

2009 foi o pior ano de que há memória recente em termos económicos, mas 2010 começa com os primeiros indicadores de que a economia está a melhorar.

E no sector electro em Portugal, como foi vivido o ano de 2009?

Foi um ano de dificuldades ou oportunidades?

O pior já terá passado ou estará ainda por chegar em 2010?

Quais as perspectivas dos profissionais do sector para este ano?

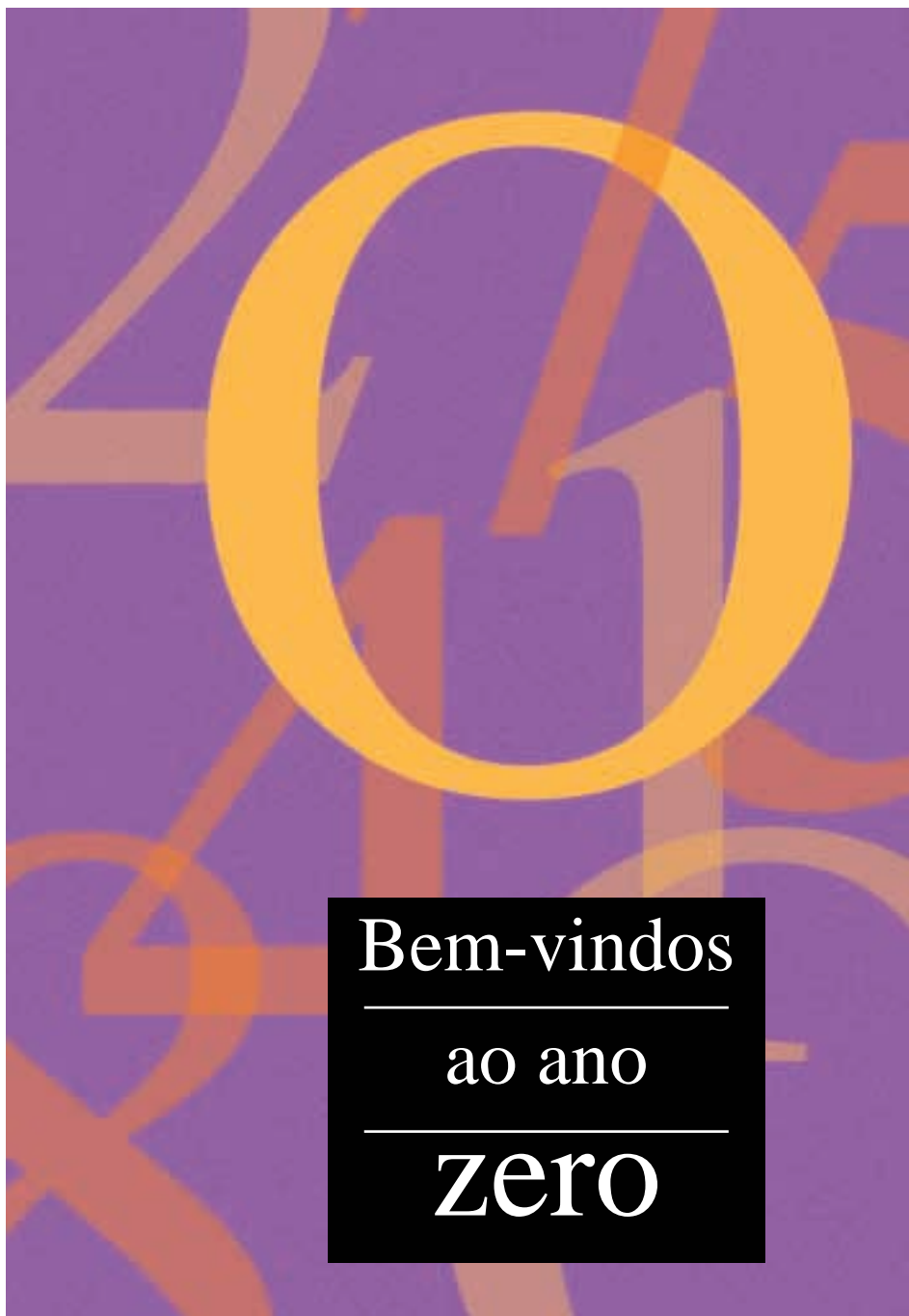
E o consumidor, como reage a este período e qual vai ser o seu comportamento?

Quais as empresas que sairão vencedoras e o que as une?

Quais as receitas para enfrentar este novo desafio?

Estas são as perguntas mais comuns num início de novo ano. Em colaboração com os seus leitores, a Revismarket fez um balanço de 2009 e uma antevisão de 2010 para o sector.

Este artigo foi baseado nas respostas que obtivemos de vários profissionais e que, no seu conjunto, traçam linhas de actuação claras que podem ajudar a alicerçar estratégias para 2010, um ano crucial que pode bem ser considerado o ano 0 da recuperação económica.



Bem-vindos

ao ano

zero

Painel

António Arnaut (director de marketing da AEG), António Manuel Silva (director geral da WallFuture), Claudia del Castillo (sales manager da Magirus), David Alves (responsável para o desenvolvimento de negócios da PIXmania para o Sul da Europa), David Ruah (CEO da EBC), Fernando Pontes (director geral da Casio Portugal), Frederico Paiva (director de marketing da LG), Gonçalo Bernardes (responsável pela área de detergentes da Unilever Portugal), Isabel Salzmann (directora comercial da MEI Europa), João Fanha (director de marketing da Gateway), João Fernandes (director comercial da Vulcano), João Paulo Ferreira (director geral da Sonicel), João Pequito (director geral da PSE), Jorge Carrilho (CEO da Inosat), Jorge Custódio (administrador da Disway/Lifefetch), José António Rousseau (director geral da APED), Laurentina Gomes (administradora do Grupo Liscic/Listopsis), Luís Vasco Cunha (administrador da Susiarte e expert), Marcelo Carvalheira (country manager da GTI Portugal), Margarida Caeiro (directora comercial da Flama), Miguel de Almeida (administrador da iZI-Mestre Maco), Moisés Neves (sócio-fundador da Hiper Real), Nelson Bravo (channel manager da Lexmark), Nuno Almeida (responsável de marketing das marcas Ariete, De'Longhi e Kenwood em Portugal), Pedro Rodrigues (director de marketing do Grupo SEB), Ricardo Pinhão (director comercial da Airlux), Rui Carvalho (sales manager da Metronic Ibérica em Portugal), Rui Neves (director geral da Targus para Portugal), Sérgio do Monte Lee (partner da área de consultoria da Deloitte), Susana Santos (directora de comunicação e imprensa do El Corte Inglés), direcção comercial alimentar do Grupo Os Mosqueteiros.

Bem-vindos ao ano zero

Sejam muito bem-vindos ao ano zero. Se 2009 foi o pior ano de que há memória recente em termos económicos, 2010 começa com os primeiros indicadores de que a economia se está a dirigir para um caminho melhor. Mas se, tecnicamente, se pode dizer que muitos países já saíram da recessão, em termos reais, a recuperação parece incerta. Os empresários do sector inquiridos pela Revismarket consideram que, a concretizar-se, será só lá mais para o final do ano. 2010 vai continuar a ser um ano difícil e incerto, mas a opinião geral é que lançará as bases do futuro. A selecção natural do mercado atingiu o auge em 2009 e culminará neste ano separando o trigo do joio. As que ficarem serão empresas mais fortes, ágeis e versáteis, depuradas das “gordurinhas” do passado e mais aptas para enfrentar os anos vindouros. O que as une? A capacidade de inovar e de antecipar as expectativas do mercado.

2009 foi o pior ano de que há memória recente em termos económicos. O ano iniciou no limiar do colapso do sector financeiro com os economistas a anteciparem a probabilidade de uma outra Grande Depressão. A generalidade dos estudos de mercado confirma que foi um ano difícil para produtores e retalhistas, em particular nos bens não alimentares. Essas dificuldades traduziram-se na quebra das vendas a retalho e no adiamento de investimentos, nomeadamente na abertura de lojas. Felizmente, 2009 terminou numa nota mais positiva, com os economistas a acreditarem numa possível recuperação.

Em Portugal, o ano foi difícil para a maioria dos negócios, com a economia a sofrer importantes reveses. Na opinião de Susana Santos, directora de comunicação e imprensa do El Corte Inglés, o mercado, sobretudo o comportamento dos consumidores, “suportou importantes variações e os negócios, designadamente os de distribuição e retalho, tiveram de saber adaptar-se e reagir”.

O melhor conselho de gestão que recebi



Marcelo Carvalheira, country manager da GTI

Não podemos desistir e não devemos aceitar os obstáculos como desculpa para o insucesso. Este período é uma ótima oportunidade para nos destacarmos e quem interiorizar esta filosofia terá mais facilidade em superar qualquer problema. Ter capacidade para superar períodos mais conturbados não está ao alcance de qualquer um. Cabe-nos a nós tomarmos a decisão do que queremos para o futuro.

