

# Entre a oferta e a decisão

## O novo espaço do setor

---

Reflexão sobre prioridades estratégicas para reforçar a competitividade do comércio de materiais de construção

**Aveiro · 02.06.2026**



# A fileira está a mudar.

## O lugar do comércio também.

A construção torna-se mais técnica, digital, sustentável e integrada. Isso muda a forma como os materiais são escolhidos, documentados, fornecidos e aplicados.

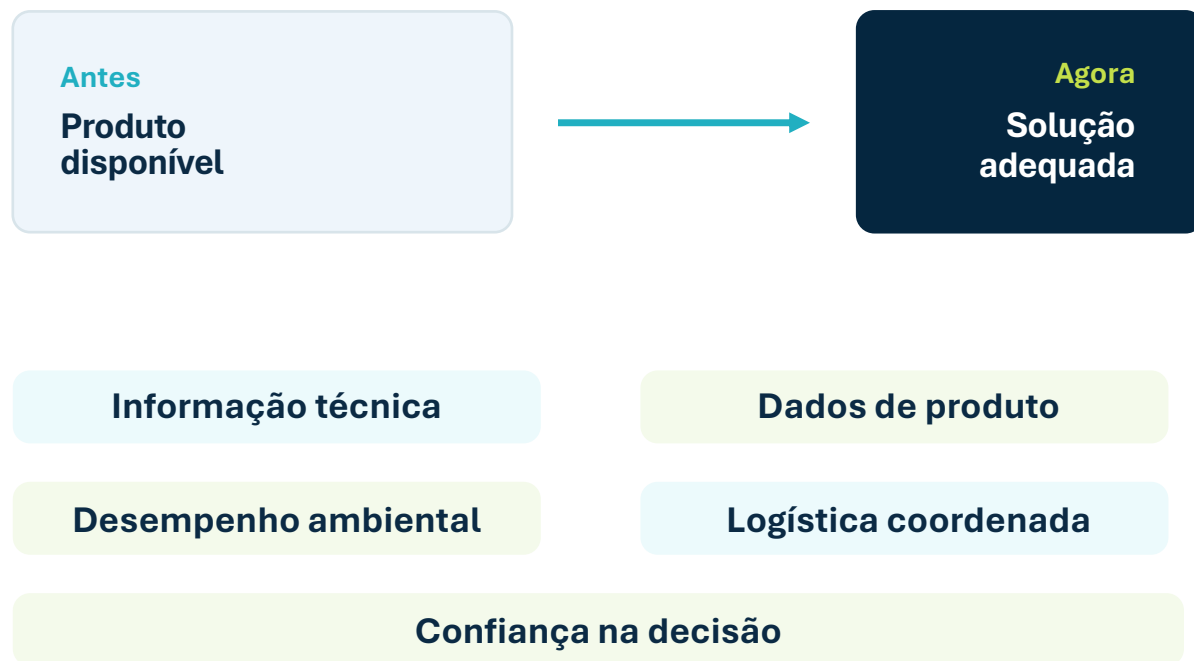
Macrotendências . Contexto externo . Contexto interno

**Ideia a reter:** primeiro muda a fileira; depois muda o espaço do comércio.



# A decisão sobre materiais mudou

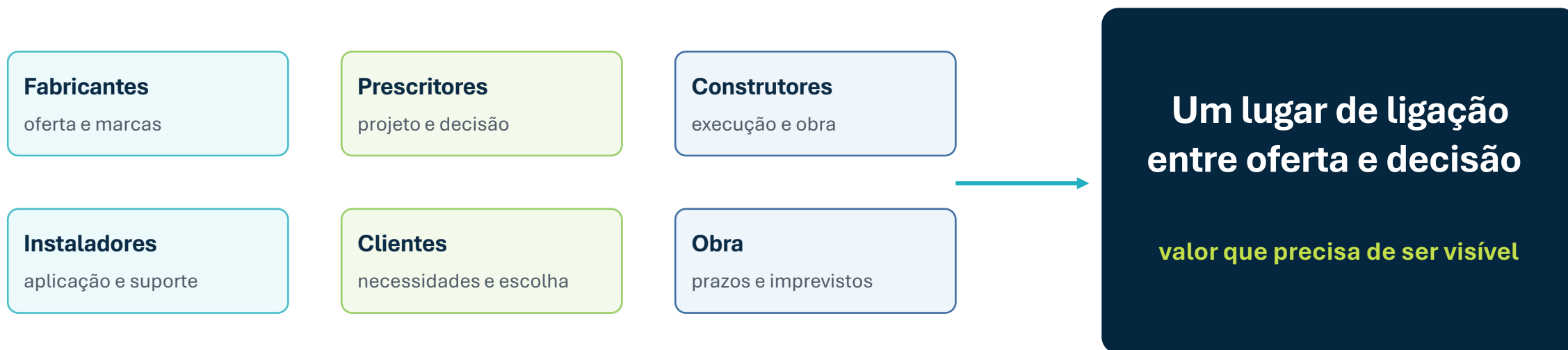
O produto continua indispensável, mas a escolha passou a exigir mais informação, comparação e confiança.



