

Fileira Materiais de Construção: *beyond 2030*

Plano Estratégico



Ficha Técnica

Título

Fileira Materiais de Construção: *beyond 2030*

Projeto

NextGeneration MC: Construir um Futuro Sustentável nos Materiais de Construção

Promotor

Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

Conteúdos

INOVA+, Innovation Services S.A.

Conceção Criativa e Maquetização para Suporte Digital

Designarte, Unipessoal Lda

Data de Publicação

Maio de 2026



Afirmar os comerciantes de materiais de construção como parceiros especializados, capazes de transformar oferta, informação e serviço em soluções mais completas, fiáveis e relevantes para o mercado, consolidando o seu papel numa fileira da construção cada vez mais digital, sustentável e integrada.

Curadores da oferta. Parceiros na decisão.

AGRADECIMENTOS

A elaboração do presente Plano Estratégico beneficiou do contributo de empresas, empresários, gestores e profissionais que aceitaram partilhar a sua experiência, a sua leitura do setor e as suas preocupações sobre o futuro do comércio de materiais de construção.

A APCMC agradece, em primeiro lugar, a todos os participantes que responderam ao inquérito desenvolvido no âmbito deste trabalho. Os contributos recolhidos permitiram aproximar o Plano da realidade concreta das empresas, reforçando a compreensão sobre as condições em que o setor opera, as mudanças que enfrenta e as prioridades que importa considerar na preparação do futuro. Tratando-se de uma participação anónima, este agradecimento é necessariamente coletivo, mas não menos relevante.

A APCMC agradece igualmente aos empresários e profissionais que se disponibilizaram para partilhar, com clareza e sentido crítico, a sua experiência e as suas expectativas, permitindo aprofundar a reflexão estratégica a partir de perspetivas complementares da indústria, do comércio/distribuição, da engenharia, do projeto e da arquitetura/prescrição. Em particular:

Dr. Pedro Tarouco, Revigrés – Indústria de Revestimentos de Grés, Lda.

Dr. José Guilherme Martins, Matobra – Materiais de Construção e Decoração, S.A.

Dr. Óscar Magalhães, Azulaico – Comércio de Materiais de Construção, Lda.

Prof. Hipólito Sousa, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, SOPSEC - Sociedade de Prestação de Serviços de Engenharia Civil, S.A.

Arq. Avelino Oliveira, Ordem dos Arquitetos

Os contributos recolhidos ajudaram a testar prioridades, identificar riscos, reconhecer oportunidades e tornar mais clara a necessidade de afirmar o comércio de materiais de construção como um interlocutor indispensável no ecossistema da construção em Portugal.

Este agradecimento não significa que cada participante subscreva individualmente as conclusões ou recomendações do Plano. Significa, antes, que a reflexão aqui apresentada foi enriquecida por quem conhece o setor, trabalha com ele, decide nele ou se relaciona com ele a partir de diferentes posições da cadeia de valor. A responsabilidade pelas opções, conclusões e recomendações finais aqui apresentadas é da APCMC, mas o trabalho ganha consistência porque foi construído com escuta, confronto de perspetivas e atenção à realidade concreta das empresas.

NOTA DE ABERTURA

O comércio de materiais de construção tem sido, ao longo de décadas, um dos pilares silenciosos da construção em Portugal. Presente em todo o território, próximo das empresas, dos profissionais e das comunidades, o setor construiu a sua relevância através da capacidade de assegurar abastecimento, apoiar a execução das obras, responder com rapidez às necessidades do mercado e estabelecer relações de confiança duradouras com clientes e fornecedores.

Mas o contexto em que hoje operamos é substancialmente diferente daquele que conhecíamos há apenas alguns anos.

A construção está a atravessar um período de transformação profunda. A digitalização, a sustentabilidade, a industrialização dos processos construtivos, a crescente exigência regulatória, a valorização da informação de produto e a evolução dos modelos de negócio estão a alterar a forma como o valor é criado e distribuído ao longo da fileira.

Perante esta realidade, a APCMC entendeu que era o momento de promover uma reflexão estratégica alargada sobre o futuro do comércio de materiais de construção em Portugal.

O presente Plano Estratégico não nasce de uma preocupação conjuntural. Nasce da consciência de que os desafios que enfrentamos são estruturais e exigem uma visão de longo prazo.

A questão fundamental não é saber se o setor continuará a existir. A questão é saber qual o papel que queremos desempenhar na fileira da construção da próxima década.

Estamos convictos de que os comerciantes de materiais de construção continuarão a ser indispensáveis. Contudo, a sua relevância futura dependerá da capacidade de evoluir de uma lógica predominantemente transacional para uma proposta de valor cada vez mais baseada no conhecimento, no aconselhamento, na organização da oferta, na informação técnica, na logística, na proximidade ao cliente e na capacidade de apoiar decisões.

É por isso que este Plano assume uma visão ambiciosa para o horizonte beyond 2030: afirmar os comerciantes de materiais de construção como parceiros especializados, capazes de transformar oferta, informação e serviço em soluções mais completas, fiáveis e relevantes para o mercado.

Curadores da oferta. Parceiros na decisão.

Esta visão não representa uma rutura com o passado. Pelo contrário, assenta nos ativos que historicamente distinguem o nosso setor: a proximidade ao mercado, o conhecimento dos materiais, a capacidade de resposta, a confiança construída com os clientes e a ligação permanente à realidade da obra.

O desafio consiste em valorizar esses ativos, reforçá-los e adaptá-los a um mercado cada vez mais exigente, mais tecnológico e mais integrado.

O Plano que agora apresentamos resulta do contributo de empresários, gestores, especialistas e representantes de diferentes áreas da cadeia de valor da construção. A todos deixo o meu sincero agradecimento pela disponibilidade, experiência e visão que colocaram ao serviço desta reflexão coletiva.

Mais do que um documento, este Plano pretende constituir um referencial estratégico para o setor. Um instrumento de mobilização. Um convite à ação.

Nenhuma associação, por si só, transformará o futuro da fileira. Essa responsabilidade pertence a todos: comerciantes, fabricantes, parceiros e instituições.

A APCMC assume o compromisso de continuar a liderar este movimento, promovendo iniciativas, projetos e instrumentos que contribuam para reforçar a competitividade, a qualificação e a relevância do comércio de materiais de construção.

Temos razões para encarar o futuro com confiança.

Porque o setor possui conhecimento, experiência e capacidade de adaptação. Porque a construção continuará a ser um setor fundamental para o desenvolvimento económico e social do país. E porque acreditamos que os comerciantes de materiais de construção têm todas as condições para continuar a desempenhar um papel decisivo na criação de valor da fileira.

O futuro não se prevê. Constrói-se.

Carlos Rosa

Presidente da Direção

APCMC – Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Estratégico “**Fileira Materiais de Construção: beyond 2030**” parte de uma ideia central: o comércio de materiais de construção continua a ser indispensável ao funcionamento da construção em Portugal, mas a sua relevância futura já não pode ser dada como adquirida.

A reflexão estratégica desenvolvida em 2014–2020 centrou-se no reforço da competitividade do setor num contexto económico adverso. Uma década depois, o desafio é diferente e mais estrutural: não se trata apenas de melhorar o desempenho das empresas, mas de enfrentar uma transformação profunda na forma como o valor é criado e distribuído ao longo da cadeia da construção. A intermediação tradicional perde centralidade, os canais tornam-se mais exigentes e o mercado valoriza cada vez mais informação, serviço, integração e capacidade de resposta.

Durante décadas, o setor afirmou-se pela proximidade ao cliente, pela disponibilidade de produto e pela capacidade de resposta à obra. Estes continuam a ser ativos relevantes. Mas já não bastam, por si só, para proteger margem, diferenciar empresas e assegurar reconhecimento numa fileira cada vez mais técnica, digital, sustentável e competitiva.

O principal risco para o comércio de materiais de construção é, por isso, de natureza estrutural: a perda de relevância na cadeia de valor. A crescente verticalização dos fabricantes, o reforço de grandes operadores, o desenvolvimento de canais digitais e a evolução para modelos construtivos mais integrados reduzem o espaço de atuação dos operadores que permanecem centrados numa lógica predominantemente transacional.

A auscultação realizada no âmbito deste Plano confirma, contudo, uma realidade desigual. Parte significativa das empresas continua fortemente condicionada por desafios de curto prazo — margens, custos, logística, gestão corrente — enquanto outros agentes da fileira já antecipam uma mudança mais profunda, valorizando o papel técnico, informacional e relacional do comércio. Este desfasamento gera um duplo desafio. Por um lado, é necessário reforçar as bases empresariais de competitividade. Por outro, é indispensável preparar uma transformação do modelo de atuação, capaz de responder a um mercado mais complexo e mais exigente.

É neste quadro que o Plano assume a visão beyond 2030: afirmar os comerciantes de materiais de construção como parceiros especializados, capazes de transformar oferta, informação e serviço em soluções mais completas, fiáveis e relevantes para o mercado, consolidando o seu papel numa fileira da construção cada vez mais digital, sustentável e integrada. **Curadores da oferta. Parceiros na decisão.**

Esta visão traduz uma ambição clara. Ser curador da oferta significa tornar mais legível, comparável e aplicável a proposta dos fabricantes, sem substituir o seu papel. Significa também devolver à indústria sinais úteis sobre o que o mercado procura, que dificuldades enfrenta e que soluções podem criar mais valor. Ser parceiro na decisão significa apoiar clientes, prescritores, construtores, instaladores, aplicadores e donos de obra na escolha de soluções mais adequadas, reduzindo incerteza e reforçando confiança.

O setor não parte do zero. Parte de empresas com presença territorial, conhecimento prático dos materiais, relação com fabricantes, contacto diário com clientes e profissionais, capacidade de resposta à obra e experiência acumulada em contextos muito diversos. O desafio está em transformar esses ativos numa proposta de valor mais clara, mais estruturada e mais reconhecida.

Para concretizar esta ambição, o Plano organiza a estratégia em três dimensões de desenvolvimento. A primeira é a base empresarial, que reúne as condições internas necessárias para gerir melhor, decidir com mais informação, proteger margem e preparar investimento. A segunda é o mercado e a cadeia de valor, onde se joga a capacidade do comércio para se diferenciar, colaborar melhor com fabricantes, responder a novas exigências dos clientes e acompanhar a evolução da construção. A terceira é o capital humano, porque nenhuma transformação se sustenta sem equipas preparadas, novas competências, lideranças capazes e soluções de continuidade empresarial.

Os cenários de evolução mostram que o futuro dependerá da combinação entre a capacidade das empresas para se reforçarem e a velocidade com que a fileira se torna mais integrada, concentrada e exigente. Em qualquer trajetória, o setor terá de reforçar gestão, informação, serviço, logística, cooperação, sustentabilidade e competências. A diferença estará na velocidade da resposta e no grau de ambição. Quanto mais preparado estiver o setor, maior será a sua capacidade de transformar pressão em oportunidade e mudança em vantagem.

O Plano não termina na definição de prioridades. Deixa também uma base para um futuro plano de ação, identificando tipos de resposta, atores críticos, recursos e pontos de apoio que podem ser mobilizados. Esta passagem à ação não parte de uma folha em branco: existem já projetos, instrumentos e dinâmicas setoriais que podem apoiar capacitação, experimentação, mobilização empresarial e cooperação com parceiros da fileira.

Em última análise, o desafio não está em manter o comércio de materiais de construção preso ao seu papel tradicional, mas em transformar o conhecimento, a proximidade e a capacidade de resposta do setor numa proposta de valor mais clara, mais útil e mais reconhecida pelo mercado.

ÍNDICE

NOTA DE ABERTURA	7
SUMÁRIO EXECUTIVO	8
1. INTRODUÇÃO	11
2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	13
3. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DOS MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL	15
3.1. Dimensão económica do setor	15
3.2. Ecossistema de relações dos comerciantes de materiais de construção	16
3.3. Papel e património estratégico dos comerciantes de materiais de construção	17
4. CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DO SETOR	20
4.1. Macrotendências estruturais com impacto na construção e nos materiais	20
4.2. Referências internacionais e respostas setoriais em mercados europeus	21
4.3. Envolvente externa do comércio de materiais de construção	22
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO	27
5.1. Leitura interna do setor	27
5.2. Diagnóstico integrado	29
6. CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DO SETOR	32
6.1. Incertezas críticas para o futuro do setor	32
6.2. Quatro trajetórias possíveis	32
6.3. Leitura estratégica dos cenários	34
6.4. Da incerteza à ambição estratégica	35
7. VISÃO ESTRATÉGICA <i>BEYOND 2030</i>	37
7.1. Princípios orientadores da transformação	38
8. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E LINHAS DE AÇÃO	42
8.1. Base empresarial	42
8.2. Mercado e cadeia de valor	43
8.3. Capital humano	46
9. BASES PARA UM FUTURO PLANO DE AÇÃO	50
9.1. Iniciativas e modelo de operacionalização	50
9.2. Critérios para selecionar as primeiras iniciativas	54
10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57



1. INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico “**Fileira Materiais de Construção: beyond 2030**” integra o projeto NextGeneration MC: Construir um Futuro Sustentável nos Materiais de Construção, promovido pela APCMC — Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção, no quadro das Ações Coletivas — Qualificação, iniciativa cofinanciada pelo COMPETE 2030, Portugal 2030 e União Europeia.

Este Plano foi preparado para apoiar a reflexão estratégica do setor e servir de base comum de trabalho para empresários e gestores do comércio de materiais de construção. O seu objetivo é organizar uma leitura estruturada do contexto, dos desafios e das prioridades que importam ao setor no horizonte beyond 2030.

O documento organiza-se de forma progressiva. Começa por caracterizar o setor e o seu papel na fileira da construção; analisa depois o contexto de transformação que está a alterar as condições de atuação das empresas; desenvolve um diagnóstico estratégico do comércio de materiais de construção; e, a partir dessa base, apresenta cenários de evolução que ajudam a tornar mais clara a escolha estratégica que se coloca ao setor.

Essa leitura conduz à visão beyond 2030, posteriormente traduzida em prioridades estratégicas e linhas de ação, organizadas em três dimensões de desenvolvimento: base empresarial, mercado e cadeia de valor e capital humano. O Plano termina com uma base para futuro plano de ação, procurando aproximar a estratégia de iniciativas concretas mobilizáveis pelo setor.

O Plano não define um modelo único nem substitui a decisão de cada empresa. Parte da diversidade e da maturidade desigual do setor e assume que a transformação será progressiva, diferenciada e ajustada à realidade de cada organização.

A sua utilidade estará na capacidade de oferecer um referencial comum para orientar escolhas, reduzir incerteza e apoiar decisões num contexto mais exigente.



2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A elaboração do Plano assentou numa metodologia combinada, concebida para cruzar informação setorial, análise de tendências, conhecimento técnico e contributos de empresas e agentes da cadeia de valor. O objetivo foi construir uma leitura estratégica útil, próxima da realidade do comércio de materiais de construção e orientada para apoiar decisões futuras.

O trabalho foi desenvolvido de forma progressiva. Partiu-se da caracterização económica e funcional do setor, procurando compreender a sua expressão, a sua estrutura empresarial e o papel desempenhado pelos comerciantes na ligação entre produção, mercado e obra. Esta etapa permitiu estabelecer o ponto de partida: um setor com presença económica relevante, forte implantação territorial, conhecimento prático dos materiais e capacidade de resposta às necessidades concretas da construção.

A partir dessa base, foram analisadas as principais transformações externas com impacto na atividade das empresas. Foram considerados fatores como a digitalização, a sustentabilidade, a evolução regulatória, a industrialização da construção, a pressão competitiva, os novos canais de venda, a crescente importância da informação de produto e a alteração dos perfis de procura.

Esta leitura externa foi articulada com um diagnóstico interno, centrado nas condições reais em que as empresas operam. Foram consideradas dimensões como rentabilidade, gestão de margens, organização operacional, logística, stock, crédito, informação disponível, digitalização, qualificação das equipas, sucessão empresarial, capacidade de cooperação e posicionamento no mercado.

A preparação do Plano incluiu também um processo de auscultação a diferentes agentes da fileira, envolvendo perspetivas da indústria, do comércio/distribuição, da engenharia, da arquitetura/prescrição e da academia. Esta auscultação combinou um questionário aberto com entrevistas semiestruturadas a stakeholders relevantes, permitindo recolher contributos sobre o momento atual do setor, as transformações esperadas e as prioridades a considerar.

Os contributos recolhidos ajudaram a testar prioridades, identificar sinais de alerta e aproximar o Plano da realidade concreta das PME do setor. Temas como profissionalização da gestão, rentabilidade, escala, cooperação, digitalização aplicada, sucessão, relação com prescritores, sustentabilidade, industrialização da construção e risco de perda de relevância surgiram de forma recorrente, reforçando a necessidade de uma abordagem centrada na evolução do papel do comércio na fileira.

Foram igualmente considerados contributos internos de reflexão sobre a evolução futura do mercado, nomeadamente no que respeita à concentração, ao crescimento das grandes cadeias, à evolução da dimensão média das empresas, à especialização, aos grupos de compra, às cadeias voluntárias de insígnia e à reorganização territorial e competitiva do setor. Estes elementos foram particularmente relevantes para a construção dos cenários de evolução do setor.