Há já vários anos que a economia portuguesa se diferencia das restantes e não converge com a União Europeia, habituando os seus consumidores a viver constantemente em crise, mas o ano que passou foi particularmente cáustico, sobretudo nas restrições ao crédito e investimento das empresas. Marcelo Carvalheira, country manager da GTI Portugal, nota que os prazos de decisão, por parte do cliente final, foram alargados, comparativamente com anos anteriores, e que muitos projectos foram adiados sem que exista uma data de fecho. Os não críticos, esses ficaram mesmo sem efeito. Simultaneamente, foi sistemática a redução do plafond de crédito atribuído pelas seguradoras. “Se a este espeto juntarmos o aumento do prazo médio de liquidação das facturas, concluímos que o risco é superior e que os gastos financeiros aumentaram”, analisa. Não é por isso de estranhar que o ano que passou seja considerado pelos profissionais inquiridos pela Revismarket como “revelador” e, como o caracteriza José António Rousseau, director geral da APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, “no qual foi necessário resistir ao negativismo e demonstrar capacidade de resiliência”. 2009 ficou marcado por uma crise económica que não deu tréguas aos gestores de todos os sectores de actividade e que foi determinante para uma análise interna das empresas, relativamente aos seus processos e estratégias de gestão, com consequentes modificações. “Tratou-se de um ano atípico, mas que serviu de teste às empresas e pessoas”, concorda João Paulo Ferreira, director geral da Sonicel.

Acima de tudo, 2009 fica ligado à incerteza quanto à projecção desta mesma crise no mercado, o que, no entender de Isabel Salzmann, directora comercial da MEI Europa, provocou “reações de medo e precaução que agravaram mais a economia do que a crise em si”. Este foi um ano de grandes desafios, em que as empresas se tiveram de reinventar e, sustenta Claudia del Castillo, sales manager da

O melhor conselho de gestão que recebi



Susana Santos, directora de comunicação e imprensa do El Corte Inglés

O melhor conselho foi aquele que o nosso presidente endereçou a todos nós: actuar com agilidade e inteligência para responder com eficácia às necessidades dos consumidores.

“Tratou-se de um ano atípico, mas que serviu de teste às empresas e pessoas”.

“ Os profissionais inquiridos pela Revismarket acreditam que, de uma maneira geral, a tendência será para o ritmo de falências refrear, até porque, nota Margarida Caeiro, directora comercial da Flama, “uma parte das empresas mais frágeis já encerrou”. ”

Magirus, “ver a crise como uma oportunidade, diferenciando a oferta, apostando em serviços e soluções inovadoras e rentabilizando os seus custos”. A opinião é partilhada por Marcelo Carvalheira, que encontrou em 2009 determinadas empresas que não aceitaram a conjuntura do mercado para justificar o insucesso e procuraram novas alternativas ao negócio tradicional, continuando a investir e convertendo a crise numa oportunidade.

E os exemplos são vários. Na LG, o ano de 2009 foi um período de reorganização, tanto a nível global, como local. “Esta reestruturação operou-se a nível interno, através da implementação de uma nova política de recursos humanos e de uma nova estratégia de investimentos na área do marketing”, conta

Frederico Paiva, director de marketing da LG Portugal. “Apesar do panorama de abrandamento económico, tanto a área do marketing como a da comunicação foram alvo de grandes investimentos durante o ano passado, através de uma estratégia centrada no consumidor. Existe um objectivo definido de construção da marca, objectivo esse que está traçado até 2012 e que apresenta diferentes estágios de crescimento.”.

Outro exemplo é dado pela cadeia de bricolage iZi. Miguel Almeida, administrador da insígnia, confirma que, num ano desafiador, as dificuldades do mercado levaram a empresa a inovar em marketing. “Realizámos a maior campanha publicitária alguma vez feita neste sector, adaptámos a nossa cadeia de custos a novas realidades e praticamente anulámos o efeito do decréscimo da procura”.

Feita a análise de 2009,

como será o ano actual? Em 2010, a economia global parece estar a dirigir-se para um caminho melhor que o antecipado. Grande parte dos maiores mercados mundiais já estão a mostrar sinais de crescimento e em alguns, como o Japão ou a Zona Euro, estes indícios manifestaram-se mais cedo do que os analistas esperavam.

No entanto, a recuperação permanece incerta. Na Zona Euro, por exemplo, os países industrializados estão a marcar o ritmo, mas noutros, a caminhada faz-se a um passo mais lento. A existência de duas velocidades na recuperação económica é um desafio para o Banco Central Europeu, que terá de decidir cuidadosamente a altura para retirar os estímulos monetários. Entretanto, as medidas tomadas pelos governos europeus para salvaguardar a economia das ondas de choque da crise tiveram elevados custos, deteriorando as contas públicas e afectando o risco de dívida pública de muitos países, nomeadamente de Portugal. “Agora já não se fala da crise financeira e dos bancos, começa a falar-se cada vez mais da falência dos Estados, como no caso da Grécia e, até há dias, de Portugal e de Espanha”, alerta David Ruah, CEO da EBC. “Não acredito que se chegue a esse ponto, por estes países estarem na União Europeia e na Zona Euro, mas o aumento desse risco leva ao aumento dos encargos financeiros para as empresas e, especialmente, para as famílias”. Pedro Rodrigues, director de marketing do Grupo SEB, faz uma análise semelhante. “O aumento galopante dos endividamentos de algumas economias, como a Grécia e Portugal, principalmente, está a colocar em causa algumas das premissas necessárias para a recuperação rápida e duradoura”.

O melhor conselho de gestão que recebi



José António Rousseau, director geral da APED

“Servir para liderar”.

O melhor conselho de gestão que recebi



João Paulo Ferreira, director geral da Sonicef

Não sei se foi o melhor, porque considero que todos são bons, mas este foi realmente diferente:

“5% é impossível, 30% é possível”. Esta máxima era usada por um CEO de uma grande companhia e o que nos mostra é que nos devemos concentrar em “targets” acima das nossas expectativas ou capacidades, para podermos chegar muito longe, em vez de nos centrarmos em objectivos pequenos que normalmente são descurados pela equipas.

O melhor conselho de gestão que recebi



Isabel Salzmänn, directora comercial da MEI

Dedicação, positivismo, transparência e profissionalismo e acreditar que, embora a conjuntura seja desfavorável, com a atitude correcta e os produtos correctos é possível crescer!

frequentemente origem a uma limpeza e renovação, com encerramentos e novas oportunidades”, sus- tenta Isabel Salzmänn. Este ano deve então ser encarado como “uma continuidade de mudança e novas oportunidades, em que devem ser fomentadas áreas de negócio estratégicas, através de serviços e produtos inovadores”, acrescenta João Fernandes, director comercial da Vulcano. “Inovação e sustentabilidade serão os vectores a influenciar o sector, cada vez mais competitivo e orientado para novos padrões de consumo”.

Paralelamente, apesar dos indicadores económicos não estarem já, de uma maneira geral, todos precedidos do sinal de menos, um deles, e um dos mais importantes para o avivar do consumo, o desemprego, está fortemente negativo, temendo-se, mesmo, que possa vir a aumentar. O que, na opinião de João Paulo Ferreira, hipoteca a retoma. Em Portugal, os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) apontam uma taxa de desemprego de 9,5 por cento em 2009. Só no ano passado, o número de declarações de insolvência decretadas pelos tribunais cresceu 49 por cento, atingindo 1.251 empresas, de acordo com um estudo da Coface. Já as acções de apresentação de insolvência pelas próprias empresas registaram uma forte subida, de 50 por cento, ascendendo a 1.476, valor que, ainda assim, é inferior à subida verificada em 2008, quando cresceram 64 por cento.

As estatísticas mostram, de facto, que o impacto da crise em Portugal levou ao fecho de um maior número de empresas e à queda de 15 por cento na criação de novas. No entanto, os profissionais inquiridos pela Revismarket acreditam que, de uma maneira geral, a tendência será para este ritmo refrear, até porque, nota Margarida Caeiro, directora comercial da Flama, “uma parte das empresas mais frágeis já encerrou”. Opinião que é partilhada por António Arnaut, director de marketing da AEG, que acrescenta que as empresas que permaneceram terão melhores condições para enfrentar a crise. “Não nos esqueçamos que, das falências ocorridas em 2009, muitas foram no Norte do país, em sectores de negócio já muito fragilizados pela concorrência chinesa e indiana”, reforça David Ruah.

Assim, se 2009 foi um ano de reestruturação, “não apenas dentro de cada empresa mas de todo o mercado”, como sublinha Jorge Carrilho, CEO da Inosat, 2010 vai um ano de reposicionamento a todos os níveis. E, acrescenta Ricardo Pinhão, director comercial da Airlux, “exigirá aos responsáveis olhar frontalmente para os desafios e avançar com decisões de fundo”.

O pior já terá passado, mas...

Neste sentido, no entender dos profissionais inquiridos pela Revismarket, se não houver recaídas drásticas, o pior já terá passado, isto é, a crise financeira, a falta de liquidez dos bancos e a total falta de confiança do mercado. Mas ainda se mantêm algumas ressalvas de precaução, tanto mais que ainda existem empresas em situação muito fragilizada e que irão falir, apesar de em menor número. “As crises económicas dão

“ *“As crises económicas dão frequentemente origem a uma limpeza e renovação, com encerramentos e novas oportunidades”.* ”

Que rosto associa

Claudia del Castillo (sales manager da Magirus)

Este foi o primeiro presidente negro da história dos EUA, sendo que gerou um consenso quase planetário. Obama e o seu tão conhecido “Yes, we can!” mudaram diversos prismas de ver a situação actual, conferindo ainda uma nova esperança ao mundo. Campanhas de publicidade e empresas renderam-se a este espírito de confiança num mundo melhor para o dia de amanhã.

