os donos ou acionistas do negócio.

Os serviços representam uma parte significativa dos gastos de uma empresa, contudo geralmente a procura na compra de serviços e na gestão de qualidade em particular é substancialmente fraca. (Holschbach et al, 2010)

As estruturas e modos de decisão variam de empresa para empresa, de cliente para cliente, independentemente de serem de dimensão idêntica ou pertencerem ao mesmo sector. No B2B as decisões são geralmente colectivas. Deste modo é extremamente importante localizar os diferentes intervenientes, compreender o seu papel e motivações. Segundo Webster e Wind, num processo de decisão distinguem-se oito fases e seis categorias de indivíduos. As fases enumeradas correspondem, por ordem cronológica: ao reconhecimento da necessidade de compra; descrição das características do produto; identificação das especificações do produto; procura de fornecedores; receção e análise de propostas; avaliação das propostas, negociação e escolha de fornecedores; escolha de um procedimento de encomenda; avaliação de resultados. Nestas fases intervêm vários indivíduos na qualidade de utilizadores, conselheiros, prescritores, filtros, decisores e compradores (Lindon et al, 2013)

Os preços inicialmente propostos são os primeiros números introduzidos numa negociação. Estes fornecem a âncora em que a futura negociação é orientada e constituem o elemento chave na barganha. (Krause, 2006; Mooshmayer et al, 2012) As propostas de preços iniciais também fornecem informações estratégicas aos parceiros de negócios, que afetam a contraproposta e que podem ser usadas noutras ofertas. (Liebert et al, 1968; Kristensen et al, 1997; Mooshmayer et al, 2012)

O gasto corrente das empresas fornecedoras de serviços em investimentos de capital tecnológico é de longe maior que o das empresas fornecedoras de produtos. (Gordon, 1993)

## **2.2 Relacionamento B2B**

Podem existir dois tipos de relações entre empresas. As relações bilaterais que são baseadas na confiança, compromisso, dependência equilibrada e com perspectivas a longo termo. Por forma a trabalharem em conjunto os parceiros de negócio

desenvolvem as relações com base em normas sociais como a flexibilidade, solidariedade e trocas de informação. Esta última norma social consiste na expectativa de que ambas as partes possam fornecer informação útil ao seu parceiro. (Kaufmann and Stern, 1988; Heide and John, 1992; Chelarui et al, 2014) Por outro lado, as relações unilaterais são dominantes, existindo uma grande dependência de uma parte em relação à outra.

Por detrás de uma relação B2B cliente-vendedor bem-sucedida está uma grande quantidade de esforço e recursos despendidos por ambas as partes para construir uma relação de confiança, que irá passar por várias fases diferentes. A fase do contato, onde o cliente identifica uma necessidade e seus potenciais fornecedores. Após contato com o fornecedor, este demonstra a sua capacidade para satisfazer as necessidades do cliente. A fase de transição refere-se ao período onde o vendedor tenta convencer o cliente relativamente à sua oferta. Após a entrega bem-sucedida do primeiro fornecimento, a fase de expansão caracteriza-se pela confiança ganha pelo cliente e reproduz-se em novos pedidos semelhantes ao anteriormente fornecido. A entrega sistemática aumenta a confiança do cliente e resulta num aumento da vontade de trabalhar com o fornecedor noutras áreas e fornecimentos diferentes, caracterizando a fase consultiva. A fase empresarial reflete os resultados e o sucesso da fase consultiva, na qual o cliente aumenta os níveis de compromisso e de recursos para trabalhar em iniciativas estratégicas conjuntas com o fornecedor. (Muylle et al, 2012)

Os relacionamentos vendedor-comprador desenvolvem-se e mudam ao longo do tempo, são caracterizados através de ciclos de vida, onde podem ser aplicadas teorias evolutivas. Embora não exista consenso nas fases de um relacionamento B2B, Ford sugere as cinco fases seguintes para o desenvolvimento de um relacionamento entre vendedor-comprador: fase de pré-relacionamento; fase inicial, fase de crescimento relacional; fase de parceria e a fase final. (Ford, 1980; Simões et al, 2012)

O relacionamento entre comprador e vendedor pode ser caracterizado de várias formas, no entanto o principal objetivo é conseguir o maior lucro possível, aproveitando os seguintes tipos de benefícios dos seus fornecedores: solução para os problemas identificados; conhecimento e ajuda continua nos produtos e serviços corretos; conselhos relativamente a futuros desenvolvimentos de produtos ou serviços; rapidez de



serviço; continuidade, lealdade e flexibilidade de serviço; serviço pós-venda; garantia de qualidade; relação preço/custo/qualidade. (Wright, 2004)

Um vínculo é um elemento fundamental num relacionamento criado entre as partes negociais. Estes vínculos podem ser técnicos, temporais, de conhecimento, legais, económicos, geográficos, sociais, culturais, ideológicos, estratégicos e psicológicos. Todos têm um papel relevante na coordenação da criação de valor em mercados empresariais. Os vínculos técnicos normalmente referem-se a vínculos existentes durante os processos de fabrico. Os vínculos sociais são formados entre pessoas quando interagem entre elas e diferentes grupos de trabalho. Os relacionamentos são baseados na acumulação gradual de confiança e raramente em acordos formais e legais entre as partes. (Salo, 2012) As empresas que se focam em vínculos sociais percebem que construir uma relação envolve interações sociais e que a sua qualidade é um elemento de suporte fundamental. (Berry et al, 1991; Williams et al, 1998; Lee et al, 2015)

O vínculo mais básico é formado por incentivos financeiros, dos quais se destacam o incentivo de preços, descontos de volume e programas de marketing frequentes. Nestes últimos incluem-se os programas de fidelização B2B. (Berry et al, 1991; Lee et al, 2015) As empresas que se focam em vínculos estruturais dependem das soluções estruturais para estabelecer e manter uma relação com os seus clientes. Estas soluções incluem fatores técnicos ou informacionais e parcerias estratégicas. Uma vez que as ligações estruturais normalmente requerem investimentos significativos, estas acabam por criar as raízes para uma relação sustentada. (Lee et al, 2015)

O valor é considerado um constituinte importante nas relações de marketing e a capacidade da empresa de incrementar valor aos seus clientes é considerada como uma das mais bem-sucedidas estratégias competitivas (Ravald and Groos,1996; Sun, 2014) O valor de uma relação de negócios é um conceito multidimensional que vem logo a seguir à relação qualidade preço. (Ulaga and Eggert, 2006; Sun, 2014)

Os benefícios provenientes do relacionamento de marketing B2B têm maiores efeitos no valor das relações entre intervenientes do que os custos operacionais provenientes das relações. (Meno et al, 2005; Sun et al, 2014) O valor do relacionamento tem influência positiva e significativa na melhoria e continuidade da relação. (Sun et al, 2014)

A identidade de um relacionamento B2B reforça a ideia de que quando uma empresa desenvolve um relacionamento contínuo, este adquire uma identidade única. Deste

modo, um relacionamento B2B que apresente uma forte identidade é expectável que crie uma identificação dos atores com esse relacionamento B2B, alavancando-o com sucesso. Apesar de ao longo do tempo ser expectável que partes do relacionamento consolidem e estabeleçam uma consistência comportamental, a identidade é fluida e evolutiva. A identidade de um relacionamento B2B é uma ferramenta importante na forma como os gestores promovem e desenvolvem os relacionamentos negociais através do desenvolvimento de valores e comunicações partilhadas, e uso efetivo de amostragem física e visual. (Simões et al, 2012)

A proposição de valor do vendedor nem sempre corresponde aos requisitos de valor do cliente. Para empresas com uma forte orientação para o cliente, a incompatibilidade entre oferta e necessidade não deveria de existir. No entanto, caso exista esta discrepância pode ser considerada como uma situação positiva que desencadeia desenvolvimento. Deste modo, o modelo mental de valor em vigor suporta o que os clientes procuram, não sendo necessariamente obrigatório adquirir só aquilo que os vendedores vendem. (Strandvik, 2012)

A realização de um contrato é uma atividade, que resulta de uma interação intensa e estruturada entre empresas, onde tanto podem ser iniciadas novas relações negociais, como permitir que anteriores relações sejam reconfiguradas para novos projetos e novas interações. (Möhring, 2015)

### **2.3 Segmentação do mercado B2B**

O mercado B2B pode ser segmentado em setor público, privado e sem fins lucrativos, pois os objetivos organizacionais, políticas de compra e benefícios do produto são normalmente diferentes nestes setores, logo a abordagem do comprador deverá ser adaptada às suas necessidades. (Wright, 2004)

O processo de segmentação é constituído por quatro etapas distintas: a análise, a avaliação, a implementação e o controlo de segmentação. A análise de segmentação compreende as atividades que dividem um mercado heterogéneo em sub-mercados homogéneos utilizando como ferramentas a segmentação de bases, metodologias de pesquisa e análise de dados. A segmentabilidade pode ser utilizada na avaliação de segmentação, que testa a efetividade do esquema de segmentação e os critérios de

seleção do target do mercado fundamentais para determinar qual a estratégia a implementar. (Goller, 2002)

As empresas tendem a segmentar os mercados B2B em macro e micro fatores. Os macro fatores distinguem um setor do outro, uma indústria de outra e uma empresa de outra. Os fatores micro têm em consideração a decisão e o comportamento dos envolvidos no processo e na tomada de decisão de compra. Deste modo, os fatores macro para segmentação de um mercado B2B são: mercado industrial ou consumista; geografia; indústrias de fabrico, serviços ou agricultura; setor público, privado e sem fins lucrativos; pequenas, médias e grandes empresas; produtos e serviços fornecidos. Como micro fatores podem ser distinguidos os seguintes comportamentos dos seus intervenientes: utilizador atual, antigo ou não utilizador; pequeno, médio ou grande utilizador; compra centralizada ou descentralizada; cliente de um único fornecedor ou de vários fornecedores; relacionamento partilhado ou não partilhado; relacionamento recíproco; compra isolada; compra repetida; cumprimento das condições de pagamento. (Wright, 2004)

Segundo o conceito exposto por Piercy e Morgan, existem três níveis de implementação da segmentação: a segmentação estratégica, a segmentação gerencial e a segmentação operacional. (Goller, 2002) A segmentação estratégica escolhe os mercados globais da indústria que são compatíveis com as competências *core* da empresa. A segmentação gerencial tem em conta a identificação das subindústrias existentes dentro dos mercados. Enquanto a segmentação operacional consiste em definir programas de marketing consoante o target de cada submercado. (Piercy *et al*, 1993)

## **2.4 Fidelização em ambiente B2B**

A satisfação no relacionamento B2B aumenta a fidelização, o que leva a que clientes satisfeitos continuem com o vendedor e que relações profundas e duradouras são o resultado da satisfação no trabalho desenvolvido entre as partes, confirmando um dos princípios do marketing relacional. Contudo para além da retenção de clientes, por outro lado a satisfação no relacionamento B2B aumenta a mudança empresarial, que por seu lado constitui um fator negativo na retenção de clientes (Christou, 2010)

A qualidade funcional, onde se incluem a comunicação, entrega e atividades administrativas, assim como a qualidade técnica, têm efeito direto na satisfação do

relacionamento B2B. Esta satisfação medeia o relacionamento entre a dimensão técnica e funcional da qualidade e a fidelização do serviço. (Caceres et al, 2007)

A fidelização, a intenção recompra e a satisfação estão ligadas e afetam-se mutuamente. Clientes satisfeitos mostram fidelização e uma taxa de recompra mais elevada, enquanto clientes fidelizados mostram satisfação e voltam para readquirir o produto. Deste modo, os gestores necessitam ter em conta muitos fatores antes de tomar uma decisão de investir em criar fidelização de clientes, aumentar a satisfação de cliente ou aumentar a taxa de recompra. (Curtis et al, 2012)

A qualidade, satisfação e confiança são fatores relacionais que prevêm significativamente as barreiras de mudança dos clientes, no entanto a satisfação é o fator que mais reflete a intenção de mudança do cliente. Estes fatores influenciam as intenções do cliente à mudança, prevendo a fidelização do cliente ou o desencorajamento à mudança. (Kaur, 2012)

Os fatores que levam à fidelização de clientes são sobretudo aqueles que tanto provêm das avaliações dos clientes como das subsequentes perceções do serviço, das quais se destacam a qualidade de serviço e satisfação. Ou ainda, as que se inserem na categoria dos resultados relacionais das transações de serviço repetidas, tais como a confiança e o compromisso. A imagem corporativa, comunicação e os custos de mudança são fatores que estão sobretudo relacionados com o posicionamento da própria empresa. (Rai et al, 2013)

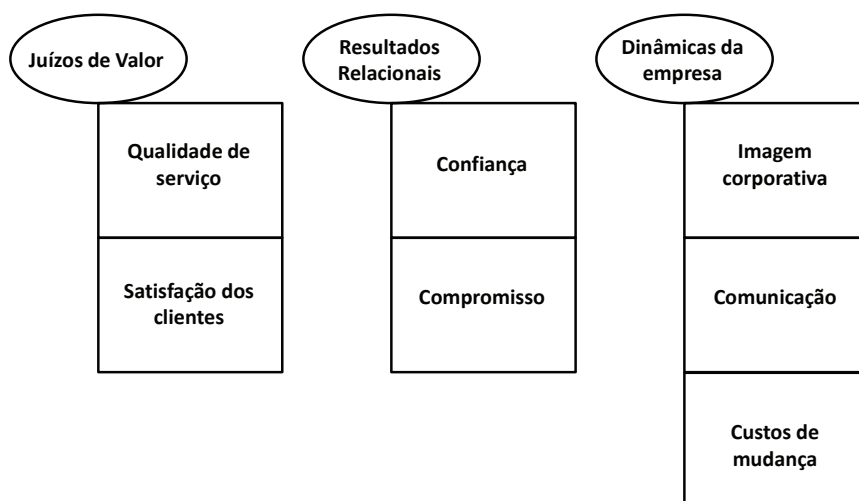


Figura 1 – Antecedentes da fidelização de cliente (Rai et al, 2013)

## **2.5 Satisfação do cliente e qualidade de serviço**

O princípio central da orientação para o mercado é criar satisfação de clientes. Clientes satisfeitos contribuem mais positivamente para o resultado final da empresa do que clientes insatisfeitos. A orientação para o mercado é uma cultura organizacional fundamentada na orientação para o cliente e competidores e na coordenação interfuncional. (Narver et al, 1990 in Guo et al, 2016)

O modelo de Grönroos afirma que o cliente não está unicamente interessado no resultado final do processo de produção, mas também no próprio processo. A percepção de funcionalidade do produto final, também denominada qualidade técnica, é um fator determinante na forma como aprecia o esforço do fornecedor de serviços. Por sua vez, a qualidade funcional corresponde ao desempenho expressivo do serviço. (Caceres et al, 2007)

Os modelos mentais têm um papel importante em moldar a percepção e ações em qualquer área. O desenvolvimento da área de marketing industrial e de empresas representou uma mudança na maneira de ver o marketing. Esta área expandiu os horizontes partindo do pequeno foco no cliente para uma ampla relação nos negócios, criando oportunidades para novas áreas de pesquisa e abordagens à prática. (Wind, 2006)

Se existir uma estratégia de marketing mais ampla e orientada para o cliente na empresa, será facilmente reconhecido o papel do marketing no processo e na gestão de topo. Existem muitos motivos para destacar os modelos mentais nas empresas e na configuração da gestão de topo. Os problemas éticos e os pontos de vista dos consumidores são da maior relevância. Existem muitos exemplos de empresas que passaram por grandes problemas pois as reações e preocupações dos seus clientes não foram tidas em conta ao mais alto nível das empresas. Realce-se o facto do desenvolvimento do negócio acontecer através do desenvolvimento de lógicas e modelos empresariais. Este desenvolvimento deverá ser uma das tarefas da gestão de topo, não devendo ser atribuído a outros níveis hierárquicos da empresa. Portanto, o marketing precisa de penetrar em toda a empresa e de não se isolar em departamentos. Os modelos mentais da lógica de negócio da empresa mantidos pela gestão de topo influenciam a maioria das escolhas estratégicas, prioridades e táticas da empresa. Deste

modo, os modelos mentais constituintes da pegada mental são difíceis de ser alterados pois manifestam-se em sistemas, empresas e operações. (Stranvik et al, 2014)

Ainda que existam interesses distintos, as partes envolvidas em negócios tomam decisões e agem em conjunto, quando necessitam adquirir um certo produto ou serviço a um preço específico. As abordagens integradas que se focam em fins comuns podem ser diferenciadas das abordagens distributivas que tendem a maximizar os fins individuais. As negociações integradas tentam que as duas ou demais partes envolvidas consigam retirar benefícios mútuos, enquanto os objetivos individuais são alcançados, os objetivos de outras partes negociais podem ser desconcordantes. (Lewicki, 2000; Swaidan,2007; Mooshmayer et al, 2012)

O envolvimento efetivo do funcionário é um indicador comum do desempenho do serviço percebido pelo cliente e da satisfação dos funcionários no trabalho. O compromisso da gestão está positivamente relacionado com o envolvimento efetivo dos funcionários e à sua satisfação de trabalho, assim como ao desempenho de serviço percebido pelo cliente. Deste modo, o envolvimento efetivo do funcionário media a relação entre o compromisso da gestão com a qualidade de serviço e os resultados organizacionais, fornecendo um meio próprio para converter o compromisso da gestão com a qualidade de serviço em resultados organizacionais favoráveis. (Cheung et al, 2010)

As características fundamentais da qualidade de serviço são o recrutamento e a seleção de funcionários, o treino, o trabalho de equipa, delegação de poderes aos funcionários para irem de encontro ao pedido do cliente, avaliações e recompensas pelo desempenho dos funcionários, a comunicação e a cultura organizacional. (Ueno, 2010)

## **2.6 Inovação**

A inovação de uma forma simplista é a introdução de algo novo, com o intuito de trazer ao processo uma mudança radical e substancial. A inovação de processos alia uma estrutura que realiza o trabalho orientado para resultados visíveis e impactantes (Davenport, 1993) O empreendedorismo e a inovação são conceitos normalmente ligados com as melhorias de desempenho das empresas e considerados como primeiras fontes de vantagem competitiva. (Ndubisi, 2014)

As empresas têm de ser capazes de se adaptar e evoluir caso pretendam sobreviver. O negócio trabalha com o conhecimento de que os competidores inevitavelmente aparecerão no mercado com um produto que mudará a base da competição. (Trott, 2008)

Estudos anteriores sobre inovação referem que qualquer unidade de inovação vê a maioria das suas inovações como novos produtos. Esta observação encobre uma diferença essencial: o que é uma inovação de um produto de uma pequena unidade tecnológica, é frequentemente um processo adotado por uma grande unidade para melhorar o seu elevado volume de produção referente a um determinado produto. (Abernathy et al, 1978)

A inovação sistemática começa com a análise das fontes de novas oportunidades. Estas fontes terão diferentes importâncias consoante a altura e dependendo do contexto. Ninguém consegue prever quando uma dada inovação acabará num grande negócio ou num feito modesto.

Existem inovações que podem vir de uma ideia de génio, mas a maior parte provém de uma pesquisa consciente e propositada das oportunidades de inovação existentes, especialmente as inovações mais bem-sucedidas. Dentro de uma empresa existem quatro áreas de oportunidade de inovação, mais concretamente, as ocorrências inesperadas, incongruidades, necessidades de processo e as alterações do mercado e da indústria. (Drucker, 2002)

A orientação de mercado pode prevenir uma empresa de ser operacionalmente eficiente e estrategicamente ineficiente, através do aperfeiçoamento das competências de exploração e do aproveitamento da inovação do produto. A orientação de mercado aparenta ser um mecanismo pelo qual as empresas podem retirar benefícios das capacidades da sua inovação, sem incorrer em custos associados a potenciais inflexibilidades. (Atuahene-Gima, 2005)

A inovação de serviço pode ser uma fonte atrativa para o crescimento das empresas. No entanto, nos mercados B2B ou B2C aproximadamente 30% dos novos serviços não são bem-sucedidos. Devido a esta taxa de insucesso e por forma a maximizar as hipóteses de sucesso das novas oportunidades, é essencial perceber a vontade de compra das empresas para adotar uma inovação de serviço no contexto B2B. (Storey et al, 2001; Gao et al, 2012; Coutelle-Brillet et al, 2014)

Os inovadores podem não conseguir desenvolver uma avaliação compreensiva do produto no mercado. A partir das pesquisas efetuadas, podem-se retirar três implicações para que tal ocorra. A primeira implicação indica que poderão existir falhas ao nível da colaboração, que é necessária à ligação entre mercado e tecnologia. A colaboração aperfeiçoa o *design* do produto em conjunto com o melhoramento do processo de desenvolvimento. A segunda implicação aponta para os estilos com que as pessoas organizam o seu pensamento e ação sobre a inovação. Os “esquemas interpretativos” das pessoas são barreiras à ligação e à colaboração. A terceira implicação provém da correção dos problemas da inovação originados pelas barreiras interpretativas. Para corrigir estes problemas serão necessárias não só soluções estruturais, como culturais. (Dougherty, 1992)

Segundo a teoria diretiva clássica, as empresas escolhem dentro de uma grande variedade alternativa de produtos, estratégias e tecnologias disponíveis, a forma de maximizar a rentabilidade. As maiores preocupações destas empresas são aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir o risco de erro no mercado. Deste modo, quando decidirem investir numa inovação, as empresas devem ter em conta tanto os lucros provenientes dessa inovação, como o risco tecnológico envolvido.

Contudo, existe outro risco mais importante que poderá contribuir para o insucesso da inovação, que será o controlo do negócio existente por um competidor que inove. Um incentivo importante para as empresas que pretendam arriscar uma inovação tecnológica, é o seu desejo de sobreviver face à competição existente. Esta rivalidade poderá ser especialmente forte, caso o competidor seja um novo concorrente que apresente um novo produto ou processo tecnológico superior aos das empresas existentes. (Hill et al, 1979)

O desempenho da inovação do produto é melhorado pelo conhecimento de mercado, colaboração multifuncional e os mecanismos de integração do conhecimento. Entende-se por conhecimento de mercado, o conhecimento da empresa relativamente aos seus clientes e concorrentes. A colaboração multifuncional diz respeito ao grau de cooperação e à extensão da representação das unidades funcionais do marketing, da investigação e do desenvolvimento e outras, no processo de inovação do produto. Os mecanismos de integração do conhecimento são os processos formais e as estruturas que asseguram a recolha, análise, interpretação e integração do mercado e outros tipos



de conhecimentos entre as diferentes unidades funcionais e a empresa. (De Luca et al, 2007)

As vantagens inovatórias das grandes empresas são essencialmente materiais. Estas vantagens estão relacionadas com as maiores capacidades financeiras e de recursos tecnológicos das grandes empresas. As vantagens inovatórias das pequenas empresas são essencialmente comportamentais. O dinamismo empresarial, a flexibilidade interna e a capacidade de resposta às mudanças de circunstância são as vantagens das pequenas empresas. (Rothwell, 1989)

## **2.7 Venda**

A venda corresponde à troca de bens ou serviços por dinheiro. Falar de vendas é falar de comércio, que por sua vez leva à transmissão de ideias, ao desenvolvimento das vias e formas de comunicar, à produção de bens através de artesãos ou indústria e ao desenvolvimento da contabilidade e finanças. É na venda que está a origem da acumulação primitiva de capital que deu origem à Revolução Industrial<sup>1</sup>. (Lindon et al, 2013)

Não existem qualidades ideais inatas para um vendedor. No entanto, aqueles que possuem atitudes mentais positivas para com eles próprios e para com os outros, podem vir a ser ótimos vendedores. A coragem, auto-estima elevada e a confiança em si próprio são elementos fundamentais para combater a principal causa de insucesso em vendas, o medo da rejeição. “Vender aos outros como se fosse para si” é a melhor forma de criar e manter clientes. (Lindon et al, 2013)

## **3 Breve caracterização da organização e descrição da categoria dos produtos**

A Viamarca - Sinalização Rodoviária é uma empresa portuguesa que se insere no mercado da segurança rodoviária. Desde a sua constituição em 1995, foi crescendo e adaptando à evolução do mercado, assim como às exigências e desafios dos seus

---

<sup>1</sup> Prefácio Alexander Triebnigg in Lindon et al, 2013

clientes. Presentemente na sua atividade, a empresa contempla serviços de fornecimento de sinalização vertical (SV), fornecimento e aplicação de SV, pintura de sinalização horizontal (SH), fornecimento e aplicação de guardas de segurança, serviços de pós-venda de controlo da SV e horizontal. A figura abaixo indicada esquematiza o portefólio atual da empresa Viamarca.



Figura 2 – Esquema de serviços da empresa Viamarca

Fonte: Elaboração própria

## 4 Visão, Missão e Valores da Organização

### 4.1 Visão

A empresa Viamarca pretende atingir o equilíbrio e rentabilidade ao nível das melhores práticas com foco nos resultados, garantia de rigor e solidez, comunicação com valor, boa dinâmica comercial, delegação e motivação com estabilidade de equipas. (Grupo Lena) Estes são os suportes que contribuem para que continue a ser uma das principais empresas de sinalização e segurança rodoviária do país.

No contexto atual do país e dos mercados, a Viamarca crê que a com capacidade de resistência, a inovação e a flexibilidade evidenciadas ao longo da sua existência, conseguirá aproveitar a atual crise económica para surgir ainda mais forte.

## **4.2 Missão**

Com mais de 20 anos de atividade no mercado da sinalização e segurança rodoviária, a empresa pretende fidelizar os parceiros/clientes existentes e captar novos clientes através do *know-how* e experiência adquirida, alinhados com a mais recente tecnologia de informação. O rigor, a excelência e o cumprimento dos compromissos assumidos são elementos preponderantes que a empresa emprega no seu quotidiano.

A marcação com Certificação Europeia (CE) dos produtos Viamarca atesta a conformidade com os requisitos estabelecidos nas diretivas da União Europeia (UE), valorizando e distinguindo os seus produtos junto do seu consumidor.

## **4.3 Valores**

A Viamarca desde sempre demonstrou disponibilidade e capacidade de resposta às mais variadas solicitações do mercado, apresentando uma atitude aberta e predisposta à cooperação, tendo em vista a satisfação dos seus parceiros. O seu crescimento é suportado pelos pilares técnicos, profissionais e éticos e por uma cultura sólida com grande capacidade de adaptação.

No mercado exigente e competitivo como é o da sinalização e segurança rodoviária, a Viamarca acredita que o profissionalismo e o “saber fazer” inerente à atividade, contribuirá para a melhoria das condições de segurança e vida das pessoas em sociedade.

## **5 Contexto e tendências a nível internacional**

A segurança e a sinistralidade rodoviária são dois temas bastante atuais e em constante desenvolvimento, que se complementam entre si. A análise de dados de sinistralidade rodoviária tem sido usada nas últimas décadas para orientar políticas de melhoria da segurança rodoviária, assim como para aperfeiçoar o dimensionamento e conceção de estradas e veículos. (Roque et al, 2016)

A Comissão Europeia delineou vários objetivos específicos para o futuro da política de transportes da UE, identificando no que diz respeito à segurança rodoviária a redução para metade do número de mortes ocorridos em acidentes rodoviários em 2010, tendo como prazo limite o ano de 2020. O intuito é aproximar-se do objetivo de “zero mortes” até 2050.

O envelhecimento demográfico da população é um dos principais desafios da Europa. Aproximadamente 17,4% da população europeia, representando mais de 87 milhões de pessoas, têm mais de 65 anos. A tendência é que este número possa chegar a 150 milhões em 2060. (Comissão Europeia, 2015) Estas evidências deixam alguns alertas, pois com o envelhecimento da população e conseqüente degradação da acuidade visual e condições físicas, será necessário existir por parte das entidades competentes uma maior preocupação com a visibilidade e nível de conservação da sinalização rodoviária, por forma a prevenir e evitar o aumento da sinistralidade nas estradas europeias.

