



Víctor Ferrón

Coordenador para Portugal da BigMat Iberia

Valenciano de nascimento, Víctor Ferrón tem dois filhos e é, há mais de 20 anos, português de adoção e, como bem sublinha no início da entrevista, “orgulhoso de o ser”.

O seu primeiro contacto com os materiais de construção foi no início da década dos anos 90, no qual exerceu funções de manutenção mecânica na indústria cerâmica. Tem uma vasta experiência, de mais de 27 anos, no setor dos materiais de construção, 23 dos quais no mercado português e os últimos 7 anos na BigMat Iberia como coordenador de Portugal.

Como analisa o setor neste momento com a situação gerada pela COVID 19?

A maior parte do setor está a experimentar um crescimento devido à grande procura de materiais, sobretudo para as renovações, em aspetos como o isolamento térmico e acústico, e também para a adequação de espaços exteriores como o jardim, além das pinturas. O teletrabalho fez com que as pessoas permaneçam mais tempo em casa e, neste novo contexto, procuram um

maior conforto e bem-estar na mesma. Por outro lado, e devido à impossibilidade de viajar e aos confinamentos que impedem em grande medida o usufruto do lazer no exterior, esse consumo está a ser canalizado para o setor dos materiais de construção. Efetivamente, estão a surgir novos adeptos do “faça você mesmo” (do it your self).

Por outro lado, a pandemia foi o acelerador da digitalização e da venda *online* por parte dos distribuidores que ainda não tinham desenvolvido esta via de negócio

“**Ao nível de grupo estamos totalmente abertos para fazer acordos com outros operadores do setor sem necessidade de que se integrem nas nossas marcas**”

ou a tinham como um complemento sem lhe dedicar muitos recursos. Nós não fomos tão surpreendidos pela pandemia porque já tínhamos desenvolvido previamente a nossa plataforma da *Internet* e o nosso *site*, e neste momento podemos dizer que está a ser muito utilizado pelos clientes que pedem os produtos através do mesmo e, em 75 % das vezes, passam fisicamente nos nossos pontos de venda para recolher os pedidos. Felizmente, de momento não nos ressentimos com a situação gerada pela COVID 19.

Como é que acha que evoluirá uma vez ultrapassada a situação?

É uma pergunta difícil. Vai depender muito do que entendermos por “ultrapassar a situação” e de quando voltará a economia à normalidade. Mas, em setores como o turismo e a hotelaria, embora muitos operadores não resistirão aos fechos e não voltarão a abrir, muitos negócios e estabelecimentos fá-lo-ão depois de bastante tempo fechados. Neste caso, provavelmente, com a reabertura necessitarão de remodelações e atualizações para dar resposta à nova procura de ambientes seguros e higiénicos. Não acredito que o fim da pandemia venha a ser um corte abrupto do crescimento que atualmente o setor experimenta.

Pensa que o setor da distribuição em Portugal se encontra muito atomizado e que isso dificulta o crescimento dos armazéns?

Sim, sem dúvida. É um setor excessivamente atomizado que abre passagem, sem qualquer tipo de barreira, à expansão dos grandes grupos de *bricolage*, decoração e construção que, pouco a pouco, estão a dominar o mercado. É necessário que se tenha em conta que agora, numa zona de influência encontramos diversos distribuidores, com maior ou menor volume, os quais distribuem a quota de mercado sem chegar a ter nenhum deles uma presença significativa na zona, o que lhes impede o crescimento e os torna pouco interessantes para os fabricantes.

É necessário adicionar que esta situação também lhes dificulta a concorrência e a convivência a médio prazo com as grandes superfícies de *bricolage* e construção

que cada vez têm maior presença, inclusive em localidades com baixa população onde ninguém pensava que se estabeleceriam.

Se fosse fabricante, dedicaria recursos comerciais a visitar e atender 3 ou 4, ou inclusive 5 contas numa mesma zona, quando existe um grande operador como a BigMat, com marca reconhecida pelo consumidor que lidera esse concelho e, além disso, dispõe de gestão de compras centralizada e está presente por todo o país? É claro que o setor, mais cedo ou mais tarde, tem de iniciar um processo para a concentração como ocorreu noutros países europeus.