A metodologia incluiu ainda a análise de referências internacionais e de elementos de enquadramento técnico, normativo e institucional, permitindo situar os desafios nacionais num movimento mais amplo de transformação do comércio de materiais de construção na Europa. Esta análise não teve como objetivo importar modelos externos, mas identificar padrões, respostas e aprendizagens que pudessem inspirar, com a devida adaptação, a reflexão estratégica sobre o caso português.

O resultado é um Plano que combina diagnóstico, cenários, visão, prioridades e bases de ação. Não pretende fechar todas as respostas, mas organizar uma leitura comum sobre o futuro do setor, criando condições para que empresas, projetos e iniciativas futuras possam avançar com maior foco, coerência e utilidade prática.



3. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DOS MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO EM PORTUGAL

O comércio de materiais de construção é uma peça estrutural do funcionamento da construção em Portugal. A sua relevância não resulta apenas da disponibilização de produto, mas da capacidade de assegurar abastecimento, organizar oferta, responder à obra e articular relações entre fabricantes, profissionais e clientes.

Esta posição dá ao setor uma função económica, operacional e territorial própria. Importa, por isso, caracterizá-lo em três planos: a sua expressão económica, o ecossistema de relações em que atua e o conjunto de ativos que sustentam o seu papel na fileira.

Para compreender essa relevância, importa começar pela sua dimensão económica.

3.1. Dimensão económica do setor

Os indicadores económicos mostram a escala do comércio de materiais de construção e ajudam a perceber por que razão este setor é relevante para o funcionamento da construção em Portugal.

Com base em dados do INE, em 2024 o setor integrava 10.672 empresas, gerava cerca de 14,1 mil milhões de euros de volume de negócios e envolvia 57.936 pessoas ao serviço, das quais 53.951 correspondiam a pessoal remunerado. Em termos de criação de valor, representava cerca de 2,33 mil milhões de euros de valor acrescentado bruto.

Figura 1 - Principais indicadores do comércio de materiais de construção (2024)



Fonte: INE, 2024 (subclasses CAE Rev. 3: 46130, 46630, 46720, 46731, 46732, 46740, 47521, 47522, 47523 e 47530)

Estes indicadores evidenciam uma característica estrutural: apesar de representar apenas 0,7% do número de empresas em Portugal, assume um peso económico superior em volume de negócios (2,5%) e valor acrescentado (1,5%). Esta diferença reflete a importância das funções de circulação, armazenagem, disponibilização e organização dos materiais que suportam a atividade da construção.

A análise dos indicadores médios confirma esta configuração. O setor é composto, maioritariamente, por empresas de pequena e média dimensão, com cerca de 5,4 pessoas ao serviço por empresa, mas apresenta uma capacidade relevante de geração de volume de negócios, superior a 1,3 milhões de euros por empresa.

O valor acrescentado bruto, correspondente a cerca de 16,5% do volume de negócios, é coerente com a natureza comercial do setor, assente em operações de compra e venda, gestão de stock, logística, rotação de produto e gestão de crédito, num contexto operacional marcado por custos significativos e pressão constante sobre margens.

A análise por tipologia de atividade permite distinguir duas componentes complementares. O comércio por grosso e os agentes concentram a maior parte do volume de negócios e do valor acrescentado, enquanto o retalho especializado mantém uma forte expressão em número de empresas, emprego e presença local.

Figura 2 - Indicadores do setor de comércio de materiais de construção, por tipologia de atividade (2024)



Fonte: INE, 2024

Esta combinação é uma das características estruturais do setor: empresas com funções distintas, mas integradas na mesma cadeia de abastecimento e serviço à obra. O comércio de materiais de construção não é apenas um canal de distribuição; é uma infraestrutura económica, logística e territorial que assegura a ligação quotidiana entre produção, mercado e construção.

O setor mantém uma base de atuação predominantemente nacional e local, refletindo a importância da proximidade e da resposta à obra. Ainda assim, integra formas seletivas de internacionalização, muitas vezes indiretas: ligação a clientes com atividade externa, participação em cadeias de fornecimento associadas a projetos fora do país, presença em mercados de proximidade ou relação com geografias ligadas a comunidades portuguesas.

Esta presença internacional não altera a natureza predominantemente territorial do setor, mas mostra que algumas empresas podem encontrar oportunidades externas quando combinam conhecimento de produto, capacidade de serviço, relação comercial, logística e ligação a clientes ou parceiros com atividade internacional.

Embora menos visível nas estatísticas diretas, esta presença mostra que o comércio de materiais de construção também acompanha, em certos casos, a projeção externa da construção portuguesa.

3.2. Ecossistema de relações dos comerciantes de materiais de construção

A atividade dos comerciantes de materiais de construção desenvolve-se numa rede de relações muito ampla. O comerciante está em contacto permanente com fabricantes, marcas, importadores, clientes profissionais, construtores, instaladores, aplicadores, projetistas, arquitetos, engenheiros, donos de obra e entidades de suporte ao setor.

Esta posição é exigente porque obriga a responder a necessidades diferentes ao mesmo tempo. A montante, é necessário garantir produto, condições de fornecimento, informação técnica, disponibilidade e suporte das marcas. A jusante, é preciso responder à obra, aos prazos, às escolhas dos clientes, às dúvidas de aplicação e às necessidades concretas de quem compra, instala ou prescreve materiais.

Figura 3 - Ecossistema de relações dos comerciantes de materiais de construção



A relação com a indústria é uma base estrutural do setor. A qualidade desta ligação condiciona a disponibilidade de produto, o acesso a informação técnica, as condições comerciais, o suporte ao cliente e a capacidade de acompanhar novas soluções. Para os fabricantes e marcas, os comerciantes asseguram presença territorial, contacto direto com

clientes profissionais e conhecimento sobre necessidades concretas do mercado. Por sua vez, os comerciantes dependem dessa relação para aconselhar melhor, responder com confiança e valorizar a oferta junto dos diferentes intervenientes da construção. A jusante, essa capacidade ganha expressão direta na ligação à obra, que continua a ser uma das dimensões mais fortes do comércio de materiais de construção.

A obra exige rapidez, flexibilidade, disponibilidade e capacidade de resolver problemas. Muitas decisões acontecem com prazos apertados, alterações em curso e necessidade de resposta imediata. É neste contacto direto com a realidade da construção que os comerciantes acumulam conhecimento prático sobre produtos, aplicações, compatibilidades, ruturas, alternativas e dificuldades recorrentes.

Perante este quadro, o comerciante já não é apenas um ponto de abastecimento. Em muitos casos, é chamado a apoiar a definição de soluções, a selecionar materiais, a organizar entregas, a ajustar respostas e a reduzir a complexidade para clientes profissionais. A capacidade de combinar produto, prazo, informação e serviço torna-se, por isso, parte essencial do seu papel no funcionamento da fileira.

A relação com projetistas, arquitetos, engenheiros e outros técnicos assume também uma importância crescente. À medida que os materiais se tornam mais técnicos, os sistemas construtivos mais integrados e os requisitos ambientais e de desempenho mais exigentes, aumenta a necessidade de informação clara, comparação entre alternativas e apoio à escolha. O comerciante não substitui o prescritor, mas pode facilitar o seu trabalho, ajudando a tornar a oferta mais legível, comparável e ajustada aos requisitos da obra.

Esta função ganha particular relevância num contexto em que a construção tende a exigir maior compatibilidade entre materiais, sistemas e soluções. A diversidade da oferta pode ser uma vantagem, mas também aumenta a dificuldade de escolha. Quando o comerciante consegue organizar essa diversidade e transformá-la em informação útil para o cliente, contribui para decisões mais seguras e melhor ajustadas ao contexto real de aplicação.

Para além destas relações diretas, o comércio de materiais de construção depende de um ecossistema de suporte que inclui estruturas associativas, centros de conhecimento e formação, entidades técnicas, instituições financeiras, fornecedores tecnológicos, operadores logísticos e entidades públicas. Este conjunto de parceiros é importante para reforçar competências, acompanhar novas exigências, aceder a tecnologia, financiar investimento, desenvolver inovação e criar condições de cooperação entre empresas.

A relevância deste ecossistema não está apenas no número de agentes envolvidos, mas na qualidade da articulação entre eles. Quanto mais técnica, digital, sustentável e integrada se torna a construção, mais importante é a existência de comerciantes capazes de fazer a ponte entre produto, informação, decisão e obra.

Esta posição dá ao comércio uma capacidade particularmente valiosa: estar perto do mercado no momento em que surgem necessidades, dúvidas, dificuldades de aplicação e oportunidades de melhoria. Essa escuta quotidiana será cada vez mais importante para reforçar a relação com fabricantes, qualificar a oferta e apoiar decisões mais seguras ao longo da fileira.

3.3. Papel e património estratégico dos comerciantes de materiais de construção

O valor do comércio de materiais de construção assenta num conjunto de ativos construídos ao longo do tempo, que têm sustentado a sua atividade e permitido responder de forma consistente às exigências da construção. Estes ativos foram particularmente relevantes num contexto em que a relação com o cliente, a disponibilidade de produto e a capacidade de resposta operacional constituíam fatores centrais de competitividade, tendo também permitido ao setor manter continuidade perante alterações significativas nos modelos de distribuição, incluindo a entrada de operadores de grande distribuição.

Essa continuidade apoiou-se, desde logo, na proximidade ao mercado. A presença territorial permite acompanhar clientes e obras, captar necessidades em tempo real e ajustar a resposta às especificidades de cada contexto. Esta capilaridade traduz-se numa ligação direta à realidade da construção, onde a variabilidade, a urgência e a necessidade de resposta imediata fazem parte do funcionamento normal da atividade.

Associado a esta proximidade, desenvolveu-se um capital relacional baseado na confiança. A relação com clientes profissionais constrói-se ao longo do tempo e assume um papel relevante na decisão, não apenas pela componente comercial, mas pela fiabilidade da resposta, pela previsibilidade do serviço e pela continuidade do relacionamento. Estes fatores contribuem para reduzir incerteza em contextos exigentes e reforçam o papel dos comerciantes no funcionamento quotidiano da fileira.

A capacidade de resposta do setor resulta também de um ativo menos visível, mas determinante: o conhecimento prático dos produtos e da sua aplicação. A experiência acumulada permite compreender como os materiais se

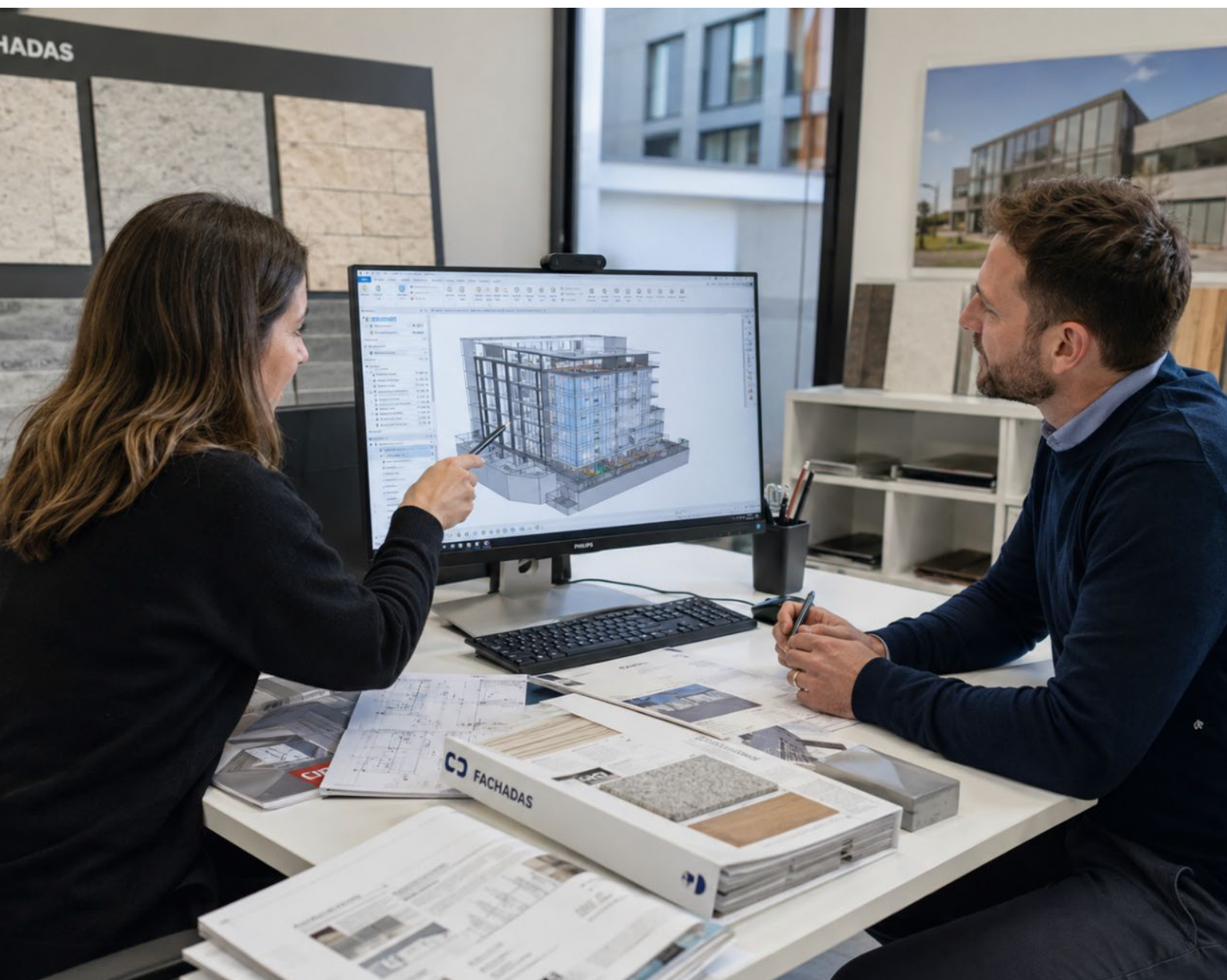
comportam em obra, apoiar a sua utilização em contexto real e contribuir para a resolução de questões operacionais que nem sempre são totalmente antecipadas na fase de projeto ou de planeamento.

A competência logística é, igualmente, um pilar central do funcionamento do setor. A gestão de armazéns, a disponibilidade de produto, a organização de entregas e a resposta a ruturas ou situações imprevistas permitem assegurar a continuidade dos trabalhos, num contexto empresarial em que o cumprimento de prazos depende diretamente do fornecimento atempado de materiais.

Para além destas dimensões, os comerciantes desempenham uma função essencial na organização e integração da oferta disponível. A ligação a múltiplos fabricantes assegura diversidade de soluções, mas o fator distintivo está na forma como essa diversidade é mobilizada: selecionando alternativas, garantindo compatibilidades, ajustando soluções às condições concretas da obra e reduzindo a complexidade associada à escolha e utilização dos materiais.

Por fim, o setor beneficia de uma forte integração na rede de intervenientes da construção. A interação contínua com construtores, instaladores, aplicadores, arquitetos, engenheiros, fabricantes e clientes permite captar sinais do mercado, identificar dificuldades de aplicação e ajustar a resposta às condições reais de utilização dos materiais. Esta ligação ao terreno constitui uma fonte relevante de conhecimento prático e pode tornar-se, se for melhor estruturada, uma base importante para inovação aplicada, melhoria da oferta e desenvolvimento de novas respostas ao mercado.

Estes ativos explicam a relevância atual do comércio de materiais de construção e a sua capacidade de resposta no contexto da construção. No entanto, a evolução recente do mercado e o aumento da complexidade técnica, ambiental, digital e organizacional colocam novas exigências à forma como este património é mobilizado. O desafio não está em abandonar estes ativos, mas em qualificá-los, estruturá-los e torná-los mais reconhecidos pelo mercado.





4. CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DO SETOR

O comércio de materiais de construção opera hoje num mercado mais exigente, mais transparente e mais difícil de interpretar com as regras de sempre. Combinam-se tendências tecnológicas, ambientais, regulatórias, económicas e sociais que alteram as condições de funcionamento da fileira da construção e o modo como materiais, soluções e fornecedores são avaliados pelo mercado.

A leitura que se segue organiza esta transformação em três planos: primeiro, as macro-tendências que estão a mudar a construção e os materiais; depois, referências internacionais que mostram como outros mercados estão a responder a desafios semelhantes; e, por fim, as pressões externas que já se fazem sentir no contexto nacional.

4.1. Macro-tendências estruturais com impacto na construção e nos materiais

Digitalização, dados e interoperabilidade

Na construção, a digitalização está a tornar a informação uma parte essencial dos materiais. A evolução europeia no sentido da criação de passaportes digitais de produto reforça esta tendência, ao exigir que a informação acompanhe os materiais ao longo do seu ciclo de vida.

O produto deixa de ser avaliado apenas pelas suas características físicas e passa a ser acompanhado por um conjunto de dados técnicos, comerciais, logísticos e ambientais que circulam entre fabricantes, projetistas, construtores, fornecedores e clientes.