## **6 Análise Externa**

### **6.1 Meio envolvente mediato – Análise PESTAL**

#### **Envolvente Política:**

Para continuar o reequilíbrio da economia portuguesa será necessário mais investimento. Para isso é importante remover o crédito mal parado dos bancos, resolver os obstáculos dos processos de insolvência e criar novas fontes de financiamento. As reformas estruturais em Portugal têm melhorado a sua produtividade e competitividade. Contudo a dívida pública é alta e coloca em risco o débil crescimento existente. (OCDE, 2017)

O investimento público tem vindo a decrescer ao longo dos anos desde 2010, onde tinha atingido um pico máximo. Para este efeito muito contribuiu a crise portuguesa e europeia que se instalou nos últimos anos e a incerteza na evolução da economia. O investimento público de 2017, situa-se nos 1,8 mil milhões de euros, o que representa um crescimento de 56% relativamente ao ano de 2016 (AECOPS – Associação de Empresas de Construção, Obras Públicas e Serviços).

Em 2018 é expectável o aparecimento de efeitos positivos provenientes dos novos concursos que, entretanto, se realizaram e cujos projetos têm de ser concluídos no limite em 2021. A sua maioria tem origem no programa Portugal 2020 (Diário de Notícias).

A UE identificou a infraestrutura rodoviária como o terceiro pilar da política de segurança rodoviária, estabelecendo o objetivo estratégico de reduzir para metade o número de mortes na estrada entre 2010 e 2020. Focada nesse objetivo, a Comissão Europeia tem acompanhado ativamente a situação, incentivando os Estados-Membros a melhorarem o seu desempenho. (Comissão Europeia, 2017)

O investimento público e privado na construção civil atingiu valores históricos que não eram atingidos desde a adesão de Portugal para à UE em 1986. Durante longos anos o investimento público português em novas estradas foi muito elevado, relegando a conservação de vias existentes para segundo plano. Devido à abundância deste tipo de infraestruturas e a razões de racionalidade orçamental, a tendência inverteu-se. Existe uma diminuição da construção de infraestruturas novas e um aumento de trabalhos de conservação das infraestruturas já existentes. (Videira, 2014).

As autarquias locais desempenham um papel cada vez mais importante na promoção da segurança rodoviária, representando um dos principais atores do Plano Estratégico Nacional de Segurança Rodoviária 2020 (PENSE 2020). A aprovação do PENSE 2020 foi recentemente publicada em D.R. (Diário da República) a 19 de Junho de 2017.

O PENSE 2020 estabelece a meta de 41 mortos/milhão de habitantes e evidencia as seguintes atribuições e competências às entidades municipais: a construção e gestão de instalações, equipamentos, serviços e redes de circulação e de transportes; gestão dos transportes escolares; gestão e fiscalização do estacionamento público; construção de estações e terminais rodoviários; sinalização rodoviária, gráfica, vertical e horizontal, nas vias municipais ou sob sua administração. (ANSR, 2016)

### **Envolvente Económica:**

O índice de produção na construção em dezembro de 2017 regista uma taxa de variação homóloga de 2,7%, sendo que durante o ano de 2017 o índice de produção de construção cresceu 3,5%. A recuperação tem sido notória, uma vez que em dezembro de 2016 registava uma taxa de variação homóloga de -0,8%, tendo crescido nesse ano 3,4%. (INE). No entanto, o investimento público apesar ser mais elevado que no ano anterior, fica aquém do projectado e do que foi executado durante o período de intervenção da “troika”.

As empresas públicas e público-privadas que gerem as infraestruturas rodoviárias portuguesas, devido à crise económica acabaram por ver a contribuição do Estado nos seus orçamentos anuais muito restringida e adiados os investimentos financiados por

fundos comunitários com participação pública, nomeadamente os projetos provenientes do programa Portugal 2020 (Diário de Notícias).

O reforço da segurança rodoviária é necessário para que a sinistralidade nas estradas diminua. A sinistralidade tem grande influência no desenvolvimento social e económico de um país. De acordo com as diretivas europeias, por cada acidente mortal é necessário a elaboração de um relatório pela entidade competente e o cálculo do custo social médio de um acidente mortal ou de um acidente grave que ocorra nesse Estado-Membro. (JOUE, 2008) A Organização Mundial de Saúde (OMS) no seu relatório de 2004 estima que em países com elevados recursos, o custo estimado da sinistralidade rodoviária ascende a 2% do Produto Interno Bruto (PIB). (OMS, 2004)

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, a taxa de desemprego tem vindo a decrescer ao longo dos últimos 3 anos, encontrando-se no final de 2017 nos 8,4%, diminuindo 2,4% relativamente a 2016 e 3,4% relativamente a 2015 (INE).

### **Envolvente Social:**

Em 2017 registou-se um volume total de 81.051 emigrantes, que representa uma diminuição de 16.100 emigrantes, no entanto o volume total é ainda muito alto, tendo paralelo com a emigração registada durante os finais da década de 60. Em contrapartida, a população estrangeira a residir em Portugal aumentou para um volume total de 416.682 imigrantes, mais 23.173 que em 2016. Ao nível educacional, o número de alunos no ensino superior em 2017 é de 361.943, correspondendo a mais 250.000 alunos que à trinta anos atrás. (Pordata)

A sinistralidade rodoviária tem vindo a decrescer consideravelmente ao longo dos últimos anos. Em 2017, foram contabilizados 34.416 acidentes com vítimas, sendo que destes acidentes resultaram 510 vítimas mortais. Os dados anuais revelam que existe uma maior incidência para que os acidentes de viação ocorram em arruamentos e estradas nacionais, chegando a registar-se mais acidentes com vitimas em arruamentos (60,44%) ou estradas nacionais (20,59%) do que em autoestradas (5,58%) ou estradas municipais (6,5%). (Pordata)<sup>2</sup> Por norma, os arruamentos e estradas municipais encontram-se na jurisdição dos municípios e as estradas nacionais na jurisdição de municípios ou concessionárias, sendo a mais representativa a Infraestruturas de Portugal, S.A. (IP).

---

<sup>2</sup> Anexo 1 – Elementos da Análise Externa

Analisando as vítimas mortais distribuídas por natureza do acidente identificadas na figura abaixo indicada, denota-se uma certa estabilidade a longo dos anos, sendo que nas vítimas mortais a 30 dias, resultaram de atropelamentos (21,70%), de colisões (38,90%) e de despistes (39,40%). (ANSR, 2016)<sup>3</sup>

A condução e o comportamento do automobilista são bastante influenciados pela sinalização das infraestruturas rodoviárias. A melhoria do comportamento e civismo dos condutores contribui para a redução do número de acidentes e das ocasiões em que estes podem ocorrer.

De acordo com a OMS (OMS, 2004), os fatores de risco identificados que influenciam o envolvimento num acidente são: a velocidade excessiva e inapropriada; presença de álcool ou outras drogas; cansaço; ser um jovem do sexo masculino; ser um utilizador da via pública vulnerável numa zona urbana ou residencial; viajar na escuridão; mau estado e falta de manutenção do veículo; deficiente traçado, sinalização e manutenção da via; visibilidade insuficiente devido a más condições climáticas; visibilidade insuficiente devido a problemas de visão. Para reduzir a ocorrência de colisões, deve-se melhorar a visibilidade das estradas, sinais de trânsito, veículos e utilizadores da via pública durante a noite e o dia. Uma boa iluminação, a utilização de sinais de trânsito com cores bem visíveis e superfícies refletoras, o uso de roupas bem visíveis e refletores por parte dos peões são formas de melhorar a visibilidade.

### **Envolvente Tecnológica:**

A inovação tecnológica é fundamental para garantir a competitividade entre as empresas. Portugal tem vindo a ganhar relevância como fonte de soluções empresariais, com a aposta cada vez mais forte das empresas portuguesas na especialização e inovação. Algumas destas empresas são já líderes de mercado em nichos na área das telecomunicações, tecnologias e serviços.

Em 2017 estima-se que as despesas envolvendo a área de Investigação e Desenvolvimento (I&D) atinjam aproximadamente 2,55 milhões de euros, sendo que 50 % desse investimento é realizado pelas empresas e 5 % pelo Estado. As empresas representam neste momento o maior investidor em I&D. (Pordata)

Segundo a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações (APDC), prevê que a aposta na tecnologia em Portugal pode gerar um crescimento anual no PIB

---

<sup>3</sup> Idem (2)

superior a 0,25% até 2020, gerando um valor total acumulado de 2.300 milhões de euros através do reforço de publicidade *online* e vendas, e à ascensão da *internet of things* e novas tecnologias.

O crescimento económico é potenciado pelas ferramentas como o *crowdsourcing*, a inteligência artificial e a *internet of things*, e pela maior utilização das redes sociais por parte das empresas e indústrias para comunicarem com os seus clientes.

Em 2016 Portugal foi colocado no topo do mundo tecnológico com a realização do evento Web Summit. Para além do impacto direto na economia entre os 150 e 200 milhões de euros, ficou o compromisso para a realização dos próximos 5 eventos na capital portuguesa, entre 2016 e 2020. (Diário Notícias)

### **Envolvente ambiental:**

De acordo com a Agência Europeia do Ambiente, Portugal entre 1980 e 2013 acumulou 6.783 milhões de euros em prejuízos originados por condições climáticas extremas. (AEA)

Os resultados do Eurobarómetro especial realizado aos cidadãos europeus que analisa as impressões relativas ao ambiente e problemas ambientais revela que 75 % considera a legislação ambiental necessária para a proteção do ambiente nos respetivos países e cerca de 80 % concordam que as instituições da União Europeia devem ter a possibilidade de controlar a aplicação da legislação ambiental nos seus países. Deste modo, a Comissão Europeia na sua política “Legislar Melhor” adota a avaliação da aplicação da legislação ambiental como um novo instrumento para aplicação da política e normas ambientais europeias. (Comissão Europeia, 2017)

O primeiro grande inquérito sobre sustentabilidade em Portugal, demonstrou que cerca de 46% dos portugueses concordam que se tem de complementar a perspetiva económico-financeira com uma perspetiva sociocultural permanente, devendo ser estas as grandes apostas de investimento para o futuro do País.

A sustentabilidade é associada por 48% dos portugueses ao “consumo sustentável”. É cada vez mais notório um aumento da preocupação pela poupança e distribuição justa dos bens, sobretudo na pós-crise económica. Com a crise foram registadas alterações ao nível dos hábitos alimentares, consumo em geral e lazer. Os portugueses maioritariamente passaram a optar por promoções e produtos em saldo (39%), comprar produtos mais baratos (35%), optar por produtos de marca branca em detrimento de produtos de marca própria (30%) e passaram a frequentar menos os restaurantes (31%).



Para além disso, os portugueses deixaram ainda de frequentar ginásios e vários tipos de espetáculos culturais. (Schmidt et al, 2016)

### **Envolvente legal:**

Com a entrada em vigor dos Decretos-Lei nº 122/2014 e nº 123/2014 de 11 de Agosto, foram inseridas duas medidas preventivas resultantes da Diretiva nº 2008/96/CE do Parlamento Europeu, que estabelecem o regime jurídico para a definição e aplicação de procedimentos relativos às auditorias de segurança rodoviária (ASR) e inspeções de segurança rodoviária (ISR).

As ISR são fixadas com carácter periódico em função do tipo de via, do Tráfego Médio Diário Anual (TMDA) e são aplicadas à Rede Rodoviária Nacional (RRN) integrada na rede transeuropeia. Do ponto de vista da aplicabilidade destacam-se como aspetos e características a serem identificados pelas ISR: a qualidade e conformidade com a legislação aplicável, dos sinais verticais e marcas rodoviárias, incluindo a visibilidade sob condições diurnas e noturnas. Para cada ISR será elaborado um relatório, onde deverão ser registados os ensaios que complementam a inspeção visual.

O Regulamento (EU) nº 305/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 9 de março de 2011, estabelece as condições harmonizadas para a comercialização dos produtos de construção. Este regulamento define a obrigatoriedade da marcação CE nos produtos de construção cujas normas harmonizadas tenham sido criadas e publicadas no Jornal Oficial da União Europeia (JOUE). No que diz respeito à SV, o JOUE definiu essa obrigatoriedade com a publicação da norma harmonizada EN 12899-1:2007 e 01.01.2013 como prazo final de coexistência, ou seja, a partir desta data a SV que poderá ser colocada no mercado europeu tem de cumprir os requisitos desta norma. Em Portugal, é o Decreto-Lei nº 130/2013 de 10 de Setembro que executa na ordem jurídica interna o disposto no Regulamento (EU) nº 305/2011.

## **6.2 Meio envolvente imediato - 5 forças de Porter**

O mercado da sinalização e segurança rodoviária é um segmento do mercado da construção civil e obras públicas, que se distingue pela realização dos seguintes trabalhos:

- Fornecimento e aplicação de SV, nomeadamente sinais de código, painéis e setas informativas, equipamentos de guiamento e balizagem, e respetivas estruturas de suporte;
- Pintura de SH, em marcas rodoviárias longitudinais, das quais se destacam as guias, linhas contínuas e descontínuas;
- Pintura de SH, em marcas rodoviárias transversais, tais como, barras de paragem, passadeiras, inscrições STOP;
- Fornecimento e aplicação de equipamentos de segurança rodoviária, tais como, guardas de segurança e dispositivos de proteção a motociclistas.

Este mercado caracteriza-se por ser relativamente estável do ponto de vista de consumo, podendo ser alvo de atualizações originadas pela entrada de novos produtos, leis ou normas. Do ponto de vista legal, os novos produtos para serem aplicados nas infraestruturas rodoviárias portuguesas e europeias têm de conter marcação CE.

A sinalização e segurança rodoviária é um segmento em constante movimento pois os seus produtos apresentam prazos de validade que variam entre 2 a 10 anos, após os quais necessitam de ser renovados para que a infraestrutura rodoviária mantenha o nível de serviço para a qual foi projetada. Nesse sentido necessita de constante conservação e renovação, estando esta responsabilidade atribuída às entidades que gerem e administram as infraestruturas rodoviárias.

Ao avaliar o meio imediato do mercado, identificam-se diversas particularidades e tendências no que diz respeito à entrada de novos concorrentes, à concorrência, produtos substitutos e influência de fornecedores e clientes<sup>4</sup>

Conjugando as 5 forças mencionadas obtém-se a consolidação da análise de Porter. A avaliação global reflete que existe probabilidade de ameaça dos produtos substitutos, no entanto o poder dos fornecedores, clientes e a ameaça de novos concorrentes podem ter influência no mercado da sinalização e segurança rodoviária.

---

<sup>4</sup> Anexo 2: Análise detalhada das 5 forças de Porter

<b>Consolidação da Análise Porter</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>	<b>Classificação</b>
Ameaça de entrada de novos concorrentes de sinalização e segurança rodoviária	3	Baixa
Rivalidade entre as empresas de sinalização e segurança rodoviária	3	Média
Ameaça de produtos substitutos à sinalização e segurança rodoviária	2	Alta
Poder dos fornecedores junto das empresas de sinalização e segurança rodoviária	3	Médio
Poder dos clientes junto das empresas de sinalização e segurança rodoviária	3	Médio
<b>Avaliação global</b>	<b>3</b>	<b>Média</b>

*Tabela 1 – Avaliação geral ao meio envolvente através da Análise de Porter*

*Fonte: Elaboração própria*

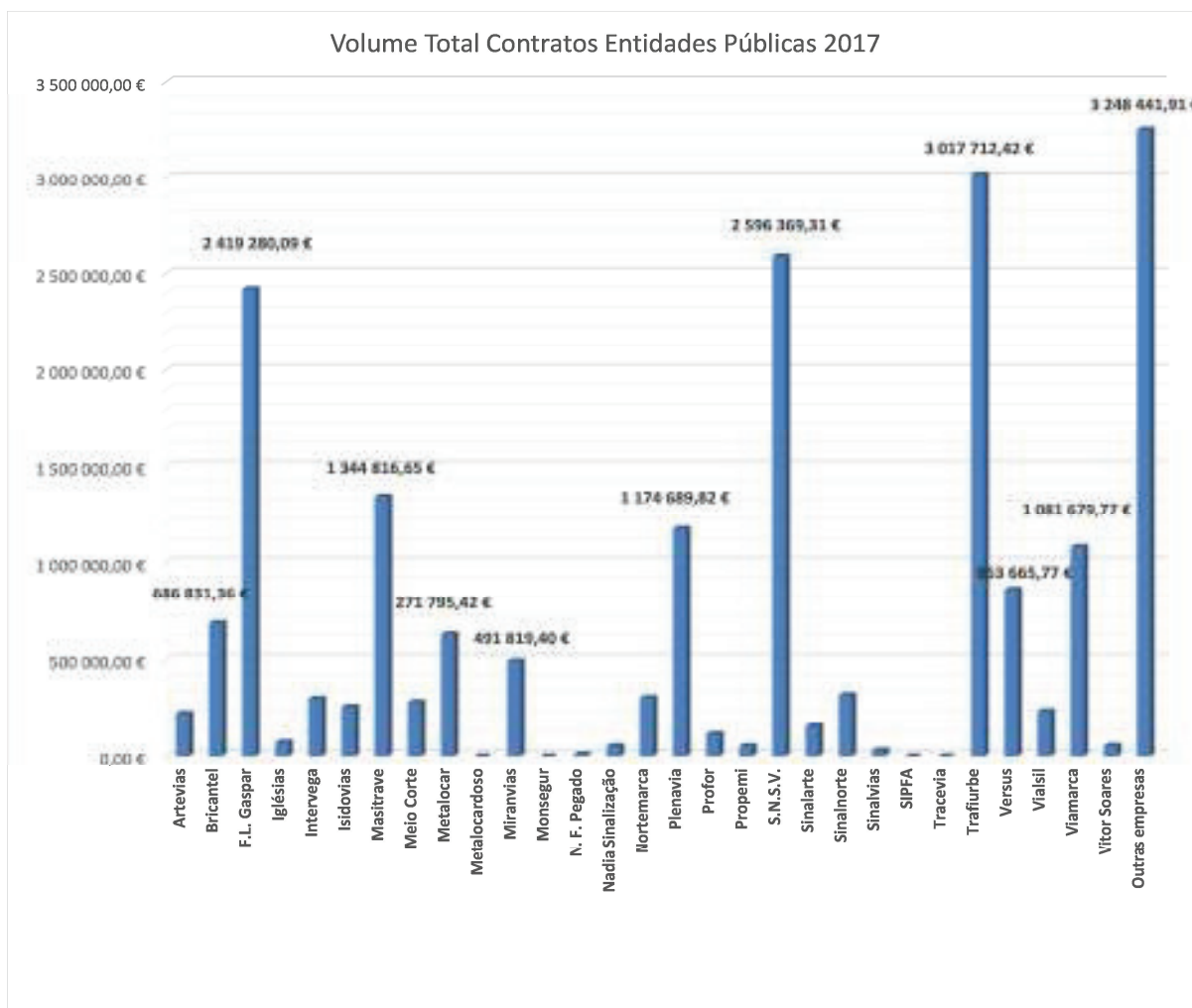
## **6.3 Mercado da sinalização e segurança rodoviária**

### **6.3.1 Principais *Players***

O mercado da sinalização e segurança rodoviária dispõe de uma grande diversidade de *players*, no entanto para este estudo foram considerados como mais representativos aqueles que apresentam atualmente capacidades de resposta no segmento de mercado privado e sobretudo no segmento de mercado público. Neste sentido foram contabilizadas um total de 29 empresas. Dentro deste leque de *players* existem vários que se distinguem pelo tipo de serviços fornecidos. Isto é, nem todos têm capacidade para o fornecimento de SV, fornecimento e aplicação da SV, pintura de SH, fornecimento e colocação de guardas de segurança, serviços de pós-venda de controlo da SV e SH.

### **6.3.2 Mercado: Dimensão, evolução, características e tendências**

O mercado da sinalização e segurança rodoviária em Portugal pode ser considerado um mercado relativamente estável ao longo do tempo. Segundo dados do Portal Base, o volume total de contratos da Viamarca no mercado público da sinalização e segurança em 2017, corresponde a aproximadamente 1,08 milhões de euros, cerca de 5,4 % do volume total de contratos públicos realizados, de um total de cerca de 19,95 milhões de

euros<sup>5</sup>.Gráfico 1 – Volume de Contratos Públicos do Mercado de Sinalização e Segurança Rodoviária em 2017<sup>6</sup>

Fonte: Elaboração própria

O leque de *players* afeto ao mercado reflete uma distribuição relativamente uniforme de volume de mercado de 2017, sendo de evidenciar porventura as quotas de mercado da Trafiurbe (15%), S.N.S.V. (13%), F. L. Gaspar (12%), Masitrave (7%), Plenavia (6%), Viamarca (5%), Versus (5%) e Bricantel (3%). A referência a outras empresas identificada no gráfico anterior, corresponde a empresas de construção civil que se consorciaram com empresas do sector da sinalização rodoviária ou que realizaram empreitadas de aplicação de guardas de segurança para municípios e outras entidades

<sup>5</sup> Este estudo de mercado foi efetuado a título individual, tendo como base dados recolhidos no Portal Base em <http://www.base.gov.pt/Base/pt/Homepage>. Estes dados foram tratados por forma a refletirem unicamente os contratos públicos decorridos referentes ao mercado de sinalização e segurança rodoviária, não tendo sido contabilizados outros produtos ou serviços prestados pelas empresas noutros segmentos de mercado. Ver Anexo 3 – Elementos do Estudo de Mercado.

<sup>6</sup> Idem (1)

públicas. O ano de 2017 caracteriza-se como um excelente ano para o mercado da sinalização rodoviária pois representa um pico de investimento público, impulsionado pelas eleições autárquicas de 2017 e pelos contratos lançados pela concessionária IP. Os contratos da IP em 2017 representam cerca de 9.37 milhões de euros, equivalente a (47,0%) do investimento público direto no mercado da sinalização e segurança rodoviária<sup>7</sup>.

O volume médio anual de contratos públicos entre 2009 a 2017 é de aproximadamente 11,04 milhões de euros. Realizando uma análise à evolução do mercado público da sinalização rodoviária ao longo dos últimos 9 anos, pode-se concluir que não existe uma regularidade patente no seu volume total anual. Esta irregularidade provém da ocorrência dos contratos públicos por parte da IP, concessionária do Estado que gere 85% das infraestruturas rodoviárias do país pertencentes à RRN, e da disponibilidade anual do Estado para o investimento ao nível de municípios e outras entidades públicas.

Tal como em 2017, no gráfico 2 observam-se valores máximos de contratualização pública nos anos de 2010, 2013 e 2015, que correspondem a particularidades ao nível do investimento público, nomeadamente a contratualizações realizadas pela IP. À excepção de 2015, todos os restantes anos coincidiram também com anos em que foram realizadas eleições autárquicas, onde existe um crescimento pontual da contratualização por parte das autarquias. As contratualizações da IP nos anos de 2010, 2013, 2015 e 2017 foram de 8.48, 12.15, 10.66 e 9.37 milhões de euros, respectivamente. Estes valores correspondem a aproximadamente (58,8 %), (73,0%), (65,9%) e (47,0%) do investimento público direto no mercado da sinalização e segurança rodoviária<sup>8</sup>.

Nos restantes anos prevalece a ausência de investimento ao nível da concessionária IP e o investimento normal pelas restantes entidades e municípios. No entanto, é notório o crescimento do investimento dos municípios e restantes entidades ao longo dos últimos cinco anos, fruto da recuperação da crise económica que se tem sentido em Portugal desde 2010.

---

<sup>7</sup> Idem (5)

<sup>8</sup> Idem (5)

Numa breve análise às aquisições dos vários segmentos de clientes durante o ano de 2017, conclui-se que a Viamarca obteve um volume total de faturação de 3,69 milhões de euros<sup>9</sup>.

	<b>2017</b>	<b>% relativa de cada tipo de cliente</b>
<b>Entidades Públicas e Municípios</b>	1 057 055,89 €	28,64%
<b>Concessionárias Privadas</b>	921 842,69 €	24,98%
<b>Empreiteiros de Obras Públicas e Privadas</b>	1 711 993,58 €	46,38%
<b>Volume Total de Negócios da Viamarca em 2017</b>	<b>3 690 892,16 €</b>	

Tabela 2 – Volume de negócios da Viamarca por tipo de cliente em 2017

Fonte: Elaboração própria

Admitindo que a distribuição por tipo de clientes da Viamarca é representativa do mercado e que a Viamarca representa 5,4% do volume total do mercado das Entidades Públicas e Municípios, extrapolando para todos os segmentos de clientes existentes no mercado a mesma % de volume de mercado, pode-se obter a seguinte estimativa do volume total de negócios do mercado da sinalização rodoviária em 2017 por tipo de cliente<sup>10</sup>.

	<b>2017</b>	<b>% relativa de cada tipo de cliente</b>
<b>Entidades Públicas e Municípios</b>	19 502 876,20 €	28,64%
<b>Concessionárias Privadas</b>	17 008 167,80 €	24,98%
<b>Empreiteiros de Obras Públicas e Privadas</b>	31 586 597,33 €	46,38%
<b>Estimativa Volume Total de Negócios do Mercado Sinalização Rodoviária em 2017</b>	<b>68 097 641,33 €</b>	

Tabela 3 – Estimativa do volume total de negócios do mercado da sinalização rodoviária por tipo de cliente em 2017

Fonte: Elaboração própria

Esta estimativa é a mais próxima possível da realidade, no entanto é oportuno referir que nem a Viamarca nem os restantes concorrentes detêm a mesma distribuição relativa de clientes, no entanto é uma boa aproximação ao volume total de negócios do mercado da sinalização rodoviária.

<sup>9</sup> Idem (5)

<sup>10</sup> Idem (5)

### **6.3.3 Comunicação**

A comunicação dos produtos da Viamarca é relativamente similar à de todos os restantes concorrentes, sendo suportada essencialmente pela sua página oficial na internet <http://www.viamarca.pt/>, contatos diretos da área comercial, publicidade em eventos locais, publicações na imprensa local ou especializada, visitas semanais a clientes e pela informação da empresa representada em autocolante no verso da SV, junto à identificação do lote e símbolo da marcação CE. A loja *online* em <http://www.lojaonline.viamarca.pt/> é outro instrumento bastante atual não só para divulgar os produtos comercializados pela Viamarca como para venda direta ao cliente. Permite ao cliente realizar a sua lista de compras e encomendar a SV pretendida. A loja *online* é um instrumento disponível em poucas empresas do setor.

### **6.3.4 Distribuição**

A distribuição dos produtos comercializados pela Viamarca é realizada essencialmente através de transportadoras referenciadas ou pela própria empresa, em todo o território continental e ilhas, representando um custo adicional à venda do produto. Em grandes volumes de compra normalmente o transporte é efetuado pela empresa em viaturas próprias ou alugadas, para baixos volumes de compra recorre-se regularmente aos serviços de uma transportadora. Esta distribuição é sempre da responsabilidade da empresa Viamarca. Existe também a possibilidade de recolha do material em fábrica, em que o transporte é da responsabilidade do cliente.

### **6.3.5 Principais produtos do mercado**

Os produtos e serviços disponíveis no mercado são o fornecimento de SV e os serviços de pintura da SH, aplicação da SV, aplicação de guardas e dispositivos de segurança e o controlo, inventariação e gestão de qualidade da sinalização rodoviária.

#### **6.3.5.1 Sinalização Vertical**

Os produtos da SV transformados em fábrica podem ser subdivididos em várias tipologias, como os sinais de código, sinais de informação e orientação, sinais de direção, sinais complementares, equipamentos de guiamento e balizagem, sinalização turístico-cultural e sinalização temporária.

A SV encontra as suas dimensões e características de materiais devidamente normalizadas em Decreto Regulamentar nº 22-A/98 de 1 de Outubro. A ausência destas propriedades torna a sua utilização na via pública uma não conformidade.