João Fernandes (director comercial da Vulcano)

Pelo espírito de mudança e de esperança que acompanharam a sua eleição enquanto Presidente dos Estados Unidos e um dos principais líderes mundiais. Distinguido como Prémio Nobel da Paz, Obama surge num período conturbado da história americana com esperança, mentalidade de futuro e fortes convicções, que convenceram os EUA e o mundo a mudar por um futuro melhor.

Direcção comercial alimentar do Grupo Os Mosqueteiros

É sem dúvida a figura mais marcante do ano de 2009. Por ter personificado a esperança num mundo melhor e na integridade humana, não só junto dos norte-americanos, que o elegeram presidente do seu país, mas também para o resto do mundo. A atribuição do Prémio Nobel da Paz reflectiu a confiança depositada, a nível internacional, nas suas capacidades enquanto líder da maior potência mundial.



Barack Obama

“Vamos continuar neste ‘charco’ e só se manterão à tona aqueles que forem capazes de ter uma estratégia geradora de riqueza”.

Perante este cenário, a percepção é a de que 2010 será um ano melhor mas, para isso, é preciso que as organizações acreditem que a crise é potenciadora de oportunidades e que têm de criar novas formas de inovação. “Vamos continuar neste ‘charco’ e só se manterão à tona

aqueles que forem capazes de ter uma estratégia geradora de riqueza”, sustenta João Pequito, director geral da PSE. Até porque, alerta Rui Neves, director geral da Targus em Portugal, as empresas que teimarem em manter o mesmo modelo de negócio terão extrema dificuldade em se manterem competitivas. Uma posição que é partilhada por Isabel Salzmann, para quem, em 2010, será exigido às empresas que trabalhem de forma ainda mais prudente e que estejam atentas às oportunidades que surjam, nomeadamente em países com economias emergentes e em desenvolvimento onde, na sua opinião, o sector electro poderá crescer fortemente.

A directora comercial da MEI Europa acredita que, mais do que a crise, a incerteza quanto à sua projecção no mercado, durante o ano passado, foi causadora de maiores danos. “Penso que o consumidor português está numa fase de reaprendizagem dos perigos, desafios e regras do que implica estar inserido numa economia mundial”. Nesta medida, o ano de 2010 deve ser pensado como o ano zero da recuperação económica. “O mercado vai exigir algum esforço e empenho extra àquele que o país está acostumado mas este será, como se costuma dizer, ‘o primeiro ano do resto das nossas vidas’”, defende Claudia del Castillo. “Vão surgir produtos inovadores e as empresas terão que aprender a adaptarem os seus serviços às exigências do mercado, ainda que estas nem sempre sejam fáceis de perceber. Isto irá resultar numa maior confiança dos consumidores e, conseqüentemente, em maiores ganhos no futuro”.

O que dizem as projecções?

Claudia del Castillo é um dos muitos profissionais inquiridos pela Revismarket que se atreve a antever que 2010 seja um ano de recuperação, mas não a antecipa antes do segundo trimestre. Uma previsão que se mantém constante este ano é a do desemprego que eleva, ainda mais, os níveis de exigência do consumidor quanto ao retorno dos seus investimentos. “Esse nível de exigência, aliado a alguma ponderação com os gastos, resulta numa mistura em que só as melhores empresas e as mais preparadas vão conseguir agradar e ter um sucesso efectivo. Apesar dos sinais de recuperação económica, o efeito da crise na vida das pessoas prolongar-se-á por mais tempo”, acredita a sales manager da Magirus. E que sinais são esses? Apesar de modestas, as previsões para 2010 retiram o país do estado de recessão técnica. O Banco de Portugal reviu em alta as suas projecções, que apontavam uma contracção de 0,6 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, antecipando um crescimento que, contudo, não irá além dos 0,7 por cento. As previsões do Banco de Portugal são até bastante mais optimistas do que as de Bruxelas, que espera que a economia portuguesa cresça apenas 0,3 por cento em 2010.

O melhor conselho de gestão que recebi



Miguel de Almeida, administrador da iZI-Mestre Maco

Enfrentar os problemas com toda a empresa e partilhar com todos o sucesso.

ao ano de 2009?

Luís Vasco Cunha (administrador da Susiarte e da expert)

Em meu entender, nenhuma outra figura personifica tão bem 2009 quanto Obama. A sua vitória representa uma ruptura clara no país que comanda o mundo. Trata-se do primeiro negro Presidente dos EUA e em que os americanos e o mundo em geral depositam uma esperança tal que o tempo só pode trazer decepções aos seus mais fervorosos adeptos. Um Presidente dos EUA vencer o Nobel da Paz por si só é um acontecimento, pois este país é um grande impulsor da guerra e foram os gestos de Obama que o fizeram justificar este galardão. Obama é o rosto de 2009, um rosto negro num país racista!

Gonçalo Bernardes (responsável pela área de detergentes da Unilever)

Marcou uma mudança de mentalidade a nível mundial. Conseguir voltar a acreditar que tudo é possível!

Rui Carvalho (sales manager da Metronic Ibérica em Portugal)

Realmente, ao contrário dos outros países, este arranque foi mesmo muito mau. Muitas promessas, de quatro canais (actuais) digitais mais um canal e outro em HD, mas nada. E, agora, a aprovação da TDT paga. Realmente, o consumidor em nada beneficiou, tanto mais que Portugal foi o primeiro país a adoptar a norma mpeg4h264, com terminais sem grande oferta e mais caros.



Entidade reguladora da TDT

O melhor conselho de gestão que recebi



Claudia del Castillo, sales manager da Magirus

Creio que o melhor conselho será apostar, de forma pensada, em novos serviços e produtos integrados e inovadores, que possibilitem aos clientes tirar o maior partido das suas oportunidades de negócio. Em alturas de crise, por vezes, é preciso arriscar e tomar a dianteira. É preciso ter serviços inovadores e de qualidade, que ofereçam garantias e possibilitem sair vencedores, ainda que as condições da situação económica não sejam as mais favoráveis e a recuperação esteja a passo lento.

Nuno Almeida, responsável de marketing em Portugal das marcas De'Longhi, Ariete e Kenwood, um bom sinal da recuperação da economia, mas estes valores, na opinião de Ricardo Pinhão, estão essencialmente relacionados com o custo dos bens essenciais e combustíveis, não reflectindo a realidade do sector. Da mesma maneira que David Ruah considera o crescimento de 0,7 por cento do PIB demasiado reduzido para ter reflexos na actividade e insuficiente para gerar emprego e manifestar um ânimo na economia.

“ A opinião generalizada é de, mais do que o ano da recuperação efectiva, 2010 será ainda um ano muito difícil e carregado de obstáculos. “Mas que, tal como em 2009, serão superáveis”.

A verificarem-se as projecções do banco central português, Portugal irá crescer este ano ao mesmo ritmo da média dos países da Zona Euro. Para 2011, o Banco de Portugal avança com uma estimativa de crescimento de 1,4 por cento do PIB, o que coloca a economia nacional a crescer acima da Zona Euro em 0,2 pontos percentuais. Quanto ao crescimento do PIB em 2009, o Banco de Portugal confirmou a previsão de uma recessão de 2,7 por cento. O crescimento antecipado para 2010 deverá assentar no aumento do consumo privado em um por cento, depois de ter recuado, no ano passado, 0,9 por cento e de se prever que cresça, em 2011, 1,6 por cento, e na recuperação das exportações. O Banco de Portugal estima que as exportações cresçam 1,7 por cento este ano e 3,2 por cento em 2011, enquanto as importações deverão aumentar 0,3 por cento em 2010 e 2,7 por cento no próximo ano. Em 2009, as exportações recuaram 12,5 por cento enquanto as importações caíram 10,8 por cento.

Quanto à taxa de inflação, esta deverá regressar a valores positivos, depois da descida de 0,9 por cento em 2009. O banco central português antecipa que a taxa de inflação cresça para os 0,7 por cento este ano, aumentando para 1,6 por cento em 2011. Este aumento dos preços no consumidor tem subjacente uma subida do preço do petróleo, um aumento deflator das importações de bens não energéticos e um crescimento moderado dos custos unitários do trabalho que permitirão alguma recuperação das margens de lucro.

O regresso da inflação a valores positivos é para

O melhor conselho de gestão que recebi



Pedro Rodrigues, director marketing SEB

Mais do que conselhos de gestão, parece-me importante partilhar dois pensamentos que regularmente menciono: “Nada de grande se realizou no mundo sem paixão” (Georg Hegel, filósofo) “Reduzir investimentos para poupar é como parar o relógio para ganhar tempo”.

Ao mesmo tempo, a recuperação trará ao de cima alguns dos seus efeitos perversos. Um dos mais negativos é o agravamento do endividamento externo, subindo este ano de 8,2 por cento do PIB para 9,8 por cento. Com a economia a reforçar o crescimento, Portugal vai ficar ainda mais endividado e o défice da Balança Corrente e de Capital deverá subir 11,3 por cento.