A interoperabilidade torna-se, por isso, cada vez mais relevante. A informação associada aos materiais terá de ser estruturada, comparável e utilizável ao longo das diferentes fases da construção, desde o projeto à execução, passando pela operação, manutenção e eventual reutilização.

Sustentabilidade, desempenho ambiental e carbono incorporado

A sustentabilidade assume um papel crescente no setor da construção, por se tratar de uma das atividades com maior impacto no consumo de recursos, na geração de resíduos e nas emissões associadas ao ambiente construído.

O desempenho ambiental dos edifícios depende cada vez mais das características dos materiais utilizados, incluindo o seu impacto ao longo do ciclo de vida e, de forma crescente, o carbono incorporado associado à sua produção, transporte, aplicação e fim de vida.

Na prática, os materiais deixam de ser comparados apenas por preço, função ou disponibilidade. Passam a ser avaliados também pelo desempenho, durabilidade, informação ambiental e capacidade de responder a requisitos específicos.

Circularidade, embalagens e materiais de segunda vida

A circularidade ganha relevância na construção à medida que aumenta a pressão para reduzir desperdício, otimizar recursos e prolongar o ciclo de vida dos materiais. Esta evolução é reforçada por exigências em matéria de embalagens, resíduos, triagem, reciclabilidade e valorização.

Esta mudança traduz-se numa maior atenção aos fluxos materiais associados à construção, com impacto na forma como os materiais são manuseados, acondicionados, utilizados e, em alguns casos, reintegrados no circuito económico.

Para além da dimensão operacional, a circularidade pode abrir espaço a novas formas de valorização. Modelos associados à retoma, triagem, reutilização e redistribuição de produtos de segunda vida começam a ganhar relevância, ainda que dependam de critérios exigentes de qualidade, rastreabilidade, responsabilidade e viabilidade económica.

Industrialização, modularidade e novas lógicas de fornecimento

A industrialização da construção, a modularidade, as soluções off-site e a crescente integração de sistemas construtivos estão a alterar a forma como materiais, componentes e soluções são concebidos, preparados, fornecidos e aplicados.

Esta evolução desloca parte do processo construtivo para ambientes mais planeados e controlados, com maior recurso a pré-fabricação, produção em fábrica, componentes preparados antecipadamente e soluções integradas.

A construção torna-se mais planeada, mais dependente de informação e menos tolerante ao imprevisto. As soluções tendem a ser definidas mais cedo, com menor margem para substituições em obra e maior necessidade de articulação entre projeto, fornecimento e execução.

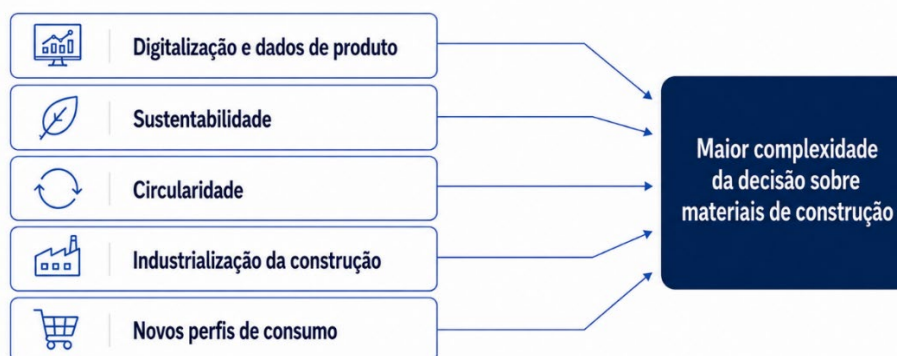
Novos perfis de consumo e transformação da experiência de compra

Os perfis de consumo estão a mudar, refletindo-se também no mercado dos materiais de construção. Clientes profissionais e não profissionais estão mais informados, comparam alternativas e valorizam simultaneamente qualidade, desempenho, sustentabilidade, preço, disponibilidade e confiança. Mas nem sempre têm tempo, conhecimento ou disponibilidade para analisar a crescente complexidade dos produtos, sistemas e requisitos técnicos.

O cliente parte cada vez menos do produto e cada vez mais do resultado que pretende alcançar: melhorar conforto, reduzir consumos, resolver um problema em obra, renovar um espaço ou avançar com uma construção. A escolha de materiais passa a estar ligada a uma necessidade concreta e não apenas a uma comparação entre referências.

Num mercado com mais oferta, mais canais, mais informação e maior risco de escolha inadequada, o cliente procura reduzir esforço, incerteza e risco. Valoriza quem consegue organizar alternativas, explicar diferenças, enquadrar soluções e transmitir confiança sobre a adequação da escolha ao contexto da obra.

Figura 4 - Síntese das macrotendências que moldam o comércio de materiais de construção



4.2. Referências internacionais e respostas setoriais em mercados europeus

A transformação que afeta o comércio de materiais de construção em Portugal não é isolada. Em vários mercados europeus, distribuidores e comerciantes enfrentam desafios semelhantes: pressão competitiva de operadores de maior escala, necessidade de digitalização, maior exigência sobre informação de produto, sustentabilidade, escassez de competências, evolução dos modelos de compra e necessidade de cooperação com fabricantes, prescritores, construtores e restantes agentes da cadeia.

As referências internacionais analisadas mostram que não existe uma resposta única.

Em alguns mercados, a evolução passa por grandes grupos integrados, com redes densas de pontos de venda, serviços para profissionais, soluções multicanal e maior integração logística. Em França, a POINT.P, do grupo Saint-Gobain, ilustra esta tendência, assumindo-se como rede de distribuição multicanal dirigida sobretudo a profissionais, com uma proposta que combina produto, serviço, logística, apoio técnico e relação com a obra.

Noutros mercados, a resposta passa por modelos cooperativos e redes de distribuidores independentes.

Na Alemanha, a EUROBAUSTOFF demonstra como a cooperação pode apoiar empresas independentes através de compras, serviços, processos empresariais e instrumentos de apoio aos associados. Em Espanha, centrais de compras e redes colaborativas como a GAMMA ou a Divendi mostram a importância de estruturas capazes de negociar, prestar serviços, apoiar tecnologia, reforçar condições comerciais e criar propostas de valor comuns para operadores independentes.

A par destes modelos, grandes distribuidores B2B europeus reforçam a tendência de integração entre escala, proximidade, logística e digitalização. A Building Materials Europe, com uma proposta dirigida sobretudo a empreiteiros e instaladores, confirma que a distribuição tende a afirmar-se como infraestrutura crítica da construção, combinando cobertura territorial, serviço profissional, capacidade logística e canais digitais.

Destas experiências resultam cinco padrões relevantes: procura de escala, através de grupos integrados, cooperativas, centrais de compras, redes de associados ou processos de consolidação; colaboração mais estruturada entre distribuidores, fabricantes e parceiros técnicos; logística como fator competitivo; digitalização do canal, com plataformas B2B, catálogos digitais e integração de dados; e evolução do papel do comerciante, que passa a ser chamado a organizar oferta, apoiar escolhas, integrar soluções e reduzir incerteza para clientes profissionais.

Figura 5 - Padrões internacionais de resposta do setor



Esta evolução é coerente com a crescente importância dos dados de produto e da interoperabilidade. Iniciativas como o ETIM, ligadas à classificação de dados técnicos de produto, e a buildingSMART Data Dictionary, que disponibiliza dicionários de dados para descrever o ambiente construído e facilitar a utilização de termos comuns em diferentes soluções de software, mostram que a informação normalizada tende a ganhar peso na relação entre fabricantes, distribuidores, projetistas, construtores e restantes agentes da cadeia.

A principal aprendizagem para Portugal não está em clonar modelos externos, mas em reconhecer que os desafios identificados neste Plano fazem parte de uma transformação mais ampla.

As respostas observadas noutros mercados apontam para a importância de escala funcional, cooperação, dados, logística, serviço, especialização e redes de apoio aos operadores. Estes elementos ajudam a enquadrar a reflexão sobre o comércio de materiais de construção em Portugal, sem pressupor que todos os modelos sejam diretamente transferíveis.

4.3. Envolvente externa do comércio de materiais de construção

Em termos práticos, as macrotendências anteriores chegam ao mercado através de pressões muito concretas: alterações na procura, maior instabilidade de custos, concorrência mais intensa, novos canais digitais, clientes mais informados, exigências ambientais e maior necessidade de informação fiável. Estas forças alteram o modo como materiais, soluções e fornecedores são avaliados, escolhidos e comprados.

Políticas públicas, investimento e prioridades em Portugal

Em Portugal, as prioridades públicas e os instrumentos de investimento continuam a influenciar de forma relevante o mercado da construção e, por consequência, a procura de materiais. Habitação, reabilitação, eficiência energética, infraestruturas e modernização do parque edificado são áreas com capacidade para gerar procura, mas não produzem todas o mesmo tipo de necessidades. Uma intervenção de reabilitação, uma obra pública, uma renovação residencial, um projeto de eficiência energética ou uma construção nova colocam exigências diferentes em termos de materiais, documentação, desempenho, logística e apoio à decisão.

A leitura das políticas públicas deve, por isso, ir além do volume global de investimento. Importa perceber que tipo de obra está a ganhar peso, que requisitos são reforçados e que ritmos de execução podem condicionar a procura em cada momento.

Custos, financiamento e pressão competitiva

O contexto económico tem sido marcado por maior instabilidade nos últimos anos.

O aumento dos custos da energia, dos transportes, das matérias-primas, do financiamento e da mão de obra influencia diretamente o ritmo da construção e a formação dos preços ao longo da cadeia. Esta instabilidade afeta decisões de investimento, escolhas de materiais, prazos de execução e sensibilidade ao custo total da obra.

A concorrência acrescenta uma camada adicional de exigência. Grandes cadeias, operadores especializados, plataformas digitais, grupos organizados e canais diretos tornam o mercado mais disputado, ainda que com intensidade diferente por segmento, produto e território.

A relação direta entre fabricantes e clientes profissionais pode igualmente ganhar espaço em alguns segmentos, sobretudo quando existam condições técnicas, comerciais ou digitais que a facilitem.

Mudanças sociais e evolução da procura

A evolução da procura por materiais de construção em Portugal está a ser influenciada por mudanças sociais e demográficas relevantes. A pressão sobre a habitação, o aumento dos preços da construção nova, a necessidade de reabilitar o parque edificado e a valorização do conforto e da eficiência energética estão a deslocar parte da atividade para intervenções de renovação, adaptação e melhoria de desempenho dos edifícios existentes.

Para muitas famílias, a resposta à necessidade de habitação pode passar menos pela construção nova e mais pela aquisição, adaptação ou reabilitação de imóveis existentes. Esta realidade aumenta a importância de materiais compatíveis com obras de reabilitação, soluções flexíveis para contextos técnicos diversos e sistemas que reduzam a complexidade da aplicação. Ao mesmo tempo, a escassez de profissionais qualificados reforça esta tendência, porque ganham relevo soluções mais simples de aplicar, instruções mais claras e escolhas que reduzam o risco de erro em obra.

Tecnologia, inovação e acesso à informação

A tecnologia está a alterar a forma como clientes, profissionais e empresas acedem à informação sobre materiais de construção. A pesquisa online, os catálogos digitais, os marketplaces, os canais diretos e as ferramentas de comparação democratizam o acesso e fazem com que muitos clientes cheguem ao ponto de contacto já mais informados. Esta evolução altera a relação comercial, porque o cliente passa a comparar preços, disponibilidade, características técnicas, marcas e alternativas antes de contactar fornecedores.

Como consequência, aumentam também as expectativas em relação à experiência de compra. Catálogos mais claros, informação de produto atualizada, áreas reservadas para clientes profissionais, apoio digital à orçamentação, canais B2B e ferramentas de comparação tornam-se cada vez mais relevantes na relação entre fornecedores, clientes e parceiros. A inteligência artificial deverá acelerar esta transformação, mas o seu valor dependerá da qualidade dos dados disponíveis e da capacidade de os transformar em respostas úteis.

Sustentabilidade e critérios ambientais

A crescente relevância da sustentabilidade começa já a refletir-se no mercado dos materiais de construção, embora de forma desigual entre segmentos, tipos de obra e perfis de cliente. Em projetos com maior exigência técnica, financiamento público, certificações ambientais ou requisitos de desempenho, os critérios ambientais já influenciam com maior clareza a escolha de materiais.

Na prática, esta evolução altera os critérios de decisão. Para além dos fatores tradicionais — preço, disponibilidade, desempenho e facilidade de aplicação — passam a ganhar peso aspetos como eficiência energética, durabilidade, impacto ambiental, informação associada ao ciclo de vida e capacidade de resposta a requisitos específicos.

A tendência não avança ao mesmo ritmo em todo o mercado, mas a direção é clara.

Regulação, informação e confiança

A evolução regulatória tende a reforçar a importância da informação que acompanha os materiais de construção.

Requisitos associados ao desempenho energético dos edifícios, produtos de construção, embalagens, resíduos, rastreabilidade e sustentabilidade apontam para um mercado mais exigente e menos tolerante a informação incompleta, desatualizada ou pouco clara. Mesmo quando as obrigações recaem sobretudo sobre fabricantes ou outros agentes da cadeia, os seus efeitos propagam-se ao longo do mercado.

Clientes profissionais, prescritores, construtores e donos de obra passam a exigir maior segurança sobre características, condições de aplicação, desempenho e adequação dos produtos.

Assim, a informação deixa de ser apenas suporte documental e passa a fazer parte da confiança que sustenta a relação entre agentes da fileira e a segurança das decisões sobre materiais e soluções.

Tabela 1 - Síntese da envolvente externa do comércio de materiais de construção

O que está a mudar	Como se manifesta	Efeito no mercado
Políticas públicas, investimento e prioridades em Portugal	Habitação, reabilitação, eficiência energética, infraestruturas e investimento público/cofinanciado	Procura orientada por tipos de obra, prioridades públicas e requisitos específicos
Custos, financiamento e pressão competitiva	Custos de energia, transporte, matérias-primas, financiamento, mão de obra e concorrência mais exigente	Maior foco no custo total da obra, pressão sobre margens e decisões mais cautelosas
Mudanças sociais e evolução da procura	Pressão habitacional, reabilitação de imóveis existentes, conforto, eficiência energética e escassez de mão de obra	Procura mais centrada em soluções aplicáveis, simples e ajustadas ao contexto da obra
Tecnologia, inovação e acesso à informação	Pesquisa online, catálogos digitais, canais B2B, comparação de alternativas, dados de produto e inteligência artificial	Mercado mais transparente e maior peso da informação na escolha
Sustentabilidade e critérios ambientais	Desempenho ambiental, eficiência, embalagens, resíduos, circularidade e materiais de segunda vida	Novos critérios de escolha e oportunidades ligadas à reutilização, eficiência e valorização de materiais
Regulação, informação e confiança	Requisitos técnicos, rastreabilidade, conformidade e informação associada aos produtos	Maior exigência sobre informação fiável e segurança da decisão

No seu conjunto, a envolvente externa confirma que o mercado dos materiais de construção se torna mais exigente, mais transparente e menos previsível. Políticas públicas, custos, evolução da procura, tecnologia, sustentabilidade e regulação combinam-se para tornar a decisão sobre materiais e soluções mais complexa.

Este contexto cria pressão sobre todos os agentes da fileira, mas também abre espaço a novas formas de diferenciação, cooperação e criação de valor. A questão central passa, assim, para dentro das empresas: perceber como estas mudanças se refletem na gestão, na operação, na informação, nas pessoas e no posicionamento do comércio de materiais de construção.

Orçamento Estimativo
Resumo do Projeto



ITEM	DESCRIÇÃO	UN.	QTD.	CUSTO UNIT.	TOTAL
1	SERVIÇOS PRELIMINARES				
1.1	Projeto Executivo	h	1.000	R\$ 12.300,00	R\$ 12.300,00
2	ESTRUTURA	m³	1.200	R\$ 15.000,00	R\$ 18.000,00
3	ALVENARIA E VEDAÇÕES	m²	2.500	R\$ 20.000,00	R\$ 50.000,00
4	INSTALAÇÕES	m	1.000	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00
5	ACABAMENTOS	m²	1.500	R\$ 22.000,00	R\$ 33.000,00
6	SERVIÇOS COMPLEMENTARES	h	1.000	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
7	TOTAL GERAL				R\$ 122.300,00

R\$ 122.301,66

ORÇAMENTO
MEMÓRIA DE CÁLCULO

ITEM	DESCRIÇÃO	UN.	QTD.	CUSTO
1	SERVIÇOS PRELIMINARES			
1.1	Projeto Executivo	h	1.000	R\$ 12.300,00
2	ESTRUTURA	m³	1.200	R\$ 15.000,00
3	ALVENARIA E VEDAÇÕES	m²	2.500	R\$ 20.000,00
4	INSTALAÇÕES	m	1.000	R\$ 25.000,00
5	ACABAMENTOS	m²	1.500	R\$ 22.000,00
6	SERVIÇOS COMPLEMENTARES	h	1.000	R\$ 20.000,00
7	TOTAL GERAL			R\$ 122.301,66



5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Perante este contexto, a questão decisiva passa para dentro das empresas: perceber como é que as mudanças externas se traduzem no funcionamento real do comércio de materiais de construção. Os clientes comparam mais, os custos pesam mais, a informação conta mais, os prazos apertam e a concorrência é mais visível. Tudo isto chega ao dia a dia através de decisões muito concretas: preços, stocks, crédito, entregas, serviço, equipas, informação e investimento.