A aplicação da SV na rede viária portuguesa tem o seu posicionamento na via, normalizado e legislado no mesmo Decreto Regulamentar. Por conseguinte, a aplicação em obra da SV pelas equipas da Viamarca é realizada segundo estes procedimentos. Os preços unitários relativos à SV comercializada pela Viamarca<sup>11</sup>, podem também ser observados na sua loja *online*. Para este estudo de preço de venda ao cliente excluem-se os custos de transporte, que diferem consoante o peso e local de entrega. Opta-se por uma abordagem aos produtos e características com maior procura, nomeadamente sinais de dimensão 60 e 70 cm nas diversas formas existentes, em chapa de ferro com tela de nível I (EGP - *Engineer Grade Prismatic*) ou tela de nível II (HIP – High Intensity Prismatic) e respetivos acessórios de fixação. As estruturas de suporte não se encontram incluídas neste preço de venda. Seguidamente são apresentados exemplos dos diferentes tipos de produtos de SV comercializados.



Figura 3 - Sinais de Código

Os sinais de informação, de orientação, sinalização turístico-cultural e sinalização temporária carecem de dimensionamento específico, conforme as regras apresentadas no Decreto Regulamentar nº 22-A/98 de 1 de Outubro. Como a dimensão do sinal está dependente da informação que se pretende colocar, deverá ser considerado o preço por m<sup>2</sup> de painel produzido<sup>12</sup>

Semelhante análise de preço de venda é realizada para os produtos e características com maior procura, nomeadamente sinais de informação, direção, turístico-cultural em

<sup>11</sup> Anexo 3 - Preços Unitários de Venda e Produtos do Mercado da Sinalização e Segurança Rodoviária

<sup>12</sup> Idem (9)



réguas de alumínio e tela de nível I (EGP) com acessórios de fixação, e sinais provisórios em chapa de alumínio e tela de nível I (EGP)<sup>13</sup>. Os preços apresentados excluem as estruturas de suporte e os custos de transporte.



Figura 4 – Sinalização de Informação, Direção, Turístico-Cultural e Temporária (da esq. para a dir.)

A União Europeia publica no Jornal Oficial, o Regulamento nº305/2011 de 9 de Março de 2011, que exige que as obras de construção civil sejam concebidas e realizadas com produtos que contenham marcação CE, dando o dia 01.01.2013 como prazo limite para a implementação da marcação CE nas empresas fornecedoras. Como os produtos da sinalização e segurança rodoviária são parte integrante das obras de construção civil, são obrigados a respeitar as mesmas diretivas comunitárias e a apresentarem marcação CE.

A Viamarca perante esta necessidade desencadeou o processo de certificação europeia, passando a comercializar SV com marcação CE a partir do início de 2014. Presentemente, toda a SV produzida encontra-se identificada com o certificado de garantia da União Europeia, como pode ser observado na figura abaixo indicada.

<sup>13</sup> Idem (9)



Figura 5 – Identificação da marcação CE num sinal de código

### 6.3.5.2 Sinalização Horizontal

A SH pode também ser designada de pintura ou marcação horizontal, consiste num serviço de aplicação de tinta para a marcação da rede viária. A pintura é o produto resultante deste serviço, que encontra as suas dimensões e características normalizadas e legisladas no Decreto Regulamentar nº 22-A/98 de 1 de Outubro, tal como a SV.

A SH pode ser dividida em marcação longitudinal e transversal. A marcação longitudinal corresponde à pintura de guias, linhas de eixo contínuas e descontínuas numa dada via. A marcação transversal corresponde à pintura de barras de paragem, passadeiras, raias oblíquas, linhas contínuas de delimitação de estacionamentos, bandas cromáticas, setas de seleção e de desvio, inscrições e símbolos no pavimento.



Figura 6 – SH na rede viária portuguesa: pintura longitudinal e transversal, respetivamente

Tratando-se de um serviço prestado, tal como a aplicação da SV e a aplicação de guardas de segurança, o seu preço varia conforme o âmbito e natureza do trabalho. Nestes casos o seu preço é fornecido através de consulta prévia de orçamento.

### 6.3.5.3 Guardas e Dispositivos de Segurança

As guardas e dispositivos de segurança correspondem aos elementos das infraestruturas rodoviárias que fornecem proteção e segurança ao seu utilizador, nomeadamente guardas para proteção de veículos e dispositivos de proteção de motociclistas. O serviço de aplicação destes elementos de segurança encontra as suas dimensões e características normalizadas e legisladas no Decreto Regulamentar n.º 3/2005, de 10 de maio.



*Figura 7 – Guardas de Segurança e Dispositivos de Proteção de Motociclistas, e Aplicação de Guardas de Segurança na rede viária portuguesa, respetivamente*

### 6.3.6 Práticas do Setor

#### 6.3.6.1 Associações Comerciais

O setor da sinalização e segurança rodoviária encontra na AFESP (Associação Portuguesa de Sinalização e Segurança Rodoviária) o principal meio para a cooperação intrasectorial nos domínios técnico e de defesa das empresas de sinalização e segurança rodoviária que se enquadram dentro do grande setor da construção civil. Esta associação de produtores têm como principais objetivos potenciar o setor da sinalização enquanto pilar da segurança rodoviária, zelar pela definição dos instrumentos indispensáveis ao exercício da atividade e pelos níveis adequados de sinalização no Território Nacional, colaborar com as entidades competentes na definição de normas e regulamentos de sinalização e promover a cooperação associativa sem prejuízo da livre concorrência. Sendo um dos associados constituintes da AFESP, a Viamarca participa e dinamiza as atividades promovidas pela associação, nomeadamente colóquios, jornadas técnicas e seminários.

### **6.3.6.2 Organismos Governamentais**

A ANSR (Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária) é um organismo governamental cujas principais competências são contribuir para a definição de políticas no domínio do trânsito e da segurança rodoviária. É responsável por elaborar o Plano Nacional de Segurança Rodoviária, estudos no âmbito da sinalização rodoviária, fiscalizar o cumprimento das disposições legais sobre trânsito e segurança rodoviária e uniformizar e coordenar a ação fiscalizadora das entidades intervenientes em matéria rodoviária.

### **6.3.7 Projeção futura**

Presentemente e ao longo das últimas décadas, a segurança rodoviária tem vindo a adquirir um papel preponderante na sociedade, sendo inclusivamente considerada uma das prioridades dos programas do governo europeu e português, tendo em vista o combate à sinistralidade rodoviária.

Para a obtenção de elevados níveis de segurança rodoviária muito contribuiu o investimento realizado na prevenção junto do utilizador e na manutenção e conservação da sinalização rodoviária existente nas infraestruturas rodoviárias portuguesas. Considerando o momento atual da economia portuguesa, que recupera lentamente de uma crise que se generalizou no início desta década, pode-se prever que o mercado da sinalização rodoviária se comporte de um modo similar ao evidenciado ultimamente, podendo diagnosticar um incremento de investimento na infraestrutura existente. A tendência existente indica que o investimento é canalizado para a manutenção e conservação da sinalização rodoviária existente, contrariamente aos investimentos em obras públicas rodoviárias novas dos anos 80, 90 e 00. Deste modo, este incremento de investimento identificado poderá incidir sobre as infraestruturas municipais existentes pois é nestas que se encontra o maior número de vítimas mortais nas estradas portuguesas.

## 6.4 Clientes

Os “consumidores” diretos dos produtos de sinalização rodoviária da Viamarca e do mercado da sinalização rodoviária são as concessionárias privadas de infraestruturas rodoviárias, empreiteiros de obras públicas e privadas, concessionária pública (IP), municípios, juntas de freguesia, outras entidades públicas locais e os clientes privados individuais. Os clientes são caracterizados pelo tipo de entidade que representam, hábitos, comportamentos de compra e pela importância e extensão de rede administrada.

As concessionárias privadas e públicas de infraestruturas rodoviárias contratualmente ligadas ao Estado, vêm os seus proveitos financiados pelas receitas do sistema de portagens, exploração de áreas de serviço e outros serviços prestados. A concessionária pública conta ainda com o investimento público do Estado para infraestruturas rodoviárias. Dado que representam na sua grande maioria parte da RRN, necessitam de constante conservação da sinalização rodoviária existente. A sua aquisição está normalmente relacionada com o desgaste, perda de capacidades, inoperacionalidade e prazo de garantia da sinalização. A decisão de aquisição das concessionárias pode também provir das necessidades de reforço provenientes de auditorias e inspeções de segurança ou da manutenção dos parâmetros de segurança da infraestrutura.

Estes clientes requerem o melhor produto, com as características técnicas mais elevadas, exigindo qualidade e durabilidade. O produto desde a sua aplicação até ao fim do seu período de garantia será controlado e inspeccionado para verificar se os parâmetros exigidos na sua aquisição são exibidos durante o período de vida útil, respeitando o contrato assinado entre concessionária e fornecedor. Se os parâmetros não corresponderem ao exigido, o fornecedor deverá substituir o produto não conforme. Eventuais incumprimentos do fornecedor relativamente ao contratualizado podem levar ao accionamento de garantias bancárias associadas aos contratos celebrados.

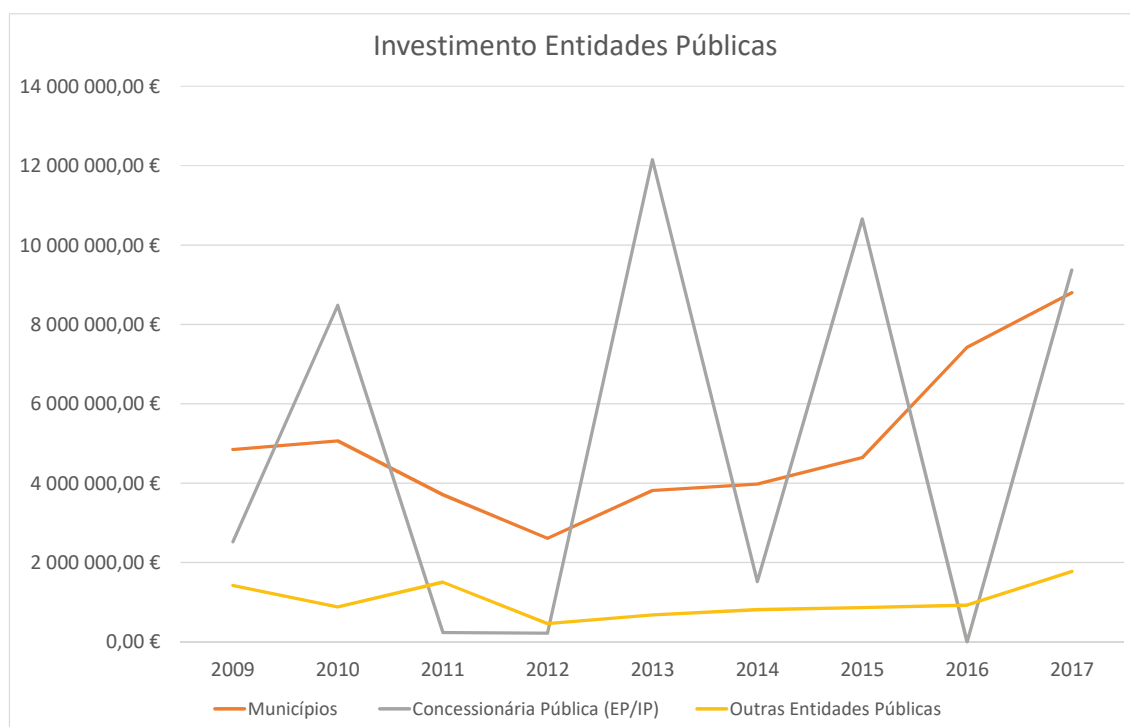
Os municípios têm um comportamento de compra mais uniforme ao longo do tempo, no entanto podem ocorrer aumentos do volume de compra em anos de proximidade de eleições autárquicas ou quando o investimento do Estado é mais favorável.

## Estratégia de Marketing para o mercado da sinalização rodoviária

Entidades Públicas	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Municípios	4 846 322,95 €	5 062 732,30 €	3 709 089,00 €	2 608 736,10 €	3 812 363,31 €	3 978 813,75 €	4 644 136,74 €	7 424 156,50 €	8 800 973,54 €	44 887 324,19 €
Concessionária Pública (EP/IP)	2 518 819,79 €	8 479 982,42 €	236 205,00 €	218 014,68 €	12 154 140,15 €	1 520 267,68 €	10 658 709,54 €	0,00 €	9 370 557,19 €	45 156 696,45 €
Outras Entidades Públicas	1 419 850,44 €	881 029,88 €	1 502 647,45 €	460 321,46 €	677 634,35 €	809 771,20 €	862 221,29 €	923 052,44 €	1 776 600,81 €	9 313 129,32 €
<b>Total</b>	<b>8 784 993,18 €</b>	<b>14 423 744,60 €</b>	<b>5 447 941,45 €</b>	<b>3 287 072,24 €</b>	<b>16 644 137,81 €</b>	<b>6 308 852,63 €</b>	<b>16 165 067,57 €</b>	<b>8 347 208,94 €</b>	<b>19 948 131,54 €</b>	<b>99 357 149,96 €</b>

*Tabela 4 - Volume de Contratos Públicos por entidades nos últimos 9 anos.*

*Fonte: Elaboração própria*



*Gráfico 2 – Distribuição do Investimento das Entidades Públicas em Sinalização e Segurança nos últimos 9 anos.*

*Fonte: Elaboração própria*

Apesar da alternância de compra da concessionária pública (IP) ao longo dos anos, o volume total de aquisições durante os últimos 9 anos é muito próximo do volume total de aquisições dos municípios. Denota-se uma ligeira recuperação do investimento público dos municípios nos últimos anos relativamente à crise que se instalou no país entre 2009 e 2010.

## **Municípios e Outras Entidades Públicas**

Os municípios e outras entidades públicas apresentam a decisão de compra centralizada no seu presidente ou vereadores, que validam as necessidades detetadas pelas equipas técnicas.

De acordo com Luís Neff e Joaquim dos Santos, em 45% dos municípios o pelouro com competências na área do trânsito e segurança rodoviária é assumido por vereadores, 27% pelo presidente e cerca de 24% pelo vice-presidente. Sendo preocupante que em cerca de 2% dos municípios desconhece-se o responsável político nesta matéria. Existe ao nível municipal: falta de uniformidade dos critérios de segurança rodoviária, ausência de técnicos com conhecimentos na área na grande maioria dos municípios, apenas 1/4 possui Comissão Municipal de Trânsito, 1/3 dos municípios possibilita frequência em cursos de formação por parte dos técnicos, 2/3 dos municípios não possui cadastro de sinalização de trânsito, estudos ou planos na área da segurança rodoviária, e uma ínfima minoria possui Plano Municipal de Segurança Rodoviária<sup>14</sup>. (Neff et al, 2016)

Como os arruamentos e estradas municipais são da responsabilidade dos municípios e contribuindo cada com, respetivamente, 60,4% e 6,5% do número total de acidentes rodoviário e de acordo a figura anterior e o enunciado por Luís Neff e Joaquim dos Santos, torna-se evidente a necessidade de investimento na gestão da sinalização rodoviária municipal para diminuir o número de acidentes e mortos nas estradas portuguesas.

Normalmente a necessidade de compra provém da ausência ou desgaste da sinalização ao longo do tempo, inoperabilidade resultante de algum acidente de viação ou fruto de eventuais pressões políticas.

Ao contrário das concessionárias, não existe controlo do produto adquirido ao longo do tempo, nem manutenção do nível de segurança da infraestrutura rodoviária proveniente da renovação dos produtos de sinalização que excederam o seu período de vida útil. Os equipamentos de sinalização são substituídos conforme a necessidade, denotando-se a inexistência de uma política de conservação e manutenção da sinalização das infraestruturas rodoviárias acente numa organização, inventariação ou controlo de qualidade da sinalização existente ou renovada.

---

<sup>14</sup> Anexo 5 – Rede Viária da Responsabilidade dos Municípios

## **Empreiteiros de obras públicas e privadas**

Os empreiteiros de obras públicas e privadas são clientes que durante a sua atividade realizam um número de compras para as suas obras em curso superior ao das concessionárias e municípios. As suas aquisições são constantes ao longo do ano, tornando-se clientes regulares das empresas de sinalização rodoviária. Estes clientes baseiam a sua escolha no preço, disponibilidade, qualidade de execução ou fidelidade a um determinado fornecedor.

### **6.5 Concorrentes**

O mercado nacional de sinalização e segurança rodoviária conta com aproximadamente 29 empresas nacionais que podem ser consideradas como concorrentes da Viamarca. Alguns concorrentes distinguem-se por trabalharem exclusivamente em subsegmentos de mercado específicos, nomeadamente no subsegmento da SH, SV ou guardas de segurança.

Na abordagem ao segmento de mercado alusivo aos empreiteiros de obras públicas e privadas, existem concorrentes com clientes fidelizados pelas características do serviço fornecido, nomeadamente qualidade, preço, tempo de resposta e localização, e outros clientes fidelizados por pertencerem ao mesmo grupo empresarial. A comunicação dos diversos concorrentes é muito semelhante à da Viamarca.

## **7 Síntese da análise externa: Oportunidades e Ameaças**

Realizando um ponto de situação às oportunidades e ameaças mais relevantes da análise externa ao meio envolvente, mercado, clientes e concorrentes que possam impactar com a atividade da empresa, obtém-se o seguinte resumo.

### **Oportunidades**



- Objetivo da UE em reduzir para metade o número de mortos em acidentes rodoviários ocorridos em 2010, até 2020.
- Envelhecimento demográfico da população europeia prevendo chegar a 150 milhões de pessoas com mais de 65 anos em 2060.
- Diminuição da construção de infraestruturas novas e aumento de trabalhos de conservação das infraestruturas existentes.
- As autarquias locais desempenham um papel cada vez mais importante na promoção da segurança rodoviária, representando um dos principais atores do PENSE 2020.
- O PENSE 2020 recentemente aprovado em D.R., estabelece a meta de 41 mortos/milhão de habitantes.
- O custo estimado da sinistralidade rodoviária ascende a 2% do PIB em países com elevados recursos.
- Incidência para que os acidentes de viação ocorram mais em arruamentos e estradas nacionais, do que em autoestradas.
- Dentro dos fatores de risco que influenciam um acidente estão o deficiente traçado, sinalização e manutenção da via.
- Maior aposta das empresas portuguesas na especialização e inovação, representando neste momento o maior investidor em I&D.
- Diretiva nº 2008/96/CE estabelece a obrigatoriedade periódica às ISR.
- Definição da UE de obrigatoriedade da marcação CE nos produtos de construção.
- Os produtos da sinalização rodoviária apresentam prazos de garantia entre 2 e 10 anos, após os quais necessitam de ser renovados.
- Nas infraestruturas municipais ocorrem o maior número de acidentes com vítimas mortais.
- Ligeira recuperação do investimento público nos últimos anos relativamente à crise que se instalou entre 2009 e 2010.
- 2/3 dos municípios não possui cadastro de sinalização de trânsito.
- Ausência de uma política de conservação e manutenção da sinalização das infraestruturas rodoviárias por parte da maioria dos municípios.
- Baixa capacidade de resposta a um eventual aumento de pedidos de controlo de qualidade da SV e SH do mercado.

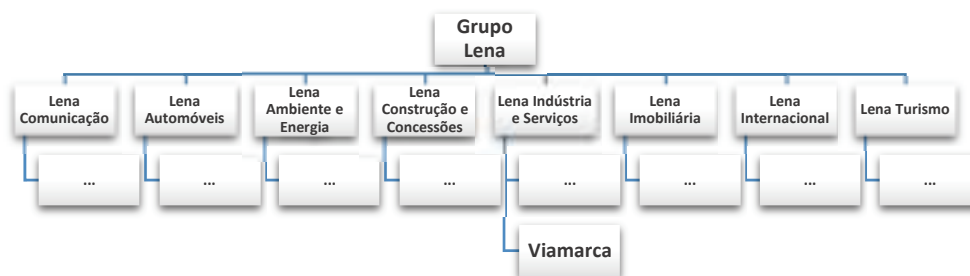
## **Ameaças**

- Dívida pública alta que coloca em risco o débil crescimento existente.
- Investimento público apesar ser mais elevado que em 2016, fica aquém do projectado e do que foi executado durante período de intervenção da “troika”.
- O mercado da sinalização rodoviária pode ser alvo de atualizações originadas pela entrada de novos produtos, leis ou normas.
- Os produtos finais da sinalização rodoviária apresentam pouca diferenciação entre si pois são produtos normalizados.
- Número de empresas concorrentes é considerável tendo em conta o volume de mercado e grau de concentração do mesmo.
- Reduzidos custos de mudança e baixas barreiras emocionais para os clientes.
- Alta probabilidade de ameaça dos produtos substitutos.
- O poder dos clientes e a entrada de novos concorrentes pode ter influência no mercado.

## **8 Análise Interna**

### **8.1 Estrutura Organizacional**

A Viamarca apresenta uma estrutura organizacional funcional clássica típica de uma pequena empresa. Com um total de 33 efetivos e um volume de negócios anual de aproximadamente 3 milhões de euros, contém características normais de uma pequena e média empresa (PME). No entanto, como está inserida no agrupamento de empresas do Grupo Lena, com quem partilha atividades de suporte e a gestão estratégica, não deve ser considerada como uma PME.



*Figura 8 – Estrutura organizacional do Grupo Lena.*

*Fonte: Elaboração própria*

A estrutura da empresa contempla quatro departamentos distintos que se interligam através da gestão de topo, nomeadamente o departamento de obras, o departamento de produção de SV em fábrica, o departamento comercial e o departamento de serviços partilhados. O departamento de obras compreende a aplicação de SV e SH em obra. O departamento de serviços partilhados contém diversos serviços, tais como as compras, recursos humanos, jurídico, contabilidade, financeira e gestão de equipamentos e viaturas, que são comuns a várias outras empresas do grupo.

Tal como referido anteriormente, a estrutura da empresa apresenta três níveis hierárquicos: o nível operacional, onde se encontram os departamentos já mencionados e que constitui o nível hierárquico mais baixo da empresa; o nível da gestão de topo; o nível estratégico. A tomada de decisões é centralizada ao nível da gestão de topo, que fornece ao nível operacional liberdade limitada de decisão.



Figura 9 – Estrutura organizacional e níveis hierárquicos da Viamarca

Fonte: Elaboração própria

## 8.2 Cadeia de valor

A análise às fontes de criação de valor da empresa permite reconhecer quais os pontos de diferenciação da empresa, por forma a otimizar o valor final que o produto ou serviço representa para o cliente.

A logística de entrada nas atividades principais é dada pela aquisição de matérias-primas constituintes da SV, tinta e outras matérias-primas para SH, guardas de segurança e respetivos acessórios. Existe também a alternativa de subcontratação de serviços de aplicação de SV, pintura de SH e guardas de segurança. O conhecimento dos fornecedores e dos produtos adquiridos ao longo dos anos permite à empresa uma vantagem competitiva na obtenção de matérias-primas de primeira qualidade a preços bastante competitivos.

Nas atividades inerentes à transformação das matérias-primas em componentes ou produtos finais realça-se o fabrico de sinais de código, equipamentos de balizagem, painéis, setas de informação, que são elementos constituintes da SV. A produção de SV é uma mais-valia para a empresa uma vez que consegue obter vantagens competitivas ao nível de preço, qualidade e eficácia para os seus clientes. De salientar, que alguns concorrentes necessitam de adquirir estes produtos à Viamarca ou a outros fornecedores pois não têm unidade de produção de SV. A sinalização da Viamarca é reconhecida

entre os seus clientes por apresentar elevada qualidade assente em matérias-primas de qualidade superior, sendo apontada como uma das melhores no mercado. Os produtos de sinalização vertical podem ser comercializados a concorrentes e outras empresas externas ao mercado para revenda, através de listas de preços de produtos de SV específicas, criadas e validadas para cada tipo de cliente. Estas listas de preços são benéficas para a Viamarca pois apesar de serem aplicadas margens inferiores aos produtos comercializados, aumentam a produção de SV da fábrica, necessitando apenas de um breve acompanhamento da área comercial.

A distribuição física dos produtos da SV aos clientes é realizada através da expedição por transportadora ou pelo fornecimento de serviços de aplicação. A Viamarca detém equipas multidisciplinares, sólidas e eficazes, com elevado grau de experiência tanto na pintura de SH como na aplicação de SV das infraestruturas rodoviárias. A experiência acumulada ao longo de 22 anos de aplicação de SV ou pintura de SH permitiu à empresa obter conhecimentos técnicos específicos da atividade que podem ser úteis tanto na sua atividade diária como em futuros novos desafios.

As marcas rodoviárias realizadas pelas equipas da Viamarca são reconhecidas no mercado pela sua qualidade de execução sustentada fundamentalmente nos seus excelentes aplicadores. Embora o cliente frise a qualidade de execução, a tinta aplicada é alvo de crítica nomeadamente devido à sua cor e espessura. De salientar que o principal fornecedor de tinta, matéria-prima principal para a pintura de marcas rodoviárias, é empresa constituinte do Grupo Lena e do agrupamento de empresas correspondente à Lena Indústria e Serviços.

Na sinalização horizontal, a Viamarca depara-se ainda com problemas em cumprir os índices de retroreflexão do controlo de qualidade sobre a aplicação de SH em toda a sua extensão. Estes índices são exigidos nos cadernos de encargos dos seus mais importantes clientes e controlados após a aplicação da pintura e no final do seu período de garantia. O incumprimento destes índices de retroreflexão leva a que a empresa seja obrigada a repintar as marcas rodoviárias não conformes, o que constitui uma elevada despesa com grande impacto nas margens e na atividade.

A comercialização do produto é sustentada pelo seu departamento comercial, *website* e mais recentemente pela loja *online* onde se pode adquirir produtos constituintes da SV. Correntemente, denota-se na atividade comercial que grande parte dos pedidos de

proposta existentes são na maior parte para a execução de trabalhos de curta ou muito curta duração. A loja *online* recentemente criada, sendo uma mais-valia para a empresa, carece de dinamização e captação de clientes.

A atividade da empresa é também promovida junto dos clientes através de visitas semanais agendadas, nomeadamente a municípios e concessionárias. A comunicação da empresa é desenvolvida em eventos sociais e desportivos na região de Leiria.

No que diz respeito ao serviço pós-venda, tanto o controlo de qualidade e georreferenciação prestado à SV e SH como a elaboração de maquetas e telas finais da SV produzida, são serviços que acrescentam valor ao produto fornecido. No entanto, parte destes serviços de controlo de qualidade tem de ser subcontratados a outros fornecedores, nomeadamente as medições dinâmicas de retrorreflexão da SH e as medições de resistência ao deslizamento da SH. O serviço de georreferenciação atualmente utilizado é moroso e dispendioso, envolvendo meios humanos e equipamentos em obra que deviam ser otimizados recorrendo a tecnologia mais recente.

Aos produtos da SV é prestada uma garantia do produto de 7, 10 ou 12 anos, conforme o nível de serviço solicitado pelo cliente. Relativamente à SH, é fornecida uma garantia de 2 anos na pintura com tinta termoplástica. Os serviços de controlo de qualidade da SV e SH são requeridos e fornecidos pela Viamarca há aproximadamente 5 anos, o que aporta *know how* e experiência ao serviço e à atividade da empresa. A Viamarca e o mercado não se encontram preparados para dar resposta quer a um eventual aumento do volume de pedidos de controlo de qualidade de SV e SH dos seus clientes, quer a reclamações de incumprimento das garantias fornecidas aos produtos da SV com marcação CE ou à pintura de SH.