Por outro lado, a actual recessão, em contraste com as anteriores, foi acompanhada pela alta taxa de desemprego, pela dificuldade de criação

de novos postos de trabalho e pelas condições precárias mais evidentes no mercado laboral. Situações que deverão persistir este ano e que levarão a uma maior tentativa de poupança das famílias, apesar do Banco de Portugal estimar que o rendimento disponível dos portugueses vai voltar a descer. A confirmar-se esta projecção, será a primeira vez desde 2007 que as famílias irão consumir mais do que os rendimentos conseguidos. A taxa de poupança, em percentagem do rendimento disponível, deverá cair um ponto percentual este ano, depois de em 2009 ter aumentado mais de dois pontos percentuais, e para 2011 é estimado um ligeiro aumento, semelhante ao ocorrido em 2008.

Deste modo, a opinião generalizada é de, mais do que o ano da recuperação efectiva, 2010 será ainda um ano muito difícil e carregado de obstáculos. “Mas que, tal como em 2009, serão superáveis”, acredita Pedro Rodrigues. Para o sector electro, muito embora se antecipe alguma dinâmica proveniente dos diversos eventos a decorrer nos próximos meses, como o Campeonato do Mundo de Futebol, a tendência de dificuldades deverá acentuar-se ao longo do ano. “Tal acontecerá, muito em parte, devido à redução do rendimento disponível das famílias, com a inflação positiva, o aumento do desemprego, bem como a redução da confiança e do consumo. A retoma não está ainda a caminho e os esforços de contenção nacional, previstos e anunciados pelo Governo nos últimos dias, irão repercutir-se em todos os indicadores de crescimento”, analisa o director de marketing do Grupo SEB.

Um consumidor contido e desconfiado

Efectivamente, os indicadores, apesar de ligeiramente mais positivos, não são suficientes para elevar os níveis de expectativa dos consumidores que se irão manter contidos e desconfiados. Para já, Janeiro começou com os portugueses a mostrarem-se de novo mais pessimistas. Segundo os resultados do primeiro Barómetro Político da Marktest de 2010, o índice de expectativa voltou a baixar, revelando um acentuar do pessimismo face à evolução da situação económica pessoal e do país. Apesar de bastante superior comparativamente ao período homólogo, quando não foi além de 27,43 por cento, o índice de expectativa apresentou em Janeiro um valor de apenas 41,85 por cento, o mais baixo desde Julho de 2009. Este sentimento negativo tem vindo

a acentuar-se desde Setembro, sendo mais notório na população feminina, nos indivíduos com mais de 55 anos e nos residentes na região do Interior Norte.

Os indicadores do INE confirmam este início de ano mais ensombrado. O indicador de confiança dos consumidores voltou novamente a diminuir, tocando os 32,3 pontos negativos, depois de em Dezembro ter atingido -30 pontos. Os dados do INE mostram que os portugueses ainda estão pessimistas quanto ao futuro da situação económica do país e que esta perspectiva piorou significativamente nos últimos dois meses. Apesar da taxa de 9,5 por cento, sobre o desemprego, os portugueses até estão mais confiantes, com as perspectivas a aumentarem em Janeiro e acompanhando a tendência dos últimos três meses. Mas no que toca à poupança, as previsões são claramente negativas e os portugueses continuam a acreditar que vão conseguir reservar menos dinheiro para o futuro, uma perspectiva agravada desde Novembro. Já as expectativas sobre a evolução do orçamento familiar são igualmente negativas.

De resto, um inquérito da Comissão Europeia veio revelar mesmo que a maioria dos portugueses considera que a sua vida piorou nos últimos cinco anos. Relativamente ao grau de satisfação com

O melhor conselho de gestão que recebi



David Ruah, CEO da EBC

Saber para onde se quer ir, ter uma boa estratégia para chegar lá, rodear-se de bons recursos humanos e munir-se de recursos financeiros, estar atento à concorrência e ter um bom controlo. Parece um cliché dos livros de gestão mas, cada vez mais, é importante liderar um negócio desta maneira, pois os riscos e as ameaças são cada vez maiores. Mas também é necessário estar sempre atento a novas oportunidades, que se geram constantemente.

O melhor conselho de gestão que recebi



António Arnaut, director de marketing da AEG

Planejar, executar, controlar, liderar.

a vida em geral, medido numa escala de -10 a +10, Portugal regista um valor apenas ligeiramente positivo, de 0,5 pontos, o sexto mais baixo da União Europeia, cuja média está situada nos 3,2 pontos. Paralelamente, sobre as suas expectativas para os 12 meses seguintes, os portugueses também registam um resultado neutro.

Nesta medida, os inquiridos pela Revismarket esperam, este ano, um consumidor cauteloso, consciente e que pondera as suas compras e os seus investimentos. “O consumidor irá jogar à defesa, consumindo apenas o necessário ou essencial”, acredita José António Rousseau. Os padrões de consumo vão, desta forma, ser semelhantes aos de 2009, ou seja, marcados pelo adiamento de algumas compras que outra conjuntura económica e sobretudo outra confiança no futuro tornariam adiáveis. No que aos electrodomésticos diz respeito, a parcela do investimento será novamente reduzida, procedendo-se mais à substituição do que ao aumento do número ou variedade dos aparelhos em casa.

No entanto, nem todo o cenário é negro. Na perspectiva de Sérgio do Monte Lee, partner da área de consultoria da Deloitte, hoje, não existe um perfil típico que se possa usar para prever o comportamento do consumidor português. “O consumidor do sector electro, em particular, está hoje cada vez mais global e fragmentado. O ritmo com que os novos produtos e as novas tendências circulam no mundo é dificilmente controlado por produtores, por mais mecanismos de controlo que introduzam. E dou

um exemplo. Apesar do Kindle só recentemente ter sido disponibilizado pela Amazon para entrega em Portugal, conheço muita gente que não só já o tem como já vai na segunda versão”.

Mas não são só os consumidores a mostrarem índices de confiança mais negativos. Apesar das suas expectativas se encontrarem estáveis, Ricardo Pinhão concorda que a realidade financeira do país e em particular das empresas, do retalho e dos consumidores não permitem grandes euforias. Segundo o INE, também o indicador do clima económico diminuiu em Janeiro, de -0,6 para -0,7, acompanhando a tendência do mês anterior e contrariando o forte aumento iniciado em Maio. A contribuir para este recuo está, acima de tudo, a quebra de confiança do sector da construção e obras públicas, que retomou a trajectória descendente iniciada em Agosto, e nos serviços.

“A nós, que somos o país da depressão e do fado, não é ainda esta crise que nos vai matar”.

Projeções do Banco de Portugal para 2010

Indicador	Projeção actual	Projeção anterior
PIB	0,7%	-0,6%
Consumo privado	1%	-0,6%
Consumo público	0,7%	0,7%
Formação Bruta de Capital Fixo	-3,4%	-3,8%
Procura interna	0,3%	-0,7%
Exportações	1,7%	0,9%
Importações	0,3%	-1,2%

Fonte: Boletim Económico de Inverno

Que rosto associa



Salvador Dali

Ricardo Pinhão (director comercial da Airlux)

Salvador Dali como representante máximo do surrealismo do século XX. Considero este ano surreal porque, na ausência de lógica e razão, fomos “assaltados” por sonhos e inconsciências...

Laurentina Gomes (administradora do Grupo Liscic/Listopsis)

Mas com a cara de um conhecido banqueiro português, muito conhecido por não se poupar a nenhum tipo de mordomias pessoais, a começar pelo número de guarda-costas.

António Arnaut (director de marketing da AEG)

Personagem tenebrosa e pessimista dos Lusíadas, o episódio do Adamastor representa em figuração a oposição à audácia dos navegantes portugueses e a predição da história trágico-marítima que se lhe seguiria. Ergueram-se à sua volta um conjunto de lendas e superstições.

Em comparação, 2009 também foi um ano tenebroso e pessimista do ponto de vista económico-social que, no caso, se opôs à audácia das pessoas, das empresas e dos empresários. Também aqui, muitas histórias foram contadas... sobre a crise, sobre o “pós-crise”.



Adamastor

Já no comércio, diz o INE, a confiança subiu fortemente, como na indústria, motivada pelas boas expectativas quanto aos stocks de produtos acabados e sobre a procura em geral.

Quanto aos profissionais inquiridos pela Revismarket, estes confessam níveis de confiança geralmente altos e o sentimento transversal a todos estes gestores é de um “optimismo moderado”. Como defende Laurentina Gomes, administradora do Grupo Liscic/Listopsis, apesar de ainda não poderem ser completamente optimistas, “a nós, que somos o país da depressão e do fado, não é ainda esta crise que nos vai matar. Acho, por exemplo, que a conjugação de várias vontades entre as forças partidárias para fazer aprovar o Orçamento Geral do Estado é uma boa notícia para o país e uma base para uma futura recuperação económica. Guerrilhas partidárias, instabilidade e eleições sucessivas para ficar tudo na mesma são do que menos precisamos agora para elevarmos os níveis de confiança. E os credores de Portugal também pensam assim”. João Paulo Ferreira vai ainda mais longe. “Estou confiante que este ano seja o primeiro ano de uma década de prosperidade, para o país, económica e socialmente.

O melhor conselho de gestão que recebi



Jorge Carrilho, CEO da Inosat

Manter os custos muito controlados, pois a retoma ainda não está consolidada. Aumentar o investimento em marketing mas de uma forma inteligente e sempre com uma análise do ROI.