A realidade, contudo, não é igual para todos. Há empresas que já deram passos importantes na especialização, na digitalização, no serviço técnico-comercial, na relação com prescritores e na organização interna. Outras continuam fortemente absorvidas pela gestão corrente, com margens apertadas, custos logísticos difíceis de imputar, informação dispersa, dependência de pessoas-chave e pouco tempo para planear. O objetivo deste diagnóstico não é acentuar fragilidades, mas identificar os fatores que mais condicionam a evolução do setor.

Alguns ativos podem reforçar o papel do comércio na fileira. Algumas fragilidades, se não forem enfrentadas, podem manter as empresas presas a uma lógica demasiado reativa, pouco diferenciada e vulnerável à pressão do mercado. É essa leitura equilibrada — entre capacidades existentes, limitações concretas e oportunidades de transformação — que estrutura o diagnóstico seguinte.

5.1. Leitura interna do setor

Rentabilidade e controlo da operação

A primeira dimensão do diagnóstico é empresarial. Antes de qualquer ambição de reposicionamento, importa perceber se as empresas dispõem de condições internas para gerir melhor, proteger margem, controlar custos e decidir com segurança.

A atividade dos comerciantes de materiais de construção desenvolve-se hoje num ambiente em que vender mais já não chega. Com margens pressionadas, custos logísticos relevantes, crédito a clientes, stock exigente e maior sensibilidade ao preço, avaliar o negócio apenas pelo volume de vendas pode ser enganador. A rentabilidade depende de variáveis que nem sempre são conhecidas com rigor no dia a dia.

A rotação de stock, o custo das entregas, as devoluções, o crédito concedido, os tempos de resposta, o esforço associado ao serviço prestado e a complexidade da gama têm impacto direto nos resultados. Quando estas dimensões não são acompanhadas de forma consistente, uma empresa pode crescer em faturação sem ganhar verdadeira solidez.

A gestão de stock e a logística mostram bem esta tensão. Ter produto disponível continua a ser valorizado pelos clientes, mas implica capital imobilizado, espaço, risco de desvalorização e pressão sobre a operação. Entregar depressa e bem também diferencia, mas só cria valor se o custo dessa resposta for conhecido e incorporado na forma como a empresa gere preços, margens e serviço.

Também a definição da oferta ganha peso. Não se trata apenas de ter mais produtos, mas de ter os produtos certos: os que respondem à procura, rodam adequadamente, permitem margem, não complicam desnecessariamente a operação e sustentam o nível de serviço prometido ao cliente. A escolha do portefólio deixa de ser apenas uma decisão comercial e passa a ter impacto direto na rentabilidade, no armazém, nas entregas e na eficiência.

A esta pressão junta-se a forma como a informação circula dentro da empresa. Muitas decisões continuam a apoiar-se em experiência, memória e conhecimento acumulado das equipas. Esse conhecimento é valioso, mas torna-se insuficiente quando não está traduzido em dados, processos, indicadores ou critérios de decisão. Sem essa base, torna-se mais difícil perceber onde se ganha margem, onde se perdem recursos e que investimentos fazem sentido.

A digitalização pode apoiar este caminho, mas não substitui a disciplina de gestão. O seu valor está em tornar visível o que muitas vezes fica disperso: custos, margens, ruturas, tempos, devoluções, padrões de compra, esforço de serviço e desempenho logístico. Sem informação estruturada e utilizável, qualquer ferramenta digital fica limitada.

A questão central, neste plano, é simples: empresas com pouca visibilidade sobre margem real, custos e operação terão mais dificuldade em investir, modernizar, cooperar e responder a um mercado mais exigente.

Mercado, cadeia de valor e ecossistema

A segunda dimensão do diagnóstico diz respeito ao lugar do comércio no mercado e na cadeia de valor. Muitos comerciantes continuam a criar valor todos os dias, mas esse valor nem sempre é visível, reconhecido ou suficientemente estruturado.

O posicionamento tornou-se mais exigente num mercado onde o cliente compara preços com facilidade, conhece alternativas e encontra o mesmo produto em diferentes canais. Essa transparência reduz o espaço para diferenciação baseada apenas no produto e expõe sobretudo os operadores menos especializados a uma comparação direta com agentes de maior escala, maior visibilidade ou maior capacidade promocional.

A concorrência não vem apenas de empresas semelhantes. Grandes cadeias, operadores especializados, plataformas digitais, canais B2B, grupos organizados e relações mais diretas entre fabricantes e clientes profissionais aumentam a pressão sobre o comércio tradicional. Esta pressão não afeta todos os segmentos da mesma forma, mas é particularmente exigente para empresas generalistas ou demasiado dependentes de preço, stock e rapidez de acesso.

A transparência crescente sobre preços, disponibilidade e alternativas torna mais difícil sustentar diferenciação quando o serviço não é percebido como valor acrescentado. Quando o mercado compara apenas o que é imediatamente visível, o comerciante que não explicita o seu contributo fica mais exposto à pressão sobre preço e condição comercial.

O problema, contudo, não está apenas na concorrência. Está também na dificuldade de tornar claro o serviço que muitos comerciantes já entregam. Em muitas situações, o comerciante ajuda o cliente a decidir, evita erros em obra, organiza alternativas, articula entregas críticas e sustenta uma relação de confiança construída ao longo do tempo. Esse valor existe, mas nem sempre está estruturado, comunicado ou assumido como parte da oferta. Quando o serviço, o aconselhamento e a capacidade de resolver problemas ficam invisíveis, a comparação regressa aos critérios mais imediatos: preço, disponibilidade, marca, localização ou rapidez. O cliente beneficia do apoio prestado, mas nem sempre o reconhece como fator de diferenciação.

Esta questão é igualmente relevante na relação com os fabricantes. O comércio continua a ser uma via importante de presença no mercado, cobertura territorial, aconselhamento e contacto com clientes profissionais. No entanto, quando esse contributo não é claro, a relação direta entre fabricantes, grandes clientes, prescritores ou obras pode ganhar espaço. O risco não está apenas na perda de venda; está na perda de influência sobre a decisão e sobre a forma como a oferta chega ao mercado.

A sustentabilidade introduz outra camada de exigência. A maturidade ainda é desigual: em alguns segmentos, a informação ambiental, a documentação técnica, os critérios ESG e os requisitos de desempenho já começam a pesar na decisão; noutros, continuam pouco presentes no quotidiano comercial. Esta diferença não elimina a tendência. Apenas mostra que o setor está numa fase de transição, em que será necessário distinguir informação consistente de argumentos vagos e preparar respostas proporcionais à realidade das empresas.

Para muitas PME, o desafio não estará apenas em reconhecer a importância destes temas. Estará também em conseguir acompanhar pedidos de documentação, requisitos técnicos, informação ambiental e critérios de conformidade sem criar uma carga operacional desproporcionada. A dificuldade tende a aumentar quando a informação chega de forma dispersa, pouco normalizada ou dependente de múltiplos fabricantes e sistemas.

A circularidade segue a mesma lógica. Embalagens, sobras, devoluções, resíduos e desperdício fazem parte da operação corrente, mas nem sempre são tratados como dimensões de eficiência ou oportunidade. Modelos de retoma, reutilização, redistribuição ou valorização de materiais ainda exigem validação técnica, económica e operacional. Ainda assim, começam a desenhar um campo de trabalho que poderá ganhar importância na relação entre comerciantes, fabricantes, construtores, operadores especializados e clientes.

A logística é outro elemento central do reconhecimento do comércio na cadeia de valor. Para muitas empresas, continua a ser uma área de pressão: armazéns exigentes, preparação de encomendas, erros, devoluções, rotas, custos de entrega e necessidade de resposta rápida. Ao mesmo tempo, modelos construtivos mais industrializados, modulares ou apoiados em informação digital começam a exigir fornecimentos mais planeados, melhor articulação com a obra, informação associada ao produto e maior coordenação entre encomenda, disponibilidade, transporte e receção em obra.

A questão central é a relevância. Proximidade, conhecimento prático, relação com fabricantes e contacto com a obra só serão suficientes se forem melhor organizados, comunicados e reconhecidos como valor acrescentado na cadeia. Esta proximidade ao mercado tem ainda outro valor: permite captar dúvidas, necessidades não respondidas, dificuldades de aplicação e sinais sobre novas soluções. Quando essa escuta é organizada e partilhada, pode reforçar a relação com fabricantes e apoiar inovação aplicada, aproximando a evolução da oferta das necessidades reais do mercado.

Capital humano, cultura empresarial e futuro

A terceira dimensão do diagnóstico é a das pessoas, da cultura empresarial e da continuidade. A transformação do setor não depende apenas de sistemas, processos ou investimento. Depende das pessoas que executam, lideram, transmitem conhecimento e tomam decisões.

O comércio de materiais de construção assenta num conhecimento prático muito relevante. Muitas empresas conhecem bem os produtos, os clientes, os fornecedores, as aplicações em obra e as dificuldades recorrentes. Esse conhecimento é um ativo real do setor. O problema é que uma parte significativa continua a ser implícita: está na experiência das pessoas, no histórico da empresa e nas relações construídas ao longo do tempo, mas nem sempre se encontra traduzida em processos, sistemas ou informação partilhada.

Quando o conhecimento depende demasiado de pessoas concretas, a empresa fica mais exposta. A saída de colaboradores-chave, a ausência prolongada de alguém com funções críticas ou a transição não preparada da própria gestão podem traduzir-se em perda efetiva de capacidade, quebra de confiança interna e perturbações no funcionamento diário.

Ao mesmo tempo, o setor exige novas competências. Já não basta conhecer produto e cliente. É necessário trabalhar informação, usar ferramentas digitais, interpretar dados, acompanhar requisitos técnicos e ambientais, comunicar valor, gerir processos mais estruturados e dialogar com clientes, fabricantes, prescritores e profissionais da construção em contextos mais exigentes. Atrair, formar e reter pessoas preparadas torna-se uma condição de competitividade.

A natureza familiar de grande parte do tecido empresarial continua a ser uma mais-valia em termos de proximidade, compromisso e estabilidade. Mas levanta também desafios de profissionalização da gestão, clarificação de papéis e preparação da continuidade. Em muitas empresas, decisões, relações e conhecimento concentram-se num número reduzido de pessoas. Este modelo funciona enquanto essas pessoas estão presentes, mas revela fragilidades quando a transição não é preparada.

A sucessão não deve ser vista apenas como passagem formal de liderança. Está ligada à continuidade do negócio, à confiança interna, à relação com clientes e fornecedores, à profissionalização da decisão e à capacidade de preparar novas lideranças.

Em empresas familiares, ganha ainda relevância a necessidade de clarificar a relação entre família, propriedade e empresa. Quando os papéis se confundem, decisões sensíveis podem ser adiadas ou condicionadas por fatores emocionais. Instrumentos como protocolos familiares, acordos entre sócios ou modelos simples de governação podem ajudar a antecipar tensões e preparar transições com maior clareza.

A cultura empresarial é também decisiva na forma como o setor enfrenta a escala. Muitas empresas têm dimensão limitada para responder isoladamente a exigências crescentes. Cooperação, fusão, aquisição ou integração colaborativa são estratégias de escala frequentemente percecionadas como perda de identidade.

Isto não significa que todas as empresas tenham de crescer da mesma forma, nem que a autonomia empresarial deva desaparecer. Significa que a resposta isolada terá limites crescentes.

Em algumas áreas, o setor só conseguirá avançar se encontrar formas de cooperação, partilha de recursos, especialização, redes ou alianças que permitam reforçar capacidade sem anular a diversidade empresarial que o caracteriza.

Neste plano, a questão central é o futuro. A continuidade do setor dependerá da capacidade de renovar competências, preparar lideranças, profissionalizar práticas de gestão e abrir espaço a uma cultura mais cooperante.

5.2. Diagnóstico integrado

A leitura interna do setor evidencia uma realidade ambivalente. O comércio de materiais de construção dispõe de ativos relevantes — presença territorial, relação com clientes e fabricantes, conhecimento prático, capacidade de resposta e potencial de aconselhamento —, mas enfrenta também fragilidades que podem limitar a sua evolução se não forem trabalhadas de forma estruturada.

A matriz seguinte sintetiza esta leitura em quatro coordenadas: forças, fragilidades, oportunidades e riscos. Não pretende esgotar o diagnóstico, mas organizar os fatores que mais condicionam a capacidade do setor para valorizar o seu papel numa fileira em transformação.

Tabela 2 - Leitura integrada do comércio de materiais de construção

Forças	Fragilidades
Implantação territorial, proximidade a clientes profissionais e conhecimento das necessidades concretas da obra.	Escala reduzida e maturidade desigual em gestão, planeamento financeiro, pricing, controlo de margens e indicadores.
Relações de confiança construídas com clientes, fabricantes e agentes locais da construção.	Pressão sobre a rentabilidade associada a custos logísticos, gestão de stock, crédito a clientes, devoluções e custos indiretos nem sempre devidamente medidos.
Conhecimento prático acumulado sobre produtos, aplicações, alternativas, padrões de procura e sinais do mercado.	Informação técnico-comercial, ambiental e operacional ainda dispersa, pouco estruturada e frequentemente dependente de pessoas-chave.
Capacidade de organizar oferta de múltiplos fabricantes e responder com disponibilidade, serviço e logística.	Digitalização desigual e limitada integração de dados de produto, sistemas de gestão e ferramentas de apoio à decisão.
Potencial de aconselhamento técnico-comercial e papel relacional relevante na cadeia de valor da construção.	Dificuldade de atração, formação e retenção de pessoas qualificadas em funções comerciais, técnicas, logísticas e de atendimento.
Estruturas associativas, iniciativas setoriais e dinâmicas de renovação geracional que podem apoiar capacitação, cooperação e modernização.	Sucessões empresariais pouco estruturadas e limitada cultura de consolidação, fusão ou integração colaborativa, dificultando continuidade, escala e renovação empresarial.
Oportunidades	Riscos
Crescente necessidade de informação técnica, ambiental e documental, criando espaço para diferenciação pelo conhecimento e pelo serviço.	Perda de relevância dos operadores centrados numa função puramente transacional de intermediação de produto.
Reabilitação urbana, eficiência energética, habitação e compras públicas ecológicas como motores de procura por respostas qualificadas.	Verticalização dos fabricantes, reforço de canais próprios e relações diretas com clientes profissionais, prescritores ou grandes obras.
Digitalização, dados de produto e interoperabilidade como base para melhorar gestão, venda e aconselhamento.	Reforço de grandes cadeias, plataformas digitais e processos de concentração, pressionando operadores com menor escala ou proposta de valor pouco diferenciada.
Desenvolvimento de canais digitais B2B e soluções omnicanal, integrando relação comercial, informação de produto e experiência de compra.	Aumento da transparência de preços, disponibilidade e alternativas, pressionando operadores que não consigam diferenciar-se por serviço, informação ou apoio à decisão.
Sustentabilidade, circularidade, desempenho ambiental e escuta do mercado como campos de aconselhamento, confiança e inovação aplicada.	Aumento da complexidade regulatória, documental e ambiental, exigindo capacidades que muitas PME terão dificuldade em assegurar isoladamente.
Industrialização, modularidade e novos modelos construtivos, exigindo fornecedores mais preparados, estruturados e fiáveis.	Evolução para cadeias de valor mais industrializadas, integradas e orientadas por dados, reduzindo espaço e influência para operadores pouco estruturados.
Disponibilidade de instrumentos de financiamento, capacitação, cooperação setorial e renovação geracional que podem apoiar a modernização empresarial.	Escassez de talento e concorrência por perfis qualificados num mercado mais técnico, digital e exigente.

No seu conjunto, a matriz mostra que o setor não parte de uma posição frágil, mas de uma posição que precisa de ser qualificada. Mais do que encerrar o diagnóstico, esta leitura abre a necessidade de considerar diferentes trajetórias possíveis de evolução e perceber que orientação poderá revelar-se mais consistente perante um mercado em transformação.



6. CENÁRIOS DE EVOLUÇÃO DO SETOR

Depois do diagnóstico, importa olhar para a incerteza. O futuro do comércio de materiais de construção não será determinado por uma única tendência, nem evoluirá da mesma forma para todas as empresas, regiões ou segmentos de mercado.

Num contexto em transformação, assumir um único futuro provável seria redutor.

O setor poderá enfrentar trajetórias distintas, consoante a capacidade das empresas para se prepararem e a forma como a cadeia da construção e da distribuição se reorganizar nos próximos anos.

Os cenários prospetivos permitem tornar essa incerteza mais legível. Não procuram prever o futuro, mas identificar trajetórias plausíveis e perceber que orientações podem revelar-se mais consistentes perante contextos diferentes.