A infraestrutura da empresa suporta tanto a atividade corrente da empresa como o serviço pós-venda cada vez mais exigido pelos clientes, que pretendem adquirir produtos não só a preços competitivos, mas com qualidade e garantia, por forma a minimizar os custos correntes que têm para manter as infraestruturas viárias geridas dentro do nível de serviço exigido. Os serviços de pós-venda são solicitados pelas várias concessionárias, entidades públicas e privadas no ato de consulta. Deste modo, o fornecimento destes serviços ao cliente pode adquirir um caráter distintivo relativamente a eventuais concorrentes

# Cadeia de Valor

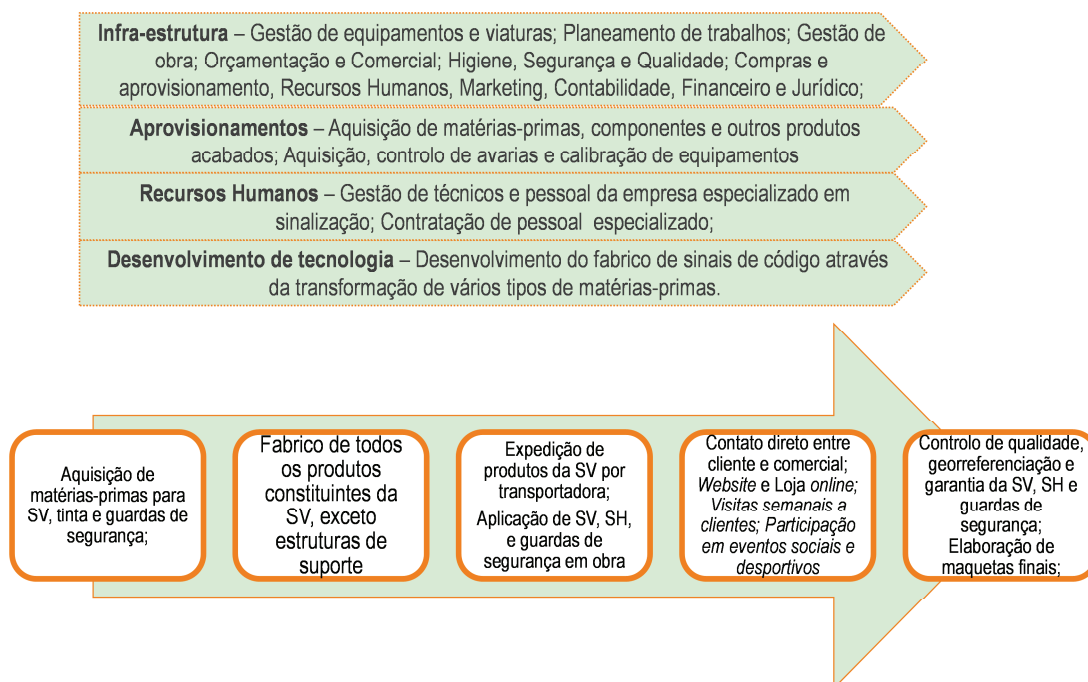


Figura 10 – Cadeia de Valor atual da Viamarca

Fonte: Elaboração própria

Os serviços de compra e aprovisionamento de material totalizam 22 anos de experiência na aquisição de materiais e equipamentos juntos dos seus mais importantes fornecedores. A decisão de compra carece sempre do aval da gestão operacional de SV e SH, complementada com a validação da gestão de topo. A gestão de técnicos e pessoal é coordenada entre a gestão de topo e a gestão operacional, competindo aos recursos humanos as restantes tarefas administrativas e de processamento de salários. O elo de ligação entre toda a infraestrutura da empresa está o programa de *software* de gestão introduzido, que apesar de ser bastante atual e competente para a atividade da empresa, não é utilizado na sua plenitude principalmente porque diversas funcionalidades não estão completamente desenvolvidas e também porque os colaboradores não têm conhecimento e formação para a sua correta utilização.

## 9 Síntese da análise interna – Pontos Fortes e Fracos

Dos pontos fortes e fracos retirados da análise interna à empresa, obteve-se o seguinte resumo.

### Pontos Fortes

- Todos os produtos produzidos pela Viamarca contêm marcação CE.
- A Viamarca é um membro associado da AFESP.
- O conhecimento dos fornecedores e produtos adquiridos ao longo dos seus 22 anos de atividade.
- O processo de fabrico da SV confere vantagens competitivas de preço, qualidade e eficácia nos fornecimentos aos clientes quando comparado com outros concorrentes onde o fabrico próprio não existe.
- Clientes e concorrentes fidelizados com lista de preços aumentam a produção de SV da fábrica.
- Experiência técnica específica de aplicação da SV e pintura de SH acumulada ao longo de 22 anos.
- Qualidade da SV elevada e apontada pelos clientes como uma das melhores no mercado.
- A pintura de marcas rodoviárias é reconhecida pela sua qualidade de execução sustentada nos seus aplicadores.
- Loja *online* recentemente criada.
- Atividade comercial da empresa contempla visitas semanais junto de clientes importantes, como municípios, concessionárias e empreiteiros.
- O controlo de qualidade, georreferenciação e elaboração de maquetas e telas finais são serviços pós-venda que fornecem e acrescentam valor ao produto.

### Pontos Fracos

- A qualidade da tinta aplicada é alvo de críticas devido à sua cor e espessura.
- A loja *online* carece de dinamização e captação de clientes.
- Os serviços de controlo de qualidade da medição dinâmica de retroreflexão subcontratados encontram-se sobrecarregados e o serviço de georreferenciação SV é moroso e dispendioso.



- Baixa capacidade de resposta a um eventual aumento de pedidos de controlo de qualidade da SV e SH, ou verificação da garantia dos produtos com marcação CE produzidos.
- Dificuldade na obtenção dos índices de controlo de qualidade da retroreflexão da SH em toda a sua extensão, solicitados em caderno de encargos de clientes.
- Programa de *software* de gestão não é aproveitado na sua plenitude.

## 10 Avaliação Global

### 10.1 Avaliação do grau de importância dos fatores externos

Aplicando uma classificação relativa ao impacto que os fatores externos têm no negócio e a sua probabilidade de ocorrência, avaliam-se as oportunidades e ameaças mais relevantes e as menos relevantes<sup>15</sup>.

Oportunidades		Impacto no negócio			Probabilidade de ocorrência		
		Fraço 1	Médio 2	Elevado 3	Fraca 1	Média 2	Elevada 3
1	O PENSE 2020 estabelece a meta de 41 mortos/milhão de habitantes e os municípios como um dos seus principais atores.		x			x	
2	Envelhecimento demográfico da população europeia prevendo chegar a 150 milhões de pessoas com mais de 65 anos em 2060.		x				x
3	Maior aposta das empresas portuguesas na especialização e inovação, representando neste momento o maior investidor em I&D		x			x	
4	Definição da UE de obrigatoriedade da marcação CE nos produtos de construção.			x			x
5	2/3 dos municípios não possui cadastro de sinalização de trânsito, desrespeitando deste modo a lei portuguesa.		x				x
6	Ausência de uma política de conservação e manutenção da sinalização das infraestruturas rodoviárias por parte dos municípios.		x				x

Tabela 5 – Avaliação das oportunidades mais relevantes relativamente ao impacto no negócio e à probabilidade de ocorrência

Fonte: Elaboração própria

<sup>15</sup> Anexo 6 – Avaliação Global

Ameaças		Impacto no negócio			Probabilidade de ocorrência		
		Fraco 1	Médio 2	Elevado 3	Fraca 1	Média 2	Elevada 3
1	Investimento público apesar ser mais elevado que em 2016, fica aquém do projectado e do que foi executado durante período de intervenção da “troika”.			x			x
2	O mercado da sinalização rodoviária pode ser alvo de atualizações originadas pela entrada de novos produtos, leis ou normas.			x	x		
3	Os produtos finais da sinalização rodoviária apresentam pouca diferenciação entre si pois são produtos normalizados.	x					x
4	Número de empresas concorrentes é considerável comparando com o volume de mercado e grau de concentração do mesmo.		x				x
5	Reduzidos custos de mudança e baixas barreiras emocionais para os clientes.		x				x

Tabela 6 - Avaliação das ameaças mais relevantes relativamente ao impacto no negócio e à probabilidade de ocorrência

Fonte: Elaboração própria

## 10.2 Avaliação do grau de importância dos fatores internos

Considerando o impacto dos fatores internos para o negócio da empresa e a sua tendência de evolução, avaliam-se os pontos fortes e fracos mais relevantes e os menos relevantes<sup>16</sup>.

Pontos Fortes		Impacto no negócio			Tendência de Evolução		
		Fraco 1	Médio 2	Elevado 3	Fraca 1	Média 2	Elevada 3
1	O conhecimento dos fornecedores e produtos adquiridos ao longo dos seus 22 anos de atividade.		x				x
2	O processo de fabrico da SV confere vantagens competitivas de preço, qualidade e eficácia nos fornecimentos aos clientes quando comparado com outros concorrentes onde o fabrico próprio não existe.			x		x	
3	Experiência técnica específica de aplicação da SV e pintura de SH acumulada ao longo de 22 anos.		x			x	
4	Qualidade da SV elevada é apontada pelos clientes como uma das melhores no mercado.	x					x
5	Atividade comercial da empresa em visitas semanais junto de clientes importantes, como municípios, concessionárias e empreiteiros.		x			x	
6	O controlo de qualidade, georreferenciação e elaboração de maquetas e telas finais são serviços pós-venda que acrescentam valor ao produto.		x				x

Tabela 7 – Avaliação dos pontos fortes mais relevantes relativamente ao impacto no negócio e à tendência de evolução

Fonte: Elaboração própria

<sup>16</sup> Anexo 6 – Avaliação Global

Pontos Fracos		Impacto no negócio			Tendência de Evolução		
		Fraco 1	Médio 2	Elevado 3	Fraca 1	Média 2	Elevada 3
1	Serviços de controlo de qualidade da medição dinâmica de retrorreflexão subcontratados encontram-se sobrecarregados e o serviço de georreferenciação SV é moroso e dispendioso.		x				x
2	A qualidade da tinta aplicada é alvo de críticas devido à sua cor e espessura.		x				x
3	Programa de software de gestão não é aproveitado na sua plenitude.		x			x	
4	A loja online carece de dinamização e captação de clientes.		x			x	
5	Dificuldade na obtenção dos índices de controlo de qualidade da retrorreflexão da SH em toda a sua extensão, solicitados em caderno de encargos de clientes.			x		x	

*Tabela 8 - Avaliação dos pontos fracos mais relevantes relativamente ao impacto no negócio e à tendência de evolução*

*Fonte: Elaboração própria*

### 10.3 Cruzamento de fatores externos e internos

Posteriormente à análise dos fatores externos e internos, o cruzamento entre fatores revela as acções que os potenciam ou minimizam<sup>17</sup>.

### 10.4 Diretrizes estratégicas

A análise SWOT proporcionou o aparecimento das seguintes diretrizes essenciais ao plano estratégico da Viamarca:

- Estabelecer os municípios e concessionárias como os alvos preferenciais para a atividade comercial
- Apoio ao desenvolvimento de tintas adaptáveis às várias exigências dos cadernos de encargos
- Reforço da atividade comercial
- Dinamização da *loja online*
- Investimento em equipamentos de controlo de qualidade e georreferenciação da sinalização rodoviária
- Venda de serviços de controlo de qualidade e georreferenciação

<sup>17</sup> Anexo 10 – Análise SWOT Dinâmica

- Desenvolvimento do programa de software de gestão existente
- Melhorar a comunicação *online*
- Reforço das competências dos colaboradores
- Fidelização de clientes

## 11 Vantagens Competitivas da Empresa

Os atributos que fazem com que a Viamarca se destaque dos seus concorrentes, concedem-lhe vantagens competitivas e um valor acrescentado para os seus clientes.

<b>Capacidade estratégica</b>	. Produção de SV de qualidade a preços competitivos para fornecimento de concessionárias rodoviárias; . Aplicação de SH em empreitadas de larga escala;
<b>Recursos Básicos</b>	. Autosuficiência de equipamentos e mão de obra especializada para a realização de qualquer trabalho do setor, sem recorrer a subcontratação; . Fábrica de produção de sinais;
<b>Competências Básicas</b>	. Fornecimento de SV; . Aplicação de SV e SH em obra; . Aplicação de guardas de segurança;
<b>Recursos Únicos</b>	. Experiência e <i>know-how</i> dos aplicadores de SH; . Compras de SV com elevada experiência na obtenção de matérias-primas de qualidade a preços competitivos;
<b>Competências Únicas</b>	. Fabrico de produtos SV de qualidade; . Qualidade de aplicação da SH;

Tabela 9 – Competências básicas e nucleares, recursos básicos e únicos e capacidade estratégica

Fonte: Elaboração própria

Os recursos básicos tangíveis ou intangíveis e as competências básicas asseguram os mínimos necessários à atividade da empresa, indo de encontro ao que o cliente necessita como é o caso da fábrica de produção de sinais para fornecimento de SV ao cliente. Na base da vantagem competitiva estão a experiência e *know-how* dos aplicadores que diferenciam a qualidade de aplicação da SH dos restantes concorrentes.

	Recursos	Competências
<b>Capacidades Básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Autosuficiência de equipamentos e mão de obra especializada para a realização de qualquer trabalho do setor, sem recorrer a subcontratação;</li> <li>. Fábrica de produção de sinais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fornecimento de SV;</li> <li>. Aplicação de SV e SH em obra;</li> <li>. Aplicação de guardas de segurança;</li> </ul>
<b>Capacidades para vantagem competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Experiência e <i>know-how</i> dos aplicadores de SH;</li> <li>. Compras de SV com elevada experiência na obtenção de matérias-primas de qualidade a preços competitivos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Fabrico de produtos SV de qualidade;</li> <li>. Qualidade de aplicação da SH;</li> </ul>

Tabela 10 – Capacidades para vantagens competitivas e capacidades básicas

Fonte: Elaboração própria

A Viamarca poderá aproveitar as competências nucleares para criar produtos novos tendo como objetivo atingir novos mercados ou alavancar a sua posição no mercado aproveitando as oportunidades dos mercados existentes. A obrigatoriedade da marcação CE em produtos SV, pode distingui-los dos demais pois requer qualidade ao produto SV, que é a imagem de marca do produto SV da Viamarca.

Os serviços de controlo de qualidade e georreferenciação, com a recombinação entre competências nucleares como a qualidade de aplicação da SH e recursos únicos como a experiência dos aplicadores de SH, são produtos que podem ser desenvolvidos com qualidade e representando uma mais valia para o cliente.

<b>Competências Nucleares</b>	<b>Novas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desenvolver e aplicar tintas adaptáveis às várias exigências dos cadernos de encargos;</li> <li>. Atividade comercial bastante ativa e próxima do cliente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacidade e experiência na realização no controlo de qualidade e georreferenciação da sinalização rodoviária;</li> </ul>
	<b>Existentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Obrigatoriedade de marcação CE nos produtos SV;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Serviços de controlo de qualidade e georeferenciação da sinalização rodoviária;</li> </ul>
		<b>Existentes</b>	<b>Novos</b>
		<b>Mercados</b>	

Tabela 11 – Oportunidades, produtos a desenvolver e novas competências nucleares

Fonte: Elaboração própria

## **12 Fatores críticos de sucesso**

Os principais fatores críticos de sucesso neste setor da sinalização rodoviária que devem ser cumpridos para que os objetivos finais possam ser atingidos são:

Recursos Humanos: Utilização de pessoal especializado e experiente na execução dos serviços de aplicação de SH;

Conhecimento do mercado: Conhecimento das atuais necessidades das concessionárias públicas e privadas e entidades municipais; Atividade comercial dinâmica;

Capacidade financeira: Gestão financeira com capacidade de resposta para os prazos de pagamento alargados de clientes e curtos de fornecedores;

Domínio tecnológico produtivo: Atualização e automatização do custo ponderado de fabrico da SV;

Implantação e oferta comercial: Divulgação *online* dos produtos comercializados; Qualidade nos produtos fornecidos de SV e nos serviços prestados de aplicação de SV e SH;

Qualidade da imagem: Compromisso no prazo de entrega, rigor e competência técnica no serviço prestado;

## **13 Objetivos**

A empresa compromete-se com os seus colaboradores e associados ao cumprimento de vários tipos de objetivos gerais, dentro dos quais se destacam os seguintes objetivos quantitativos e qualitativos.

Objetivos Gerais	Objetivos Quantitativos	Crescimento das vendas anuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas a Entidades Públicas e concessionárias: 2.500.000€ (equivale a um crescimento de 500.000€)</li> <li>- Vendas a Entidades Privadas: 2.300.000€ (equivale a um crescimento de 500.000€)</li> <li>- Crescimento de 100.000€/ano quer em entidades públicas ou privadas.</li> <li>- Volume anual de encomendas da loja online &gt; 50.000€</li> </ul>
		Quota de mercado	- 20% de quota de mercado de sinalização rodoviária.
		Notoriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chegar às 5.000 consultas de preços por ano.</li> <li>- Atingir 100 comentários positivos na página oficial e loja <i>online</i>.</li> </ul>
		Lucro	- Aumentar o resultado anual líquido da empresa > 10%
		Custos de Marketing	- Os custos anuais de marketing devem atingir 1% do Volume Anual de Negócios, ou seja, aproximadamente 35.000€
	Objetivos Qualitativos	Satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Feedback</i> positivo do serviço de pintura SH, tanto da aplicação como do material.</li> <li>- Manter <i>feedback</i> positivo relativamente à qualidade da SV.</li> <li>- Atingir avaliação anual de satisfação dos clientes &gt; 95 %.</li> </ul>

Tabela 12 – Identificação dos objetivos quantitativos e qualitativos da estratégia da Viamarca

Fonte: Elaboração própria

Para alimentar e conseguir atingir os seus objetivos gerais será perentório que sejam primeiramente satisfeitos os objetivos específicos ao nível do produto, preço, distribuição, comunicação e atividades de vendas.

Objetivos Específicos	Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cor, espessura e retroreflexão do produto SH corrigidas durante o próximo ano.</li> <li>- Comercialização de serviços de controlo de qualidade SV, SH e georreferenciação (20 un/ano).</li> <li>- Comercialização de serviços de consultoria de manutenção da sinalização rodoviária.</li> </ul>
	Atividades de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir reunir semestralmente com todos os 268 municípios.</li> <li>- Contratação de pelo menos 2 colaboradores.</li> <li>- 50% do volume de negócios anual proveniente das visitas comerciais efetuadas.</li> <li>- Fidelização de 10 clientes/empreiteiros por ano com lista de preços atualizada.</li> <li>- Atingir as 3.000 propostas de preços enviadas por ano.</li> </ul>

Tabela 13 - Identificação dos objetivos específicos da estratégia da Viamarca

Fonte: Elaboração própria

## 14 Estratégias de *marketing*

As estratégias de *marketing* podem ser decompostas em estratégias de desenvolvimento, concorrenciais e de fidelização. Os principais objetivos destas estratégias são modificar os comportamentos, criar novos consumidores, ganhar mercado aos produtos da empresa, ganhar mercado aos produtos dos concorrentes ou conservar os clientes atuais. Na vertente de negócio da Viamarca podem ser consideradas unicamente as seguintes opções: ganho de novos clientes, ganho de mercado a concorrentes e fidelização dos clientes atuais.

### 14.1 Segmentação

A análise de segmentação tem como objetivo dividir o mercado, por forma a encontrar com maior detalhe os clientes mais lucrativos.



### **Segmentação Horizontal:**

**Produto:** - Fornecimento de sinalização vertical; Serviço de aplicação de sinalização vertical; Serviço de aplicação de sinalização horizontal; Serviço de aplicação de guardas de segurança; Controlo, inventariação e gestão de qualidade da sinalização rodoviária;

**Tipo de Cliente:** - B2B – Municípios e outras entidades públicas locais; B2B – Concessionárias de infraestruturas rodoviárias; B2B – Empreiteiros de construção civil e obras públicas;

### **Segmentação Vertical:**

**Modelo de negócio:** Contrato público de aquisição de serviços decorrente de um concurso público ou convite por ajuste direto; Fornecimento de serviços através de ajuste direto simplificado ou consulta direta;

## **14.2 Posicionamento**

A política e a estratégia pretendida indicam a posição que a Viamarca procura vir a ocupar no mercado de sinalização rodoviária e na mente dos seus clientes, moldando a perceção do cliente e influenciando as suas opções de compra. O atual posicionamento do mercado de sinalização rodoviária é elaborado a partir de fonte própria tendo como base os dados obtidos relativamente aos contratos públicos elaborados nos últimos 8 anos e ao comportamento das empresas, nomeadamente o que as identifica e difere umas das outras.

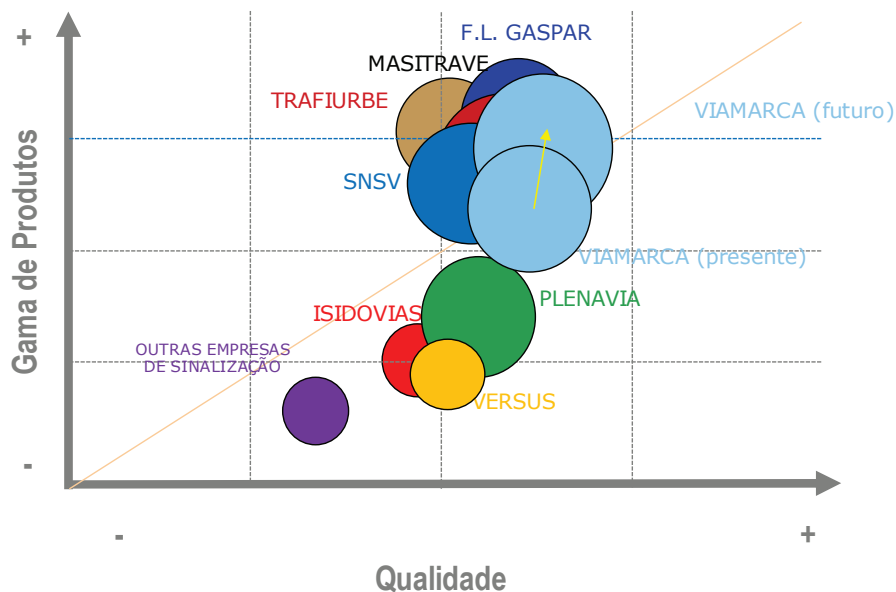


Figura 11 – Posicionamento dos concorrentes no mercado da sinalização rodoviária

Fonte: Elaboração própria

## 14.3 Marketing Mix

### 14.3.1 Produto

Tal como foi evidenciado anteriormente, o produto SV da Viamarca é referido pelos seus clientes como um produto de qualidade superior sendo essa uma das suas imagens de marca. Aliada à qualidade da matéria-prima está a performance do produto final pois o desempenho ao longo do tempo vai de encontro às expetativas criadas pelos seus clientes. A certificação CE do produto final pode representar um método de controlo de qualidade para que se atinjam os níveis de qualidade exigidos por lei e pelos seus clientes. Relativamente à embalagem, visto ser um produto uniformizado e de dimensões consideráveis é utilizada unicamente uma embalagem terciária para a expedição dos produtos SV em palete ou volume compacto. Os restantes produtos são serviços, nomeadamente de aplicação de SH e aplicação de guardas de segurança. Analisando as orientações anteriormente definidas revelam que relativamente à política de produto serão implementados os seguintes procedimentos no que diz respeito ao produto SV:

- Características do produto: Controlo de retroreflexão à saída de fábrica para encomendas superiores a 2.000 euros;

- Embalagem: - Adquirir película com os símbolos de marcação CE e da Viamarca impressos de forma visível, para envolver a palete ou volume compacto a expedir por transportadora ou a levantar no local; Colocar na película envolvente à palete ou volume compacto a classe de durabilidade e retrorreflexão dos produtos SV encomendados pelo cliente;
- Marca: Adicionar à gama de produtos e serviços Viamarca, o serviço completo de gestão de qualidade rodoviária “BI Sinalização Viamarca”;
- Serviços: Introdução de novos serviços de controlo de qualidade e georreferenciação de uma dada sinalização rodoviária ou serviços de consultoria de gestão de qualidade da sinalização rodoviária de um dado cliente;

No que diz respeito ao serviço de aplicação SH serão implementados os seguintes procedimentos:

- Características do serviço: - Melhoria ao nível da cor, espessura e retrorreflexão da tinta aplicada. A tinta aplicada corresponderá a uma tinta mais branca, menos espessa. Com este objetivo o fornecedor de tinta aperfeiçoará a formulação da tinta, podendo constituir várias classes de tintas consoante as exigências dos cadernos de encargos;

### **14.3.2 Preço**

A política de preços para os produtos e serviços comercializados pela Viamarca irá manter-se dentro da linha definida até à data, dependentes dos custos, procura e concorrência.

- Preço base: - Desenvolver contas de cliente na loja *online* para os empreiteiros de obras públicas mais assíduos com desconto incluído conforme a sua assiduidade e volume de compra;
- Condições praticadas: - Alargamento dos métodos de pagamento para as compras online. Além da transferência após envio do NIB, possibilitar o pagamento através de cartão de crédito, entidade e referência bancária ou sistema *pay-pal*;

### 14.3.3 Distribuição

Os diversos agentes económicos intervenientes na distribuição dos produtos da Viamarca definem qual o itinerário percorrido pelos produtos ou serviços.



Figura 12 – Canais de distribuição dos produtos ou serviços Viamarca

Fonte: Elaboração própria

#### Distribuição física

Os produtos SV são entregues através de transportadora ou diretamente em fábrica. Os canais de distribuição são pouco extensos, apresentando no máximo dois intermediários. Estas características da atividade levam a que exista um único ponto de venda físico dos produtos SV da Viamarca, os seus escritórios junto à fábrica de SV. Conforme as orientações anteriormente descritas, a política de distribuição contará com o aumento de dois pontos de venda físicos e dois comerciais envolvidos no serviço de vendas comum a outras empresas do grupo, por forma a rentabilizar tanto o ponto de venda como o comercial.

#### Serviços

Os revendedores, empreiteiros de obras públicas e privadas e consumidores podem dispor dos serviços de venda e pós-venda da Viamarca. Constituído pela área de orçamentação e comercial, o serviço de venda pode negociar e concluir negócios vantajosos para ambas as partes. Com a criação de equipas de gestão e controlo de

qualidade de sinalização rodoviária passará a ser da responsabilidade destas equipas todos os serviços pós-venda da Viamarca.

Os revendedores e empreiteiros de obras públicas têm condições de pagamento previamente definidas pela área financeira e aprovadas pela gestão de topo.

#### **14.3.4 Comunicação**

As iniciativas e melhorias comunicacionais anteriormente abordadas, focam-se muito no reforço dos meios referidos, tais como o contato direto com a área comercial, a distribuição do catálogo físico dos produtos SV e publicidade aos serviços da Viamarca junto dos clientes, criação de áreas de cliente na página oficial, publicação de comentários na página oficial, criação de uma *newsletter* trimestral, publicidade em eventos com alusão à aplicação de sinalização SV com marcação CE, desenvolver formações sobre sinalização rodoviária para os seus clientes nas instalações da empresa, publicidade relativa à durabilidade, garantia dos produtos e produtos de controlo de qualidade SV e SH na loja online e página oficial, *post* de fotos e vídeos das últimas empreitadas na página oficial e na televisão regional, criação de uma secção de FAQ na página oficial e reformulação da loja *online*.

A loja *online* permite ao cliente realizar a sua lista de compras e encomendar a SV pretendida com entrega em qualquer ponto do país. É um instrumento atualmente disponível em poucas empresas do setor, sendo uma mais valia para a empresa apostar no seu desenvolvimento e revitalização. A introdução de mais imagens no catálogo de produtos, opção de zoom para ver com maior detalhe os produtos e a possibilidade de seguir a encomenda *online* são algumas das ações a adotar.

## **15 Estratégia Comercial**

Tal como qualquer outra empresa que pretenda crescer ou aumentar o seu volume de negócios, a Viamarca tem como objetivo fundamental atrair novos clientes e fidelizar os clientes existentes. Para que isso aconteça deverá existir uma estratégia comercial a longo prazo comum a todos os elementos da empresa, fazendo parte dela não só a área comercial como toda a empresa, fornecedores e clientes. Os objetivos comerciais podem

ser identificados a partir dos objetivos gerais da empresa identificados nas Tabelas 12 e 13.

A estratégia comercial consiste na realização de visitas comerciais a municípios e concessionárias, tendo como principais destinatários o responsável do departamento de trânsito e sinalização rodoviária do município ou concessionária, ou o vereador ou presidente de câmara em municípios nos casos em que essa responsabilidade esteja a cargo destes representantes. Para além das visitas comerciais, será necessário o reforço do envio de propostas aos clientes.