Os dados dos últimos estudos de mercado vêm confirmar e reforçar os resultados do inquérito realizado pelo Portal do Electrodoméstico junto dos seus utilizadores. Para estreitar a nova ferramenta, o PE perguntou aos internautas como encaravam o ano de 2010 na sua economia familiar. A maioria (43%) considera que vai ser pior que 2009 e 37% que vai ser igual. O inquérito esteve online de 18 a 31 de Janeiro.

O melhor conselho de gestão que recebi



João Pequeto, director geral da PSE – Produtos e Serviços de Estatística

Acreditar que somos capazes. O homem, como qualquer animal, quando encurralado é capaz de coisa inimagináveis.

ao ano de 2009?

Isabel Salzmann (directora comercial da MEI Europa)

Se falarmos de uma figura histórica representativa da filosofia da nossa empresa em 2009, escolheria D. Afonso I de Portugal, conhecido pelo cognome de Conquistador, que conquistou a independência de Portugal e, com estas suas múltiplas conquistas, ao longo de mais de 40 anos, duplicou o território que o seu pai lhe havia legado.

Embora em parâmetros diferentes, 2009 também foi um ano de luta e de conquista: conquista de mercado, de estabilidade, de competitividade e de diferenciação e de melhorias operacionais para estarmos preparados a combater a crise com alternativas diferentes, com objectivos de expansão para mercados emergentes, com uma equipa mais sólida e com produtos e ferramentas mais aperfeiçoadas.

Rui Neves (director geral da Targus para Portugal)

Em 2009, a Targus lutou constantemente para atingir o seu objectivo traçado: conquistar território e, tal como conta a história, traçar um novo rumo proclamando boas novas. Assim, este ano prima pelos lançamentos de novos modelos de malas, que se destacam pelos materiais inovadores de que são feitas, assim como pela qualidade e duração vitalícia.

Fernando Pontes (director geral da Casio Portugal)

Pela conquista de quotas e novos produtos.



D. Afonso Henriques

Tábua rasa para enfrentar os desafios

Com um misto de optimismo e cautela, 2010 pode muito bem ser o ano para fazer “tábua rasa” e começar de novo. A economia mundial parece estar a estabilizar num nível relativamente baixo, mas todos os paradigmas já foram postos em causa, pelo que novos desafios e oportunidades se deparam para as empresas. Para o retalho mundial, a recuperação económica irá fazer o sector regressar a um trilho de crescimento que, no entanto, terá uma natureza e uma distribuição geográfica muito diferente do passado. O grande desafio para o sector electro será então o de aproveitar este período para se colocar na pele dos seus clientes, melhorar ainda mais o conhecimento sobre eles e dos factores competitivos e diferenciadores do seu negócio, de forma a lançar as bases do futuro. Até porque, diz quem sabe, só vende preço quem não sabe fazer mais nada.

“ Os talões de desconto e as promoções são as novas “cadernetas de cromos” a coleccionar, as marcas próprias são mais populares, assim como a compra nos conceitos de discount e na Internet, usando os sites de comparação de preços para tentar encontrar o melhor negócio possível e alargar ao máximo os magros orçamentos. ”

Boris Planner, analista do Planet Retail, escreveu no seu blog económico que a economia mundial parece estar a estabilizar num nível baixo em que, apesar da recessão ter tecnicamente terminado em muitos países, a recuperação ainda não é um dado adquirido. “Demorará vários anos para que o mundo recupere totalmente, dado que tanto os consumidores como as empresas serão desafiados por uma combinação de elevados níveis de desemprego, apoios governamentais mais reduzidos, impostos mais elevados, taxas de juro mais altas e uma subida da inflação”. Neste sentido, novos desafios se deparam no horizonte. Para o retalho mundial, a recuperação económica irá fazer o sector regressar a um trilho de crescimento, mas, de acordo com a Deloitte, no seu estudo “Global Powers of Retailing 2010”, a natureza e a distribuição geográfica deste crescimento será muito diferente da do passado. De facto, na década que antecedeu a actual crise económica, observou-se um forte crescimento do retalho nos Estados Unidos e em mercados como o Reino Unido, a Espanha e a Irlanda, muito baseado na concessão de crédito para a compra de habitação e ao consumo. Este crescimento excessivo do consumo nestes países foi também a principal fonte de crescimento de economias mais baseadas na exportação, como a China, o Japão e a Alemanha. O que a crise global de 2008-2009 veio fazer, foi trazer à tona as falhas do equilíbrio da economia mundial e a nacional não foi excepção. “Muitas das empresas e gestores viveram, desde a sua entrada em Portugal, um período de



João Fernandes, director comercial da Vulcano

Jack Welsh disse “Don’t manage – lead change before you have to” e essa é uma máxima que tem acompanhado o percurso da Vulcano. Queremos estar sempre um passo à frente do mercado, inovando e introduzindo novas soluções que, mais do que responder às necessidades dos consumidores, as antecipam definindo novas tendências.

O melhor conselho de gestão que recebi



Ricardo Pinhão, director comercial Airlux

Na realidade que vivemos, cada vez mais veloz e inconsistente, os momentos de reflexão são cada vez mais curtos, o que obriga a maior capacidade de reacção perante as adversidades. No meu entender, a máxima de que “pior do que fazer mal, é não fazer nada” está actual e apropriada aos novos tempos. É necessário agir rápido com frontalidade e perseverança! Adiar decisões será mau começo para este ano!

permanente crescimento. Penso que o sector electro deve aproveitar agora este período para melhorar o conhecimento dos seus clientes e dos factores competitivos do seu negócio e melhorar a sua sustentabilidade em situações de contracção da procura”, defende Sérgio do Monte Lee, partner da área de consultoria da Deloitte.

O desafio e a oportunidade dos canais alternativos

Quando os valores inflacionados dos bens imobiliários atingiram o seu pico e colapsaram, as instituições financeiras mundiais experimentaram perdas enormes e a consequente perda de confiança resultou no quase encerramento dos mercados de crédito. Endividados, os consumidores, e muito especialmente os da classe média, foram forçados a confrontar as suas aspirações com a realidade e, com os seus receios fortemente cristalizados, levados a uma mudança de atitude.

Efectivamente, de acordo com um estudo da Euromonitor International, os padrões de consumo são hoje, com a fonte do crédito mais seca, totalmente diferentes de há dois ou três anos atrás. Os talões de desconto e as promoções são as novas “cadernetas de cromos” a coleccionar, as marcas próprias são mais populares, assim como a compra nos conceitos de discount e na Internet, usando os sites de comparação de preços para tentar encontrar o melhor negócio possível e alargar ao máximo os magros orçamentos.

“O consumidor cada vez mais pesquisa o produto, realiza comparações e procura aconselhamento em comentários de compradores anteriores deixados em lojas online, blogs ou redes sociais”.

Para o sector electro, esta mudança nos padrões de consumo significa, no entender de Sérgio do Monte Lee, o desafio muito particular de compreender o comportamento do consumidor, que gere uma parcela cada vez maior do seu processo de compra fora dos canais tradicionais. “O consumidor cada vez mais pesquisa o produto, realiza comparações e procura aconselhamento em comentários de compradores anteriores deixados em lojas online, blogs ou redes sociais”. Jorge Carrilho, CEO da Inosat, concorda. “O ponto de venda não pode ser o único meio onde os consumidores recolhem informação, sobretudo neste sector onde, por norma, a compra não é intuitiva. Os consumidores mudaram, estão mais informados e cuidadosos no processo de compra, pelo que as empresas têm claramente que apostar em canais de distribuição direccionados, que permitam ao consumidor recolher toda a informação que necessita”.

Contra factos, não há argumentos. Depois de um crescimento de 22 por cento em 2009, o comércio electrónico na Europa deverá progredir mais 19 por cento este ano, de acordo com um estudo realizado pelo Centre for Retail Research para o comparador de preços online Kelko. No ano passado, as vendas online representaram 144 mil milhões de euros, ou seja, 4,7 por cento das vendas totais em terreno europeu.

O potencial deste canal para o sector electro é inegável e confirmado pelos resultados conseguidos pela PIXmania. Num ano marcado pela forte contracção da actividade económica, a empresa de comércio online cresceu 20 por cento comparativamente a 2008, segundo avança David Alves, responsável para o desenvolvimento de negócios da PIXmania para os mercados do Sul da Europa.

O melhor conselho de gestão que recebi



Sérgio do Monte Lee, partner da área de consultoria da Deloitte

“Quando os ventos sopram fortes, uns erguem barreiras, outros constróem moinhos”. E como estamos numa época de investimento em renováveis...

As previsões de um ligeiro crescimento do consumo privado este ano elevam ainda mais os níveis de confiança deste profissional, que acredita que as poupanças feitas no ano passado vão servir para agora se poder consumir mais, principalmente bens duradouros. “Acredito que os portugueses vão afastar a falta de confiança sentida em 2009 e ter um comportamento mais consumista. O facto de sermos uma empresa com grande presença online, que vai continuar a ser a tendência, irá incrementar a evolução dos nossos serviços. Os portugueses gostam de acompanhar o ritmo dos países europeus mais desenvolvidos, que vêem as compras através da Internet como algo vantajoso para a sua vida, não apenas pelo facto dos custos da venda através da Internet serem inferiores, como também permitir uma poupança em termos de tempo e de escolha”.