Neste Plano, essa leitura assenta em duas variáveis com forte impacto na evolução do setor: a capacidade de evolução das empresas e o grau de integração, concentração e reorganização da cadeia de valor.

A combinação destas variáveis permite identificar quatro cenários de referência. A sua utilidade está em mostrar que o futuro do setor não está fechado e que diferentes trajetórias exigirão diferentes níveis de preparação, capacidade de resposta e ambição coletiva.

6.1. Incertezas críticas para o futuro do setor

A primeira incerteza diz respeito à capacidade de evolução das empresas. Está em causa a forma como os comerciantes conseguem reforçar a gestão, gerir informação, qualificar equipas e valorizar o serviço, respondendo adequadamente a novas exigências técnicas, ambientais, logísticas e comerciais. A questão é saber se as empresas conseguem fazer essa transição de forma consistente ou se permanecem demasiado dependentes da operação diária, da experiência acumulada e da capacidade individual das equipas.

A segunda incerteza diz respeito ao grau de integração, concentração e reorganização da cadeia de valor. Está em causa a forma como evoluirá a relação entre fabricantes, comerciantes, prescritores, construtores, clientes profissionais, mas também grandes operadores, plataformas digitais, grupos de compra e novos modelos construtivos. Esta reorganização pode ser acelerada por mudanças na construção e na reabilitação, pela industrialização dos processos construtivos, pela evolução das exigências ambientais, pela maior utilização de dados e pela alteração do comportamento dos clientes.

Estas duas incertezas são decisivas porque definem o espaço de atuação futura do comércio de materiais de construção. A primeira depende da capacidade interna de resposta do setor; a segunda, da forma como o mercado e a cadeia de valor se reorganizam. É da combinação entre ambas que resultam as trajetórias possíveis.

6.2. Quatro trajetórias possíveis

A matriz seguinte organiza os quatro cenários a partir das duas incertezas críticas identificadas: a capacidade de evolução das empresas e o grau de reorganização da cadeia de valor.

Figura 6 - Cenários de evolução do comércio de materiais de construção



Cenário 1 - Continuidade sob pressão

Neste cenário, o setor mantém-se relativamente próximo dos modelos atuais. A cadeia continua fragmentada e ainda existe espaço para operadores independentes, mas a pressão aumenta. Os clientes comparam mais, as margens tornam-se mais difíceis de proteger, os custos operacionais pesam mais e a diferenciação baseada apenas em produto, disponibilidade ou relação comercial perde força.

As empresas continuam presentes no mercado, mas com menor margem de erro. Quem não reforçar gestão, informação e controlo da operação tenderá a trabalhar mais para obter menos resultado. A continuidade existe, mas torna-se mais exigente, mais seletiva e menos confortável.

Este cenário será particularmente exigente para operadores generalistas pouco diferenciados, sobretudo em mercados de menor dimensão ou em gamas mais expostas à comparação por preço, conveniência e disponibilidade.

Ainda assim, a existência de uma cadeia fragmentada permite que empresas com boa relação local, conhecimento do mercado, serviço fiável e maior especialização mantenham espaço de atuação.

A pressão competitiva pode conduzir a um ajustamento gradual da base empresarial. Algumas empresas manterão presença, mas com menor capacidade de investimento; outras sentirão dificuldades crescentes de sucessão, capitalização, profissionalização e renovação das equipas.

Este cenário evidencia que a permanência do modelo atual não significa estabilidade. Mesmo num mercado ainda fragmentado, a margem de manobra das empresas menos preparadas tenderá a reduzir-se.

Cenário 2 - Desintermediação progressiva

Neste cenário, a cadeia de valor evolui mais depressa do que a capacidade de adaptação de parte do comércio. Fabricantes com maior capacidade comercial, técnica e digital reforçam relações diretas com clientes profissionais, prescritores ou grandes obras.

Em paralelo, grandes cadeias, plataformas digitais, operadores internacionais e grupos organizados ganham peso, beneficiando de escala, visibilidade, integração logística e maior capacidade de comunicação com o mercado.

A pressão não se manifesta apenas pela entrada de novos canais. Manifesta-se também pela reorganização do próprio setor: menos operadores, empresas de maior dimensão média, formatos de venda mais especializados e maior concentração em segmentos onde a marca, a conveniência, a disponibilidade e o preço influenciam fortemente a decisão.

A industrialização da construção pode acelerar esta tendência. Sistemas mais padronizados, componentes preparados e relações mais diretas entre projeto, fabricante e obra podem reduzir o espaço dos operadores que não dominem informação técnica, documentação, logística coordenada e capacidade de apoio à decisão.

O risco não é o desaparecimento imediato do comércio independente, nem sequer uma perda absoluta de negócio para todas as empresas. Um mercado em crescimento pode continuar a gerar oportunidades.

O risco mais relevante é a perda progressiva de influência: vender, mas intervir menos nos momentos em que a decisão se forma; estar presente, mas com menor capacidade de orientar escolha, informação, especificação e relação com o cliente.

Quando o contributo do comerciante em informação, aconselhamento, cobertura territorial, logística ou ligação à obra não é claro, outros agentes tendem a ocupar esse espaço. A desintermediação torna-se, assim, menos uma ameaça comercial imediata e mais uma ameaça ao papel do comércio na cadeia de valor.

Cenário 3 - Competitividade reforçada

Neste cenário, uma parte significativa das empresas reforça capacidades internas num mercado que mantém alguma fragmentação. A gestão torna-se mais rigorosa, a informação mais organizada, o serviço mais estruturado e o posicionamento mais claro. A digitalização é utilizada de forma prática, apoiando decisões, gestão de stock, relação com clientes, dados de produto, orçamentação, logística e eficiência operacional.

A cadeia continua a oferecer espaço a operadores próximos do mercado, desde que estes consigam diferenciar-se. Algumas empresas especializam-se por famílias de produto, segmentos de cliente, áreas técnicas ou formatos de venda. Outras ganham escala através de cooperação, redes, grupos de compra, cadeias voluntárias de insígnia, alianças ou maior presença regional.

Neste cenário, a proximidade deixa de ser apenas uma característica histórica e passa a ser trabalhada como vantagem competitiva. Empresas mais bem geridas, mais informadas e mais focadas conseguem defender melhor o seu lugar no mercado, proteger margem e responder a exigências crescentes.

A relação com prescritores, construtores e clientes profissionais ganha também importância. O comerciante que consegue disponibilizar informação técnica fiável, apoiar escolhas, antecipar problemas de aplicação e dialogar com diferentes agentes da obra distingue-se de operadores que apenas disponibilizam produto.

A consolidação pode ocorrer de forma seletiva, sem significar necessariamente perda de identidade empresarial. Pode traduzir-se em compras conjuntas, serviços partilhados, maior profissionalização, especialização, alianças ou integração colaborativa. O objetivo não é crescer por crescer; é ganhar capacidade para competir, investir e responder melhor ao mercado.

Cenário 4 - Centralidade na cadeia de valor

Neste cenário, a cadeia torna-se mais integrada, técnica, digital e exigente, mas o comércio acompanha essa evolução e afirma um papel mais relevante. Os modelos construtivos são mais planeados, a informação de produto circula melhor, a sustentabilidade ganha peso, a logística torna-se mais coordenada e a relação entre fabricantes, prescritores, construtores e clientes profissionais exige maior articulação.

Os comerciantes que reforcem gestão, informação, serviço, logística, sustentabilidade, cooperação e competências deixam de ser apenas pontos de abastecimento. Passam a ser agentes capazes de ligar oferta, decisão e obra, contribuindo para maior fiabilidade, melhor escolha, menor incerteza e maior confiança ao longo da cadeia.

Neste cenário, o valor do comércio não está apenas na proximidade ao cliente final ou na disponibilidade de stock. Está também na capacidade de apoiar prescritores e profissionais com informação organizada, comparar alternativas com critério, assegurar coerência entre requisitos técnicos e oferta disponível, articular fabricantes e mercado, e dar resposta a obras que exigem maior planeamento, documentação e fiabilidade.

A reorganização do mercado deixa, assim, de ser apenas uma ameaça. Pode tornar-se uma oportunidade para empresas mais preparadas, especializadas, cooperantes e reconhecidas. A escala pode resultar de crescimento empresarial, alianças, redes, grupos, formatos especializados ou implantação regional mais estruturada, sem eliminar necessariamente a diversidade que caracteriza o setor.

A dimensão média das empresas tende a aumentar, tal como a exigência sobre gestão, qualificação das equipas, sistemas, informação e capacidade logística. Empresas maiores terão novos desafios, mas também maior capacidade para organizar meios, investir, especializar funções e dialogar com fabricantes, prescritores e clientes profissionais em patamares mais exigentes.

Este é o cenário de maior ambição. Mostra que uma cadeia mais exigente não tem de reduzir o papel do comércio. Pode, pelo contrário, aumentar a sua relevância, desde que o setor consiga demonstrar valor próprio, ganhar escala funcional e participar de forma mais ativa na articulação da cadeia.

6.3. Leitura estratégica dos cenários

A leitura dos cenários confirma que o futuro do comércio de materiais de construção não está fechado. Dependerá da relação entre a pressão externa e a capacidade de resposta do próprio setor.

Nos cenários em que as capacidades evoluem pouco, o comércio mantém-se mais exposto: pode continuar a operar, mas com maior pressão sobre margens, menor capacidade de diferenciação e maior risco de perda de influência.

Nos cenários em que as capacidades são reforçadas, o setor ganha margem para se posicionar melhor, valorizar o serviço, organizar informação, cooperar, especializar-se e responder de forma mais consistente às exigências da construção.

Figura 7 - Leitura estratégica dos cenários

CENÁRIO	O QUE O CENÁRIO EVIDENCIA	O QUE ESTE CENÁRIO EXIGE AO SETOR
 Continuidade sob pressão	 O modelo atual deixa de garantir estabilidade.	 Conhecer margem, controlar custos e gerir melhor.
 Desintermediação progressiva	 O risco é perder influência, não apenas vendas.	 Tornar visível o valor do serviço e da relação com o mercado.
 Competitividade reforçada	 Empresas mais preparadas defendem melhor a sua posição.	 Reforçar gestão, digitalização, cooperação e logística.
 Centralidade na cadeia de valor	 O comércio ganha relevância numa cadeia mais integrada.	 Afirmar articulação, serviço, informação e confiança.

A diferença entre os cenários não está apenas no que acontece no mercado. Está sobretudo na forma como o setor se prepara para esse mercado. A concentração, os canais digitais, os modelos diretos, a industrialização da construção, a sustentabilidade e a maior exigência de informação podem ser ameaças para empresas pouco estruturadas, mas podem também abrir oportunidades para operadores mais preparados, fiáveis e capazes de acrescentar valor.

Também por isso, a eventual redução relativa do peso de algumas empresas ou formatos não deve ser lida apenas como perda. A reorganização pode criar espaço para operadores independentes mais especializados, empresas de maior dimensão, redes mais fortes, presenças regionais estruturadas e novas formas de cooperação. A questão decisiva será saber quem se prepara para ocupar esse espaço.

6.4. Da incerteza à ambição estratégica

Os cenários não apontam para um destino único. Mostram que o futuro do setor será condicionado pela pressão externa, mas também pela capacidade das empresas para se prepararem, ganharem clareza e reforçarem o seu papel na cadeia de valor.

A leitura é exigente, mas não pessimista. Nos cenários em que o setor evolui pouco, a continuidade torna-se mais frágil e a perda de influência mais provável. Nos cenários em que as capacidades são reforçadas, a pressão do mercado pode ser transformada em oportunidade de diferenciação, especialização, cooperação e maior reconhecimento.

A questão central deixa, por isso, de ser apenas o que vai acontecer ao mercado. Passa a ser que papel o comércio de materiais de construção quer ocupar nessa evolução.

Não está em causa abandonar a identidade do setor. Está em causa dar-lhe futuro. A proximidade, o conhecimento prático, a relação com fabricantes, a capacidade logística e a confiança construída no território continuam a ser vantagens relevantes. Mas terão de ser mais bem organizadas, qualificadas e reconhecidas pelo mercado.

É desta ambição que nasce a visão estratégica **beyond 2030**.



7. VISÃO ESTRATÉGICA *BEYOND 2030*

A visão **beyond 2030** parte de uma convicção simples, mas decisiva: o comércio de materiais de construção tem condições para reforçar o seu lugar numa fileira em transformação.

O setor não parte do zero. Parte de empresas com presença no território, conhecimento prático dos materiais, relação com fabricantes, contacto diário com clientes e profissionais, capacidade de resposta à obra e experiência acumulada em contextos muito diversos. Esses ativos continuam a ser relevantes. O desafio está em transformá-los numa proposta de valor mais clara, mais estruturada e mais reconhecida.

O comerciante está num ponto único da fileira: onde a oferta dos fabricantes encontra a realidade concreta da obra, do cliente, do instalador, do aplicador, do construtor e do prescritor. É aí que muitos produtos deixam de ser apenas referências de catálogo e passam a ser escolhas compreendidas, aplicadas e valorizadas. A oportunidade estratégica do setor está precisamente nesse lugar. Não se trata apenas de vender melhor, nem de acrescentar serviço de forma avulsa. Trata-se de afirmar o comércio como parceiro especializado na construção de respostas mais completas: capaz de organizar oferta, qualificar informação, apoiar decisões, valorizar o trabalho dos fabricantes, escutar o mercado e transformar necessidades reais em novas oportunidades de valor.

É esta ambição que define a visão do setor para o horizonte **beyond 2030**.

VISÃO **BEYOND 2030**:

Afirmar os comerciantes de materiais de construção como parceiros especializados, capazes de transformar oferta, informação e serviço em soluções mais completas, fiáveis e relevantes para o mercado, consolidando o seu papel numa fileira da construção cada vez mais digital, sustentável e integrada.

Curadores da oferta. Parceiros na decisão.

Esta visão traduz uma mudança essencial: o valor do comerciante deixa de estar apenas na disponibilidade do produto e passa a estar na capacidade de fazer chegar ao mercado a solução certa, com a informação certa, no momento certo e com o apoio adequado.

Ser **curador da oferta** significa valorizar melhor aquilo que os fabricantes desenvolvem: produtos, sistemas, inovação, desempenho, informação técnica e soluções com maior exigência ambiental, digital ou construtiva. Não se trata de substituir o papel do fabricante, mas de ajudar essa oferta a chegar ao mercado de forma mais legível, comparável, aplicável e reconhecida. Significa também escutar o mercado e devolver à indústria conhecimento útil sobre necessidades, dificuldades, oportunidades e novas respostas que podem reforçar o valor da oferta.

Ser **parceiro na decisão** significa estar mais próximo dos momentos em que clientes, prescritores, construtores, instaladores, aplicadores e donos de obra precisam de escolher, comparar, ajustar ou validar soluções. Significa reduzir incerteza, apoiar escolhas mais seguras e criar confiança num mercado onde as decisões serão cada vez mais técnicas, digitais, ambientais, logísticas e económicas.

Esta ambição não diminui o papel tradicional do comércio. Pelo contrário: dá-lhe futuro. A disponibilidade, a relação, a confiança, a logística e a presença territorial continuam a ser ativos centrais. O desafio é qualificá-los com melhor informação, mais serviço, mais cooperação, maior capacidade digital, maior consistência ambiental e equipas preparadas para novas exigências.

Esta evolução implica também uma mudança no momento em que o comércio quer estar presente. O setor não deve ser chamado apenas quando a compra já está decidida, a lista de materiais está fechada ou a obra precisa de resposta imediata. Deve aproximar-se dos momentos em que a solução é pensada, comparada, ajustada e validada.

Esta ambição atua nos dois sentidos da cadeia. A montante, reforça a relação com fabricantes, valorizando melhor a sua oferta, comunicando informação com maior rigor e devolvendo sinais úteis do mercado. A jusante, aproxima o comércio dos momentos em que clientes, prescritores, construtores, instaladores, aplicadores e donos de obra precisam de comparar, ajustar e validar escolhas.

Esta evolução abre espaço a modelos de posicionamento diversos. Algumas empresas poderão afirmar-se pela especialização técnica, outras pela logística, pela relação com profissionais, pela oferta integrada, pela presença territorial, pela capacidade digital, pela resposta ambiental ou por novos serviços ligados à circularidade, retoma e valorização de materiais. O ponto comum é tornar mais claro, estruturado e reconhecido o contributo do comércio na construção de soluções.

Para se concretizar, esta ambição exige capacidades concretas: empresas mais robustas, informação mais estruturada, serviço técnico-comercial mais valorizado, práticas ambientais mais consistentes, logística mais fiável, maior cooperação com fabricantes e parceiros da fileira, e pessoas preparadas para assegurar continuidade, renovação e mudança.