A estrutura comercial contempla a divisão dos municípios e concessionárias em quatro áreas geográficas distintas (Zona 1 – Distritos de Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Porto e Bragança; Zona 2 – Distritos de Aveiro, Viseu, Guarda, Coimbra e Castelo Branco; Zona 3 - Distritos de Leiria, Santarém, Portalegre e Lisboa; Zona 4 – Distritos de Setúbal, Évora, Beja e Faro), às quais ficam afetos quatro técnicos comerciais. O objetivo das visitas para além da promoção dos serviços da empresa, consiste em fazer com que a empresa possa ser consultada em eventuais convites e ajustes diretos submetidos nas plataformas eletrónicas ou por consulta direta via email e que posteriormente são respondidos pela área de orçamentação. Atingir os objetivos comerciais propostos de crescimento em vendas a entidades públicas de cerca de 500.000 euros, ocupar 20% da quota de mercado, reunir semestralmente com os responsáveis da área de todos os 268 municípios e que 50% do volume de negócios anual tenha origem nas visitas comerciais. Os quatro técnicos comerciais podem também realizar visitas aos principais empreiteiros da região por forma a reforçar as vendas e as consultas recebidas de clientes privados, atingindo os objetivos comerciais de crescimento em vendas nestas entidades de 500.000 euros e as 5.000 consultas de propostas anuais. A fidelização de 10 clientes/empreiteiros é outro objetivo comercial que poderá ser alcançado com a ajuda das visitas dos técnicos comerciais a privados. Os técnicos comerciais em conjunto com a área de orçamentação avaliarão quais os empreiteiros cujo volume de compras de sinalização rodoviária vertical justificam a criação de uma lista de preços.

Com o aumento de pedidos de consultas de propostas anuais, deverá também aumentar a capacidade de resposta às mesmas, sendo crucial o reforço da área de orçamentação

com um técnico orçamentista, por forma a atingir o objetivo comercial preconizado de 3.000 propostas respondidas.

O número de comerciais é determinado pela carga de trabalho anual da área comercial e pela extensão geográfica a que estão alocados. Com a realização de pelo menos uma visita comercial aos 268 municípios e 13 concessionárias por semestre, acompanhamento de empreiteiros locais, entre outros trabalhos prevê-se que serão necessários quatro técnicos comerciais para a totalidade dos trabalhos da área comercial. Cada comercial deverá realizar 3 visitas semanais a municípios ou concessionárias e 6 visitas semanais a empreiteiros locais, dois empreiteiros por município. Como a empresa dispõe atualmente de dois técnicos comerciais, será necessário a contratação de dois novos elementos.

O reforço da área de orçamentação com um técnico orçamentista também é baseado na carga de trabalho anual da orçamentação e na relação entre pedidos de proposta e adjudicações. Por experiência da empresa, os dois orçamentistas existentes respondem anualmente em média a aproximadamente 1.600 consultas. Estas consultas perfazem um volume total anual médio de 51 milhões de euros, do qual apenas cerca de 6% é efectivamente adjudicado.

Os técnicos comerciais a contratar devem ser conhecedores do mercado e da área da sinalização rodoviária, de fácil relacionamento e centrados nos clientes. Como os destinatários são geralmente quadros superiores de entidades públicas e privadas, os técnicos comerciais deverão ter cuidado com a sua postura e apresentação perante o cliente, não necessitando de ter uma abordagem extremamente formal.

## **16 Estratégia de Negócio**

### **16.1 Modelo CANVAS**

O modelo de negócio da Viamarca assenta na criação de valor através do fornecimento de SV e da realização de serviços de aplicação de sinalização rodoviária. A fábrica de SV valoriza a empresa pela qualidade dos produtos produzidos e por proporcionar à empresa produção própria de SV. As suas equipas acrescentam valor através dos anos de experiência na aplicação de SH e guardas de segurança.

## Estratégia de Marketing para o mercado da sinalização rodoviária

Através da estrutura existente consegue identificar a necessidade do cliente, apresentando uma solução viável que será transformada numa mais valia para o cliente. Assim a empresa obtém lucro e cria valor.

### Modelo de Negócio Canvas

#### Viamarca - Sinalização Rodoviária, S.A.

<p><b>Parceiros-chave:</b></p> <p>Parceiros-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outros concorrentes;</li> <li>- Institutos Politécnicos locais;</li> <li>- Laboratório de investigação nacional;</li> </ul> <p>Fornecedores-chave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedores de chapas de base para sinais de código;</li> <li>- Fornecedores de tela retrorrefletora;</li> <li>- Fornecedores de tinta</li> </ul>	<p><b>Atividades-chave:</b></p> <p>Na produção de propostas de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de recursos humanos e equipamentos;</li> <li>- Processo de compra de materiais;</li> <li>- Controlo de qualidade da proposta de valor;</li> <li>- Controlo de materiais consumidos pelas equipas de aplicação;</li> </ul> <p>Na resolução de problemas individuais dos clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio técnico da equipa comercial e orçamentação na fase anterior à aquisição;</li> <li>- Apoio técnico da equipa de produção durante a realização da proposta de valor e no pós-venda;</li> </ul> <p><b>Recursos-chave:</b></p> <p>Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SV fabrico próprio;</li> <li>- Tinta termoplástica adquirida a um parceiro do grupo;</li> </ul> <p>Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicadores de sinalização horizontal experientes e competentes;</li> </ul> <p>Intelectuais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade e experiência das equipas técnicas de produção, orçamentação e comercial;</li> </ul> <p>Financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de tesouraria e financeira integrada com os serviços de apoio;</li> </ul>	<p><b>Propostas de valor:</b></p> <p><b>Produtos e Serviços disponíveis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecimento de sinalização vertical;</li> <li>- Serviço de aplicação de sinalização vertical;</li> <li>- Serviço de aplicação de sinalização horizontal;</li> <li>- Serviço de aplicação de guardas de segurança;</li> <li>- Controlo e inventariação da sinalização rodoviária;</li> <li>- Consultoria e gestão de qualidade da sinalização rodoviária;</li> </ul> <p><b>Serviços de apoio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio técnico no pós-venda para sinalização não conforme;</li> <li>- Elaboração e dimensionamento de maquetas para SV de informação;</li> </ul>	<p><b>Relacionamento com os clientes:</b></p> <p>B2B – Municípios e B2B – Concessionárias de infraestruturas rodoviárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicações entre cliente e fornecedor assentes em plataformas públicas, correio normal ou eletrónico;</li> <li>- Interação com os representantes da empresa antes, durante e após a venda;</li> <li>- Relações formais;</li> </ul> <p>B2B – Empreiteiros de obras públicas e privadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicações informais via correio eletrónico;</li> <li>- Procuram uma relação pessoal mais próximo;</li> </ul> <p><b>Canais:</b></p> <p>B2B – Municípios e B2B – Concessionárias de infraestruturas rodoviárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas comerciais agendadas e realizadas nas instalações dos clientes;</li> <li>- Site, catálogos e outros materiais distribuídos durante as visitas comerciais;</li> <li>- Contato direto telefónico;</li> </ul> <p>B2B – Empreiteiros de obras públicas e privadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contato direto telefónico;</li> <li>- Contato via email, site ou opiniões de outros clientes;</li> </ul> <p>Outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revendedores;</li> <li>- Pontos de venda físicos;</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes:</b></p> <p>B2B – Municípios;</p> <p>B2B – Concessionárias de infraestruturas rodoviárias;</p> <p>B2B – Empreiteiros de obras públicas e privadas;</p>
<p><b>Estrutura de custos:</b></p> <p>Custos Variáveis (92% do custo total):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- custos matérias-primas (60% a 80%);</li> <li>- custos mão de obra (5% a 25%);</li> <li>- custos equipamentos (5% a 10%);</li> </ul> <p>Sem economias de escala</p>		<p><b>Fluxo de rendimentos:</b></p> <p>B2B – Empreiteiros de obras públicas e privadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreitadas de fornecimento e aplicação de sinalização vertical, horizontal ou guardas de segurança;</li> <li>- Venda de produtos de sinalização vertical;</li> </ul> <p>B2B – Municípios e B2B – Concessionárias de infraestruturas rodoviárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreitadas de fornecimento e aplicação de sinalização vertical, horizontal ou guardas de segurança;</li> <li>- Venda de produtos de sinalização vertical;</li> </ul>		

*Tabela 14 – Modelo de negócio da Viamarca*

*Fonte: Elaboração própria*



## **16.2 Operacionalização do Modelo:**

### **16.2.1 Segmentos de Clientes**

Na sua generalidade, os clientes da Viamarca são empresas ou entidades públicas. Esta visa atingir três segmentos de clientes B2B diferentes, caracterizados por necessidades e comportamentos distintos: os municípios; as concessionárias de infraestruturas rodoviárias públicas ou privadas; empreiteiros de obras públicas ou privadas.

A diversificação de produtos de sinalização rodoviária da Viamarca abrange todas as necessidades dos municípios. A abordagem é preferencialmente realizada através das plataformas eletrónicas de contratação pública, correio eletrónico ou correio normal. A regularidade da compra estreita o relacionamento entre os responsáveis de compra e o fornecedor. O potencial de lucro com estes clientes é mais reduzido, no entanto varia com a oferta existente.

As concessionárias públicas e privadas encontram na Viamarca um fornecedor com um leque diversificado de produtos para satisfazer as suas necessidades de sinalização rodoviária. Estes clientes optam por aquisições anuais de fornecimento e aplicação de sinalização. Na concessionária pública (IP), o meio de comunicação preferencial é a plataforma electrónica. As concessionárias privadas utilizam como meio de comunicação preferencial com os seus fornecedores, o correio eletrónico ou correio normal.

Os empreiteiros de obras públicas e privadas também vêm na Viamarca um fornecedor com produtos de sinalização rodoviária que preenchem as suas necessidades. Estes acabam por ser mais regulares na compra que os municípios e concessionárias, mas geralmente em menor quantidade. O meio de comunicação principal é o correio electrónico e pela regularidade de compra dos empreiteiros, o relacionamento entre os responsáveis de compra e venda de ambas as empresas é estreito e natural, chegando o fornecedor a exercer o papel de “conselheiro”. O potencial de lucro é maior nestes clientes, no entanto o volume de negócios por cliente é menor.

Os mapas de perfil dos responsáveis pela decisão de compra de cada segmento de cliente proporcionam a identificação dos seus objetivos, resultados indesejados, obstáculos, riscos e ganhos<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Anexo 7 - Mapas de Perfis dos responsáveis pela decisão de compra

### 16.2.2 Proposta de Valor

O conjunto de produtos e serviços que a Viamarca dispõe presentemente e que pretende vir a oferecer, varia de acordo com o segmento de cliente em questão<sup>19</sup>.

### 16.2.3 Canais

Os clientes municipais e as concessionárias são contactados principalmente através de visitas comerciais agendadas e realizadas nas suas instalações, sendo esta a sua forma preferencial de contato. Podem também ser influenciados através da visita ao *site* ou em catálogos, calendários e outro material distribuído durante as visitas comerciais.

O contato telefónico direto por iniciativa do cliente que ocorre tanto com a área comercial ou orçamentação, como com a área de produção após adjudicação de um dado trabalho, é bem mais eficaz pois corresponde a um contato onde existe sempre uma necessidade da parte do cliente e uma solução a apresentar da parte do fornecedor. Estas ocasiões são propícias ao estreitamento das relações e ao aumento de confiança entre cliente e fornecedor.

No que diz respeito aos empreiteiros de obras públicas o canal de comunicação mais corrente é o referido no parágrafo anterior, no entanto também é bastante utilizado o contato via email, telefone, *site* ou opiniões de outros clientes.

Os tipos de canais existentes distinguem-se por:

<b>Parceiro</b>	<b>Próprio</b>		
Indireto	Indireto	Direto	
Revendedores	Pontos de venda físicos	Força de vendas	Vendas na loja <i>online</i>

*Tabela 15 – Canais preferenciais de comunicação entre clientes e Viamarca*

*Fonte: Elaboração própria*

<sup>19</sup> Anexo 8- Mapas de Valor dos responsáveis pela decisão de compra nos municípios

Os revendedores geralmente vendem SV a partir da tabela de preços fornecida pela Viamarca. Esta tabela pode diferir consoante o consumo, fidelização e relacionamento com o revendedor.

A loja online é um canal próprio direto que apresenta ao cliente todo o tipo de SV produzida e comercializada pela empresa exceto aquela em que é necessário o seu dimensionamento. Dá ao cliente a possibilidade de escolher os artigos pretendidos, informando-o das suas dimensões, características e preço. O conjunto de produtos é inserido no cesto de compras. Os produtos são adquiridos com o pré-pagamento do valor indicado. Após finalizar a sua encomenda, serão entregues por transportadora nas instalações do cliente. Existe serviço de pós-venda para os casos de devolução, no entanto a devolução de um certo produto é sempre alvo de averiguação, pois está dependente uma futura utilização do produto devolvido.

#### **16.2.4 Relações com os clientes**

Com os municípios e concessionárias estabelecem-se relações formais, com comunicações entre cliente e fornecedor assentes em plataformas públicas, correio normal ou eletrónico. Uma vez que a compra poderá ser na maior parte dos casos avaliada pelo preço mais baixo, a relação entre cliente e fornecedor será normalmente motivada pela aquisição de clientes ou pelo aumento das vendas. O cliente em algumas ocasiões tem hábito de interagir com os representantes da empresa antes, durante e após a venda.

Os empreiteiros de obras públicas optam normalmente por comunicações informais via correio eletrónico. A categoria relacional privilegiada também é a assistência pessoal, uma vez que procuram uma relação pessoal mais próxima.

#### **16.2.5 Fluxos de rendimento**

O modelo de negócio que a Viamarca pratica com os seus clientes implica a obtenção de rendimentos provenientes de transações isoladas. Os clientes independentemente do segmento em questão, procuram sempre a proposta de valor economicamente mais favorável. Por outro lado, os municípios e concessionárias podem definir quais as características dos produtos ou serviços pretendidos, desde que reflitam nestes as leis e

normas em vigor. Todos os segmentos de clientes se baseiam em listas de preços fixos para produtos e serviços, que dependem do volume pretendido.

### 16.2.6 Recursos-Chave

Para a criação da proposta de valor da Viamarca é fundamental a SV produzida pela própria empresa em fábrica, assim como outros recursos intelectuais, humanos, financeiros e físicos.

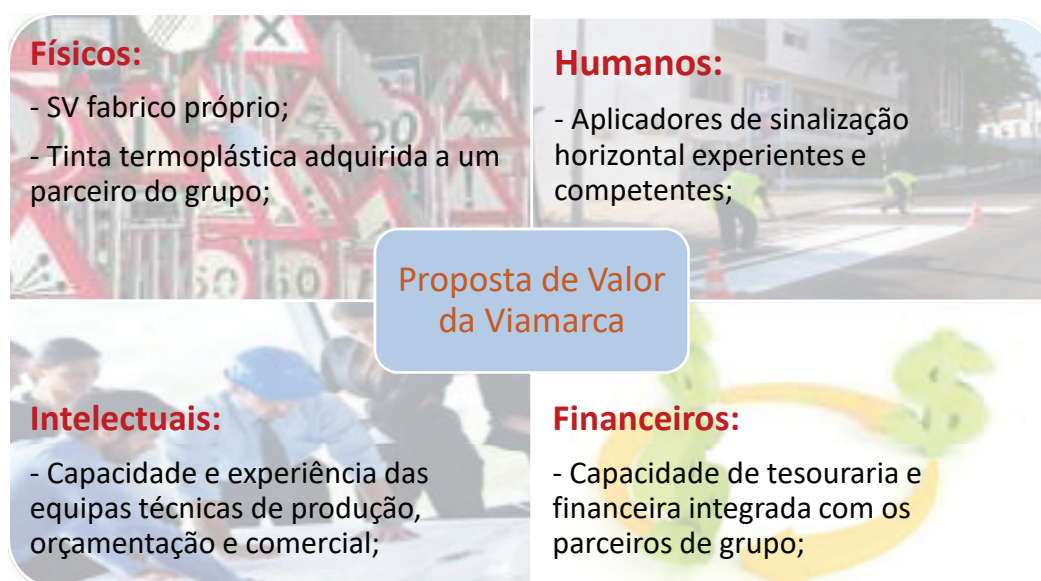


Tabela 16 – Recursos-chave essenciais à proposta de valor

Fonte: Elaboração própria

### 16.2.7 Atividades-Chave

Para ter sucesso com a sua proposta de valor, conseguir excelentes relações com os seus clientes e obter rendimento a partir da proposta de valor entregue, a empresa necessita de se focar nas suas atividades-chave pois são as atividades mais importantes que uma organização tem de desempenhar bem. As atividades-chave ao nível da produção são a gestão de recursos humanos e equipamentos que realizam os serviços para os clientes, o processo de compra de materiais, o controlo de qualidade da proposta de valor após aplicação ou fornecimento e o controlo de materiais consumidos pelas equipas de aplicação de SH em obra e equipas de produção SV em fábrica. Estas atividades-chave influenciam a proposta de valor e os fluxos de rendimentos.

No que diz respeito à resolução dos problemas individuais dos clientes, são fundamentais as atividades-chave de apoio técnico dado pela equipa comercial e

orçamentação numa fase antecedente à aquisição da proposta de valor e o apoio técnico dado pela equipa de produção durante a realização da proposta de valor e no seu pós-venda. Estes apoios técnicos têm influência na proposta de valor entregue, no relacionamento atual e futuro com os clientes, assim como no fluxo de rendimento gerado.

### **16.2.8 Parcerias-Chave**

Os fornecedores-chave são os fornecedores mais importantes para o sucesso do modelo de negócio e da sua proposta de valor, sendo aqueles em que a empresa investe mais em estreitar relacionamento. São estabelecidas ainda parcerias estratégicas com empresas concorrentes à Viamarca. Estas adquirem ao longo do ano SV por uma questão de otimização e economia de escala, não necessitando de ter fabrico próprio. Com estes parceiros são negociadas subcontratações de serviços de aplicação de SH e de guardas de segurança, que substituem as atividades-chave da Viamarca ou vice-versa, por uma questão de disponibilidade, proximidade ou facilidade de execução. Para a inovação de produtos são estabelecidas parcerias com o Instituto Politécnico de Leiria para o desenvolvimento de pesquisas e o laboratório de investigação nacional para testar protótipos.

### **16.2.9 Estruturas de custos**

O modelo de negócio da Viamarca é movido pelos custos pois tem em vista a manutenção de uma estrutura de custos o mais baixa possível. Dentro deste modelo, os custos mais importantes são os custos variáveis, nomeadamente os custos das matérias-primas que podem variar entre 60% a 80% do custo total. Para além destes, devem ser considerados outros custos variáveis como custos de mão de obra (5% a 25%) e equipamentos (5% a 10%) e os custos fixos de toda a estrutura de apoio da empresa (8%). Seja no fornecimento de SV ou na aplicação de SV, SH ou guardas de segurança, o custo médio do produto mantém-se com o aumento da produção, não sendo possível o aparecimento de economias de escala neste modelo de negócios. Para que seja bem-sucedida, a Viamarca deverá controlar bem os seus principais custos para que não existam desvios no seu fluxo de rendimento.

## **17 Plano de Ações**

### **17.1 Ação 1 – Inovação de serviços**

#### **Enquadramento**

A grande maioria das inovações provém de uma análise consciente das oportunidades existentes, segundo Drucker<sup>20</sup>. A análise de oportunidades realizada à envolvimento do mercado da sinalização rodoviária revela-nos que aproximadamente 2/3 dos municípios portugueses não possui cadastro de sinalização rodoviária<sup>21</sup> e que os produtos de sinalização rodoviária apresentam prazos de garantia entre os 2 e 10 anos durante os quais necessitam de ser controlados e posteriormente renovados. Averiguando a abrangência física e temporal destas necessidades, propõe-se o fornecimento dos serviços de controlo de qualidade e inventariação da sinalização rodoviária.

#### **Objetivos**

Aumentar a oferta e diversidade de serviços que a Viamarca proporciona aos seus clientes, diferenciando-a dos concorrentes nacionais; alavancar o volume de negócios de produção da SV da fábrica e serviços de SH, através de *cross-selling* com os serviços de controlo de qualidade e inventariação; possibilidade de internamente controlar a qualidade do produto produzido pela Viamarca ao longo do período de garantia;

#### **Descrição da ação**

Investir em equipamentos novos de controlo de qualidade da SV e SH, inventariação de SV, SH e guardas de segurança, bem como numa viatura monovolume nova. Os equipamentos de controlo de qualidade da SH e de inventariação referidos, serão fixos à estrutura da viatura. Criação de uma equipa de três técnicos que efetuarão estes serviços, num misto de dois colaboradores experientes existentes na empresa e um novo colaborador a formar. Posterior disponibilização dos serviços ao cliente.

- Controlo de qualidade da SV e SH:
  - Serviço de medição estática da retroreflexão da SV em vias existentes;
  - Serviço de medição estática da retroreflexão da SH em vias existentes;
  - Serviço de medição dinâmica da retroreflexão da SH em vias existentes;
  - Serviço de medição da resistência ao deslizamento da SH em vias existentes;

---

<sup>20</sup> Drucker, 2002

<sup>21</sup> Neff et al, 2016

- Inventariação da SV, SH e guardas de segurança:
  - Serviço de inventariação de SV, SH e de guardas de segurança em vias existentes;

Os relatórios de controlo de qualidade são os *deliverables* resultantes destes serviços, onde os dados recolhidos pelos equipamentos são interpretados e apresentados os desenhos de implantação 2D da SV, SH e guardas de segurança, bem como a respetiva inventariação e georreferenciação. Estes relatórios devem ser claros, rigorosos e entregues dentro dos *timings* acordados com o cliente em suporte físico e informático. A disponibilidade destes serviços deverá ser comunicada ao cliente através das visitas comerciais a realizar durante o ano de 2019 e pela divulgação na sua página oficial.

### **Cronograma de atividades**

	2018	2019											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Escolha do fornecedor de software e equipamentos	x												
Reunião para definir deliverables	x												
Entrega do software e equipamentos		x											
Formação a atuais colaboradores			x										
Experimentação no terreno				x	x	x							
Comunicação do serviço aos clientes					x	x	x	x	x	x	x	x	x
Venda aos clientes							x	x	x	x	x	x	x

Tabela 17 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 1

Fonte: Elaboração própria

**Intervenientes:** Fornecedores de veículo ligeiro, *software* e equipamentos escolhido, Viamarca, cliente

**Facilidade de implementação:** Difícil, pois carece de um investimento financeiro considerável.

**Orcamento:** Para estimar os custos da viatura monovolume foram consultados os PVP actualmente disponíveis no mercado. Para o fornecimento dos equipamentos de controlo de qualidade inventariação de SV, SH e guardas de segurança e respetiva instalação na nova viatura, bem como todos os restantes equipamentos de controlo de qualidade da SV e SH, foram abordados os respetivos fornecedores de software e equipamentos de controlo de qualidade. As estimativas de preços obtidas incluem formação, apoio

técnico para manutenção e calibração<sup>22</sup>. Os custos com os colaboradores são estimados tendo como base o vencimento de atuais técnicos operacionais e auxiliares. As despesas com viaturas, combustíveis e portagens foram estimados com base em consumos atuais da empresa.

## **17.2 Ação 2 – Aumento da satisfação de cliente**

### **Enquadramento**

O princípio central da orientação para o mercado é criar satisfação de clientes. Clientes satisfeitos contribuem mais positivamente para o resultado final da empresa do que clientes insatisfeitos<sup>23</sup>. Alguns clientes mostram-se insatisfeitos com a cor, a espessura e as não conformidades no cumprimento das características de retroreflexão da pintura, sendo necessário atuar e adaptar a tinta às exigências requeridas nos cadernos de encargos. As não conformidades levam à repetição dos trabalhos realizados, o que acarreta custos elevados à empresa. Sendo o fornecedor das tintas uma empresa pertencente ao grupo Lena, é também do interesse da Viamarca o desenvolvimento das tintas que aplica.

### **Objetivos**

Melhorar a satisfação dos clientes da Viamarca e a qualidade do trabalho realizado; evitar custos imprevistos e desnecessários de pintura, melhorando o resultado operacional da empresa; apoiar um parceiro de longa data.

### **Descrição da ação**

- Contratação de serviços de consultoria para análise e reformulação química das tintas existentes para que cumpram as características anteriormente descritas. Produção e controlo laboratorial da nova tinta. Estas atividades serão suportadas pelo fornecedor de tinta.
- Ensaio experimentais *in situ* realizados pelas equipas de aplicação de sinalização horizontal da Viamarca nas suas instalações e eventuais retificações a fazer.
- Aplicação de SH em obra para venda a clientes.

---

<sup>22</sup> Anexo 9: Orçamentação pormenorizada das ações

<sup>23</sup> Narver et al, 1990 in Guo et al, 2016



## Cronograma de atividades

	2018	2019											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reunião com fornecedor e consultor	x												
Reformulação química das tintas	x	x	x										
Produção e testes da tinta nova				x	x								
Testes experimentais com a tinta nova						x							
Fornecimento do serviço SH com tinta nova							x	x	x	x	x	x	x

Tabela 18 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 2

Fonte: Elaboração própria

**Intervenientes:** Fornecedor de tintas, consultora, equipa de produção, equipa de aplicação de SH

**Facilidade de implementação:** Média

**Orçamento:** O orçamento relativo ao trabalho de consultoria da reformulação química e o custo da tinta reformulada a aplicar nos ensaios é da responsabilidade do fornecedor. Os ensaios experimentais *in situ* nas instalações da Viamarca são estimados tendo como base o custo da equipa e equipamentos de aplicação de SH por dia.

### **17.3 Ação 3 – Implementação de plano comercial**

#### **Enquadramento**

Para o crescimento do volume de negócios é necessário desenvolver a estratégia comercial, atraindo novos clientes e mantendo os clientes atuais fidelizados. Com o intuito de abranger todos os municípios e concessionárias, os 2 comerciais existentes não são suficientes para dar resposta a todas as visitas comerciais previstas. O aumento do número de visitas comerciais provoca o aumento do número de orçamentos a realizar, sendo necessário reforçar a orçamentação com um técnico comercial.

#### **Objetivos**

Crescimento em vendas a entidades públicas de cerca de 500.000 euros; ocupar 20% da quota de mercado; reunir semestralmente com os responsáveis da área de todos os 268 municípios; 50% do volume de negócios anual com origem nas visitas comerciais; capacidade de resposta de 3.000 propostas anuais.

#### **Descrição da ação**

Solicitar aos Recursos Humanos a procura no mercado de dois novos técnicos comerciais e um técnico orçamentista. Realizar entrevistas com os candidatos selecionados, responsável dos recursos humanos e responsável pela gestão de topo.

Apresentar os técnicos a todos os colaboradores da empresa. Formação intensiva durante dois meses com os restantes membros das equipas comerciais e de orçamentação, acompanhando-os nos seus trabalhos para conhecimento dos produtos, custos e margens de vendas. Iniciar o ano de 2019 a exercer em pleno as funções para que foram contratados.

### **Cronograma de atividades**

	2018	2019											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Procura no mercado de 2 técnicos comerciais e 1 técnico orçamentista	x												
Entrevistas e recrutamento	x												
Apresentação e integração	x												
Início de funções		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabela 19 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 3

Fonte: Elaboração própria

**Intervenientes:** Recursos Humanos, equipas de orçamentação e comercial

**Facilidade de implementação:** Média

**Orçamento:** A remuneração dos técnicos foi calculada tendo como base o vencimento dos atuais comerciais e orçamentistas, para que não exista no momento da oferta remunerações diferentes nas equipas. Custos com as viaturas, combustíveis e portagens foram estimados com base em consumos atuais da empresa para os responsáveis nas mesmas funções.

## **17.4 Ação 4 – Reforço da comunicação online**

### **Enquadramento**

A necessidade de aperfeiçoar a comunicação com os seus clientes leva a que as empresas hoje em dia invistam parte substancial do seu tempo e orçamento a melhorar a sua forma de comunicar. As redes sociais são um veículo importante para esse efeito, estando a Viamarca presente no Facebook, mas sem a atividade necessária que transmita ao público os seus recentes desempenhos e inovações.

