

software

TOTVS, LINX E CRIVO FORAM OS DESTAQUES DO ANO ENTRE AS EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE SOFTWARE DE GRANDE, MÉDIO E PEQUENO PORTES, DE ACORDO COM OS DADOS DE BALANÇO ANALISADOS PELA EQUIPE DO ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE. A TOTVS FOI ESCOLHIDA TAMBÉM A EMPRESA DO ANO (VEJA A PÁGINA 50).

A Linx cresce com o varejo

Os gestores das empresas de varejo investem em informática para ajudar em três áreas principais: nas atividades contábeis e fiscais; no sortimento e abastecimento de produtos; e no relacionamento com os clientes. Como 85% das vendas do Grupo Linx acontecem para clientes do varejo, em 2008 o grupo cresceu bastante em todas as suas áreas de serviços: software de gestão, gestão de telecomunicações e logística. Só a parte de software cresceu 134,53% e foi considerada uma das dez empresas que mais cresceram (veja página 54).

No negócio de software, em maio de 2008, a Linx Sistemas incorporou a Quadrant, uma empresa focada em software de gestão para empresas do varejo de médio e pequeno portes. Com a compra, diz Nércio Fernandes, diretor do Grupo Linx, a empresa ficou com cerca de 400 funcionários: a estrutura operacional e os profissionais de desenvolvimento e suporte da Quadrant foram mantidos. Contudo, as atividades de apoio foram consolidadas. "Não havia sentido ter duplicação de tarefas", diz Nércio, "assim, somamos os faturamentos, sem aumentar o custo." A matriz da Quadrant, no Rio de Janeiro, foi transformada numa filial da Linx. "Tivemos um ganho de escala com a fusão."

No segmento das médias empresas do varejo, Nércio diz que a Linx ocupa um espaço entre os pequenos fornecedores de sistemas de automação e os fornecedores globais de sistemas de gestão (ERP). "Os fornecedores menores são muito focados na automação da loja." Contudo, a Linx considera a automação da loja apenas parte do negócio. "Nossos

clientes procuram uma solução que, ao final do dia, tenha fechado a parte fiscal e contábil." Os clientes que chegam nesse nível de profissionalização, precisam de um ERP. "Os fornecedores globais servem bem as grandes empresas de varejo, mas apresentam problemas de aderência nas médias empresas." Nércio vê casos de redes de varejo com centenas de lojas que não têm condições práticas de implementar um grande ERP e de ainda ter de integrá-lo com o sistema de PDV de um outro fornecedor.

Por isso, em 2007, Nércio lançou a opção do software como serviço — que representa cerca de 10% da receita da divisão. Contudo, ele destaca que a construção de pacotes verticais foi o ponto fundamental para reduzir os custos e prazos de implementação de software; e o que permitiu resultados mais imediatos aos clientes.

A partir de 2009, pelo menos metade dos clientes da Linx será obrigada a apresentar conformidade com o Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) e à Nota Fiscal Eletrônica (NFe). "A parte complicada do Sped é estar com a contabilidade em dia e bem ajustada e, para isso, é necessário um sistema integrado", diz Nércio.

Os novos mecanismos de controle por parte do Fisco e a própria necessidade de as empresas adotarem práticas mais maduras de gestão, segundo Nércio, fazem com que os gestores das empresas de varejo aceitem mais rápido as funções já embutidas nos sistemas, pois a personalização no software poderia significar risco de não conformidade. "O bom do Sped é que não precisamos perguntar como cada

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/ vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. p/ Func. (US\$ mil)
MÉDIO	LINX SISTEMAS	1.554,50	134,53	8,70	0,94	18,50	6,19

*Nércio Fernandes, diretor:
a parte complicada do Sped é estar com a
contabilidade em dia e bem ajustada.*

cliente faz a sua contabilidade”, diz Nércio, “em vez disso, já levamos as melhores práticas para cada vertical.” A padronização, ele diz, facilita o trabalho dos técnicos da Linx e significa “um caminho bem mais seguro ao cliente”.

Além da divisão de software, a divisão de serviços de telecomunicações do grupo também teve um crescimento significativo em 2008. A Linx Telecom presta serviços terceirizados de conexão, telefonia e de gestão de rede para o varejo. Com mais de 4 mil lojas conectadas, a rede central operada pela Linx Telecom interliga os 43 maiores shopping centers do país.

A divisão foi criada em 2002 com o objetivo de resolver a comunicação das lojas de varejo com as redes de captura de transações com cartão. Porém, hoje os clientes procuram o serviço para interligar lojas à matriz, inclusive usando recurso de telefonia IP. “Todo comerciante tem problema de telecomunicações e muitas vezes uma falha pode frustrar a conclusão de uma venda bem sucedida.”

Como a Linx mantém todo o serviço de rede, os técnicos conseguem avisar o comerciante caso ocorra alguma falha na rede. Assim se, por exemplo, cai a conexão com a Redecard ou a Visanet, o comerciante pode perguntar se o cliente tem outro cartão, antes de tentar uma transação no terminal inativo.

Junto à qualidade da rede, Nércio enfatiza a necessidade de prover soluções prontas e fechadas ao cliente final, assim, se o cliente precisa manter os sistemas 100% do tempo no ar, ele pode fornecer enlaces de redes redundantes (porque tem contratos com diversas operadoras), por um preço mais baixo



divulgação

devido à escala. “Os comerciantes estão preocupados com suas lojas e não se interessam pelos diversos componentes envolvidos em um serviço de telecomunicações.” Segundo ele, os clientes querem serviços sempre disponíveis e simples, que lhes permita realizar suas operações sem ter de saber sobre o enlace da rede, sobre os roteadores ou sobre quem é o responsável por esses elementos.