O Grupo BigMat pode proporcionar alguma solução?

Tal como vem fazendo desde a sua implantação em Portugal, a BigMat quer ser não apenas o motor desta concentração, mas também a ajuda para a profissionalização da gestão dos armazéns, o que vai beneficiar todas as empresas, e todos os profissionais e particulares portugueses. Temos uma história de sucesso de mais de 20 anos nesta tarefa e já estamos a transferir toda a nossa experiência ao mercado português.

“**É claro que o setor, mais cedo ou mais tarde, tem de iniciar um processo para a concentração**”

É necessário, portanto, estabelecer acordos entre distribuidores.

É um dos caminhos para o crescimento. Noutros países, temos sócios que se fundiram otimizando as estruturas e recursos ao mesmo tempo que aumentaram o volume e a quota de mercado.

Em Portugal, há sócios com essa inquietação que já estão a ser acompanhados pelo Departamento de Consultoria de Gestão da BigMat para estudar as várias opções. Ao nível de grupo estamos totalmente abertos para

fazer acordos com outros operadores do setor sem necessidade de que se integrem nas nossas marcas, mas estabelecendo acordos de colaboração que permita a ambos continuar a crescer.

No Grupo BigMat, pensamos que ter uma estratégia inteligente de cooperação empresarial é positivo porque fortalece as empresas independentes, aumenta a sua competitividade, e ajuda-nos a operar em concorrência com as grandes superfícies de *bricolage*.

Como é que as Centrais de Compras e Serviços podem ajudar o setor a tornar-se mais competitivo?

As centrais de compras e serviços nasceram muito focadas na obtenção de “bons preços”. Hoje, o mercado apresenta outros desafios: dar o salto e oferecer, além disso, serviços acrescentados como uma imagem de marca unida e sólida, estratégias de *marketing* e comunicação próprias e programas de formação para os sócios ou associados que lhes permitam ser cada vez mais competitivos e profissionais. Por isso, o Grupo BigMat e as suas sociedades são já uma Central de Vendas com vocação de se tornarem os líderes do setor.

Porque é que é importante ter uma marca de canal?

Por definição, a marca BigMat é um sinal visível que nos distingue e que proporciona confiança e valor ao cliente. Além disso, acelera as decisões de compra porque o cliente já sabe o que encontrará nesta marca.

O consumidor, quer o profissional, quer o particular, procura as marcas para os diversos produtos de que necessita. Para determinados produtos escolhe uma marca, mas para outros já não se sente tão confiante com as marcas que tinha escolhido ou não tem preferência. Quando se tem e se cuida a marca própria ou de canal, os clientes sabem que qualquer produto da marca própria lhes garante qualidade e serviço. No nosso caso, na BigMat, escolhemos os fabricantes líderes de cada segmento para produzirem a nossa marca, além de dispormos de todos os produtos com a certificação APP+. Para o armazém, ter acesso a uma marca própria e exclusiva diferencia-o, não só pela redução de custos comerciais, como também porque evita as comparações de preços com outros operadores, dado que as marcas próprias não estão acessíveis a elementos alheios à organização.

Como analisa o crescimento desenvolvido pela BigMat em Portugal?

O grupo operava em Portugal unicamente com a marca BigMat e tinha dois sócios que estavam integrados nas organizações regionais espanholas. Desde que se começou a trabalhar de forma dedicada no mercado português, fomos crescendo em número de sócios contando atualmente com 27 pontos de venda e 21 sócios distribuídos por 15 distritos e pela região autónoma dos Açores. Há 4 anos, constituiu-se a organização regional

em Portugal com a eleição do presidente, e este representa os interesses dos sócios portugueses no Conselho de Administração da BigMat Iberia, S.A.

Que volume de negócios representa a BigMat em Portugal?

Na falta de dados oficiais, os armazéns BigMat conseguiram uma faturação no ano de 2020 de perto de 43 milhões de euros, exclusivamente em materiais de construção e *bricolage*. Também, há pouco tempo temos outra marca pertencente ao grupo BigMat a operar em Portugal com um crescimento exponencial. Por último, quero realçar que tivemos nestes anos de expansão, um aumento na inclusão de fabricantes nacionais não só para o mercado português, mas também para abastecer os nossos sócios espanhóis e a nossa plataforma logística com todo o tipo de produtos “made in Portugal”: salamandras, maquinaria de construção, mobiliário de banho, torneiras, tintas, grelhadores e até substratos para o jardim. Em Portugal fabrica-se com excelente qualidade, e a BigMat pode ser o ponto-chave para o sempre tão difícil mercado espanhol. Estamos consolidados, orgulhosos do nosso desenvolvimento e continuaremos a abrir caminho.