### **Objetivos**

Melhoria da comunicação *online* e da satisfação do cliente; fidelização de clientes; aumento da notoriedade; 100 comentários positivos na página oficial e loja *online*;

### **Descrição da ação**

- Criação de uma *newsletter* trimestral enviada por mail para os clientes. Deve ser enviado mail a explicar os propósitos da *newsletter* e solicitar a sua aceitação.
- Alargar a presença nas redes sociais, nomeadamente a LinkedIn, Instagram e Twitter. Colocar nas redes sociais com encaminhamento para a página oficial da Viamarca *posts* com fotos e vídeos dos últimos serviços de aplicação de SH ou SV.
- Criação de uma secção de FAQ na página oficial para eventuais dúvidas sobre os produtos e serviços comercializados pela empresa.

### **Cronograma de atividades**

	2018	2019											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reunião definição de contas nas redes sociais e <i>newsletter</i>	X												
Testes experimentais com a tinta nova				X			X			X			X
Presença e partilha de posts nas redes sociais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 20 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 4

Fonte: Elaboração própria

**Intervenientes:** Responsável marketing dos serviços partilhados, responsável pela produção

**Facilidade de implementação:** Fácil

**Orçamento:** Os trabalhos referentes às ações abordadas ficarão a cargo dos responsáveis do marketing e da produção, sendo orçamentados pelo tempo que estes estarão afetos à ação.

## **17.5 Ação 5 – Dinamização da loja *online***

### **Enquadramento**

As organizações têm de usar ferramentas modernas de comunicação para chegar aos públicos consumidores<sup>24</sup>. Atualmente a loja online não funciona como ferramenta de comunicação e venda pois apresenta um volume de vendas mínimo e pouca visibilidade para o cliente, não acrescentando valor à empresa. A divulgação junto dos seus atuais

---

<sup>24</sup> Kotler et al, 1969

clientes, nomeadamente do segmento de empreiteiros de obras públicas e privadas e a criação de melhorias na ótica do utilizador, são medidas fundamentais para dinamizar e renovar a loja *online*.

### **Objetivos**

Aumento do volume de vendas através da loja *online*, alcançando um volume anual de encomendas maior que 50.000€; atingir 100 comentários positivos na página oficial e loja *online*; aumento da satisfação dos clientes; aumentar a fidelização dos clientes atuais.

### **Descrição da ação**

A reformulação da exposição dos produtos, através da introdução de mais imagens no catálogo de produtos e da opção de *zoom* para ver com maior detalhe os produtos; criação de um espaço onde os clientes possam deixar o seu comentário; alargamento dos métodos de pagamento *online* PayPal, Cartão de Crédito e Referência Multibanco (a única possibilidade atual é a transferência bancária e posterior envio de comprovativo); *tracking* de encomendas; criação de contas de cliente personalizadas com descontos incluídos conforme a sua assiduidade e volume de compra; criar contas de cliente em que é possível introduzir as listas de preços atualmente em vigor de certos empreiteiros de obras públicas e privadas; associar a encomenda *online* diretamente ao *software* de gestão da empresa.

### **Cronograma de atividades**

	2018	2019											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Acordos com <i>Paypal</i> e <i>EasyPay</i>	x												
Reunir com o <i>webdesigner</i>	x												
Alterações na loja <i>online</i>	x												
Aprovação das alterações	x												
Ativar as alterações <i>online</i>	x												
Divulgação de contas de cliente para empreiteiros de obras públicas e privadas		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabela 21 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 5

Fonte: Elaboração própria

**Intervenientes:** Equipas orçamentação e comercial, *webdesigner*, *Paypal* e *EasyPay*

**Facilidade de implementação:** Média

**Orçamento:** Foi solicitado um orçamento a um *webdesigners* para realizar as alterações identificadas. Taxas PayPal e EasyPay (compensadas por pagamento de taxa pelo cliente. Ex.: taxa de 2€ por envio através destes métodos).

## 17.6 Ação 6 – Desenvolvimento das competências dos colaboradores

### Enquadramento

Para além de medir o compromisso da gestão com a qualidade de serviço e os resultados organizacionais, o envolvimento efetivo do funcionário é um indicador comum do desempenho do serviço percecionado pelo cliente e da satisfação dos funcionários no trabalho<sup>25</sup>. A ferramenta de trabalho que coloca a empresa em movimento é o software de gestão PHC. Todos os colaboradores usam esta ferramenta, mas o seu conhecimento é muito reduzido. A cadeia de valor da Viamarca é um processo contínuo com o programa PHC como intermediário. Um simples erro pode desvirtuar a leitura ou resultado final do produto ou serviço fornecido.

### Objetivos

Melhorar a gestão e a produtividade da empresa; evitar erros no processo interno e no *outcome* para clientes e fornecedores; melhorar as competências dos colaboradores e perceção das atividades antecessoras e sucessoras.

### Descrição da ação

Formação Básica em PHC para todos os colaboradores da empresa em sessões conjuntas de 2 horas em 2 dias diferentes da semana; compra de manual de aprendizagem em PHC para que os colaboradores possam retirar eventuais dúvidas; Formação Avançada em PHC para os responsáveis das áreas de gestão da empresa.

### Cronograma de atividades

	2018	2019											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Solicitar preços de formações à PHC	x												
Reunião de planeamento com a PHC	x												
Agendar com os colaboradores	x												
Formação Base em PHC		x	x	x	x								
Formação Avançada em PHC						x	x	x	x	x			

Tabela 22 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 6

Fonte: Elaboração própria

<sup>25</sup> Cheung et al, 2010

**Intervenientes:** Colaboradores Viamarca, formador PHC

**Facilidade de implementação:** Fácil

**Orçamento:** Consultou-se um formador de PHC certificado na zona, para que seja mais fácil conciliar horários das formações pois pretende-se que as sessões de formação ocorram na sede da empresa. O custo solicitado é referente às formações em PHC básico e avançado.

### **17.7 Ação 7 – Desenvolvimento do *software* de gestão**

#### **Enquadramento**

Na mesma forma que é necessário realizar um ajuste do *knowhow* dos colaboradores relativamente à ferramenta de trabalho diária, também a empresa necessita de aperfeiçoar os resultados operacionais obtidos através do *software* PHC. As funções básicas de trabalho que vão desde a fase de consulta do cliente à faturação estão a ser cumpridas, mas o custeio de produtos e serviços compostos por matéria-prima, mão de obra e equipamentos não pode ser diretamente retirado do programa em fase de orçamentação e na fase de avaliação dos custos reais do serviço ou fornecimento efetuado. O uso de folhas de cálculo de apoio é corrente, o que torna a leitura difícil tanto ao nível da orçamentação como da gestão operacional e contabilística.

#### **Objetivos**

Reduzir o tempo despendido pela orçamentação, gestão operacional e contabilística em análises paralelas ao programa; aumentar o controlo da gestão operacional; utilizar o conceito de preço médio ponderado na forma de realizar orçamentos e custeios.

#### **Descrição da ação**

Estruturação de uma árvore de artigos completa envolvendo todos as matérias-primas, produtos acabados, semiacabados, mão de obra e equipamentos e respetivos custos; Elaboração dos artigos compostos tais como produtos semiacabados, acabados e serviços.

#### **Cronograma de atividades**

	2018	2019											
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reunião definição da árvore de artigos	X												
Inserção de artigos no programa	X												
Reunião definição de tarefas internas	X												
Elaboração de artigos compostos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 23 – Cronograma de atividades previstas para a Ação 7

Fonte: Elaboração própria

**Intervenientes:** Programador, equipas de orçamentação e produção

**Facilidade de implementação:** Média

**Orçamento:** Consultou-se um programador de PHC para criar e estruturar uma árvore de artigos produzidos e vendidos ao cliente. A elaboração de artigos compostos será da responsabilidade das equipas de orçamentação e produção, conhecedoras da composição dos produtos e serviços. Os custos dos elementos da de orçamentação e produção afetos a esta acção são estimados tendo como base as remunerações atuais.

## 18 Planos de Contingência

Para atender a eventuais variações da conjuntura externa à empresa ou à impossibilidade de concretização dos pressupostos antecipados, prevê-se a elaboração do plano de contingência abaixo indicado.

Contingência	Consequência	Medidas de mitigação
Desinvestimento do Estado na sinalização rodoviária	Volume de negócios do segmento de clientes municípios e concessionárias diminui	Alertar a comunicação social para as consequências do desinvestimento na prevenção rodoviária.
		Partilhar estudos e notícias nas redes sociais a alertar para as consequências do desinvestimento na prevenção rodoviária.

Tabela 24 – Plano de contingência da Viamarca

Fonte: Elaboração própria

## 19 Orçamento global das acções descritas

Em suma, o plano de acções descrito no capítulo anterior, contempla 7 soluções com a respetiva estimativa de custo de implementação. Estas acções permitem atingir os objectivos estipulados, indo de encontro às necessidades do mercado e da empresa.

Ações	2019	Anos Seguintes
	Euros/ano	Euros/ano
Ação 1	132 625 €	132 625 €
Ação 2	6 000 €	-
Ação 3	136 020 €	136 020 €
Ação 4	8 280 €	8 280 €
Ação 5	8 550 €	-
Ação 6	10 800 €	-
Ação 7	17 040 €	-
<b>Total</b>	<b>319 315 €</b>	<b>276 925 €</b>

*Tabela 25 – Resumo dos orçamentos integrantes do plano de acção*

*Fonte: Elaboração própria*



## 20 Anexos

### 21 Referências Bibliográficas

Abernathy, W. J. & Utterback, J. M. 1978. Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80, 7: 40-47.

Atuaheme-Gima, K. 2005. Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69: 61-83.

Burnett, J. 2008. *Core Concepts of Marketing*. Global Text Project.

Caceres, R. C. & Paparoidamis, N. G. 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41, 7/8: 836-867.

Chelarui, C. & Osmonbekov, T. 2014. Communication technology in international business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29, 1: 24-33.

Cheung, F. Y. M. & To, W. M. 2010. Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*, 20, 3: 259-272.

Christou, E. 2010. Relationship marketing practices for retention of corporate customers in hospitality contract catering. *Tourism and Hospitality Management*, 16, 1: 1-10.

Cooper, P. D. & Jackson, R. W. 1988. Applying a Services Marketing Orientation To The Industrial Services Sector. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 3, 2: 51-54.

Coutelle-Brillet, P., Riviere, A. & Des Garets, V. 2014. Perceived value of service innovation: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29, 2: 164-172.

Curtis, T., Russell, A., Dion, P. & Rhoades, D. 2011. Customer Satisfaction, Loyalty and Repurchase: Some Evidence from Apparel Consumers. *Review of Business*, 32, 1: 47-57.

De Luca, L. M. & Atuaheme-Gima, K. 2007. Market Knowledge Dimensions ad Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. *Journal of Marketing*, 71: 95-112.

- Dougherty, D. 1992. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 2: 179-202.
- Drucker, P. F. 2002. The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80, 8: 95-103.
- Fill, C. & Fill, K., 2005. *Business to Business Marketing, Relationships, systems and communications*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Garber Jr, L. L. & Dotson, M. J. 2002. A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes. *Journal of Marketing Communications*, 8: 1-17.
- Goller, S., Hogg, A. & Kalafatis, S. P. 2002. A new research agenda for business segmentation. *European Journal of Marketing*, 36, 1/2: 252-271.
- Gordon, G. L., Calantone, R. J. & di Benedetto, C. A. 1993. Business-to-Business Service Marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 8, 1: 45-57.
- Grant, A. 2015. Navigating business-to-business marketing. *Journal of Direct , Data and Digital Marketing Practice*, 16: 241.
- Guo, C. & Wang, Y. 2016. Market orientation, distributor relationship, and return on assets. Optimizing distribution performance for industrial firms. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28, 1: 107-123.
- Hill, H., Utterback, J. 1979. The dynamics of product and process innovation. *Management Review*, 69, 1: 14-20.
- Holschbach, E. & Hofmann, E. 2011. Exploring quality management for business services from a buyer`s perspective using multiple case study evidence. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 6: 648-685.
- Kaur, G., Mahajan, S. & Mahajan, N. 2012. Exploring customer switching intentions through relationship marketing paradigm. *International Journal of Bank Marketing*, 30, 4: 280-302.
- Kotler, P. & Levy, S. J. 1969. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33: 10-15.

- Lee, Y., Kim, S., Kim, M., Lee, J. & Lim, K. 2015. Relational bonding strategies in the franchise industry: the moderating role of duration of the relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30, 7: 830-841.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. 2015. *Mercator de Língua Portuguesa* (15<sup>a</sup> ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Macfarlane, P. 2002. Structuring and measuring the size of business markets. *International Journal of Market Research*, 44, 1: 7-30.
- Möhring, M. M. & Finch, J. 2015. Contracts, relationships and innovation in business-to-business exchanges. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30, 3/4: 405-413.
- Mooshmayer, D. C., Schuppar, B. & Siems, F. U. 2012. Reference prices as determinants of business-to-business price negotiation outcomes: an empirical perspective from the chemical industry. *Journal of Supply Chain Management*, 48, 1: 92-106.
- Muyllle, S., Dawar, N. & Rangarajan, D. 2012. B2B Brand Architecture. *California Management Review*, 54, 2: 58-71.
- Ndubisi, N. O. 2014. Entrepreneurship and service innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29, 6: 449-453.
- Piercy, N. F. & Morgan, N. A. 1993. Strategic and operational market segmentation: a managerial analysis. *Journal of Strategic Marketing*, 1: 123-140.
- Rai, A. K. & Medha, S. 2013. The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation in Life Insurance Context. *Journal of Competitiveness*, 5, 2: 139-163.
- Rieck, D. 2000. A Shameless, Heretical Approach For Business-to-Business. *Direct Marketing*, 63, 2: 24-26.
- Rothwell, R. 1989. Small Firms, Innovation and Industrial Change. *Small Business Economics*, 1: 51-64.
- Simões, C. & Mason, K. J. 2012. Informing a new business-to-business relationship: Corporate identity and emergence of a relationship identity. *European Journal of Marketing*, 46, 5: 684-711.

Strandvik, T. & Holmlund, M. 2012. Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27, 2: 132-141.

Strandvik, T., Holmlund, M. & Grönroos, C. 2012. The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25, 2: 241-252.

Sun, P., Pan, F., Wu, P. & Kuo, C. 2014. An empirical study of B2B relationship value – offering type as a moderator. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6, 1: 79-97.

Trott, P. 2008. *Innovation Management and New Product Development*, Harlow: Pearson Education Limited.

Ueno, A. 2010. What are the fundamental features supporting service quality? *Journal of Service Management*, 24, 1: 74-86.

Videira, F. 2014. *Manual de Conservação de Pavimentos para Pequenas Redes Rodoviárias Municipais: bases para a sua elaboração*. Coimbra.

Vinod, K. 2012. Book Review: Business to Business Marketing. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 16, 2: 139-151.

Wind, Y. J. 2006. Blurring the lines: is there a need to rethink industrial marketing? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21, 7: 474-481.

Wright, R. 2005. *Business to Business Marketing, A Step-by-Step Guide*. Harlow: Pearson Education Limited.

## 21.1 Relatórios

ANSR – Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária. 2016. *PENSE 2020 - Plano Estratégico Nacional de Segurança Rodoviária – Um desígnio: “Tornar a Segurança Rodoviária uma prioridade para todos os portugueses”*.

Comissão Europeia. 2017. *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao comité Económico e social Europeu e ao Comité das Regiões – Reexame da aplicação da política ambiental da UE: Desafios comuns e combinação de esforços para obter melhores resultados*. Bruxelas.

Comissão Europeia. 2017. *Proposta de Diretiva do Parlamento europeu e do Conselho, que altera a Diretiva 2003/59/CE, relativa à qualificação inicial e à*

*formação continua dos motoristas de determinados veículos rodoviários afetos ao transporte de mercadorias e de passageiros, e a Diretiva 2006/126/CE relativa à carta de condução.* Bruxelas.

Diário da República. 2011. *Decreto-Lei n.º 123/2014 de 11 de Agosto.*

Diário da República. 2014. *Decreto-Lei n.º 122/2014 de 11 de Agosto.*

Diário da República. 2014. *Decreto-Lei n.º 123/2014 de 11 de Agosto.*

JOUE – Jornal Oficial da União Europeia de 29 novembro de 2008. L319/59

JOUE – Jornal Oficial da União Europeia de 4 abril de 2011. L88/5

OMS – Organização Mundial de Saúde. 2004. *A segurança rodoviária não é accidental – Brochura para o Dia Mundial da Saúde 7 de Abril 2004.*

## **21.2 Retiradas da internet**

AECOPS. (s.d.); *Sumário Executivo do Relatório do Mercado de Obras Públicas – 1.º semestre de 2016.* <http://www.aecops.pt/>. Acedido em 7 de abril de 2018.

AECOPS. (s.d.); *Sumário Executivo do Relatório do Mercado de Obras Públicas – 1.º semestre de 2017.* <http://www.aecops.pt/>. Acedido em 7 de abril de 2018.

Agência Europeia do Ambiente. (s.d.); <https://www.eea.europa.eu/pt/>. Acedido em 25 de janeiro de 2018.

AICEP. (29.01.2017); <https://www.portugalglobal.pt/>. Acedido em 2 de fevereiro de 2018.

Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações. (s.d.); <http://www.apdc.pt/>. Acedido em 27 de maio de 2018.

Diário Notícias. (09.01.2017); *Investimento público em Portugal é o mais baixo desde 1986.* <https://www.dn.pt/>. Acedido em 2 de fevereiro de 2018.

Grupo Lena; <https://www.grupolena.pt/>. Acedido em 7 de março de 2018.

INE. (s.d.); *Destaque – Informação à comunicação social: Índices de Produção, Emprego e Remunerações – Dezembro 2015.* <https://ine.pt/xportal/>. Acedido em 12 de maio de 2018.

INE. (s.d.); *Destaque – Informação à comunicação social: Índices de Produção, Emprego e Remunerações – Dezembro 2016*. <https://ine.pt/xportal/>. Acedido em 12 de maio de 2018.

INE. (s.d.); *Destaque – Informação à comunicação social: Índices de Produção, Emprego e Remunerações – Dezembro 2017*. <https://ine.pt/xportal/>. Acedido em 12 de maio de 2018.

OCDE. (s.d.); *Relatórios Económicos da OCDE - Portugal*. <https://www.oecd.org/>. Acedido em 30 de março de 2018.

Pordata. (s.d.); *Pordata – Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. <https://www.pordata.pt/>. Acedido em 25 de maio de 2018.

## 22 Anexos

### 22.1 Anexo 1 – Elementos da Análise Externa

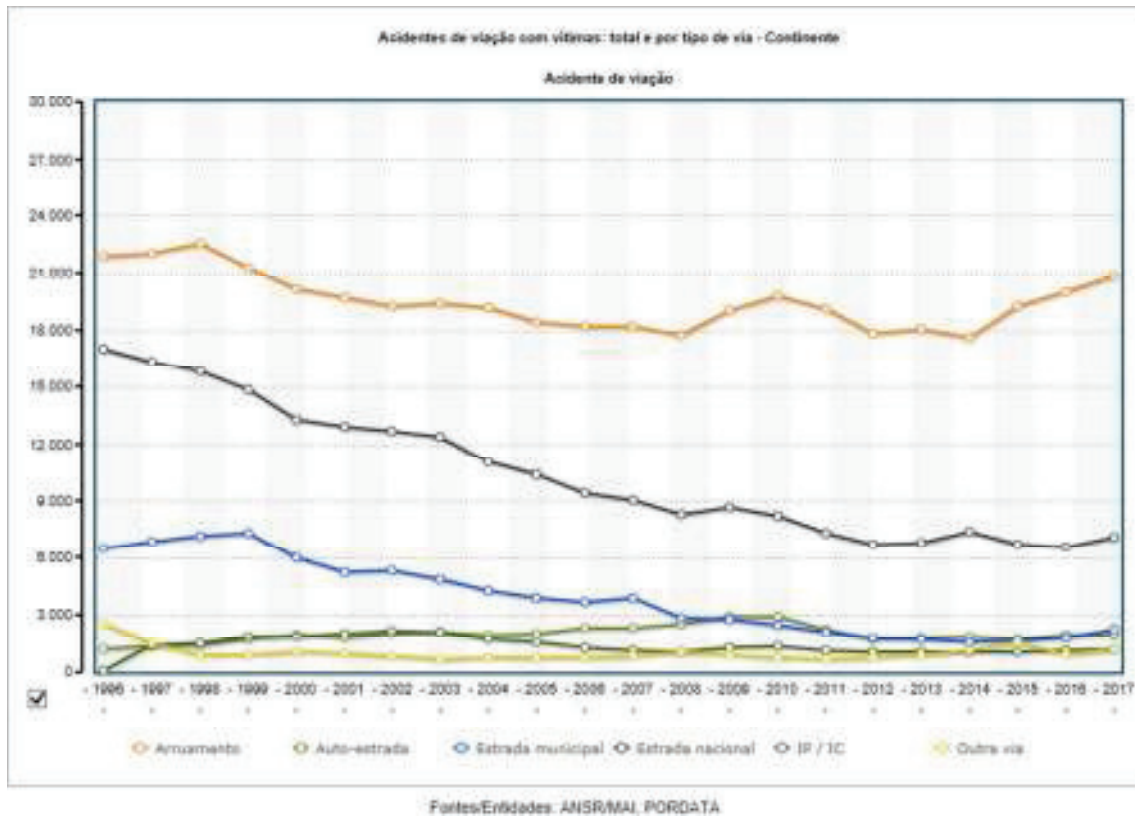


Figura 13 - Número de acidentes de viação com vítimas em Portugal distribuídos pelo tipo de via

Fonte: Elaboração própria



Figura 14 – Vítimas mortais por tipo de acidente

Fonte: Elaboração própria

## 22.2 Anexo 2 – Análise detalhada das 5 forças de Porter

Ameaça de entrada de novos concorrentes de sinalização e segurança rodoviária	Nota (1 a 5)	Classificação
Economias de escala	2	Altas
Diferenciação do produto	4	Baixa
Desvantagens de custos	2	Altas
Necessidades de capital	3	Médias
Custos de mudança para os clientes	5	Muito Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	-	-
Políticas proteccionistas	-	-
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	3	Médias
Facilidade de acesso a matérias primas	-	-
Efeitos de experiência	2	Altos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	2	Altas
<b>Valor médio</b>	<b>3</b>	Média

Tabela 26 – Análise do mercado à entrada de novos concorrentes

Fonte: Elaboração própria

Rivalidade entre as empresas de sinalização e segurança rodoviária	Nota (1 a 5)	Classificação
Número de empresas concorrentes	4	Alto
Grau de concentração do mercado	3	Médio
Crescimento do mercado	3	Médio
Custos fixos	4	Altos
Custos de posse de stock	3	Médios
Grau de diferenciação do produto	4	Baixo
Custos de mudança para os clientes	5	Muito Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	3	Médio
Barreiras à saída (decomposta em:)	-	
- Grau de especialização dos ativos	4	Alto
- Custo da saída	2	Baixo
- Barreiras emocionais	1	Muito Baixas
- Restrições legais e sociais	-	-
<b>Valor médio</b>	<b>3</b>	Média

Tabela 27 – Análise à rivalidade entre as empresas do mercado

Fonte: Elaboração própria

Ameaça de produtos substitutos à sinalização e segurança rodoviária	Nota (1 a 5)	Classificação
Disponibilidade de produtos substitutos	5	Muito Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	1	Muito Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	1	Muito Baixa
<b>Valor médio</b>	<b>2</b>	Baixa

Tabela 28 – Análise à ameaça de produtos substitutos aos existentes no mercado

Fonte: Elaboração própria



<b>Poder dos fornecedores junto das empresas de sinalização e segurança rodoviária</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>	<b>Classificação</b>
Nº de fornecedores da indústria	2	Alto
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	3	Médio
Importância da indústria como cliente	3	Média
Volume médio das compras aos fornecedores	4	Alto
Custo de mudança de fornecedor	4	Baixo
Rentabilidade dos fornecedores	3	Média
Peso do custo dos produtos comprados pela indústria no custo total	4	Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	2	Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	4	Alta
<b>Valor médio</b>	<b>3</b>	<b>Médio</b>

*Tabela 29 – Análise à influência dos fornecedores no mercado*

*Fonte: Elaboração própria*

<b>Poder dos clientes junto das empresas de sinalização e segurança rodoviária</b>	<b>Nota (1 a 5)</b>	<b>Classificação</b>
Número de clientes da indústria	1	Muito Alto
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	1	Muito Baixo
Volume médio das compras pelos clientes	3	Médio
Custo(para os clientes) da mudança de fornecedor	5	Muito Baixo
Rentabilidade dos clientes	-	-
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	2	Baixo
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	2	Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	4	Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	4	Alta
<b>Valor médio</b>	<b>3</b>	<b>Médio</b>

*Tabela 30 – Análise à influência dos clientes no mercado*

*Fonte: Elaboração própria*

### 22.3 Anexo 3 – Elementos do Estudo de Mercado

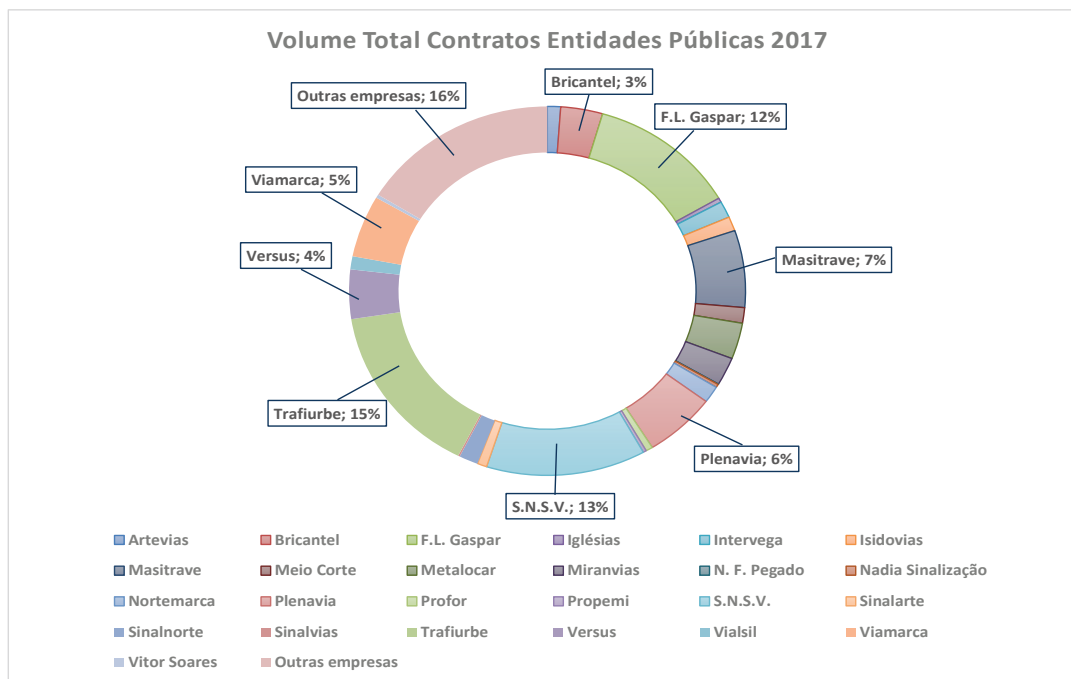


Gráfico 3 – Distribuição dos contratos públicos do Mercado de Sinalização e Segurança Rodoviária pelos seus players em 2017<sup>26</sup>