Nesta medida, a PIXmania vai continuar a investir na melhoria dos seus serviços, para captar uma parcela ainda maior de clientes e manter os seus níveis de crescimento. David Alves confirma que o site vai ser renovado, de forma a ficar mais intuitivo, e que a empresa vai apostar em novas plataformas informáticas de modo a desenvolver projectos mais rápidos, criar operações comerciais “just in time” e ser mais reactiva. “Como sabemos, a Internet movimenta-se de uma forma veloz e nós queremos acompanhar esse movimento”, explica. 2010 vai também ser o ano de abertura de uma loja em Itália.

O melhor conselho de gestão que recebi



Rui Neves, director geral da Targus

A partir da minha experiência neste mercado, de aproximadamente 18 anos, pude perceber que a optimização dos recursos em prol das vendas é a base de uma boa gestão de negócio.

Do ponto de vista estritamente empresarial, o factor inovação é determinante para uma boa gestão.

No entanto, apesar dos bons exemplos e dos resultados confirmados, as vendas online ainda não convenceram todas as empresas. A edição de 2010 do “Global Powers of Retailing” contabiliza que o comércio online não represente mais do que 6,6 por cento das vendas totais dos 100 maiores retalhistas mundiais, não obstante a Internet representar um dos maiores desafios e uma das maiores oportunidades da próxima década. “Os retalhistas têm de assegurar a sua estratégia multicanal para capitalizar uma nova geração de consumidores experientes neste meio e que estão a migrar para a Internet”, alerta Ira Kalish, director da unidade de Consumer Business da Deloitte

Research nos Estados Unidos. O consultor chama ainda a atenção para um número cada vez maior de retalhistas que estão a lançar campanhas de marketing online direccionadas, com ofertas ou promoções especiais, através dos seus websites ou das redes sociais. “As redes sociais irão aumentar a transparência na indústria de retalho, dando aos consumidores um maior acesso a informação sobre as empresas, os seus produtos e preços. Esta tendência pode, potencialmente, ‘ameaçar’ as margens ao fazer baixar os preços para o nível dos retalhistas mais ‘desesperados’, mas também proporciona grandes oportunidades, abrindo novos pontos de comunicação com os consumidores”.

Porém, o desafio da Internet não tem de ser vencido só pelo retalho, mas também pelos fabricantes. “A Internet torna global o alcance do ‘word of mouth’ positivo, mas sobretudo o negativo. Embora não exista uma presença significativa de exportadoras nacionais nestas categorias, é importante que as que existem olhem para os mercados emergentes com taxas de crescimento da alfabetização e consumo mais elevadas. São, na sua maioria, mercados muito sensíveis à reputação do fornecedor e à presença local, o que beneficia muito os operadores que se estabelecem mais cedo”, confirma Sérgio do Monte Lee.

“ *Contra factos, não há argumentos. Depois de um crescimento de 22 por cento em 2009, o comércio electrónico na Europa deverá progredir mais 19 por cento este ano, de acordo com um estudo realizado pelo Centre for Retail Research para o comparador de preços online Kelko.* ”

O melhor conselho de gestão que recebi



Moisés Neves, sócio fundador da Hiper Real

Sejam profissionais, não envergonhem a classe. Os que não têm jeito ou não querem, procurem outra profissão, não prejudiquem a entidade patronal. Quem não produz três vezes mais do que ganha está a prejudicar o patrão.

O melhor conselho de gestão que recebi



David Alves, responsável pelo desenvolvimento de negócio da PIXmania

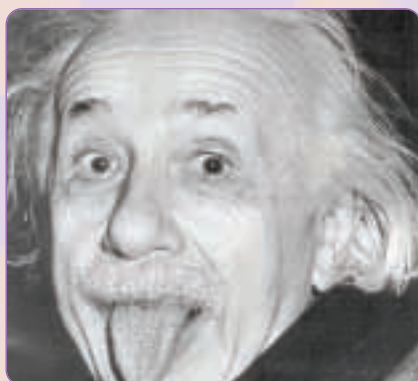
Saber ouvir e depois decidir. Devemos saber ouvir para melhor respondermos às necessidades dos clientes. Em 2010, queremos colocar o cliente no centro de todas as acções. Na PIXmania, existe um serviço de qualidade que elabora inquéritos com o objectivo de sabermos quais os pontos positivos e negativos da empresa, para assim conseguirmos crescer ainda mais.



Pintor

João Pequito (director geral da PSE – Produtos e Serviços de Estatística)

Não lhe atribua um rosto, mas antes uma profissão. Faz-me lembrar um pintor que, depois de carregar a sua obra a negro, foi salpicando-a de cores mais vivas, acabando por ter uma obra tão má que dificilmente a venderá nos próximos anos.



Einstein

Pedro Rodrigues (director de marketing do Grupo SEB)

Em particular, a famosa fotografia em que está com os cabelos em pé e de língua de fora. 2009 foi um ano muito difícil de gerir, que nos deixou a todos de cabelos em pé e línguas de fora. Para terminar o ano com os resultados brilhantes verificados, foi necessário trabalhar muito arduamente e puxar muito pela criatividade.

Que rosto associa

O melhor conselho de gestão que recebi



Nelson Bravo, channel manager da Lexmark

“Não há almoços grátis”. Devemos batalhar para atingir as metas que nos propomos e não aceitar nada como garantido. Devemos trabalhar relações em parceria para desenvolver o negócio, pois só assim teremos relações sustentáveis, com futuro, em que todas as partes tenham benefício.

O fim do paradigma do preço

Perante este cenário, o ambiente de negócios que hoje se desenha é completamente diferente. De acordo com a Deloitte, daqui para a frente, a própria natureza do consumo será distinta e, em países como o nosso, o seu regresso far-se-á mais lento e também focado nas necessidades de um consumidor mais consciente e orientado para o valor. A fraqueza do mercado imobiliário, nomeadamente a construção de novas habitações, terá também consequências no consumo de bens discricionários, de que os electrodomésticos e a electrónica de consumo são um bom exemplo. “Não creio ser difícil perceber que o mercado está a mudar a grande velocidade e que a estratégia das empresas terá também de adaptar-se. Se os clientes aumentam o seu nível de exigência e aproveitam a crise para fazer compras mais assertivas e com maior poder de escolha, no que diz respeito às lojas que oferecem as melhores condições, as empresas que apostarem num modelo de negócio forte e diferenciado da concorrência verão potenciados os seus resultados operacionais. As escolhas são feitas numa relação de qualidade/preço inteligente e oportuna”, nota Rui Neves, director geral da Targus para Portugal.

Caso estes padrões se mantenham, os retalhistas que operam nos mercados mais desenvolvidos enfrentarão grandes implicações. Em primeiro lugar, terão de oferecer aos consumidores uma maior proposta valor, especialmente os que não desenvolvem conceitos de discount. Esta proposta terá de ser diferenciada para que os consumidores percepcionem que se trata de uma oferta única, nomeadamente através de marcas exclusivas, e tendam menos a comparar os preços. O recente anúncio de que a Media Markt irá lançar uma gama de marca própria pode muito bem ser enquadrado nesta estratégia. De acordo com o Planet Retail, esta gama irá desempenhar um papel estratégico no negócio online, cujo lançamento também estará para breve, na expectativa de que os concorrentes tenham uma maior dificuldade em concorrer na base do preço.

Ao mesmo tempo, os retalhistas poderão sentir que é necessário desenvolverem alguns conceitos de discount. A este respeito, o exemplo é dado pelo Grupo Auchan, que não descarta Portugal como um dos mercados onde vai iniciar um novo conceito de hipermercado de desconto, de acordo com o jornal francês Les Echos.

O melhor conselho de gestão que recebi



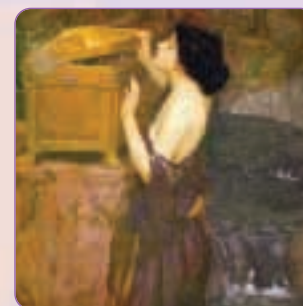
João Fanha, director de marketing da Gateway

Olhar para a palavra CRISE e cortar-lhe a letra “S”. Ficamos com “CRIE” do verbo “CRIAR”. E é isso mesmo que temos de fazer em 2010. Reinventar o negócio, adaptando-nos ao mercado actual, procurando novos nichos e novas oportunidades para criar e recriar... sem crise.

ao ano de 2009?

Susana Santos (directora de comunicação e imprensa do El Corte Inglés)

Não associaria o ano de 2009 a uma figura mas a um objecto mitológico, a caixa de Pandora. Trata-se de um objecto que desafia a prudência e, se algo faltou no ano passado, foi prudência.



Caixa de Pandora

Jorge Custódio (administrador da Disway/Lifetech)

Porque é preciso muita bravura para lutar contra tanta dificuldade que se nos deparou. Ainda por cima, contra adversidades com armas bem mais poderosas que as nossas.