“Em Portugal fabrica-se com excelente qualidade, e a BigMat pode ser o ponto-chave para o sempre tão difícil mercado espanhol”

O que é que acha que a BigMat proporciona à gestão de um armazém?

Além de “bons preços”, que é o que inicialmente um armazém procura quando se aproxima ou é contactado pela BigMat, estou convencido de que a maior contribuição é a informação. Dispomos de vários departamentos que prestam assessoria aos nossos sócios tanto nos produtos e novas famílias a desenvolver, como para otimizar os indicadores da empresa. Qualquer armazém BigMat evita as denominadas curvas de aprendizagem. Um armazém deixa de estar “sozinho” e dependente das informações condicionadas que lhe chegam de terceiros. No dia a dia de um armazém, os sócios da BigMat têm uma plataforma logística e duas entregas semanais em Portugal continental.

Além disso, facilitamos o acesso a determinados produtos que em Portugal se encontram controlados em termos de produção por um ou dois fabricantes.

A que é que se refere quando diz que um armazém BigMat evita as denominadas curvas de aprendizagem?

Nós dispomos de diversos projetos e vou dar-lhe dois exemplos do nosso dinamismo: por um lado, a BigWin, que é a nossa empresa de janelas e portas de PVC à medida e *standard* e, por outro, os Universos BigMat, os nossos “shop in shop”, que são projetos “chave na mão” negociados e implementados pelos serviços centrais. São dois bons exemplos que diminuem, e possivelmente evitam, a tão cara curva de aprendizagem.

Com que outros projetos e serviços é que a BigMat apoia os sócios?

Como dizia no início, a pandemia “obrigou” os distribuidores a digitalizar os negócios e nós também tivemos de amadurecer um processo que já vínhamos desenvolvendo há muito tempo. Neste momento, já dispomos de uma venda *online* que prioriza o “clique & collect”, com uma estratégia que dirige o cliente online ao espaço *offline* e gera trânsito de consumidores aos estabelecimentos dos nossos sócios.

Também outro serviço importantíssimo e de que nos sentimos muito orgulhosos é a logística. A nossa plataforma logística possui mais de 100 000 m², 24 500 m² dos quais são cobertos, e um pátio de 34 000 m², aos que é necessário somar outros 50 000 m² reservados para futuras ampliações.

Uma vintena de cais de carga e uma capacidade de armazenamento coberto para mais de 40 000 paletes faz com que, como digo, seja um dos nossos maiores sucessos. Não há dúvida de que este serviço logístico otimiza os recursos dos sócios, não só porque se ganham recursos financeiros que já não se dedicam a *stocks*, mas também porque se podem transformar superfícies de armazenamento em mais superfícies de vendas.

Outros dos projetos com sucesso foram os BigMat City e os GIPV.

Efetivamente, os BigMat City são outra das nossas marcas também presentes no território português e que englobam os pontos de venda de proximidade. De igual modo, os sócios BigMat também têm o GIPV, outro dos nossos serviços cuja sigla significa: “Gestão Integral do Ponto de Venda”. Este serviço procura os sócios que não dispõem de uma alternativa à renovação geracional, que lhes dará o Grupo e que manterá o negócio que com tanto esforço criaram, garantindo a sua gestão e exploração, e recebendo benefícios por isso.

O nosso amplo programa de ação adapta-se às circunstâncias de cada sócio e respetivo negócio, além de que também dispõe de um departamento de *merchandising* que assessora sobre como maximizar as vendas, e desenvolve e distribui tudo o que é necessário aos espaços dos pontos de venda.



“Neste momento, já dispomos de uma venda online que prioriza o “clique & collect”, com uma estratégia que dirige o cliente online ao espaço *offline* e gera trânsito de consumidores aos estabelecimentos dos nossos sócios”