Fonte: Elaboração própria

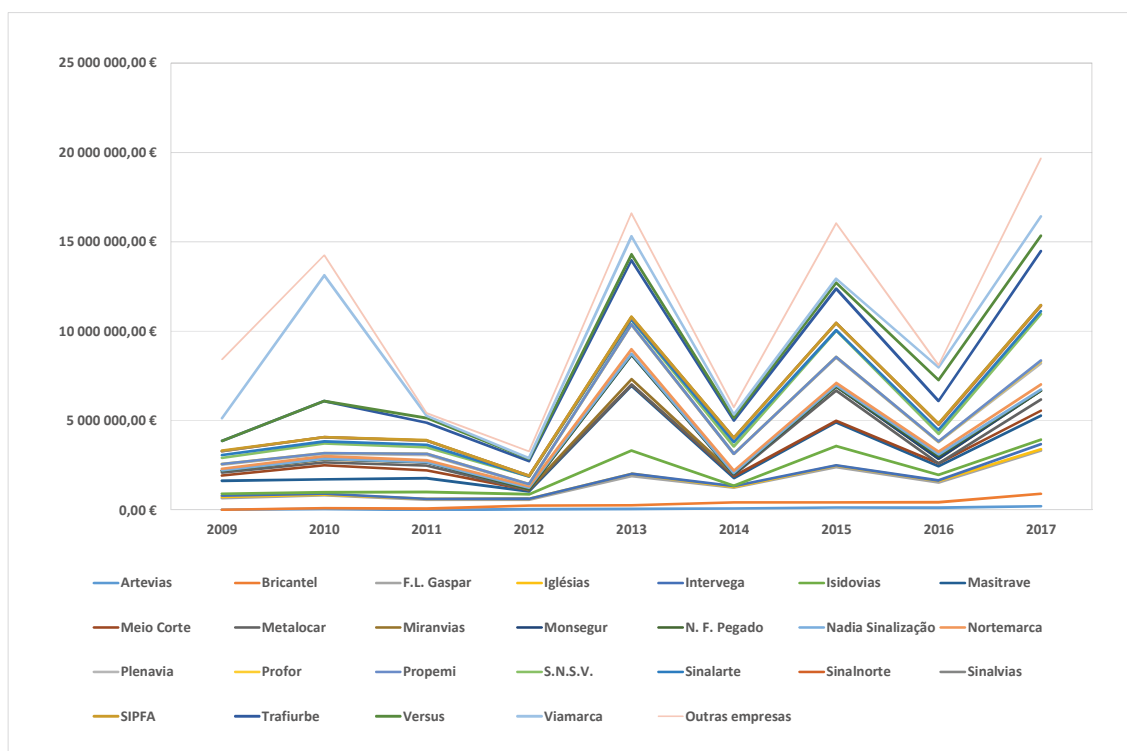


Gráfico 4 – Tendência das Empresas e do Mercado de Sinalização e Segurança Rodoviária<sup>5</sup>

Fonte: Elaboração própria

<sup>26</sup> Idem (1)

Empresas de Sinalização e Segurança Rodoviária	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total 2009-2017 (Euros)
Artevias	12 501,00 €	51 503,31 €	0,00 €	36 000,00 €	49 453,55 €	89 315,43 €	139 463,51 €	126 257,34 €	214 070,82 €	718 564,96 €
Bricantel	0,00 €	50 604,40 €	76 966,40 €	207 620,21 €	214 696,32 €	338 002,35 €	283 466,93 €	309 853,40 €	686 831,36 €	2 168 041,37 €
F.L. Gaspar	648 445,95 €	724 041,51 €	486 779,25 €	331 690,50 €	1 628 491,47 €	832 528,49 €	1 972 995,68 €	1 099 688,04 €	2 419 280,09 €	10 143 940,98 €
Iglésias	66 790,00 €	35 405,20 €	50 739,89 €	47 618,11 €	130 157,05 €	21 700,30 €	92 740,29 €	81 597,96 €	71 873,80 €	598 622,60 €
Intervega	77 800,00 €	38 750,00 €	0,00 €	4 066,19 €	0,00 €	49 016,75 €	12 896,40 €	39 202,41 €	290 311,40 €	512 043,15 €
Isidovias	104 042,39 €	88 599,01 €	385 810,86 €	254 525,06 €	1 293 698,72 €	16 520,00 €	1 076 832,13 €	308 781,71 €	248 433,24 €	3 777 243,12 €
Masitrave	727 818,39 €	723 319,90 €	778 060,51 €	159 661,82 €	3 630 015,31 €	438 588,02 €	1 327 628,54 €	476 757,01 €	1 344 816,65 €	9 606 666,15 €
Meio Corte	286 967,36 €	791 343,64 €	441 994,91 €	76 765,05 €	57 471,97 €	99 941,48 €	76 943,14 €	165 065,49 €	271 795,42 €	2 268 288,46 €
Metalocar	162 233,20 €	160 290,29 €	260 240,00 €	0,00 €	0,00 €	62 910,18 €	1 696 154,02 €	0,00 €	628 829,53 €	2 970 657,22 €
Metalocardoso	14 197,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	72 329,00 €	97 472,00 €	42 484,00 €	0,00 €	226 482,50 €
Miranvias	108 478,86 €	168 365,72 €	187 419,07 €	27 740,48 €	315 240,25 €	56 613,29 €	223 875,34 €	268 705,92 €	491 819,40 €	1 848 258,33 €
Monsecur	0,00 €	27 234,39 €	7 403,80 €	29 045,61 €	1 346 624,88 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1 410 308,68 €
N. F. Pegado	2 132,50 €	0,00 €	12 693,33 €	0,00 €	27 500,00 €	23 137,63 €	0,00 €	132 899,72 €	9 194,90 €	207 558,08 €
Nadia Sinalização	31 229,25 €	6 508,00 €	4 058,00 €	70 644,80 €	37 955,85 €	33 420,10 €	71 012,00 €	102 301,30 €	53 238,20 €	410 367,50 €
Nortemarca	72 723,83 €	140 003,78 €	87 497,44 €	87 237,65 €	255 125,40 €	140 384,53 €	129 893,10 €	151 776,09 €	294 699,60 €	1 359 341,42 €
Plenavia	240 138,97 €	133 386,51 €	300 787,68 €	95 299,98 €	1 377 992,59 €	941 803,29 €	1 417 574,38 €	526 458,67 €	1 174 689,82 €	6 208 131,89 €
Profor	32 820,00 €	38 443,30 €	65 505,64 €	20 073,00 €	21 344,72 €	0,00 €	0,00 €	34 457,78 €	113 387,21 €	349 102,49 €
Propemi	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	20 866,00 €	52 499,33 €	73 365,33 €
S.N.S.V.	341 242,77 €	543 700,06 €	359 721,11 €	424 764,94 €	272 938,57 €	412 995,18 €	1 483 471,22 €	418 892,90 €	2 596 369,31 €	6 854 096,06 €
Sinalarte	153 318,98 €	107 615,14 €	141 961,42 €	4 931,64 €	1 000,00 €	248 522,09 €	12 400,00 €	218 320,87 €	155 195,08 €	1 043 265,22 €
Sinalnorte	218 551,71 €	241 671,25 €	229 607,72 €	24 825,48 €	121 892,62 €	219 368,28 €	398 285,23 €	301 373,29 €	308 038,59 €	2 063 614,17 €
Sinalvias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	45 900,00 €	30 336,00 €	76 236,00 €
SIPFA	32 098,60 €	7 200,00 €	24 646,75 €	4 600,00 €	32 628,75 €	0,00 €	0,00 €	15 829,60 €	0,00 €	117 003,70 €
Tracevia	286 236,06 €	175 014,45 €	17 200,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	478 450,51 €
Trafiurbe	549 034,75 €	2 013 008,85 €	986 387,75 €	825 712,33 €	3 148 112,51 €	974 748,25 €	1 929 728,50 €	1 261 786,86 €	3 017 712,42 €	14 706 232,22 €
Versus	0,00 €	0,00 €	251 136,87 €	111 555,58 €	331 798,36 €	153 875,10 €	327 366,87 €	1 169 186,33 €	863 665,77 €	3 208 584,88 €
Vialsil	17 960,00 €	0,00 €	14 780,00 €	10 674,01 €	19 312,50 €	381 094,20 €	0,00 €	129 525,20 €	226 317,52 €	799 663,43 €
Viamarca	1 259 286,04 €	7 038 568,68 €	127 502,04 €	51 911,05 €	1 014 352,22 €	188 693,86 €	228 953,14 €	712 595,93 €	1 081 679,77 €	11 703 542,73 €
Vitor Soares	45 039,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	27 996,80 €	113 015,50 €	26 045,00 €	71 608,20 €	54 604,40 €	338 308,90 €
Outras empresas	3 293 906,07 €	1 119 167,21 €	149 041,00 €	380 108,75 €	1 288 337,40 €	400 329,33 €	3 105 412,38 €	126 423,86 €	3 248 441,91 €	13 111 167,91 €
<b>Total (Euros)</b>	<b>8 784 993,18 €</b>	<b>14 423 744,60 €</b>	<b>5 447 941,45 €</b>	<b>3 287 072,24 €</b>	<b>16 644 137,81 €</b>	<b>6 308 852,63 €</b>	<b>16 165 067,57 €</b>	<b>8 347 208,94 €</b>	<b>19 948 131,54 €</b>	<b>99 357 149,96 €</b>

Tabela 31 - Volume de Contratos Públicos do Mercado de Sinalização e Segurança Rodoviária nos últimos 9 anos<sup>27</sup>

Fonte: Elaboração própria

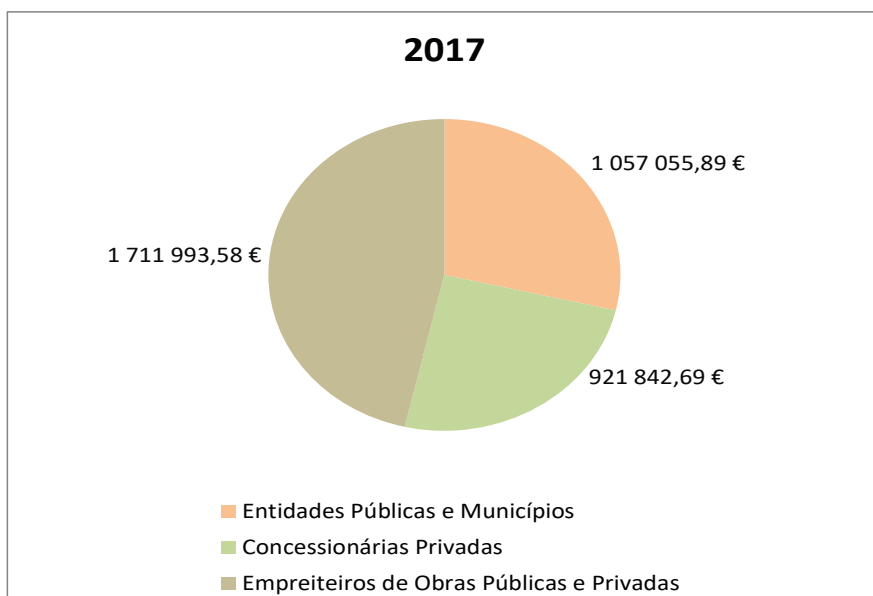


Gráfico 5 – Distribuição por tipo de cliente da Viamarca em 2017.

Fonte: Elaboração própria

<sup>27</sup> Idem (1)

Estratégia de Marketing para o mercado da sinalização rodoviária

Empresas de Sinalização e Segurança Rodoviária	Segmento Fornecimento de Sinalização Vertical	Segmento Fornecimento e Aplicação Sinalização Vertical	Segmento de Aplicação de Sinalização Horizontal	Segmento de Fornecimento e Aplicação Guardas de Segurança	Outros Segmentos	% reltiva de mercado nos últimos 8 anos	Tempo de atividade (anos)
Artevias	x	x	x			0,7%	12
Bricantel	x	x			x	2,2%	30
F.L. Gaspar	x	x	x	x	x	10,2%	40
Iglésias	x	x	x			0,6%	24
Intervega		x	x	x		0,5%	16
Isidovias	x	x	x	x		3,8%	15
Masitrave	x	x	x	x	x	9,7%	22
Meio Corte	x	x	x	x		2,3%	20
Metalocar		x	x	x		3,0%	30
Metalocardoso				x		0,2%	29
Miranvias			x			1,9%	19
Monsegur	x	x	x	x		1,4%	5A
N. F. Pegado	x	x	x	x		0,2%	14
Nadia Sinalização	x					0,4%	26
Nortemarca			x			1,4%	24
Plenavia	x	x	x		x	6,2%	15
Profor	x	x				0,4%	46
Propemi			x			0,1%	19
S.N.S.V.	x	x		x		6,9%	26
Sinalarte	x					1,1%	20
Sinalnorte	x	x	x			2,1%	34
Sinalvias	x					0,1%	7
SIPFA	x	x	x			0,1%	6
Tracevia	x	x	x	x		0,5%	5A
Trafiurbe	x	x	x	x		14,8%	30
Versus	x	x	x	x		3,2%	7
Vialsil		x		x		0,8%	22
Viamarca	x	x	x	x		11,8%	22
Vitor Soares				x		0,3%	25
Outras empresas	-	-	-	-	-	13,2%	22

SA - atualmente sem atividade

Tabela 32 – Tabela Resumo dos Concorrentes, seus segmentos e quota de mercado.

Fonte: Elaboração própria

## 22.4 Anexo 4 – Preços Unitários de Venda e Produtos do Mercado da Sinalização e Segurança rodoviária

Dimensões / Formas	Euros/Un
Sinais Triangulares Diâmetro 60 cm e tela sobre tela Nivel I (EGP)	25,00
Sinais Circulares Diam. 60 cm e tela sobre tela Nivel I (EGP)	30,00
Sinais Octogonais Diam. 60 cm e tela sobre tela Nivel I (EGP)	29,00
Sinais Quadrangulares Diam. 60 cm e tela sobre tela Nivel I (EGP)	32,00
Sinais Triangulares Diam. 70 cm e tela sobre tela Nivel I (EGP)	43,00
Sinais Circulares Diam. 70 cm e tela sobre tela Nivel I (EGP)	42,00
Sinais Octogonais Diam. 70 cm e tela sobre tela Nivel I (EGP)	45,00
Sinais Quadrangulares Diam. 70 cm e tela sobre tela Nivel I (EGP)	45,00
Baias Direccionais com 60 x 240 cm e tela sobre tela Nivel II (HIP)	77,00
Baias Direccionais com 60 x 60 cm e tela sobre tela Nivel II (HIP)	29,00
Baliza de Posição com 20 x 120 cm e tela sobre tela Nivel II (HIP)	27,00
Sinal de aproximação de saída com 70 x 150 cm e tela sobre tela Nivel II (HIP)	105,00
Sinal de Demarcação Miriamétrico com 60 x 90 cm e tela sobre tela Nivel II (HIP)	65,00

Tabela 33 - Preços Unitários dos Sinais de Código, Equipamentos de Guiamento e Balizagem, Sinais Complementares de Aproximação e Demarcação

Fonte: Elaboração própria

	Euros/m <sup>2</sup>
Sinais de Informação com tela sobre tela Nivel I (EGP)	95,00 €
Sinais de Direção com tela sobre tela Nivel I (EGP)	105,00 €
Sinais Turístico-cultural com tela sobre tela Nivel I (EGP)	95,00 €
Sinais Provisórios com tela sobre tela Nivel I (EGP)	85,00 €

Tabela 34 - Preços Unitários dos Sinais de Informação, Direção, Turístico-cultural e Provisórios;

Fonte: Elaboração própria



Figura 15 - Sinais Complementares: Equipamentos de Guiamento e Balizagem, respetivamente baias direccionais com 60x240 cm, baia direccional com 60x60 cm e baliza de posição com 20x120 cm



Figura 16 - Sinais Complementares: Sinais de Aproximação e de Demarcação, respetivamente sinal de aproximação de saída com 70x150 cm e sinal de demarcação miriarmétrico com 60x90 cm



Figura 17 – Pintura de SH na rede viária portuguesa: pintura longitudinal e transversal, respetivamente

## 22.5 Anexo 5 – Rede Viária da Responsabilidade dos Municípios

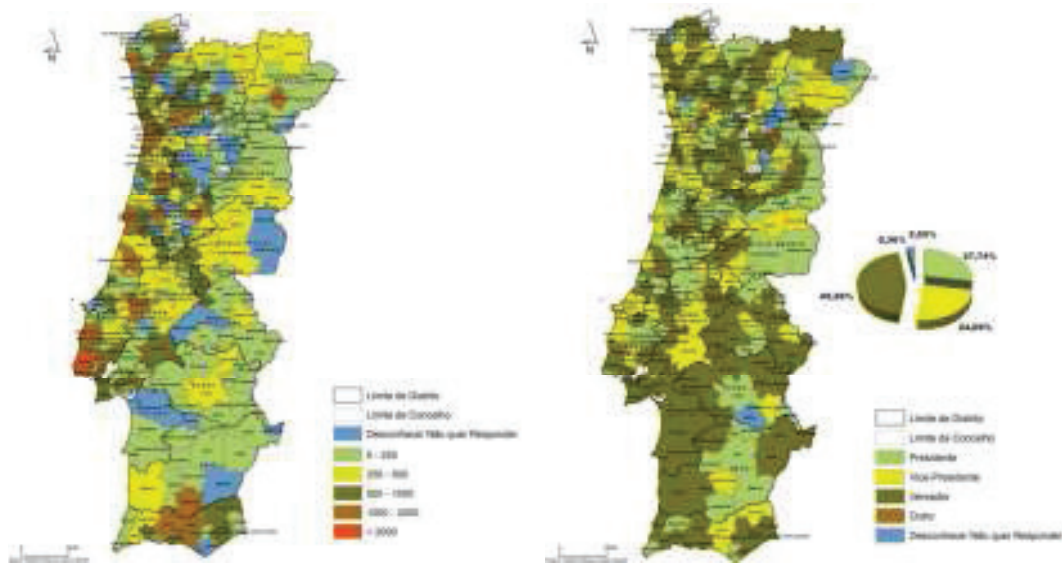


Figura 18 – Número de quilómetros de vias sob responsabilidade de cada município / Detentor do pelouro do trânsito e segurança rodoviária (Fonte: ADPA (Associação para o Desenvolvimento e Promoção da Autonomia)) (Neff et al, 2016)

## 22.6 Anexo 6 – Avaliação Global

### 22.6.1 Avaliação do grau de importância dos fatores externos menos relevantes

Oportunidades		Impacto no negócio			Probabilidade de ocorrência		
		Fraco 1	Médio 2	Elevado 3	Fraca 1	Média 2	Elevada 3
7	Objetivo da UE em reduzir para metade o número de mortos em acidentes rodoviários ocorridos em 2010, até 2020.	x					x
8	Diminuição da construção de infraestruturas novas e aumento de trabalhos de conservação das infraestruturas existentes.		x		x		
9	As autarquias locais desempenham um papel cada vez mais importante na promoção da segurança rodoviária, representando um dos principais atores do PENSE 2020.		x			x	
10	O custo estimado da sinistralidade rodoviária ascende a 2% do PIB em países com elevados recursos.		x		x		
11	Incidência para que os acidentes de viação ocorram mais em arruamentos e estradas nacionais, do que em autoestradas.	x					x
12	Dentro dos fatores de risco que influenciam um acidente estão o deficiente traçado, sinalização e manutenção da via.		x			x	
13	Diretiva nº 2008/96/CE estabelece a obrigatoriedade periódica às ISR.	x					x
14	Os produtos da sinalização rodoviária apresentam prazos de garantia entre 2 e 10 anos, após os quais necessitam de ser renovados.		x			x	
15	Nas infraestruturas municipais ocorrem o maior número de acidentes com vítimas mortais.	x					x
16	Ligeira recuperação do investimento público nos últimos anos relativamente à crise que se instalou entre 2009 e 2010.		x		x		
17	Baixa capacidade de resposta a um eventual aumento de pedidos de controlo de qualidade da SV e SH do mercado		x			x	

Tabela 35 - Avaliação das oportunidades menos relevantes relativamente ao impacto no negócio e à probabilidade de ocorrência

Fonte: Elaboração própria

Ameaças		Impacto no negócio			Probabilidade de ocorrência		
		Fraco 1	Médio 2	Elevado 3	Fraca 1	Média 2	Elevada 3
6	Divida pública alta que coloca em risco o débil crescimento existente.	x					x
7	Reduzidos custos de mudança e baixas barreiras emocionais para os clientes.		x			x	
8	Alta probabilidade de ameaça dos produtos substitutos.	x					x
9	O poder dos clientes e a entrada de novos concorrentes pode ter influência no mercado.		x			x	

Tabela 36 - Avaliação das ameaças menos relevantes relativamente ao impacto no negócio e à probabilidade de ocorrência

Fonte: Elaboração própria



## 22.6.2 Avaliação do grau de importância dos fatores internos menos relevantes

Pontos Fortes		Impacto no negócio			Tendência de Evolução		
		Fraco 1	Médio 2	Elevado 3	Fraca 1	Média 2	Elevada 3
7	Todos os produtos produzidos pela Viamarca contêm marcação CE.			x	x		
8	A Viamarca é um membro associado da AFESP.	x				x	
9	Clientes e concorrentes fidelizados com lista de preços aumentam a produção de SV da fábrica.			x		x	
10	A pintura de marcas rodoviárias é reconhecida pela sua qualidade de execução sustentada nos seus aplicadores.			x	x		
11	Loja online recentemente criada.	x					x

Tabela 37 - Avaliação dos pontos fortes menos relevantes relativamente ao impacto no negócio e à tendência de evolução

Fonte: Elaboração própria

Pontos Fracos		Impacto no negócio			Tendência de Evolução		
		Fraco 1	Médio 2	Elevado 3	Fraca 1	Média 2	Elevada 3
6	Baixa capacidade de resposta a um eventual aumento de pedidos de controlo de qualidade da SV e SH, ou verificação da garantia dos produtos com marcação CE produzidos.			x	x		
7	Dificuldade na obtenção dos índices de controlo de qualidade da retroreflexão da SH em toda a sua extensão, solicitados em caderno de encargos de clientes.			x		x	

Tabela 38 - Avaliação dos pontos fracos menos relevantes relativamente ao impacto no negócio e à tendência de evolução

Fonte: Elaboração própria

## 22.7 Anexo 7 – Mapas de Perfis dos responsáveis pela decisão de compra

### **Mapa de Perfil dos responsáveis pela decisão de compra nos municípios**

*Objetivos Funcionais:* responder equitativamente aos problemas de sinalização rodoviária em toda a rede municipal; apostar na prevenção rodoviária e na correta gestão da sinalização rodoviária existente; atingir um nível reduzido de sinistralidade e mortalidade rodoviária; responder às reclamações de mobilidade rodoviária nas vias municipais registradas pelos seus munícipes e eleitores; identificação e correção de eventuais zonas onde ocorram acidentes rodoviários graves; dotar o município de boas infraestruturas que fixem empresas e investimento no concelho; cumprimento da verba do orçamento municipal estipulada para a conservação das infraestruturas municipais;

*Objetivos Sociais:* divisão de infraestruturas rodoviárias reconhecida pela sua competência e capacidade técnica, quer pelas restantes divisões municipais quer pelos seus munícipes;

*Objetivos Emocionais:* satisfação dos utilizadores das infraestruturas rodoviárias municipais, traduzida em votos nas eleições autárquicas;

*Resultados indesejados, problemas e características:* dificuldades na mobilidade dos munícipes e aumento da sinistralidade e mortalidade derivados da deficiente funcionalidade da sinalização existente; necessidade de gastos constantes na renovação da sinalização existente; desconhecimento do estado de funcionalidade atual, localização e tipo da sinalização rodoviária do município, bem como do seu tempo de vida útil; necessidade de obter dados válidos para a elaboração de concursos públicos;

*Obstáculos:* ausência de recursos e especialização técnica para uma correta gestão da sinalização rodoviária existente;

*Riscos:* responsabilidade civil pela inoperabilidade da rede rodoviária, nomeadamente quando os acidentes têm origem em causas da esfera jurídica do município;

*Ganhos necessários:* sinalização horizontal e vertical retrorrefletora, para perceção noturna dos condutores;

Ganhos esperados: sinalização rodoviária do município fornecida e aplicada segundo as normas e leis em vigor; produtos constituintes da sinalização rodoviária com marcação CE;

Ganhos desejados: georreferenciação e estado de funcionalidade da sinalização rodoviária; município reconhecido pelo alto índice de segurança rodoviária e reduzida mortalidade nas suas vias municipais; Municípios satisfeitos pelo aumento de conforto na mobilidade diária e pela redução situações passíveis de ocorrência de sinistralidade viária;

Ganhos inesperados: sinalização rodoviária das vias municipais representada em mapas ou desenhos 2D; redução de custos na sinalização rodoviária do município podendo inclusive levar a acionamento das garantias dos produtos de sinalização rodoviária adquiridos caso estes não estejam conformes ao longo do seu tempo de vida útil;

### **Mapa de Perfil dos responsáveis pela decisão de compra nas concessionárias**

Objetivos Funcionais: manter o nível de funcionalidade da via concessionada no que diz respeito a sinalização rodoviária; conhecer a dimensão, localização e tipo de sinalização rodoviária; complementar carências dos sistemas de gestão da sinalização rodoviária existente;

Objetivos Sociais: apresentar a sinalização rodoviária bem identificada e em bom estado funcional, dão boa imagem à via em questão e à própria concessionária;

Emocionais: satisfação do utilizador pois grande parte das concessionárias correspondem a vias de utilizador/pagador.

Resultados indesejados, problemas e características: incorreta funcionalidade da sinalização existente; aumento da sinistralidade e mortalidade; reclamações dos utilizadores da via relativamente à sinalização rodoviária existente; gastos constantes na renovação da sinalização existente;

Obstáculos: grande extensão da rede viária dificulta uma gestão pormenorizada da sinalização rodoviária;

Riscos: Responsabilidade civil pela inoperabilidade da rede rodoviária, nomeadamente quando os acidentes têm origem em causas da esfera jurídica da concessionária;

Ganhos necessários: sinalização horizontal e vertical com os níveis de exigência indicados para o tipo de via em questão: autoestradas ou estradas nacionais;

Ganhos esperados: sinalização rodoviária com garantia entre 2 a 10 anos sobre os produtos aplicados; produtos constituintes da sinalização rodoviária com marcação CE;

Ganhos desejados: controlo de qualidade da sinalização aplicada;

Ganhos inesperados: após a garantia, a sinalização prolonga as características técnicas compatíveis mais uns anos;

### **Mapa de Perfil dos responsáveis pela decisão dos empreiteiros obras publicas e privadas**

Objetivos Funcionais: adquirir produtos ou serviços de sinalização rodoviária pelo preço economicamente mais favorável e cumpridores do caderno de encargos; serviços contratados sejam realizados em segurança, por forma a não comprometer os outros utilizadores da via; ausência de acidentes de trabalho na empreitada; cumprir timings de entrega ao cliente;

Objetivos Sociais: Impressionar o cliente pela qualidade técnica dos trabalhos realizados; ganhar a confiança dos seus clientes, sendo vistos como competentes e tecnicamente seguros;

Objetivos Emocionais: cumprimento dos objetivos idealizados a nível de orçamento, planeamento e qualidade de execução;

Resultados indesejados, problemas e características: reclamações e multas dos clientes devido a atrasos na realização de trabalhos que comprometam a entrega da empreitada; incumprimento do caderno de encargos; não conformidades no auto de vistoria para receção da empreitada pelo cliente; fornecimentos ou serviços de sinalização rodoviária prestados que comprometam a conclusão e entrega da empreitada ao dono de obra;

Obstáculos: ausência de especialização técnica para a execução de trabalhos de sinalização rodoviária; trabalhos antecessores por finalizar;

Riscos: equipas subcontratadas que possam colocar em causa a segurança em obra acarreta preocupações aos responsáveis de obra;

Ganhos necessários: conclusão da empreitada com a aplicação de toda a sinalização rodoviária prevista;

Ganhos esperados: contratação de um fornecimento ou serviço de aplicação da sinalização rodoviária experiente, competente e seguro; sinalização rodoviária aplicada de acordo com as normas e legislação em vigor; garantia entre 2 a 10 anos sobre os produtos aplicados ou fornecidos; produtos constituintes da sinalização rodoviária com marcação CE;

Ganhos desejados: satisfação do dono de obra pela qualidade da sinalização rodoviária implementada; ausência de acidentes de trabalho com origem no serviço contratado;

Ganhos inesperados: Apoio técnico na definição e elaboração de sinalização provisória necessária para a execução de outros trabalhos em obra;

## 22.8 Anexo 8 – Mapas de Valor dos responsáveis pela decisão de compra

### Mapa de Valor dos responsáveis pela decisão de compra nos municípios

#### Produtos e Serviços disponíveis:

- Fornecimento de sinalização vertical;
- Serviço de aplicação de sinalização vertical;
- Serviço de aplicação de sinalização horizontal;
- Serviço de aplicação de guardas de segurança;
- Controlo e inventariação da sinalização rodoviária;
- Consultoria e gestão de qualidade da sinalização rodoviária;

#### - Serviços de apoio:

- Apoio técnico no pós-venda para sinalização não conforme;
- Elaboração e dimensionamento de maquetas para SV de informação;

#### Analgésicos:

- Controlo e inventariação da sinalização rodoviária → Identifica a sinalização existente que não se apresenta os parâmetros necessários para o seu bom funcionamento, prevenindo a ocorrência de sinistros e problemas na mobilidade dos utilizadores da via. Responsabiliza os fornecedores dos serviços de fornecimento e aplicação da sinalização vertical e horizontal, por eventuais anomalias durante o período de vida útil da sinalização adquirida.
- Consultoria e gestão de qualidade da sinalização rodoviária → Este serviço fundamenta em dados técnicos e especializados a decisão de investimento em renovação da sinalização rodoviária existente.