7.1. Princípios orientadores da transformação

A concretização da visão **beyond 2030** deve assentar num conjunto de princípios orientadores. A sua função não é repetir as prioridades estratégicas, mas definir os critérios que devem guiar a evolução do setor, as decisões das empresas e a preparação de futuras iniciativas.

| Soluções, não apenas produto

O produto continuará a ser indispensável, mas deixará de ser suficiente como único centro da proposta de valor. O futuro do comércio de materiais de construção passará pela capacidade de combinar produto, informação, serviço, aconselhamento, logística e confiança em respostas mais completas para clientes, profissionais e obra.

| Curadoria da oferta e valorização dos fabricantes

O comércio deve assumir um papel mais ativo na organização, qualificação e valorização da oferta dos fabricantes. Num mercado com mais produtos, sistemas, informação técnica e requisitos ambientais, torna-se essencial ajudar o mercado a compreender, comparar e aplicar melhor as soluções disponíveis.

| Apoio qualificado à decisão

O comerciante não substitui arquitetos, engenheiros, projetistas, fabricantes ou construtores, mas pode ser um parceiro relevante no processo de decisão. A sua utilidade estará cada vez mais na capacidade de reduzir incerteza, enquadrar alternativas, sinalizar compatibilidades e apoiar escolhas mais seguras e adequadas à realidade da obra.

| Escuta do mercado e inovação aplicada

A proximidade diária ao mercado é um ativo estratégico. Os comerciantes contactam com clientes, profissionais, obras, dúvidas, ruturas, dificuldades de aplicação e necessidades emergentes. Essa informação deve ser valorizada como fonte de inovação aplicada, permitindo devolver à indústria sinais úteis sobre o que o mercado procura, que soluções faltam e que respostas podem criar mais valor.

| Informação fiável como base da confiança

A confiança dependerá cada vez mais da qualidade da informação. Dados de produto, documentação técnica, disponibilidade, prazos, compatibilidades, informação ambiental e condições de aplicação devem ser tratados como parte central do serviço. Quem organiza melhor a informação aconselha melhor, vende com mais segurança e responde com maior credibilidade.

| Robustez empresarial como condição de futuro

A ambição estratégica só será sustentável se as empresas forem economicamente sólidas. Margens, custos logísticos, stock, crédito, devoluções, eficiência operacional e capacidade de investimento têm de ser conhecidos e geridos com maior rigor. Sem robustez empresarial, não há margem para inovar, cooperar ou transformar.

| Sustentabilidade prática e circularidade possível

A sustentabilidade deve ser trabalhada como resposta concreta ao mercado, não como discurso genérico. Informação ambiental fiável, redução de desperdício, gestão de embalagens e resíduos, circularidade operacional, retoma e valorização de materiais devem ser abordadas de forma proporcional à realidade das empresas e às condições efetivas de implementação.

| Cooperação com autonomia

A diversidade empresarial do setor é um ativo, mas a resposta isolada terá limites crescentes. A cooperação deve permitir ganhar escala funcional, partilhar conhecimento, desenvolver instrumentos comuns e reforçar capacidade coletiva sem eliminar a autonomia das empresas. Informação de produto, formação, sustentabilidade, digitalização, logística, sucessão e inovação são áreas onde a atuação conjunta pode criar valor.

| Talento, liderança e continuidade

A transformação do setor depende das pessoas que a executam. Será necessário requalificar equipas, atrair novos perfis, preparar novas lideranças e enfrentar com maior antecipação os desafios de sucessão e continuidade empresarial. Num setor com forte presença de empresas familiares, a renovação deve ser entendida como forma de preservar conhecimento, preparar o futuro e dar continuidade ao valor construído.

Estes princípios estabelecem a base da transformação proposta. A partir deles, o Plano organiza as prioridades estratégicas e linhas de ação que devem orientar a ação do setor no horizonte **beyond 2030**.





8. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS E LINHAS DE AÇÃO

A visão beyond 2030 traduz-se agora em prioridades concretas e em linhas de ação capazes de orientar a transformação do setor.

O objetivo é passar da ambição estratégica à organização prática das respostas, distinguindo o que é essencial para reforçar a base empresarial, o que é decisivo para reposicionar o comércio na cadeia de valor e o que é necessário para assegurar pessoas e continuidade.

Estas três dimensões estruturam o capítulo: base empresarial, mercado e cadeia de valor, e capital humano. Em conjunto, definem o percurso de transformação do comércio de materiais de construção e organizam as seis prioridades estratégicas e respetivas linhas de ação.

8.1. Base empresarial

Antes de reforçar o seu papel no mercado e na cadeia de valor, o comércio de materiais de construção precisa de consolidar a sua base empresarial. Empresas mais sólidas, mais bem organizadas e com melhor informação conseguem decidir com mais segurança, proteger margem, reduzir desperdício operacional e preparar investimentos com maior critério.

Esta dimensão reúne duas prioridades estratégicas: **Robustez empresarial** e **Informação e digitalização aplicada**. Em conjunto, procuram criar condições para que o setor trabalhe com maior controlo económico, melhor organização interna, informação mais fiável e processos digitais capazes de libertar tempo, reduzir erros e apoiar a ação comercial.

O objetivo é simples: reforçar a capacidade das empresas para gerir melhor o presente e preparar melhor o futuro.

Prioridade I - Robustez empresarial

A transformação do setor começa dentro das empresas. Para ganhar relevância na cadeia de valor, o comércio de materiais de construção precisa de empresas mais sólidas, com melhor leitura da margem, maior controlo da operação e mais capacidade para decidir investimentos.

Vender mais continuará a ser importante, mas já não chega. Num contexto de margens pressionadas, custos logísticos relevantes, stock exigente, crédito a clientes, devoluções e maior pressão competitiva, a diferença estará cada vez mais na capacidade de perceber onde se cria valor, onde se perde rentabilidade e que decisões permitem reforçar a continuidade do negócio.

Esta prioridade aponta, por isso, para um setor mais orientado para a margem real, a eficiência, a disciplina operacional e a capacidade de investimento. Nas empresas, a flexibilidade e a capacidade de resposta continuarão a ser ativos essenciais, mas terão de ser acompanhadas por maior consciência sobre o custo, o valor e o impacto económico do serviço prestado ao cliente.

IDEIA-CHAVE



Prioridade I -
Robustez empresarial

Empresas robustas sabem onde ganham margem, onde perdem valor e que decisões reforçam a sua capacidade de investimento.

| LINHAS DE AÇÃO:

- **Margem real e rentabilidade** - Melhorar a leitura da margem real e da rentabilidade. Aqui, o foco deverá ser ajudar as empresas a perceber o custo efetivo do serviço prestado, por produto, cliente, gama, entrega, crédito, devolução ou condição comercial.
- **Informação económica e leitura setorial** - Desenvolver mecanismos regulares de leitura económica e setorial. Aqui, o foco deverá ser acompanhar margens, custos, procura, confiança empresarial e evolução do setor, com utilidade para a decisão das empresas.
- **Organização operacional e controlo de custos** - Reforçar a organização operacional e o controlo de custos. Aqui, o foco deverá ser rever processos internos, armazém, logística, fluxos, recursos, embalagens, sobrantes e fontes de ineficiência que afetam a rentabilidade.

- **Investimento, cooperação e escala** - Apoiar decisões de investimento, cooperação e ganho de escala. Aqui, o foco deverá ser ajudar as empresas a avaliar soluções que aumentem capacidade, modernização e eficiência, sem perda de autonomia empresarial.

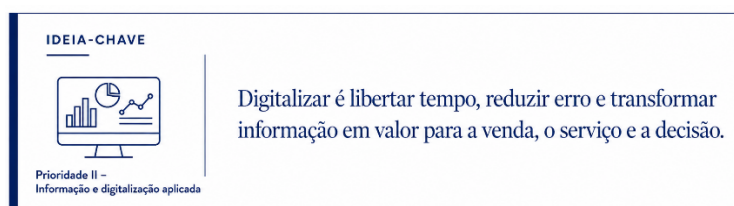
Prioridade II – Informação e digitalização aplicada

A digitalização do comércio de materiais de construção deve ser entendida como uma forma de trabalhar melhor, e não apenas como adoção de tecnologia. Num setor com milhares de referências, muitos fornecedores, catálogos em atualização permanente, dados técnicos, condições comerciais, prazos, stocks, requisitos ambientais e documentação associada aos produtos, a informação tornou-se demasiado extensa e complexa para continuar a depender sobretudo de processos manuais, ficheiros dispersos ou conhecimento retido nas pessoas.

Esta prioridade aponta, por isso, para um setor mais capaz de organizar, atualizar e utilizar informação de forma fiável. Ao nível das empresas, isso significa reduzir tarefas administrativas repetitivas, diminuir erros, libertar tempo das equipas para atividades de maior valor e apoiar melhor a venda, o aconselhamento técnico, o acompanhamento comercial e a relação com clientes e fabricantes.

A digitalização ganha ainda importância porque a construção está a tornar-se mais exigente na forma como utiliza dados. Sistemas BIM, documentação técnica, requisitos ambientais, interoperabilidade entre plataformas e futuros passaportes digitais de produto exigem informação estruturada, comparável e disponível em formato digital. O comércio não precisa de se transformar num operador tecnológico, mas terá de estar preparado para trabalhar com dados de produto mais completos, atualizados e utilizáveis.

O essencial é que a tecnologia ajude a empresa a servir melhor. Quando bem organizada, a informação permite responder com mais rapidez, apoiar a escolha de soluções, reduzir falhas na operação, qualificar a ação comercial e criar uma relação mais profissional com fabricantes, clientes, prescritores e profissionais da construção.



| LINHAS DE AÇÃO:

- **Dados de produto e informação digital** - Organizar informação de produto em formatos digitais utilizáveis. Aqui, o foco deverá ser estruturar informação técnica, comercial, logística e ambiental para apoiar a compra, a venda, o aconselhamento, a documentação e a integração com sistemas da fileira.
- **Automação de processos** - Automatizar processos administrativos, comerciais e operacionais. Aqui, o foco deverá ser reduzir tarefas manuais, duplicações, erros de introdução de dados e perdas de tempo em atividades que possam ser simplificadas por ferramentas digitais.
- **Dados para venda e serviço ao cliente** - Usar dados para reforçar a ação comercial e o serviço ao cliente. Aqui, o foco deverá ser transformar informação sobre produtos, clientes, stocks, procura, encomendas e histórico de relacionamento em apoio prático à venda, ao aconselhamento e ao acompanhamento comercial.
- **Interoperabilidade digital e dados normalizados** - Preparar as empresas para a interoperabilidade e novas exigências digitais. Aqui, o foco deverá ser reforçar a capacidade de trabalhar com catálogos digitais, dados normalizados, sistemas BIM, documentação técnica, informação ambiental e requisitos futuros associados ao passaporte digital de produto.

8.2. Mercado e cadeia de valor

A relevância futura do comércio de materiais de construção dependerá da sua capacidade de acrescentar valor para além da venda de produto. Num mercado mais concorrencial, mais técnico e mais exigente, não basta estar próximo do cliente ou garantir disponibilidade. Será cada vez mais importante apoiar a escolha, qualificar a informação, cooperar com fabricantes, responder a novas exigências ambientais e assegurar um fornecimento mais fiável.

Esta dimensão integra três prioridades estratégicas: **Serviço e cooperação na cadeia de valor, Sustentabilidade e confiança ambiental e Logística e novos modelos construtivos**. Em conjunto, estas prioridades procuram reforçar o papel do comércio como ligação qualificada entre fabricantes, clientes, prescritores, construtores e obra.

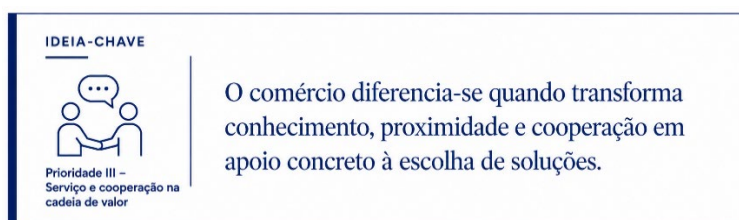
O objetivo é afirmar o comércio como parceiro relevante na decisão, na confiança sobre as soluções e na forma como produto, informação e serviço chegam ao mercado.

Prioridade III - Serviço e cooperação na cadeia de valor

O comércio de materiais de construção já acrescenta valor muito para além da venda de produto. Ajuda clientes a escolher, organiza alternativas, esclarece dúvidas, articula respostas com fabricantes, apoia profissionais da construção e contribui para reduzir erros, incerteza e desperdício de tempo na obra.

O desafio é tornar esse valor mais visível, mais estruturado e mais reconhecido. Num mercado onde preço, disponibilidade e rapidez são cada vez mais comparáveis, a diferenciação terá de passar também pela qualidade do serviço técnico-comercial, pela capacidade de aconselhamento e pela forma como o comércio aproxima a oferta qualificada dos fabricantes das necessidades concretas de clientes, prescritores, construtores, instaladores e aplicadores.

Esta prioridade aponta, por isso, para um setor mais preparado para assumir um papel qualificado na cadeia de valor. O comércio não substitui fabricantes, arquitetos, engenheiros ou projetistas, mas pode ser um parceiro que torna a oferta mais legível, comparável e aplicável, ajudando cada agente a escolher melhor, reduzir riscos e encontrar soluções mais adequadas.



| LINHAS DE AÇÃO:

- **Serviço técnico-comercial** - Estruturar e comunicar melhor o serviço técnico-comercial. Aqui, o foco deverá ser tornar mais visível o apoio que o comércio já presta na escolha, aconselhamento, compatibilização de soluções, resposta a dúvidas técnicas e resolução de problemas.
- **Apoio à escolha de materiais e soluções** - Criar melhores condições de apoio à escolha de materiais e soluções. Aqui, o foco deverá ser ajudar clientes, profissionais e donos de obra a comparar alternativas, compreender características técnicas, avaliar compatibilidades e reduzir o risco de decisões inadequadas.
- **Relação com prescritores e profissionais da construção** - Aproximar o comércio de prescritores e profissionais da construção. Aqui, o foco deverá ser promover uma relação mais regular com arquitetos, engenheiros, projetistas, construtores, instaladores e aplicadores, sem substituir o papel técnico de cada agente.
- **Cooperação indústria-comércio** - Reforçar a cooperação técnico-comercial com fabricantes e marcas. Aqui, o foco deverá ser melhorar o acesso a informação técnica, formação, suporte comercial, demonstração de soluções e valorização da oferta qualificada da indústria junto do mercado.

Prioridade IV – Sustentabilidade e confiança ambiental

A sustentabilidade está a tornar-se parte da forma como o mercado avalia materiais, soluções e fornecedores. Para o comércio de materiais de construção, isto não deve ser tratado como discurso ambiental genérico, mas como capacidade prática de responder melhor: com informação fiável, critérios claros, documentação adequada e maior segurança no aconselhamento ao cliente.

Esta prioridade aponta, por isso, para um setor mais preparado para lidar com requisitos ambientais, pedidos de informação ESG, documentação de produto, critérios de desempenho, circularidade e novas expectativas de fabricantes, clientes, prescritores e cadeias de fornecimento. Ao nível das empresas, significa saber distinguir informação consistente de argumentos vagos, responder com rigor quando a informação é solicitada e identificar práticas internas que reduzam desperdício e melhorem eficiência.

A sustentabilidade só terá valor para o setor se for trabalhada de forma útil e proporcional à realidade das empresas. Não está em causa acrescentar complexidade desnecessária, mas preparar o comércio para um mercado em que a confiança ambiental, a informação sobre produtos e a gestão responsável de fluxos de materiais terão cada vez mais peso na decisão.

IDEIA-CHAVE



Prioridade IV –
Sustentabilidade e confiança ambiental

A sustentabilidade cria valor quando se traduz em informação fiável, escolhas mais seguras, práticas concretas e confiança no mercado.

| LINHAS DE AÇÃO:

- **Maturidade ambiental, regulatória e ESG** - Preparar as empresas para interpretar requisitos ambientais, regulatórios e ESG. Aqui, o foco deverá ser tornar mais compreensíveis certificações, pedidos de informação da cadeia de valor, documentação ambiental e dinâmicas associadas ao relato ESG.
- **Informação ambiental e confiança no mercado** - Organizar informação ambiental fiável sobre produtos e soluções. Aqui, o foco deverá ser apoiar respostas mais seguras a clientes, prescritores, fabricantes e parceiros, com dados claros, verificáveis e úteis.
- **Circularidade operacional** - Melhorar práticas internas de circularidade operacional. Aqui, o foco deverá ser atuar sobre embalagens, resíduos, sobras, devoluções, desperdício e fluxos de materiais que fazem parte do funcionamento corrente das empresas.
- **Retoma e valorização de materiais** - Explorar soluções viáveis de retoma, reutilização, redistribuição ou valorização de materiais. Aqui, o foco deverá ser identificar oportunidades aplicáveis quando existam condições técnicas, económicas e operacionais para o fazer.

Prioridade V – Logística e novos modelos construtivos

A logística está a tornar-se uma parte cada vez mais importante da proposta de valor do comércio de materiais de construção. Para muitas empresas, o primeiro desafio ainda está na modernização dos processos atuais: organizar melhor o armazém, gerir stock com mais rigor, preparar encomendas com menos erro, planear rotas, controlar entregas, reduzir devoluções e perceber melhor os custos associados ao fornecimento.

