

Cesce apoia-se na diferenciação para crescer

Com um objectivo de crescimento para este ano fixado nos 10%, a Cesce acredita que uma das vantagens que lhe permite atingir esta meta e demarcar-se dos seus concorrentes é o facto de não depender tecnologicamente das ideias que os fabricantes tentam impor aos seus parceiros. **Pág. 18**

Paulo Pinto, director-geral da Cesce SI



Cesce reorganiza-se para potenciar rentabilidade

A empresa finalizou 2007 com um volume de negócios de 16,1 milhões de euros, tendo como objectivo, para este ano, crescer 10%. A companhia sofreu um conjunto de mudanças organizativas e no que toca ao seu posicionamento no mercado



Paulo Pinto, director-geral da Cesce SI

■ CARLOS MARÇALO
juareco@revistas.cofina.pt

Comparando as diferentes tendências de mercado sentidas nos sectores tradicionais de actuação da Cesce SI, o responsável máximo pelos destinos e orientação da empresa do Grupo SIA decidiu proceder a algumas mudanças na organização e no posicionamento de mercado da empresa que dirige. Nesse sentido, Paulo Pinto falou com o *Semana* para explicar as alterações que ocorreram na companhia e o impacto que vão ter no mercado.

Segundo o director-geral da Cesce SI, «a percepção da importância que a tecnologia assume nas empresas é grande, mas o factor diferenciador surge da capacidade que as empresas possuem de prestar serviços e implementar soluções que respondam às necessidades e aos desafios das empresas». É exactamente nesta matéria que o executivo acredita que a Cesce pode diferenciar-se da maioria das empresas existentes no mercado, uma vez que não depende tecnologicamente das ideias que os fabricantes tentam impor aos seus parcei-

ros. De acordo com Paulo Pinto, «a Cesce constrói serviços e não tecnologia, apesar de ser um transmissor independente da tecnologia que tem que ser colocada no mercado».

ENTREGAR SOLUÇÕES E NÃO TECNOLOGIA

Este posicionamento pode ser uma estratégia com algum risco, primeiro, porque se a procura não estiver alinhada com a oferta, a empresa pode ter hiatos de vendas e ter situações em que não consegue materializar as vendas como gostaria. Se a estes factos se acrescentar que a concorrência possui ofertas muito semelhantes, com um vasto grau de diferenciação, o mercado começa a ter outros factores em conta, como o preço, a capacidade de entrega e o desempenho de uma determinada área. Nesta situação, o mercado começa a ter vendas de uma qualidade diferente, com margens mais baixas. Estes sinais são sinónimos de um mercado mais maduro, que começa a ter uma actividade diferente. Esta é a realidade do mercado português, pelo menos no *storage*, uma

das áreas *core* de actividade da Cesce.

A erosão anual dos preços é superior à taxa anual de crescimento da procura. Paulo Pinto entende que, para uma empresa manter o mesmo volume de vendas em soluções de armazenamento, tem que vender sempre muito mais do que no ano passado, ou o mercado cresce ou tem que subtrair quota de mercado aos concorrentes. E para ganhar clientes aos concorrentes, as empresas são obrigadas a realizar uma taxa de esforço brutal para manter esse volume de negócio. A situação é semelhante noutras segmentos de mercado, como o *networking*. «Estamos a deparar-nos com esta situação, o que nos obrigou a encontrar novas formas de crescimento para a organização», afirma o director-geral.

O volume de negócio anual gerado na área do armazenamento está em decréscimo nos últimos dois anos. Apesar de a capacidade de *tenbytes* vendidos ou de unidades vendidas estar a aumentar, a erosão do preço dos equipamentos não compensa o aumento da procura. Esta situação indicia que a indústria está com uma dinâmica di-

ferente, o que está a ter um impacto nos resultados da empresa.

A juntar a esta tendência, o director-geral da Cesce SI salienta que «não faz sentido ter hoje em dia uma oferta do ponto de vista do produto que seja massificada com base nos canais dos parceiros, mas sim ter uma oferta própria, dimensionada para o mercado português que responda às necessidades do mercado nacional e que esteja adaptada às necessidades dos clientes da empresa». Esta situação obriga a Cesce a conhecer melhor os seus clientes e a mudar a sua estrutura.

MUDANÇAS NO ORGANIGRAMA DA COMPANHIA

A empresa tinha dois *business unit managers*, um era responsável pelo *storage* e outro pela segurança, que eram geridos pelo director-geral. Paulo Pinto explica que assumiu essa responsabilidade porque entendeu que a companhia devia ter dois directores de áreas de negócio separados. O nosso interlocutor reconhece que há dois anos assumiu essa responsabilidade e não nomeou nenhum director comercial, porque acreditou que três directores comerciais constituíam uma estrutura excessiva para uma empresa como a Cesce. No entanto, Paulo Pinto admite que esta situação permitiu que a companhia tivesse uma grande orientação para a tecnologia, afastando-se, de algum modo, para ter uma proximidade junto dos clientes. Por isso, decidiu fundir a direcção técnica numa única figura, tendo três processos muito simples, bem identificados e com três directores de área.

«Pessoalmente não conseguia dar a resposta que era necessária porque tinha outras responsabilidades na organização; nesse sentido, considere que sou o momento certo para voltarmos a fazer uma alteração nessa estrutura», afirma o executivo da Cesce, acrescentando que as mudanças que se realizaram na organização foram a nomeação de Pedro Fidalgo como *sales manager*. É de quem passa a coordenar todos os directores de conta, sendo o responsável pela gestão das *business units*. «Ao abraçar estas novas funções, teve que delegar outras responsabilidades técnicas que detinha na organização», comenta Paulo Pinto, acrescentando que essa direcção técnica foi entregue a outra pessoa.