#### Potenciadores de ganhos:

- Consultoria e gestão de qualidade da sinalização rodoviária → Delegação de trabalho a profissionais especializados na área da sinalização rodoviária; obter dados fidedignos

para a realização de concursos públicos de sinalização rodoviária, em que o solicitado corresponde efetivamente ao que é necessário executar;

- Controlo e inventariação da sinalização rodoviária → Conhecer a dimensão, localização e tipo de sinalização rodoviária; saber qual o ponto de situação da sinalização rodoviária existente relativamente à sua funcionalidade;

### **Mapa de Valor dos responsáveis pela decisão de compra nas concessionárias**

#### *Produtos, serviços e serviços de apoio disponíveis:*

Os mesmos que anteriormente descritos no mapa de valor dos responsáveis pela decisão de compra nos municípios.

#### *Analgésicos:*

- Controlo e inventariação da sinalização rodoviária → poupança no consumo da sinalização rodoviária, nomeadamente por acionar a garantia de produtos de sinalização rodoviária que se encontram dentro do seu período de vida útil e que se apresentem não conformes;

#### *Potenciadores de ganhos:*

- Consultoria e gestão de qualidade da sinalização rodoviária → Delegação de trabalho a profissionais especializados na área da sinalização rodoviária; redução de riscos do impacto da sinalização rodoviária na estimativa de orçamentos anuais;

### **Mapa de Valor dos responsáveis pela decisão de compra dos empreiteiros obras publicas e privadas**

#### *Produtos e serviços disponíveis:*

- Fornecimento de sinalização vertical;
- Serviço de aplicação de sinalização vertical;
- Serviço de aplicação de sinalização horizontal;
- Serviço de aplicação de guardas de segurança;

- Serviços de apoio:

- Apoio técnico no pós-venda para sinalização não conforme;
- Elaboração e dimensionamento de maquetas para SV de informação;

Analgésicos:

Serviços de aplicação de SV e SH → os serviços de SV e SH experientes e competentes evitam atrasos no cumprimento do prazo de entrega da empreitada, reduzem a probabilidade de acidentes em obra e facilitam o trabalho do responsável em obra do empreiteiro.

Potenciadores de ganhos:

Serviços de aplicação de SV e SH → satisfação do dono de obra relativamente à qualidade da sinalização rodoviária implementada;



## 22.9 Anexo 9 – Orçamentação pormenorizada das ações

### Ação 1 – Inovação de serviços

Descritivo	Estimativa de Preço	Euros/ano
Viatura Monovolume Opel <sup>1</sup>	30 000 €	6 000 €
Fornecimento de <i>software</i> de georreferenciação da sinalização rodoviária, montagem, assistência técnica e formação de utilizadores <sup>1</sup>	150 000 €	30 000 €
Fornecimento e montagem de equipamento de controlo de qualidade da sinalização horizontal <sup>1</sup>	80 000 €	16 000 €
Fornecimento e montagem de equipamento de controlo de qualidade da sinalização vertical <sup>1</sup>	10 000 €	2 000 €
Despesas de Gásleo, Seguro e Portagens <sup>2</sup>	1.675 Euros/mês	18 425 €
Técnico Operacional <sup>3</sup>	2.300 Euros/mês	32 200 €
Técnico auxiliar <sup>3</sup>	2.000 Euros/mês	28 000 €
<i>Acresce IVA à taxa em vigor</i>		
<b>Total</b>		<b>132 625 €</b>

#### Notas:

<sup>1</sup> Equipamentos a amortizar ao longo de 5 anos;

<sup>2</sup> Despesas de Gásleo: 40 Euros/dia; Seguro de Viatura e Equipamentos: 25 Euros/dia; Portagens: 35 Euros/dia;

<sup>3</sup> Despesas com colaborador inclui remuneração, seguro, subsídios de alimentação e deslocação e segurança social;

### Ação 2 – Melhoramento da matéria prima aplicada nos serviços de SH

Descritivo	Dias de Testes Experimentais	Euros/dia	Euros/ano
Equipa e Equipamentos de Pintura	5	1 200 €	6 000 €
<b>Total</b>			<b>6 000 €</b>

#### Notas:

<sup>1</sup> Despesas com colaborador inclui remuneração, seguro, subsídios de alimentação e deslocação e segurança social;

### Ação 3 – Plano comercial e de vendas

Quant. (un)	Descritivo	Euros/ano
2	Técnico Comercial <sup>1</sup>	64 400 €
1	Técnico Orçamentista <sup>1</sup>	25 200 €
2	Viatura de renting	19 360 €
2	Despesas de Gásleo, Seguro e Portagens <sup>2</sup>	27 060 €
		<b>136 020 €</b>

Notas: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Despesas com colaborador inclui remuneração, seguro, subsídios de alimentação e deslocação e segurança social;

<sup>2</sup> Despesas de Gásleo: 30 Euros/dia; Seguro de Viatura: 20 Euros/dia; Portagens: 25 Euros/dia;

#### **Ação 4 – Reforço da comunicação online**

Descritivo	Dias/mês	Euros/dia	Euros/ano
Técnico Produção <sup>1</sup>	2	115 €	2 760 €
Técnico Marketing <sup>1</sup>	4	115 €	5 520 €
<b>Total</b>			<b>8 280 €</b>

Notas:

<sup>1</sup> Despesas com colaborador, incluindo remuneração, seguro, subsídios de alimentação e deslocação e segurança social;

#### **Ação 5 – Dinamização da loja online**

	Meses	Euros/mês	Total
Webdesigner (3 meses)	3	2 850 €	8 550 €

	Paypal	EasyPay	Vendus	euPago
Taxas de Pagamento PayPal <sup>1</sup>	2,4% + 0,35€			
Taxas pagamento Visa/MasterCard		3,4 % + 0,28€	96€/ano	
Taxas pagamento Referência Multibanco		0,94		1,8 % + 0,23€

Acresce IVA à taxa em vigor

Notas:

<sup>1</sup> PayPal: Valores para um volume de transações entre 50.000,01€ e 100.000€;

#### **Ação 6 – Desenvolvimento de competências**

	Horas	Euros/hora	Total
Formador em PHC Básico e Avançado	144	75	10 800 €

### **Ação 7 – Optimização do *software* de gestão**

	<b>Total</b>
Remuneração Programador (3 semanas)	6 000 €
Remuneração dois colaboradores (1 dia por semana x 4 semanas x 12 meses) <sup>1</sup>	11 040 €
	<b>17 040 €</b>

#### Notas:

<sup>1</sup> Despesas com colaborador, incluindo remuneração, seguro, subsídio de alimentação e segurança social;

## **22.10 Anexo 10 – Análise SWOT dinâmica**

Pontos Fortes		Pontos Fracos	
a	O conhecimento dos fornecedores e produtos adquiridos ao longo dos seus 22 anos de atividade.	h	Serviços de controlo de qualidade da medição dinâmica de retrorreflexão subcontratados encontram-se sobrecarregados e o serviço de georreferenciação SV é moroso e dispendioso.
b	O processo de fabrico da SV confere vantagens competitivas de preço, qualidade e eficácia nos fornecimentos aos clientes quando comparado com outros concorrentes onde o fabrico próprio não existe.	i	A qualidade da tinta aplicada é alvo de críticas devido à sua cor e espessura.
c	Experiência técnica específica de aplicação da SV e pintura de SH acumulada ao longo de 22 anos.	j	Programa de software de gestão não é aproveitado na sua plenitude.
d	Qualidade da SV elevada é apontada pelos clientes como uma das melhores no mercado.	k	A loja online carece de dinamização e captação de clientes.
e	Atividade comercial da empresa em visitas semanais junto de clientes importantes, como municípios, concessionárias e empreiteiros.	l	Dificuldade na obtenção dos índices de controlo de qualidade da retrorreflexão da SH em toda a sua extensão, solicitados em caderno de encargos de clientes.
f	O controlo de qualidade, georreferenciação e elaboração de maquetas e telas finais são serviços pós-venda que acrescentam valor ao produto.		
<b>Oportunidades</b>			
1, a)	Fomentar parcerias e solicitar amostras a fornecedores de produtos acabados de sinalização não produzidos pela Viamarca, para que esta possa comercializar as suas últimas inovações, nomeadamente no que diz respeito à sinalização de pontos críticos.	1, h)	N/A
1, b)	Enviar o catálogo físico de todos os produtos de SV produzidos pela Viamarca aos clientes que serão alvo preferencial desta medida: Municípios.	1, i)	Trabalhar em conjunto com o fornecedor de tintas por forma a que este possa fornecer tintas adaptáveis às exigências dos clientes Viamarca. Podendo apresentar tintas com classes diferentes consoante a cor, espessura de tinta e retrorreflexão exigida.
1	O PENSE 2020 estabelece a meta de 41 mortos/milhão de habitantes e os municípios como principais atores.		

Estratégia de Marketing para o mercado da sinalização rodoviária

	1, c)	Promover formações junto dos municípios no âmbito da correta aplicação da SV e SH, nomeadamente o seu correto dimensionamento. Criar canais utilizadores/município/Viamarca de exposição de eventuais anomalias e respetiva proposta de solução.	1, j) N/A	
	1, d)	Organizar visitas à fábrica com os técnicos municipais responsáveis pela sinalização rodoviária, para conhecimento das condições e processos de fabrico da SV com marcação CE.	1, k)	Desenvolver contas de cliente para os municípios, onde estes poderiam simular a aquisição de determinado tipo de sinalização vertical.
1	1, e)	Reforço de elementos da equipa comercial e regularidade das visitas junto dos clientes, por forma a abranger todos os 268 municípios.	1, l)	Realizar formações junto dos principais aplicadores de tinta europeus, para aproveitamento do seu know-how em cumprimento de índices de retrorreflexão da SH em toda a sua extensão.
	1, f)	Comunicar junto dos municípios, para os benefícios do controlo de qualidade como meio de prevenção de acidentes rodoviários e cumprimento das normas e leis rodoviárias.		

2	<p>Envelhecimento demográfico da população europeia prevendo chegar a 150 milhões de pessoas com mais de 65 anos em 2060.</p>	2, a)	<p>Baixar os preços dos materiais com níveis superiores de retrorreflexão junto dos fornecedores, para melhorar o preço final ao cliente e a visualização por parte do utilizador final.</p>	2, h)	N/A
2, b)		<p>Disponibilizar ao cliente para encomendas de SV acima de 2.000 euros, um controlo de retrorreflexão da SV à saída da fábrica e nota informativa do seu significado ao nível da visibilidade do utilizador.</p>	2, i)	N/A	
2, c)		<p>Fornecer ao cliente um vídeo no fim da execução da empreitada com a percepção noturna dos condutores.</p>	2, j)	<p>Possibilidade de publicar comentários/citações dos utilizadores tanto na página oficial como na loja online.</p>	
2, d)		<p>Estabelecer classes de durabilidade e retrorreflexão para os produtos SV (ex: classes energéticas dos electrodomésticos) para informar/persuadir o cliente.</p>	2, k)	<p>Publicidade na loja online relativa à diferença de retrorreflexão entre os vários tipos de tela aplicada na sinalização, colocando vídeos com as diferentes percepções noturnas dos condutores quando visualizam vários tipos de tela ou mesmo uma sinalização existente bastante deteriorada.</p>	
2, e)		<p>Distribuição de publicidade junto dos clientes alusiva à influência que a perda de visão e envelhecimento tem na condução e utilização da via.</p>	2, l)	N/A	
2, f)		<p>Divulgar o controlo de qualidade junto dos municípios e IP, através da realização de controlos de qualidade: a uma sinalização deficitária e a outra recentemente aplicada pela Viamarca.</p>			

3	<p>Maior aposta das empresas portuguesas na especialização e inovação, representando neste momento o maior investidor em I&amp;D</p>	3, a)	<p>Em parceria com os fornecedores investir no desenvolvimento de novos produtos tendo em vista a adaptação aos novos automóveis de leitura inteligente.</p>	3, h)	<p>Investimento em equipamentos de medições dinâmicas e de resistência ao deslizamento para complementar as equipas de controlo de qualidade da sinalização rodoviária, apostando numa parceria com uma empresa portuguesa de I&amp;D para desenvolvimento de software de georreferenciação.</p>
3, b)	<p>Investimento no desenvolvimento de novas técnicas de fabrico assente em processos certificados com a marcação CE, nomeadamente sinais de trânsito com base de plástico.</p>	3, i)	<p>Investimento em parcerias com o seu principal fornecedor e parceiro de tinta, para o desenvolvimento de tintas fotoluminescentes ou adaptáveis à nova era de veículos de condução inteligente.</p>		
3, c)	<p>Venda de novos serviços, como a consultoria e gestão da sinalização rodoviária.</p>	3, j)	<p>Formar os colaboradores da empresa e desenvolver o programa de software adaptado à atividade da empresa.</p>		
3, d)	<p>Em parcerias com os municípios, incidir a inovação e especialização sobre outras áreas de sinalização como a sinalética turística urbana.</p>	3, k)	<p>Submeter informação na loja online relativa aos avanços nos diversos projetos de inovação em curso.</p>		
3, e)	<p>Comunicação das novidades e inovações da empresa aos seus clientes por newsletter, nomeadamente concessionárias e municípios.</p>	3, l)	<p>Trabalhar em conjunto com o fornecedor de tintas por forma a que este possa fornecer tintas adaptáveis às exigências dos clientes Vimarca. Podendo apresentar tintas com classes diferentes consoante a cor, espessura de tinta e retrorreflexão exigida.</p>		
3, f)	<p>Desenvolver em conjunto com as empresas de fornecimento de equipamentos de medição, um método que proporcione a medição de retrorreflexão da SV sem interferência entre espectros de sinais.</p>				



4	Definição da UE de obrigatoriedade da marcação CE nos produtos de construção.	4, a)	Ajudar os seus fornecedores na obtenção de certificação CE dos seus produtos, partilhando o "know-how" adquirido em certificação.	4, h)	N/A
4, b)	Investir em parcerias com revendedores de sinalização vertical tendo em vista a comercialização da sinalização com marcação CE.	4, i)	N/A		
4, c)	Desenvolver campanha junto dos clientes e em eventos "Aplicação com marcação CE Viamarca", aludindo à experiência em aplicação de SV da Viamarca e ao seu produto com marcação CE.	4, j)	N/A		
4, d)	Na película envolvente das encomendas de SV colocar o símbolo bem visível da marcação CE (alerta visual que o produto adquirido tem marcação CE).	4, k)	Na elaboração de orçamentos para os clientes referir na descrição do artigo que este contém marcação CE. Adicionar breve texto a explicar a mais valia que o produto tem sendo certificado e o custo que isso representa relativamente a outros produtos adquiridos a eventuais concorrentes.		
4, e)	Foco na comunicação com o cliente, para a obrigatoriedade da marcação CE da SV nas vias geridas por municípios e concessionárias.	4, l)	Participar ativamente na certificação da marcação CE de todos os tipos de tintas do seu principal fornecedor e parceiro.		
4, f)	Debater junto dos organismos associativos (AFESP) para um produto com marcação CE e com os parâmetros controlados à saída de fábrica.				

5	2/3 dos municípios não possui cadastro de sinalização de trânsito.	5, a)	N/A	5, h)	Investimento em equipamentos atualizados automáticos de georreferenciação por forma a otimizar o cadastro de SV e SH ou desenvolvimento de programas em conjunto com o ensino superior.
		5, b)	Realizar parcerias com municípios, para dotar a SV adquirida de código de barras para futura georreferenciação manual e monitorização.	5, i)	N/A
		5, c)	Investimento em equipamento de georreferenciação em grande escala para cadastro de SV e SH para os municípios e IP.	5, j)	N/A
		5, d)	Divulgar o serviço de georreferenciação da SV, como complemento à qualidade do produto SV da Viamarca.	5, k)	N/A
		5, e)	Divulgar o serviço de georreferenciação da SV, como complemento à qualidade do produto SV da Viamarca.	5, l)	N/A
		5, f)	Com a georreferenciação da SV, será possível a apresentação da implantação da SV no final da empreitada.		

6	Ausência de uma política de conservação e manutenção da sinalização das infraestruturas rodoviárias por parte dos municípios.	6, a)	Formações conjuntas com os fornecedores para esclarecimento junto dos clientes, municípios e concessionárias, dos tempos de vida útil dos diversos materiais e correspondente perda de características essenciais.	6, h)	Investimento em equipamentos de medições dinâmicas e de resistência ao deslizamento para complementar as equipas de controlo de qualidade da sinalização rodoviária e tornar este serviço não só para aproveitamento interno como venda de serviço externo a outros concorrentes ou clientes.
6, b)	Informação no site sobre a qualidade de fabrico da SV da Viamarca, baseada em material bastante durável, confere-lhe um período mais alargado de conservação e manutenção. (secção FAQ)	6, b)		6, i)	N/A
6, c)	Contratação de técnicos para integrarem equipas de serviços de gestão, controlo de qualidade e georreferenciação de sinalização viária.	6, c)		6, j)	N/A
6, d)	Comunicar junto dos municípios, as vantagens ao nível dos benefícios para o utilizador e redução de custos da existência de uma política de conservação e manutenção da sinalização rodoviária.	6, d)		6, k)	Promoção da durabilidade e garantia dos produtos na loja online.
6, e)	Divulgação de novos serviços de gestão da qualidade da sinalização rodoviária	6, e)		6, l)	N/A
6, f)	Criar um serviço completo de gestão de qualidade da sinalização rodoviária: "BI Sinalização Viamarca", Este serviço indicará para um dado município o estado corrente da SV e SH das vias municipais.	6, f)			

Ameaças		
<p>7</p> <p>Investimento público apesar ser mais elevado que em 2016, fica aquém do projectado e do que foi executado durante período de intervenção da “troika”.</p>	<p>7, a)</p> <p>Impulsionar a venda dos produtos acabados adquiridos aos fornecedores para outros mercados europeus ou internacionais através da tradução da loja online em outras linguas.</p>	<p>7, h)</p> <p>Divulgar através da sua página oficial o serviço de controlo de qualidade da SV e SH noutras linguas e investir em contactos com outras concessionárias e organismos estatais pertencentes aos países europeus.</p>
	<p>7, b)</p> <p>Impulsionar a venda dos produtos SV da Viamarca para outros mercados europeus ou internacionais através da tradução da loja online em outras linguas.</p>	<p>7, i)</p> <p>N/A</p>
	<p>7, c)</p> <p>Divulgação de fotos e videos na página oficial e na televisão regional relativos às últimas empreitadas de aplicação de SV e SH da Viamarca.</p>	<p>7, j)</p> <p>Formação dos colaboradores da área comercial no programa de software de gestão, para uma orçamentação mais eficaz e num atualizado controlo de gestão das atividades da empresa.</p>
	<p>7, d)</p> <p>Estabelecer patamares de qualidade da sinalização por forma a fazer face à concorrência, no segmento em que o cliente final é o setor privado.</p>	<p>7, k)</p> <p>Impulsionar a venda dos produtos para outros mercados europeus ou internacionais através da tradução da loja online em outras linguas.</p>
	<p>7, e)</p> <p>Reforço de elementos da equipa comercial e regularidade das visitas junto dos clientes, por forma a abranger todos os 268 municípios.</p>	<p>7, l)</p> <p>N/A</p>
	<p>7, f)</p> <p>Reforço das visitas às concessionárias privadas onde se realizou à data a maior parte destes tipos de controlo de qualidade.</p>	

8	O mercado da sinalização rodoviária pode ser alvo de atualizações originadas pela entrada de novos produtos, leis ou normas.	8, a)	Antecipar eventuais alterações aos produtos de sinalização rodoviária que possam vir a ocorrer junto dos órgãos reguladores e dinamizadores (ANSR;CRP), para manter os fornecedores de materiais atualizados.	8, h)	Manter os equipamentos de medição e georreferenciação atualizados com software de última geração.
8, b)	Antecipar junto dos órgãos reguladores e dinamizadores (ANSR;CRP) eventuais alterações aos produtos de sinalização rodoviária, para prévia adaptação no processo de fabrico.	8, i)	Consultar as organizações europeias de sinalização e participar nas principais feiras internacionais de sinalização, tendo em vista a atualização de futuras alterações a normas e regulamentos de sinalização.		
8, c)	Aproveitar o conhecimento técnico adquirido para participar em conjunto com a AFESP, em futuras alterações às normas e leis da sinalização rodoviária.	8, j)	N/A		
8, d)	Destacar junto dos seus clientes, a característica diferenciadora da qualidade e marcação CE da produção de SV da Viamarca.	8, k)	Delegar para a área comercial a introdução de eventuais alterações necessárias a aplicar nos produtos disponíveis online.		
8, e)	Destacar junto dos seus clientes, as atualizações e inovações de serviços implementados pela Viamarca.	8, l)	N/A		
8, f)	Formação sobre eventuais alterações às leis e normas que possam influenciar o dimensionamento da SV.				

Estratégia de Marketing para o mercado da sinalização rodoviária

<p>9</p> <p>Os produtos finais da sinalização rodoviária apresentam pouca diferenciação entre si pois são produtos normalizados.</p>	<p>9, a)</p>	<p>Aposta em fornecedores de material com qualidade que cumpram as características exigidas em detrimento do preço, para que o produto final fabricado seja diferenciado pela qualidade.</p>	<p>9, h)</p>	<p>Investir em publicidade online relativa aos serviços de controlo de qualidade da SV e SH da Viamarca, na sua página oficial e loja online.</p>
	<p>9, b)</p>	<p>Disponibilizar ao cliente em encomendas de SV acima de 2.000 euros, um controlo de retrorreflexão da SV à saída da fábrica e nota introdutiva com o que este significa ao nível de visibilidade.</p>	<p>9, i)</p>	<p>Trabalhar em conjunto com o fornecedor de tintas por forma a que este possa fornecer tintas adaptáveis às exigências dos clientes Viamarca, por forma a diferenciar a pintura da Viamarca pelo reconhecido know-how de aplicação e pelo material aplicado.</p>
	<p>9, c)</p>	<p>Comunicação junto do cliente relativa à qualidade de aplicação do produto SV, como aspeto diferenciador.</p>	<p>9, j)</p>	<p>Contratação de especialista em software de gestão em part-time para ajudar na apresentação dos produtos aos clientes, quer em fase de orçamento quer em fase de faturação (deverá ser o suficientemente descrita para expor todas as características do produto, diferenciando-o dos demais).</p>
	<p>9, d)</p>	<p>Partilha de vídeo na página oficial e loja online, divulgando a qualidade e o processo de fabrico de todos os produtos.</p>	<p>9, k)</p>	<p>Alargamento dos métodos de pagamento e sofisticação nas compras online.</p>
	<p>9, e)</p>	<p>Alargamento de canais de distribuição: 2 lojas físicas (geograficamente distribuídas por Algarve e Norte de Portugal).</p>	<p>9, l)</p>	<p>N/A</p>
	<p>9, f)</p>	<p>Contratação de técnicos para integrarem equipas de serviços de gestão, controlo de qualidade e georreferenciação de sinalização viária.</p>		

10	Número de empresas concorrentes é considerável comparando com o volume de mercado e grau de concentração do mesmo.	10, a)	Aposta nos melhores materiais e fornecedores de referência, para que a empresa consiga competir com as melhores produtoras, não entrando na disputa de preços baixos e qualidade inferior.	10, h)	Divulgar serviço de controlo de qualidade da SV e SH noutras línguas e investir em reuniões comerciais com outras concessionárias e organismos estatais pertencentes a países europeus.
10, b)	Fidelização de concorrentes que não têm fabrico de SV, através da criação de preços para clientes empreiteiros de obras públicas e concessionárias.	10, i)	Trabalhar em conjunto com o fornecedor de tintas por forma a que este possa fornecer tintas adaptáveis às exigências dos clientes Vimarca, por forma a diferenciar a pintura da Vimarca pelo reconhecido know-how de aplicação e pelo material aplicado.		
10, c)	Comunicação junto do cliente relativa à qualidade de aplicação do produto SH e de produção de SV, como aspeto diferenciador.	10, j)	Formação dos colaboradores da área de produção no programa de software de gestão, para aumentar a qualidade de produção da empresa, reduzir o tempo de resposta, melhorando a satisfação do cliente.		
10, d)	Partilha de vídeo na página oficial e loja online, divulgando a qualidade e o processo de fabrico de todos os produtos.	10, k)	Reformulação da loja online: possibilidade de ver em maior detalhe os modelos, com opção de zoom; mais imagens em catálogo e possibilidade de clicar para ver os modelos em detalhe.		
10, e)	Fidelização de empreiteiros de obras públicas pela qualidade do produto Vimarca e marcação CE.	10, l)	N/A		
10, f)	Promoção do serviço pós-venda de elaboração de maquetas junto dos seus clientes, tendo em vista um carácter diferenciador da empresa.				

11	Reduzidos custos de mudança e baixas barreiras emocionais para os clientes.	11, a)	Fidelização de clientes através da aquisição de matéria-prima de qualidade para fabrico dos produtos Viamarca;	11, h)	Fidelização de clientes pela entrega de um produto completo de controlo de qualidade da sinalização rodoviária: ex: "BI Viamarca SVSH "
		11, b)	Fidelização de concorrentes que não têm fabrico de SV, através de uma lista de preços previamente acordada e da qualidade do produto Viamarca;	11, i)	N/A
		11, c)	Fidelização dos clientes pela qualidade de aplicação da SH da Viamarca;	11, j)	Formação dos colaboradores da empresa no programa de software de gestão para seus colaboradores. O cliente ficará mais satisfeito pelo atendimento, apresentação, rapidez, organização e planeamento dos trabalhos a realizar.
		11, d)	Fidelização de concorrentes que não têm fabrico de SV através de uma lista de preços previamente acordada e da qualidade do produto Viamarca;	11, k)	Desenvolver contas de cliente próprias na loja online para empreiteiros de obras públicas mais assíduos com o desconto incluído de acordo com a sua assiduidade e volume de compra.
		11, e)	Contato semanal com os clientes, mesmo que deixem momentaneamente de adquirir à Viamarca	11, l)	Trabalhar em conjunto com os fornecedores de tintas por forma a obter um produto que cumpra os índices de retroreflexão estabelecidos em caderno de encargos. Fidelização de clientes pela entrega do produto sem incorrer em não conformidades.
		11, f)	Os serviços de pós-venda fidelizam o cliente com a Viamarca durante o tempo de vida útil do produto ou pelo menos mantêm-se em contato direto com a empresa.		

Figura 19 – Análise SWOT dinâmica

Fonte: Elaboração própria