Esta prioridade aponta, por isso, para um setor mais eficiente e fiável na forma como organiza produto, informação e entrega. Ao nível das empresas, significa tratar a logística não apenas como transporte ou resposta à urgência, mas como uma área crítica para a qualidade do serviço, a proteção da margem e a confiança dos clientes profissionais.

Ao mesmo tempo, o setor terá de se preparar para uma realidade logística mais exigente, ligada à evolução da construção. Modelos construtivos mais industrializados, modulares, off-site ou apoiados por informação digital alteram a forma como os materiais e componentes são escolhidos, preparados, transportados e entregues. Nestes contextos, a proximidade continua a ser importante, mas terá de ser acompanhada por maior planeamento, coordenação, rastreabilidade e capacidade de fornecimento por obra, fase ou solução.

O objetivo não é substituir de imediato os modelos logísticos existentes, nem pressupor que todas as empresas entrarão da mesma forma nestes novos segmentos. O objetivo é preparar o setor para dois movimentos complementares: melhorar a logística que já existe e começar a criar capacidade para responder a formas de construção mais planeadas, integradas e exigentes.

IDEIA-CHAVE



Prioridade V –
Logística e novos modelos construtivos

A logística deixa de ser apenas entrega: passa a ser capacidade de organizar produto, informação e serviço com mais eficiência, fiabilidade e preparação para a construção que está a surgir.

| LINHAS DE AÇÃO:

- **Organização logística e armazém** - Modernizar a organização logística e de armazém. Aqui, o foco deverá ser melhorar fluxos internos, gestão de stock, preparação de encomendas, controlo de cargas, devoluções, embalagens, sobrantes e utilização dos recursos envolvidos na operação.
- **Controlo da operação logística** - Reforçar a visibilidade e o controlo da operação logística. Aqui, o foco deverá ser acompanhar melhor prazos, rotas, entregas, ruturas, erros, custos, níveis de serviço e indicadores de desempenho associados ao fornecimento.
- **Fornecimento planeado à obra** - Desenvolver capacidade de fornecimento mais planeado à obra. Aqui, o foco deverá ser preparar entregas por fase, necessidade concreta, cliente ou tipo de intervenção, com maior articulação entre encomenda, disponibilidade, transporte e condições de receção em obra.

- **Logística para novos modelos construtivos** - Preparar a adaptação logística aos novos modelos construtivos. Aqui, o foco deverá ser analisar os impactos da construção off-site, modular, industrializada ou baseada em componentes pré-fabricados na armazenagem, transporte, informação de produto, coordenação com obra e relação com fabricantes e construtores.

8.3. Capital humano

A transformação do setor não se faz apenas com sistemas, processos, informação ou investimento. Faz-se com pessoas capazes de executar, liderar e transmitir essa mudança. Por isso, o capital humano é uma dimensão essencial da estratégia.

Esta dimensão centra-se na prioridade estratégica **Pessoas e continuidade empresarial**, integrando a requalificação das equipas, a atração de novos perfis profissionais, a profissionalização da gestão, a renovação de lideranças e a preparação de soluções de sucessão ou continuidade empresarial.

O objetivo é assegurar que o setor tem competências, lideranças e condições de continuidade para sustentar as restantes prioridades estratégicas ao longo do tempo.

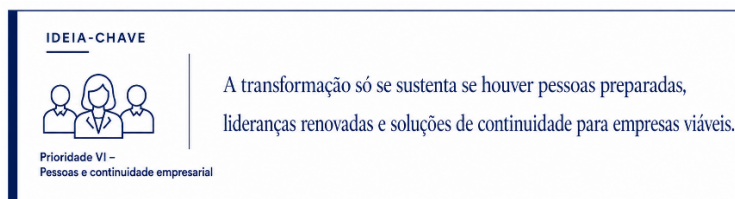
Prioridade VI – Pessoas e continuidade empresarial

A transformação do comércio de materiais de construção depende das pessoas que a vão executar, liderar e transmitir. Digitalização, sustentabilidade, serviço técnico-comercial, logística, cooperação e novos modelos de negócio só ganham expressão se existirem equipas preparadas, lideranças capazes de decidir e empresas com condições para assegurar continuidade.

Esta prioridade aponta, por isso, para um setor mais atento ao capital humano, à renovação de competências e à profissionalização da gestão. Ao nível das empresas, significa preparar equipas para novas exigências comerciais, técnicas, digitais, ambientais e logísticas, mas também criar condições para atrair perfis profissionais que hoje nem sempre associam o seu futuro ao comércio de materiais de construção.

A continuidade empresarial é uma dimensão central desta prioridade. Em muitas empresas, o futuro não passará apenas pela sucessão familiar. Poderá envolver novas lideranças, profissionalização da gestão, entrada de novos sócios, venda, fusão, integração em grupo ou formas de cooperação estruturada. O essencial é que estas possibilidades sejam pensadas a tempo, com realismo e em função da vontade estratégica de cada empresa.

Esta prioridade não pretende substituir a identidade empresarial do setor, marcada pela proximidade, conhecimento prático e relação com o mercado. Pretende reforçá-la, criando condições para que esse conhecimento seja transmitido, atualizado e combinado com novas competências de gestão, tecnologia, serviço e relação com a fileira.



| LINHAS DE AÇÃO:

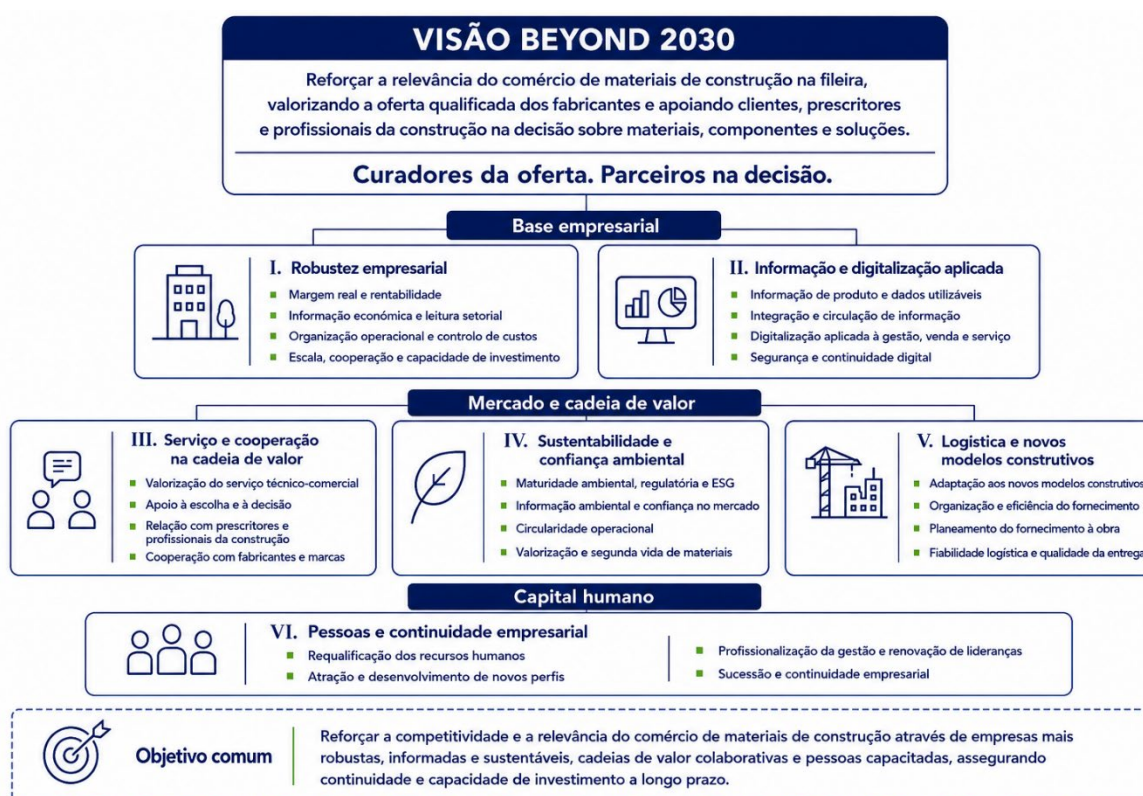
- **Requalificação das equipas** - Requalificar equipas para novas exigências do setor. Aqui, o foco deverá ser preparar recursos humanos para temas comerciais, técnicos, digitais, logísticos, ambientais e de relação com clientes, fabricantes, prescritores e profissionais da construção.
- **Talento e novos perfis profissionais** - Atrair e desenvolver novos perfis profissionais. Aqui, o foco deverá ser aproximar o setor de competências mais ajustadas a um comércio mais técnico, digital, orientado ao serviço e capaz de apoiar decisões mais complexas.
- **Profissionalização da gestão e novas lideranças** - Profissionalizar práticas de gestão e preparar novas lideranças. Aqui, o foco deverá ser reforçar organização de equipas, delegação, planeamento, tomada de decisão, adaptação à mudança e visão de médio prazo.
- **Sucessão e continuidade empresarial** - preparar sucessão, transição de liderança e soluções de continuidade empresarial. Aqui, o foco deverá ser apoiar uma reflexão atempada sobre sucessão familiar, profissionalização da gestão, protocolos familiares, acordos entre sócios, entrada de novos sócios, venda, fusão, integração, cooperação estruturada ou outras soluções adequadas à realidade de cada empresa.

Em conjunto, estas seis prioridades não devem ser lidas como blocos isolados. Formam um percurso de transformação: consolidar a base empresarial, reforçar o valor do comércio no mercado e na cadeia de valor, e assegurar que existem pessoas, competências e continuidade para sustentar essa mudança.

A visão beyond 2030 ganha força precisamente nesta articulação. Empresas mais robustas conseguem decidir e investir melhor; informação mais fiável e processos digitais libertam capacidade; serviço, sustentabilidade e logística reforçam a relevância junto do mercado; e o capital humano garante que a transformação pode ser executada, transmitida e mantida ao longo do tempo.

A figura seguinte sintetiza este percurso, ligando a visão estratégica às dimensões de desenvolvimento, às prioridades estratégicas e às respetivas linhas de ação. Mais do que um mapa de temas, representa uma agenda comum para afirmar o comércio de materiais de construção como um setor mais preparado, mais colaborativo, mais relevante e mais capaz de criar valor na fileira.

Figura 8 - Da visão às prioridades estratégicas e linhas de ação





BAIXÍSSIMA
NECESSIDADE
DE ENERGIA



GANHOS SOLARES
E PROTEÇÃO
EFICIENTE



MATERIAIS
SAUDÁVEIS E
SUSTENTÁVEIS



CONFORTO
TÉRMICO E
QUALIDADE DO AR



9. BASES PARA UM FUTURO PLANO DE AÇÃO

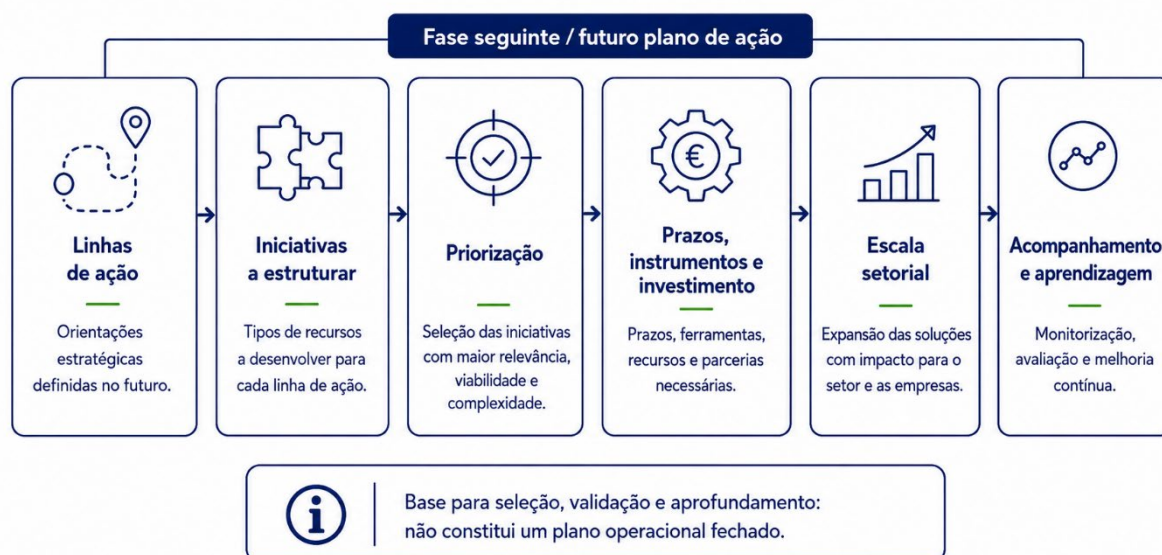
Definida a orientação estratégica, importa construir a ponte para a fase seguinte: selecionar iniciativas, mobilizar parceiros e criar condições para transformar prioridades em respostas concretas.

As linhas de ação apresentadas ao longo do Plano constituem uma base de trabalho para essa transformação. O passo seguinte será escolher o que deve avançar primeiro, com que parceiros, com que recursos e com que horizonte de execução.

Esta passagem à ação não parte de uma folha em branco. O setor dispõe já de projetos, instrumentos e dinâmicas em curso que podem apoiar algumas das linhas de ação identificadas neste Plano. Os projetos cofinanciados em execução, a plataforma APCMC Datacheck e a estrutura Young Merchants constituem pontos de apoio relevantes para capacitar empresas, testar soluções, mobilizar participantes e envolver parceiros da fileira.

A ambição estratégica só terá efeito se for traduzida em respostas executáveis e úteis para as empresas. Nem todas as linhas de ação terão o mesmo grau de urgência, maturidade ou viabilidade. Algumas poderão avançar através de ferramentas práticas, workshops, referenciais, barómetros, grupos de trabalho ou pilotos. Outras exigirão mais preparação, investimento empresarial, parceiros técnicos, validação com empresas, financiamento ou maior maturação institucional.

Figura 9 - Da orientação estratégica à fase de plano de ação



9.1. Iniciativas e modelo de operacionalização

As matrizes seguintes organizam esta passagem para a ação. Não constituem um plano operacional fechado. Identificam, para cada linha de ação, os tipos de resposta que podem ser mobilizados, os atores críticos, os recursos e pontos de apoio a explorar e um horizonte indicativo de preparação ou implementação. A sua leitura deve manter uma preocupação central: escolher respostas com utilidade prática para as PME, capacidade de mobilização e condições reais de execução.

Este conjunto deve ser entendido como uma base de trabalho para seleção, validação e aprofundamento. A concretização de cada iniciativa dependerá da adesão das empresas, dos recursos disponíveis, das oportunidades de financiamento e da mobilização de parceiros. As iniciativas devem, por isso, ser lidas de forma combinada, procurando identificar configurações exequíveis e ajustadas à maturidade das empresas e às condições reais de implementação.

A lógica das prioridades mantém-se clara. A primeira deve ajudar as empresas a conhecer melhor os seus números, proteger margem e decidir com mais segurança sobre investimento, modernização, cooperação e escala. A segunda deve transformar a digitalização numa forma de trabalhar melhor, com menos tarefas manuais, melhor informação de produto e maior apoio à venda e ao serviço. A terceira deve tornar mais claro e reconhecido o serviço que o comércio já presta para além da venda de produto. A quarta deve traduzir a sustentabilidade em respostas práticas. A quinta deve combinar a melhoria da logística atual com a preparação para modelos construtivos mais planeados. A sexta deve

assegurar que a transformação é acompanhada por pessoas preparadas, novas competências e soluções de continuidade.

As matrizes de operacionalização podem, assim, ser lidas como um instrumento de seleção e não como um catálogo fechado de projetos. O seu valor está em permitir que o setor avance com foco, escolhendo iniciativas com maior utilidade, maior capacidade de mobilização e melhor articulação entre empresas, associações, parceiros técnicos e fontes de apoio

Prioridade I — Robustez empresarial

Esta prioridade deve traduzir-se em respostas que ajudem as empresas a conhecer melhor os seus números, proteger margem, controlar custos e decidir com mais segurança sobre investimento, modernização, cooperação e escala.

Tabela 3 - Bases de operacionalização da Prioridade I: Robustez empresarial

Linha de ação	Iniciativas	Liderança e atores críticos	Recursos a explorar	Horizonte
Margem real e rentabilidade	Ferramentas práticas; workshops; ações de formação-ação	Empresas; APCMC; consultores de gestão; fornecedores de software	Instrumentos coletivos; investimento empresarial; cofinanciamento público; articulação com SIQRH Formação-ação*	Curto prazo
Informação económica e leitura setorial	Barómetros; mecanismos de leitura setorial; relatórios sintéticos	APCMC; empresas participantes; parceiros técnicos	Instrumentos coletivos; parcerias técnicas; recursos associativos; cofinanciamento público	Contínuo
Organização operacional e controlo de custos	Diagnósticos; planos de melhoria; workshops operacionais	Empresas; consultores; entidades formadoras; fornecedores tecnológicos	Investimento empresarial; cofinanciamento público; articulação com INOV3Mat* e SIQRH Formação-ação*	Curto/médio prazo
Investimento, cooperação e escala	Guiões de decisão; sessões práticas; grupos de trabalho	Empresas; APCMC; entidades financeiras; consultores; parceiros da fileira	Instrumentos coletivos; financiamento externo; investimento empresarial; parcerias empresariais; cofinanciamento público	Médio prazo

A prioridade deve estar em instrumentos simples e aplicáveis. O objetivo não é complicar a gestão das empresas, mas tornar mais visível onde se ganha margem, onde se perdem recursos e que decisões reforçam a capacidade de investir.