Ao ser introduzida a figura de um director comercial, o organigrama da companhia passou a contar com três directores que ge-

rem os processos fundamentais da companhia. Pedro Fidalgo, na figura de director comercial, Pedro Vieira, como *solutions sales manager* e Vítor Ravasqueira, assume as funções de *technical manager*.

SEGURANÇA É ÁREA DE CRESCIMENTO

Contrariamente ao comportamento da *business unit* de *storage*, a unidade de negócio de segurança encontra-se em crescimento. Apesar desse crescimento, ele não é suficiente para alimentar a erosão do rácio de rentabilidade que a Cescs está a ter na área de *storage*.

A empresa reportou em 2007 um volume de negócios de aproximadamente de 16,1 milhões de euros, um valor que Paulo Pinto relembra que «fica muito aquém de resultados apresentados em anos anteriores». O peso da facturação realizada em 2007 com produtos (*hardware, software, storage* e segurança) foi de 7,6 milhões de euros, enquanto que os serviços representaram 8,3 milhões de euros. Segundo ele, a prestação de serviços inclui tudo o que são contratos de manutenção e os contratos de *outsourcing*. No entanto, o director-geral reconhece que uma importante fatia dos 8,3 milhões de euros gerados com os serviços dizem respeito a contratos de manutenção e suporte técnico.

O aumento da percentagem do peso dos serviços face ao produto nos resultados da companhia derivam não de um crescimento extraordinário da área de serviços mas sim da redução do volume de negócios com a venda de produto, com particular ênfase na área do armazenamento.

Paulo Pinto realça que apesar da conjuntura pela qual a empresa está a passar, a companhia continua a ter uma rentabilidade interessante. «Com a redução do volume de negócios houve uma diminuição da rentabilidade, mas a Cescs é uma companhia que gera liquidez e que nunca teve resultados negativos ao longo destes anos», afirma o director-geral, explicando que a reestruturação não foi concretizada devido a um eventual desempenho negativo da companhia, mas sim porque se entendeu que este é um período de transição, sendo necessário fazer uma adaptação da estrutura, com a qual a empresa pretende alcançar um crescimento marginal de 10% nos resultados finais de 2008.

APOSTAS PARA O FUTURO

Os serviços de gestão em casa do cliente ou prestados desde a Cescs estão com uma taxa de crescimento muito grande, conforme disse ao *Semana* Paulo Pinto. O director-geral admite que esse crescimento se deve em parte ao facto de os volumes de negócios gerados por estes serviços na companhia serem relativamente baixos, e também porque existe uma procura cada vez maior por parte dos clientes da empresa por esse tipo de serviços. No entender do gestor, «a Cescs está a correspon-

der com uma oferta de serviços adequada a essas necessidades».

Contrariamente aos contratos de manutenção, aquilo a que se está a assistir é a uma alteração na forma de abordar a questão da manutenção e do suporte. Hoje, quem procura estes serviços possui uma tendência para utilizar o seu equipamento durante um determinado tempo de vida útil. A tecnologia está a evoluir muito rapidamente e, por isso, os contratos de manutenção são cada vez mais competitivos. Por isso, há muitas situações em que não se justifica manter a exploração dos equipamentos durante muitos anos, quando num determinado momento o que faz mais sentido é trocá-los por tecnologia mais recente, com TCO mais baixos. Há uma mudança de paradigma com reflexos na criação de receitas, motivo pelo qual a Cescs também se encontra a alterar a forma como vende as suas soluções.

Em relação à área de *storage*, aquilo que a empresa está a tentar fazer é construir uma oferta de soluções que consiga ter, do ponto de vista de formulação de valor para o cliente, uma relação do binómio custo/benefício bastante elevada. Para alcançar este patamar, Paulo Pinto acredita que é preciso ter parceiros que tenham uma oferta adequada à realidade do mercado português, uma vez que existem fabricantes que têm soluções de grande capacidade, mas que estão criadas para grandes clientes e não correspondem à realidade da maioria do mercado português. É preciso ter uma oferta adequada à realidade nacional, defende. De acordo com o nosso interlocutor, «a Cescs encontrou em alguns dos seus parceiros esse equilíbrio». O passo seguinte é ter a capacidade de quebrar alguns paradigmas que vêm do passado, nomeadamente com a utilização de diferentes tecnologias.

O director-geral explica que hoje já é possível fazer projectos com soluções que no passado eram menos valorizadas, porque existiam dúvidas sobre a capacidade dessas soluções em garantir níveis de serviço. «Aquilo que a Cescs está a demonstrar é que já é possível recorrer a diferentes tecnologias baseadas em necessidades extremamente identificadas», comenta o máximo responsável da companhia, salientando que esta tem sido uma das grandes batalhas da empresa: compreender realmente as necessidades dos clientes, e ao mesmo tempo eles saberem comunicar quais são as suas reais necessidades.

«Este é um ponto no qual se evoluiu muito», segundo Paulo Pinto, que admite que há uma mudança muito positiva na forma de trabalhar em Portugal e que as pessoas já planificam com muita seriedade estas matérias. As empresas sabem para onde querem caminhar e quais são os seus reais objectivos, «o que ajuda em muito a formar uma solução que vá ao encontro das necessidades das empresas», conclui o director-geral da companhia.