**Ideia a reter:** a decisão deslocou-se do produto isolado para a solução adequada.

# O comércio está no cruzamento da cadeia

Liga a oferta dos fabricantes à realidade concreta da obra — clientes, profissionais, prescritores e necessidades do mercado.



**Ideia a reter:** o comércio não é só canal; é ponto de ligação entre agentes e decisões.

# Voz do setor e do ecossistema

A auscultação confirmou um desfasamento entre pressão operacional e expectativa de valor.

entrevistas  
a stakeholders

questionário  
aberto

**A operação pesa <> a fileira começa a pedir mais valor técnico, informativo e relacional.**

**Ideia a reter:** pressão operacional e expectativa externa.

# A operação pesa. A fileira pede mais.

O desafio é ligar a pressão operacional ao valor que começa a ser reconhecido na decisão.

## O que pressiona as empresas

**90%** Preço

**70%** Custos logísticos

**70%** Margens

**Operação diária** Stock e operação



COMÉRCIO

## O que a fileira começa a pedir

Aconselhamento técnico

Informação de produto

Apoio a prescritores

Sustentabilidade prática

**Três dimensões a resolver: operacional · técnico-relacional · digital**

**Ideia a reter:** o futuro joga-se na ponte entre eficiência operacional e valor na decisão.



CENÁRIOS

# O futuro não está fechado. Mas há uma escolha.

Se o setor evoluir pouco, continuará mais exposto à pressão e à perda de influência. Se reforçar capacidades, pode ganhar competitividade e centralidade na cadeia de valor.

**A questão não é prever o futuro: é preparar o setor para o lugar que quer ocupar.**

**Ideia a reter:** o maior risco não é vender menos; é entrar tarde demais na decisão.

# Curadores da oferta. Parceiros na decisão.

A visão beyond 2030 ocupa o espaço entre oferta e decisão.

## Curadoria

oferta legível e valorizada

+

## Decisão

escolhas mais seguras

**Produto + informação + serviço = solução**

**Ideia a reter:** não é inventar um novo setor; é tornar visível e estruturar o valor que já cria.



# Três movimentos para ganhar capacidade

A transformação é empresarial, relacional e humana.



**A mudança não se faz apenas com ferramentas. Faz-se com gestão, escolhas e pessoas.**

**Ideia a reter:** preparar o futuro exige robustez empresarial, cadeia de valor e capital humano.

# Agora é preciso escolher por onde começar

O Plano Estratégico define a direção. O Plano de Ação irá selecionar prioridades e primeiras iniciativas.

## Nas empresas

### Decidir melhor

margem real

custos logísticos

stock, pricing e crédito

dados para gestão

## No setor

### Criar valor reconhecido

serviço técnico-comercial

informação de produto

ligação a prescritores

cooperação e sustentabilidade

**O próximo passo não é fazer tudo: é escolher bem as primeiras frentes de ação.**

**Ideia a reter:** o Plano de Ação deve transformar direção estratégica em iniciativas concretas.



# A palavra ao setor

## Primeiro contributo para o Plano de Ação

A estratégia define a direção. A ação começa com escolhas.



### Verdade incómoda

Que verdade o setor precisa de reconhecer?



### Frentes que não podemos adiar

Quais são as três frentes prioritárias?



### Iniciativa concreta

Que iniciativa deve entrar no Plano de Ação?

**As respostas contam: são o primeiro input público para o Plano de Ação do setor.**

# A palavra ao setor

Primeiro contributo para o Plano de Ação

Que verdade incómoda o setor precisa de reconhecer?

# A palavra ao setor

Primeiro contributo para o Plano de Ação

Quais são as frentes que não podemos adiar?

# A palavra ao setor

Primeiro contributo para o Plano de Ação

**Que iniciativa concreta deveria entrar no Plano de Ação?**

Criar... · Testar... · Desenvolver... · Lançar... · Organizar...

# Obrigada pela atenção.

---

**Daniela Lopes**

daniela.lopes@inova.business

**Júlia Brito**

julia.brito@inova.business

## Do Plano Estratégico ao Plano de Ação

---

**A estratégia define a direção.  
A ação começa com escolhas.**

Os contributos recolhidos hoje ajudam a orientar as iniciativas do setor.

**INOVA+**