Padeira de Aljubarrota

“ *O potencial da Internet para o sector electro é inegável e confirmado pelos resultados conseguidos pela PIXmania. Num ano marcado pela forte contracção da actividade económica, a empresa de comércio online cresceu 20 por cento comparativamente a 2008.* ”

Paralelamente, a evolução do comportamento do consumidor tem também implicações significativas ao nível da experiência de loja. “A forma como as lojas online e as lojas físicas evoluíram nos últimos anos é muito díspar. Enquanto as primeiras melhoraram significativamente a usabilidade e recorência dos processos de compra, as segundas têm sentido dificuldades em criar mecanismos de atracção e de fidelização que não se baseiem exclusivamente no preço”, sustenta Sérgio do Monte Lee.

Não obstante as lojas estarem cada vez mais bonitas, “quase gourmet muitas delas”, na perspectiva de João Fanha, director de marketing da Gateway, com a criação de ilhas com uma exposição dinâmica, que cativa a atenção dos visitantes e potencia a experimentação e consequentemente a compra, os mecanismos já existentes, como os programas de fidelização, assistência na loja e serviço pós-venda devem ser executados de forma mais integrada, de forma a aumentar a conversão e retenção dos clientes. O Grupo Os Mosqueteiros considera que esta é mesmo a estratégia acertada e também o seu grande desafio. “Este ano, pensamos que os desafios se centrarão na nossa capacidade para responder de forma cada vez mais eficaz às necessidades dos consumidores, que estão em constante evolução, trabalho que já estamos a desenvolver pelo reposicionamento estratégico do Intermarché”, avança fonte da direcção comercial alimentar. “Durante o ano de 2009, o nosso volume de negócios continuou a apresentar crescimentos e de uma forma sustentada. Contudo, quando analisamos o comportamento dos consumidores mais em pormenor, verificamos que este incremento se deveu a um aumento do número de clientes que diariamente frequentam os nossos pontos de venda e não ao aumento do seu poder de compra, visto que existiu uma diminuição da sua compra média”.

No caso do sector dos electrodomésticos, esta abordagem diferenciada e centrada no consumidor ganha uma ainda maior relevância, pelo forte ambiente concorrencial que rodeia os retalhistas que nele trabalham. “Um

“ *grande problema é o excesso de oferta. Houve muitos operadores que sonharam ser o ‘Champalimaud dos electrodomésticos’, quando temos o país que temos, a justiça que sabemos, o Código de Trabalho com que vivemos, os vendedores de ilusões, os aflitos, os malabaristas e os que só sabem vender preço. Muita gente ainda vai ‘arrumar as botas’ durante 2010, alguns ainda para bem do mercado”, afirma Moisés Neves, sócio-fundador da Hiper Real.* ”

O melhor conselho de gestão que recebi



Laurentina Gomes, administradora Liscic Listopsis

Não é bem um conselho de gestão, mas não resisto a transcrever um pensamento de Fernando Pessoa a propósito de tempos de mudança como os que vivemos actualmente:

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas que já têm a forma do nosso corpo e esquecer os caminhos antigos que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia – e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficados, para sempre, às margens de nós mesmos”. Ousar mudar, inovar, iniciar a travessia em 2010, para não ficarmos “para sempre às margens de nós mesmos”.

2009 veio inclusivamente mostrar já uma mudança no perfil dos retalhistas que, segundo o Planet Retail, se enquadram no grupo dos vencedores. Se na última década, o sucesso era medido pelas fusões e aquisições, pelo número de países onde estavam presentes e pela quantidade de lojas que abriam, o cenário mudou de figura e muitos dos anteriores ícones já não estão

cá para contar a história, como a Circuit City. Os vencedores de hoje são, para o Planet Retail, os que tentaram e conseguiram reduzir a complexidade, desde a sua cadeia de abastecimento à plataforma de loja, e os que centraram o seu modelo de negócio no cliente. “A distribuição tem de ser responsável e criativa”, concorda Moisés Neves. “Só vende barato quem não sabe fazer mais nada”.

Para os especialistas, a aposta deve então ser reforçada na qualidade e na exploração dos nichos que só eles são capazes. Até porque, como nota Miguel Almeida, administrador da iZi-Mestre Maco, a grande ameaça que, neste momento, se coloca ao sector é a de “não conseguir, neste ambiente deprimente, sair do comum e criar formas inovadoras de ganhar quota de mercado”. O posicionamento de alguns “players” pelo preço representa tanto uma ameaça como um desafio. E um desafio que é comum também para os fabricantes. “Há muitas marcas novas que pretendem competir com as actuais já instaladas no mercado e, portanto, tentam dificultar o seu posicionamento por qualidade e imagem, apostando numa estratégia de preço agressiva”, destaca João Fanha. “A concorrência é saudável e positiva, mas dentro da concorrência há os chamados oportunistas ocasionais, estes sim, que representam uma verdadeira ameaça. Sabendo que os clientes, nesta fase, privilegiam o factor preço, vendem agora ‘de tudo um pouco’ e depois, quando a coisa ‘aperta’, desaparecem do cenário”.

O melhor conselho de gestão que recebi



Fernando Pontes, director geral da Casio Portugal

Quando a crise aperta... des-
perta oferecendo coisas novas
e úteis para o consumidor.

“A forma como as lojas online e as lojas físicas evoluíram nos últimos anos é muito díspar. Enquanto as primeiras melhoraram significativamente a usabilidade e recorrência dos processos de compra, as segundas têm sentido dificuldades em criar mecanismos de atracção e de fidelização que não se baseiem exclusivamente no preço”.

O melhor conselho de gestão que recebi



Gonçalo Bernardes, responsável pela área de detergentes da Unilever Portugal

Nunca desperdiçar uma boa crise”.

No entanto, os profissionais inquiridos pela Revismarket são unânimes na opinião de que, apesar do preço ser um dos principais vectores do momento no processo de escolha dos consumidores, a sua maior racionalidade leva-os também a avaliar melhor o efectivo valor acrescentado dos produtos. “Apesar do momento de crise vivido, o consumidor final não deixou de avaliar a qualidade das ofertas no mercado. A grande diferença é que as compras são mais ponderadas”, acredita Nelson Bravo, channel manager da Lexmark. Gonçalo Bernardes, responsável pela área de detergentes da Unilever Portugal, concorda. “O consumidor português sabe adaptar-se muito bem às dificuldades. Quando é preciso, ele sabe fazer as escolhas certas e percebe com facilidade que, muitas vezes, o barato sai caro, pelo que as suas escolhas se tornam mais racionais e o importante é que o valor destas tenha uma boa relação qualidade/preço”.

Nesta medida, os fabricantes deverão, tal como a distribuição, focar-se na qualidade. “É este o seu principal desafio”, defende Jorge Carrilho. “O desafio é não ter a tentação de ganhar pelo preço”, concorda João Paulo Ferreira, director geral da Sonnicel. “A oportunidade está na criação de valor acrescentado aos produtos tecnológicos”. Independentemente da crise, a apetência

“A concorrência é saudável e positiva, mas dentro da concorrência há os chamados oportunistas ocasionais, estes sim, que representam uma verdadeira ameaça. Sabendo que os clientes, nesta fase, privilegiam o factor preço, vendem agora ‘de tudo um pouco’ e depois, quando a coisa ‘aperta’ desaparecem do cenário”.

O melhor conselho de gestão que recebi



Jorge Custódio, administrador da Disway/Lifetech

A aposta em parcerias sérias e honestas em momentos de crise, vimos a colher frutos quando o mercado levantar.

dos consumidores por soluções tecnológicas cada vez mais evoluídas é um dado real. Este ano, o sector electro será marcado pelo lançamento de produtos inovadores e que terão, essencialmente, como objectivo dinamizar as vendas neste mercado. No entanto, com a retracção do consumo em 2009, as empresas terão de fazer um esforço adicional para motivar a compra e acelerar a tomada de decisão dos clientes finais.

Controlar, controlar, controlar...

Mas antes disso, os fabricantes terão de enfrentar outros desafios. Luís Vasco Cunha, administrador da Susiarte e da expert, considera que é fundamental que os fornecedores minimizem os desperdícios, de forma a garantir a sua rentabilidade. Tanto mais que, a situação financeira de muitas empresas, nomeadamente revendedoras, se encontra muito delapidada. “As seguradoras de crédito estão também a passar por um mau bocado, o fez aumentar as suas exigências de cobertura de risco e reduzir em muito essas coberturas. Muitos clientes perderam os plafonds de crédito e isso torna mais difícil ou arriscado o relacionamento comercial”, acrescenta David Ruah, CEO da EBC.

O melhor conselho de gestão que recebi



Luís Vasco Cunha, administrador da Susiarte

O slogan da expert, “vantagens em cadeia”. De facto, só podermos ter vantagens em associar-nos.

“A crise mostrou que temos de ter a coragem para tomar decisões. Se aprendemos as lições certas com a crise, a próxima década poderá trazer uma prosperidade genuína e sustentada”.

Que rosto associa



William Wallace, personagem do filme “Braveheart”, representada por Mel Gibson

João Fanha (director de marketing da Gateway Portugal)

Em 2009, a Gateway lutou constantemente para atingir o seu objectivo traçado, tal como no filme William Wallace lutou pelo que julgava justo e verdadeiro, o que não foi conseguido por ele em vida, mas sim por outros nos tempos que se seguiram. O mesmo se passou em 2009 com a Gateway. Não conseguiu atingir na totalidade o pretendido para 2009, mas criaram-se as bases para 2010.