Prioridade II — Informação e digitalização aplicada

Esta prioridade deve transformar a digitalização numa forma de trabalhar melhor: menos tarefas manuais, menos erro, melhor informação de produto, maior apoio à venda e melhor preparação para as exigências digitais da fileira.

Tabela 4 - Bases de operacionalização da Prioridade II: Informação e digitalização aplicada

Linha de ação	Iniciativas	Liderança e atores críticos	Recursos a explorar	Horizonte
Dados de produto e informação digital	Guiões e referenciais; workshops; pilotos de utilização	APCMC; fabricantes; comerciantes; fornecedores tecnológicos; entidades técnicas	Instrumentos coletivos; parcerias com fabricantes; APCMC Datacheck*; articulação com NextGeneration MC*	Curto/médio prazo
Automação de processos	Diagnósticos; formação-ação; pilotos e demonstrações	Empresas; consultores; fornecedores de software; APCMC	Investimento empresarial; cofinanciamento público; articulação com INOV3Mat* e SIQRH Formação-ação*	Curto/médio prazo
Dados para venda e serviço ao cliente	Ferramentas práticas; workshops; formação-ação	Empresas; equipas comerciais; fornecedores tecnológicos; consultores	Investimento empresarial; fornecedores tecnológicos; cofinanciamento público; articulação com INOV3Mat* e SIQRH Formação-ação*	Curto/médio prazo
Interoperabilidade digital e dados normalizados	Sessões técnicas; guiões; grupos de trabalho	APCMC; fabricantes; entidades técnicas; projetistas; fornecedores tecnológicos	Instrumentos coletivos; parcerias técnicas; APCMC Datacheck*; articulação com NextGeneration MC*	Médio prazo

A digitalização deve ser tratada como meio, não como fim. O foco deve estar na informação que ajuda a vender, aconselhar, decidir, reduzir falhas e responder melhor a clientes, fabricantes e parceiros da cadeia de valor.

Prioridade III — Serviço e cooperação na cadeia de valor

Esta prioridade deve ajudar o comércio a tornar mais claro e reconhecido o serviço que já presta para além da venda de produto, reforçando a ligação com fabricantes, prescritores, profissionais da construção e clientes.

Tabela 5 - Bases de operacionalização da Prioridade III: Serviço e cooperação na cadeia de valor

Linha de ação	Iniciativas	Liderança e atores críticos	Recursos a explorar	Horizonte
Serviço técnico-comercial	Workshops; guiões de atendimento; ferramentas de valorização do serviço	Empresas; APCMC; especialistas em venda técnica; entidades formadoras	Instrumentos coletivos; investimento empresarial; cofinanciamento público; articulação com SIQRH Formação-ação*	Curto/médio prazo
Apoio à escolha de materiais e soluções	Demonstrações; mostras de soluções; referenciais; sessões práticas	Empresas; fabricantes; fornecedores de soluções; parceiros técnicos	Parcerias com fabricantes; investimento empresarial; instrumentos coletivos; APCMC Datacheck*; articulação com INOV3Mat*	Médio prazo
Relação com prescritores e profissionais da construção	Sessões técnicas; grupos de trabalho; encontros setoriais	APCMC; ordens profissionais; associações técnicas; fabricantes; empresas	Instrumentos coletivos; parcerias técnicas; parcerias com fabricantes; articulação com NextGeneration MC*	Médio prazo
Cooperação indústria-comércio	Grupos de trabalho; calendários de formação; referenciais comuns	Fabricantes; comerciantes; APCMC; entidades técnicas	Parcerias privadas; instrumentos coletivos; APCMC Datacheck*; articulação com NextGeneration MC*	Contínuo

O ponto central é valorizar o serviço que muitas empresas já prestam, mas que nem sempre é visível ou reconhecido. A cooperação com fabricantes e outros agentes da fileira será essencial para transformar conhecimento, proximidade e apoio à escolha em valor percebido pelo mercado.

Prioridade IV — Sustentabilidade e confiança ambiental

Esta prioridade deve traduzir a sustentabilidade em respostas práticas: informação fiável, escolhas mais seguras, melhor preparação para requisitos ambientais e práticas internas mais consistentes.

Tabela 6 - Bases de operacionalização da Prioridade IV: Sustentabilidade e confiança ambiental

Linha de ação	Iniciativas	Liderança e atores críticos	Recursos a explorar	Horizonte
Maturidade ambiental, regulatória e ESG	Sessões práticas; ações de formação; checklists de maturidade	APCMC; empresas; entidades técnicas; consultores; fabricantes	Instrumentos coletivos; cofinanciamento público; investimento empresarial; articulação com NextGeneration MC*, SIQRH Formação-ação* e INOV3Mat*	Curto/médio prazo
Informação ambiental e confiança no mercado	Guiões; referenciais; workshops	APCMC; fabricantes; empresas; entidades técnicas; prescritores	Parcerias com fabricantes; instrumentos coletivos; APCMC Datacheck*; articulação com NextGeneration MC*	Curto/médio prazo
Circularidade operacional	Diagnósticos; workshops; planos de melhoria	Empresas; operadores de resíduos; fabricantes; operadores logísticos	Investimento empresarial; parcerias privadas; cofinanciamento público; articulação com NextGeneration MC* e INOV3Mat*	Curto/médio prazo
Retoma e valorização de materiais	Pilotos em escala controlada; grupos de trabalho; demonstrações	Empresas; fabricantes; construtores; operadores especializados; plataformas	Parcerias privadas; cofinanciamento público; investimento empresarial; articulação com NextGeneration MC*	Médio/longo prazo

A sustentabilidade deve ser trabalhada de forma útil e proporcional à realidade das empresas. O caminho pode começar por capacitação, informação ambiental mais organizada e melhoria de práticas internas, avançando depois para soluções circulares sempre que existam condições para testar e escalar.

Prioridade V — Logística e novos modelos construtivos

Esta prioridade deve combinar duas frentes: melhorar a logística atual das empresas e preparar o setor para modelos construtivos mais planeados, industrializados e exigentes.

Tabela 7 - Bases de operacionalização da Prioridade V: Logística e novos modelos construtivos

Linha de ação	Iniciativas	Liderança e atores críticos	Recursos a explorar	Horizonte
Organização logística e armazém	Diagnósticos; planos de melhoria; workshops operacionais	Empresas; consultores; operadores logísticos; fornecedores tecnológicos	Investimento empresarial; cofinanciamento público; articulação com INOV3Mat* e NextGeneration MC*	Curto/médio prazo
Controlo da operação logística	Ferramentas práticas; indicadores; formação-ação	Empresas; fornecedores de software; consultores; operadores logísticos	Investimento empresarial; fornecedores tecnológicos; cofinanciamento público; articulação com INOV3Mat* e SIQRH Formação-ação*	Curto/médio prazo
Fornecimento planeado à obra	Pilotos; demonstrações; grupos de trabalho	Empresas; fabricantes; construtores; operadores logísticos; fornecedores tecnológicos	Parcerias com fabricantes e construtores; investimento empresarial; cofinanciamento público; articulação com NextGeneration MC* e INOV3Mat*	Médio/longo prazo
Logística para novos modelos construtivos	Sessões técnicas; roteiros; grupos de trabalho	APCMC; fabricantes; construtores; entidades técnicas; centros de conhecimento	Instrumentos coletivos; parcerias técnicas; sistema científico-tecnológico; articulação com NextGeneration MC*	Curto/médio prazo

A logística não deve ser vista apenas como transporte. É uma parte crítica do serviço, da margem e da confiança. A evolução deverá ser progressiva: primeiro melhorar organização, controlo e fiabilidade; depois preparar respostas para formas de construção mais integradas e planeadas.

Prioridade VI — Pessoas e continuidade empresarial

Esta prioridade deve assegurar que a transformação é acompanhada por pessoas preparadas, novas competências, lideranças renovadas e soluções de continuidade para empresas viáveis.

Tabela 8 - Bases de operacionalização da Prioridade VI: Pessoas e continuidade empresarial

Linha de ação	Iniciativas	Liderança e atores críticos	Recursos a explorar	Horizonte
Requalificação das equipas	Ações de formação; formação-ação; workshops práticos	Empresas; entidades formadoras; fabricantes; parceiros técnicos	Cofinanciamento público; investimento empresarial; articulação com SIQRH Formação-ação* e NextGeneration MC*	Curto/médio prazo, com continuidade
Talento e novos perfis profissionais	Ações de sensibilização; sessões de aproximação ao setor; percursos de integração; iniciativas de atração de jovens talentos	Empresas; escolas; politécnicos; universidades; entidades formadoras	Parcerias com a academia; instrumentos coletivos; articulação com SIQRH Formação-ação* e Young Merchants*	Médio prazo, com continuidade
Profissionalização da gestão e novas lideranças	Formação profissional; grupos de pares; workshops de liderança; redes de boas práticas e inovação	Empresas; consultores; entidades formadoras; jovens gestores	Investimento empresarial; instrumentos coletivos; articulação com SIQRH Formação-ação* e Young Merchants*	Curto/médio prazo
Sucessão e continuidade empresarial	Sessões de sensibilização; guiões; eventos sobre instrumentos de sucessão e governação familiar.	Empresas; consultores; juristas; entidades financeiras; APCMC	Instrumentos coletivos; consultoria especializada; articulação com Young Merchants* e NextGeneration MC*	Médio prazo, com continuidade

Aqui o desafio vai além da formação pontual. Está em causa preparar equipas, atrair novos perfis, profissionalizar práticas de gestão e apoiar transições de liderança que permitam manter empresas viáveis e relevantes no futuro.

9.2. Critérios para selecionar as primeiras iniciativas

A passagem destas matrizes para um futuro plano de ação deverá começar por escolhas claras. O setor não precisa de lançar tudo ao mesmo tempo, nem de transformar cada linha de ação num projeto autónomo. Precisa de começar pelas respostas com maior utilidade para as empresas, maior capacidade de mobilização e melhores condições de execução.

A seleção das primeiras iniciativas deverá valorizar, em particular:

- **utilidade prática para as PME**, dando prioridade a respostas que ajudem a atuar sobre problemas reconhecidos, como margem, custos, informação, logística, digitalização, sustentabilidade prática ou competências;
- **capacidade de envolver empresas**, privilegiando iniciativas acessíveis a diferentes dimensões, níveis de maturidade e realidades empresariais;
- **aproveitamento de bases já existentes**, usando projetos, instrumentos, conhecimento setorial e parceiros que permitam avançar sem começar do zero;
- **potencial de teste e aprendizagem**, escolhendo respostas que possam ser experimentadas, ajustadas e replicadas;
- **articulação com parceiros críticos**, envolvendo fabricantes, fornecedores tecnológicos, entidades técnicas, instituições de ensino, operadores logísticos, entidades financeiras ou outros agentes relevantes;
- **apropriação pelas empresas**, garantindo que as iniciativas não ficam apenas no plano institucional, mas podem ser usadas e integradas na prática das PME.

O futuro plano de ação deverá, acima de tudo, ajudar o setor a avançar com foco: escolher bem as primeiras respostas, executar com consistência, aprender com os resultados e criar confiança para alargar progressivamente a transformação.





10. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Plano Estratégico “Fileira Materiais de Construção: beyond 2030” deixa uma conclusão principal: o comércio de materiais de construção tem futuro, mas esse futuro não resultará da continuidade automática do modelo atual. Terá de ser preparado pelo setor, com sentido empresarial, capacidade de adaptação e uma ambição mais clara sobre o lugar que quer ocupar na construção em Portugal.

O setor não chega a esta nova etapa à margem da mudança. Está no terreno, todos os dias, onde as decisões ganham forma, os problemas aparecem e as escolhas precisam de se tornar viáveis. Essa posição dá-lhe uma leitura única do mercado. O que está agora em causa é transformar esse **saber-fazer acumulado** em força organizada: empresas mais preparadas, serviço mais reconhecido, informação mais útil e uma presença mais influente na cadeia de valor.

O desafio não está em abandonar a identidade do comércio de materiais de construção. Está em dar-lhe futuro. O comerciante continuará a vender materiais, gerir stock, assegurar entregas e responder ao cliente. Mas terá de o fazer com maior domínio da informação, melhor leitura económica do negócio, serviço mais assumido, equipas mais preparadas e uma presença mais qualificada nos momentos em que as escolhas são pensadas, comparadas e decididas.

É nesse sentido que deve ser entendida a ambição definida neste Plano: afirmar os comerciantes como **curadores da oferta e parceiros na decisão**. Esta formulação não pretende criar uma identidade artificial para o setor. Pretende tornar mais visível aquilo que o comércio pode acrescentar quando organiza a oferta, valoriza o trabalho dos fabricantes, apoia escolhas mais seguras, reduz incerteza e aproxima a resposta do mercado das necessidades reais da obra.

A transformação necessária assenta em três grandes movimentos. O primeiro é reforçar a base empresarial, porque não há ambição estratégica sustentável sem empresas com margem conhecida, operação controlada, informação fiável e capacidade de investir. O segundo é qualificar o papel do comércio na cadeia de valor, para que o setor seja reconhecido não apenas pela disponibilidade de produto, mas pela confiança, critério e serviço que acrescenta. O terceiro é preparar pessoas, lideranças e modelos de continuidade, porque nenhuma mudança se consolida se depender apenas da vontade individual ou da experiência acumulada de quem hoje conduz as empresas.

Estes movimentos não serão iguais para todas as empresas. A diversidade do setor é uma realidade e continuará a sê-lo. Algumas afirmar-se-ão pela especialização, outras pela logística, pela relação com profissionais, pela integração de serviços, pela presença regional, pela capacidade técnica ou por formas mais cooperativas de ganhar escala. O essencial é que cada caminho contribua para um objetivo comum: tornar mais claro, mais consistente e mais reconhecido o valor do comércio de materiais de construção.

A fase seguinte deverá ser seletiva e concreta. O setor não precisa de tentar fazer tudo ao mesmo tempo. Precisa de escolher bem as primeiras iniciativas, mobilizar empresas disponíveis, envolver parceiros úteis e criar respostas que tenham aplicação real no quotidiano das PME. A transformação só terá impacto se sair do plano das intenções e se traduzir em instrumentos, projetos, pilotos, referenciais, capacitação e formas de cooperação que as empresas consigam usar.

Também por isso, a cooperação será decisiva. Num mercado mais exigente, muitas respostas ultrapassam a escala individual de cada empresa. Ganhar escala funcional, partilhar conhecimento, estruturar informação, aproximar indústria, comércio e prescrição, e preparar novas competências exigirá confiança entre pares e uma atuação mais articulada ao longo da cadeia de valor.

Esta transformação exige também um enquadramento público atento à realidade operacional das PME. A transição digital e ambiental, a qualificação empresarial e a modernização da construção só terão expressão concreta se forem acompanhadas por informação clara, prazos realistas, proporcionalidade regulatória, soluções interoperáveis e instrumentos de apoio ajustados ao esforço exigido. Sem esta ponte entre ambição pública e capacidade empresarial, o risco é transformar requisitos necessários em complexidade difícil de absorver pelas empresas que operam no terreno.

Neste processo, a APCMC continuará ao serviço das empresas do comércio de materiais de construção. Como associação representativa do setor, manterá o seu compromisso com a defesa dos interesses dos comerciantes, a produção de informação útil, a qualificação das empresas, a promoção do debate, a articulação com parceiros e a criação de condições para que o setor responda aos desafios da próxima etapa.

Este Plano não encerra o processo estratégico; abre uma etapa de decisão. Cria uma base comum para escolher melhor, concentrar recursos, testar respostas e avançar com maior coerência. O seu valor dependerá da capacidade de

transformar orientação em ação, sem perder de vista que a mudança só será relevante se for útil para as empresas, reconhecida pelo mercado e sustentada por condições reais de execução.

Beyond 2030 não é um horizonte distante. É uma preparação que começa agora. O setor tem história, conhecimento, presença territorial e relação com o mercado. Tem também desafios exigentes pela frente. Mas tem condições para os enfrentar se conseguir organizar melhor os seus ativos, reforçar a sua voz coletiva e afirmar, com mais clareza, o valor que acrescenta à construção.

Com ambição, sentido empresarial e compromisso coletivo, o comércio de materiais de construção pode continuar a ser um elo indispensável da construção em Portugal — mais qualificado, mais reconhecido e mais preparado para competir numa cadeia de valor em transformação.

Curadores da oferta. Parceiros na decisão.



Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construção
Praça do Dr. Francisco Sá Carneiro 219 4º Dtº, 4200-313 Porto
22 507 4210 | geral@apcmc.pt



Cofinanciado pela
União Europeia