António Manuel Silva (director geral da WallFuture)

Toda a necessidade de eliminar desperdícios, tornar as empresas mais rentáveis e competitivas face aos recursos disponíveis relembram-nos a industrialização e automação que as linhas de montagem de Henry Ford nos trouxeram há 100 anos. Actualmente, essa industrialização vive-se também nas TIC, onde procuramos, de forma rápida e eficaz, moldar soluções tecnológicas às necessidades dos clientes.



Henry Ford

Ao mesmo tempo, afigura-se o eterno problema da gestão e previsão dos stocks. “Alguns retalhistas abrandaram literalmente os seus planos de expansão e estão agora a otimizar todos os seus investimentos”, conclui João Fanha. Assim, as lojas podem não querer comprar tanto como antigamente o que, no caso das empresas produtoras, resulta em dificuldades de adaptação da capacidade instalada à procura. “Com a procura cada vez mais irregular e imprevisível, as empresas industriais que melhor se conseguirem adaptar terão vantagens competitivas”, acredita Margarida Caeiro, directora comercial da Flama. “O planeamento junto dos nossos parceiros será determinante para alcançarmos os objectivos propostos”, acrescenta Rui Neves.

Outros dos desafios resulta da globalização, que transformou países pobres em grandes fábricas mundiais. Nuno Almeida, responsável de marketing das marcas De’Longhi, Ariete e Kenwood em Portugal, espera um aumento da concorrência asiática, pelo que os produtores nacionais terão de apostar cada vez mais na produção diferenciada. “As oportunidades estão, na nossa opinião, do lado do marketing, na criação e gestão de marcas e respectivos serviços”, reforça Laurentina Gomes, administradora do Grupo Liscic/Listopsis. “Produzir sem uma visão abrangente e elementos muito concretos, que levem em conta todas as possíveis implicações de mercados abertos e da globalização, pode ser um caminho rápido para o suicídio”. Tanto mais porque, como nota Fernando Pontes, director geral da Casio Portugal, alguns dos habituais fornecedores asiáticos são caracterizados pela sua fragilidade, o que poderá lançar no mercado a ameaça de alguma falta de componentes.

Feito o cenário, e apesar do que todos os indicadores possam dizer, a confiança nas previsões permanece difícil. “As previsões têm um valor muito subjectivo. São uma fonte válida de orientação, mas têm uma margem de erro considerável e que pode dar origem a uma interpretação errada pelas características inerentes a cada sector. Temos ainda de ter em consideração que o último ano foi atípico e que qualquer especialista tem e terá muita

“*Um grande problema é o excesso de oferta. Houve muitos operadores que sonharam ser o ‘Champalimaud dos electrodomésticos’, quando temos o país que temos, a justiça que sabemos, o Código de Trabalho com que vivemos, os vendedores de ilusões, os aflitos, os malabaristas e os que só sabem vender preço. Muita gente ainda vai ‘arrumar as botas’ durante 2010, alguns ainda para bem do mercado*”.

O melhor conselho de gestão que recebi



Rui Carvalho, sales manager da Metronic

Serviço. Se não prestarmos convenientemente um serviço aos nossos clientes, dificilmente conseguimos vingar profissionalmente. Dar respostas a tempo e horas às solicitações que todos os dias os nossos clientes nos fazem. Marcar a diferença, pela rapidez das mesmas. E humildade.

ao ano de 2009?

Jorge Carrilho (CEO da Inosat)

Associo o ano de 2009 à personagem histórica de Hitler porque foi um ano arrasador e que fez tremer os alicerces (financeiros e não só) em que assenta a sociedade actual e futura. À semelhança dos acontecimentos que Hitler provocou, nomeadamente o extermínio de milhões de judeus em campos de concentração, também a falência de um banco (Lehman Brothers) e de um país (a Islândia) causaram danos que levarão décadas a ser reparados...



Hitler

João Paulo Ferreira (director geral da Sonicel)

Porque foi uma prova para verdadeiros guerrilheiros.



Che Guevara

dificuldade em efectuar uma previsão acertada para 2010”, alerta Marcelo Carvalheira, country manager da GTI Portugal. Esta posição ganha maior relevância na análise de Burkhard Schwenker, CEO da Roland Berger Strategy Consultant, que relembra como “os complexos modelos cíclicos de previsão falharam na antecipação da actual crise”.

Este mesmo especialista sustenta que, apesar de se ter de aceitar que não se pode mais continuar a acreditar cegamente nas projecções e que já não existe uma tendência clara que indique o caminho, as decisões devem ser tomadas com bom senso e suportadas na capacidade para interpretar o movimento dos sete parâmetros mais importantes do desenvolvimento económico. Ou seja, para além do que acontece nos mercados tradicionalmente considerados de motor do crescimento, como os Estados Unidos, a China, a Índia e a Rússia,

estes parâmetros estratégicos incluem a possibilidade de se adoptarem medidas mais proteccionistas, os efeitos que se irão sentir quando os programas de estímulo económico terminarem, a direcção seguida pela política monetária, a evolução dos preços das matérias-primas, o impacto da regulação dos mercados financeiros e a estabilidade do mercado de trabalho. “A crise mostrou que temos de ter a coragem para tomar decisões. Se aprendemos as lições certas com a crise, a próxima década poderá trazer uma prosperidade genuína e sustentada”.

O melhor conselho de gestão que recebi



António Manuel Silva, director geral da WallFuture

Em termos genéricos, no mercado onde a WallFuture opera, no desenvolvimento de soluções tecnológicas e serviços para as PME's, o melhor conselho que temos recebido dos nossos clientes passa pela capacidade de antever as suas necessidades e desenvolver soluções adaptáveis e moldáveis, sempre com uma vertente de eficiência energética presente.

O melhor conselho de gestão que recebi



Direcção comercial alimentar do Grupo Os Mosqueteiros

No Grupo Os Mosqueteiro temos a convicção que, para correspondermos às expectativas dos nossos clientes e para satisfazermos as suas necessidades, temos de pensar enquanto consumidores, que todos nós somos. É muito importante que cada empresa consiga colocar-se na pele dos seus clientes, de modo a averiguar aspectos como quais as mais-valias a relação com a empresa lhes traz, quais os aspectos que mais valoriza nessa relação, quais as suas necessidades actuais, etc., para que seja possível antever necessidades futuras. Em suma, perguntamo-nos constantemente em que mais podemos ser úteis aos nossos clientes.

“ Caso os padrões de consumo actuais se mantenham, os retalhistas que operam nos mercados mais desenvolvidos enfrentarão grandes implicações. Em primeiro lugar, terão de oferecer aos consumidores uma maior proposta valor, especialmente os que não desenvolvem conceitos de discount. Esta proposta terá de ser diferenciada para que os consumidores percepcionem que se trata de uma oferta única, nomeadamente através de marcas exclusivas, e tendam menos a comparar os preços. O recente anúncio de que a Media Markt irá lançar uma gama de marca própria pode muito bem ser enquadrado nesta estratégia. ”

Que rosto associa ao ano de 2009?



Nelson Mandela

Sérgio do Monte Lee (partner da área de consultoria da Deloitte)

Após um longo período de cárcere e em idade já avançada, conseguiu levar o seu país a atravessar um período de enorme volatilidade e incerteza quanto ao futuro.

É um pouco o que a Europa tem de fazer: renovar os desafios das suas economias maduras e empresas há muito estabelecidas e encontrar um novo rumo de crescimento.

David Alves (responsável para o desenvolvimento de negócios da PIXmania nos mercados do Sul da Europa)

Considerado por muitos analistas do desporto como o maior velocista de todos os tempos, nos Jogos Olímpicos de Pequim, o atleta jamaicano foi um dos grandes nomes ao vencer os 100, 200 e os 4x100 metros em estafeta, quebrando os recordes mundiais das três provas. Usain Bolt diz que “sempre há limites. Eu não conheço os meus”. É um modelo para a PIXmania, que também bateu todos os recordes. No final de 2009 atingimos sete milhões de clientes, 25 milhões de visitantes únicos e um crescimento de 30 por cento em volume de encomendas em Dezembro. A PIXmania superou as expectativas e teve um desempenho melhor que os outros anos, tal como Usain Bolt.



Usain Bolt



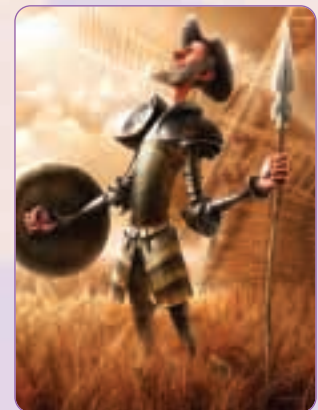
Moisés

David Ruah (CEO da EBC)

A figura bíblica andou 40 anos no deserto até chegar à Terra Prometida. A estratégia seguida pela EBC foi a correcta e está a ser continuada neste ano mas, em 2009, não se fizeram as concretizações que se desejariam e que estão agora a acontecer.

Nelson Bravo (channel manager da Lexmark)

Lutou contra inimigos imaginários mas venceu. Apesar de ter sido um ano difícil, a Lexmark comportou-se melhor que o mercado conseguindo ter um crescimento em termos de quota de mercado no segmento empresarial.



D. Quixote de la Mancha



Infante D. Henrique

Miguel Almeida (administrador da IZi - Mestre Maco)

Pela necessidade de descobrir novos mercados e formas de crescer.