Para ajudar os comerciantes, a Linx também fornece hardware, software e serviços para armazenagem e transporte de produtos. E ainda, pela divisão Linx Fast Fashion, realiza toda a operação de logística para empresas de varejo dos ramos têxtil e de vestuário. Mesmo com a crise econômica, Nércio duvida que as vendas do serviço caiam. “A cultura de terceirização está forte, pois as empresas vêm vantagem em suprir suas necessidades de distribuição com um custo variável.” No sentido de otimizar a gestão interna, o Grupo Linx começa agora a implementação de um sistema de gestão baseado em indicadores de negócios (BSC). “O projeto está muito no início”, diz Nércio, “mas só de avisar para as pessoas que o desempenho será medido, já sentimos uma melhora.”

Nércio reconhece que a Linx ainda tem muito a fazer para aumentar a presença no interior de São Paulo e no Nordeste. “Há demandas que podemos aproveitar mais.”

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líq. Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
20.623,52	14.436,46	1.794,00	113,83	0,74

A Crivo aprende a gerenciar o crescimento

Como a Crivo cresceu rápido nos últimos anos, Daniel Turini, diretor comercial, percebeu em 2008 que vários funcionários faziam as mesmas funções, os processos não funcionavam bem e as equipes não se comunicavam. “A falta de eficiência dos processos estava comprometendo nossa rentabilidade.” Como Daniel e os outros diretores têm formação técnica, decidiram procurar ajuda para melhorar a gestão da Crivo. “Era o momento de investir mais em métricas, metodologias e criar um sistema consistente de melhorias.” Só assim, a Crivo poderia atender mais clientes.

A maior parte dos clientes da Crivo (especializada em software de análise de crédito e risco) são bancos e seguradoras que, segundo Daniel, têm investido constantemente. Por causa da crise, os clientes das áreas de cartões e varejo também procuram o sistema da Crivo para avaliar e aprovar limites de crédito. Quando a empresa usa um sistema de análise, diz Daniel, reduz o risco de inadimplência, ao mesmo tempo em que evita perder novas oportunidades de negócio. “Se um varejista tem 8% de inadimplência e 40% de rejeição, é claro que está perdendo bons clientes.” Isso acontece porque o comerciante não tem muitas informações sobre o cliente na hora da compra e seus critérios para avaliá-lo são limitados. “A empresa pode negar crédito a um bom pagador por causa de uma conta de valor baixo, por exemplo, porque o consumidor não conseguiu resolver um problema com uma operadora.”

Como as empresas de crédito não podem se expor a riscos, mas também não podem recusar clientes,

Daniel acredita que a Crivo venderá muitos sistemas e, com isso crescerá acima da média do mercado em 2009. “As financeiras não podem mais deixar de analisar o crédito abaixo de determinado valor, supondo que as margens podem compensar a inadimplência.”

Outra vantagem da empresa é que o cliente compra o software como serviço: ele instala o sistema em seu próprio servidor, mas a Crivo tarifa o uso de acordo com o número de operações realizadas no mês. “Nós não temos que vender o produto, temos que convencer o cliente a usar”, diz Daniel. “Isso nos estimula a dar ainda mais atenção à disponibilidade, aderência e suporte do software, pois se houver problemas na operação, não faturamos.” Os clientes que usam o sistema da Crivo acessam os dados em bases de dados compartilhadas. Além disso, a Crivo melhora o sistema conforme os técnicos aprendem durante os projetos de clientes de diversos segmentos; ele já combinou alguns processos de seguradoras com outros de bancos para otimizar, por exemplo, o processo de financiamento de veículos.

Além de procurar os sistemas de análise de crédito da Crivo para analisar melhor os riscos antes de dar crédito a um consumidor (o sistema usa mais de 150 fontes para analisar o comportamento do cliente), os clientes também se preocupam em analisar as carteiras de crédito. Mesmo sem saber quem são os clientes, diz Daniel, é possível avaliar qual o perfil de clientes que compõem a carteira. “Se uma instituição ou estabelecimento tem taxas de juros mais altas, provavelmente atrai clientes de maior risco.”

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. p/ Func. (US\$ mil)
PEQUENO	CRIVO	2.150,40	81,78	25,59	1,90	6,45	30,52

Daniel Turini, diretor comercial, decidiu melhorar a gestão da Crivo para continuar a crescer.

Como a Crivo agora atende mais clientes de segmentos diversos, precisa aumentar o número de funções do sistema, ao mesmo tempo em que o deixa mais simples de operar. Para isso, Daniel e a equipe da Crivo conversam com os clientes para conhecer os diversos perfis dos usuários do sistema. “Na nova versão do sistema, criamos interfaces mais específicas para cada perfil de usuário.” Funciona assim: o sistema possui regras de negócio especializadas para atender 80% do trabalho de cada vertical que a Crivo atende; além disso, os técnicos da Crivo nomearam as funções do sistema de acordo com a linguagem do segmento. “Assim o cliente não precisa treinar os usuários.”

Para melhorar os processos de gestão e atender todos os novos clientes, em paralelo Daniel filiou a Crivo à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ); ele e os outros diretores reviram seus próprios processos de gestão e decidiram implementar o Modelo de Excelência de Gestão (Meg), programa baseado em 11 fundamentos e oito critérios de melhores práticas. “O modelo prevê três anos de implementação, mas em oito meses já vemos resultados.” Depois de estabelecer as métricas e diagnosticar os problemas, Daniel conseguiu resolver problemas graves nos processos, que antes os funcionários contornavam.

No final de 2008, a Crivo também criou uma unidade de serviços, para oferecer consultoria para avaliar crédito e validar o cadastro dos clientes, uma demanda dos clientes que estão se adaptando ao Sistema Público de Escrituração Digital (Sped) e à



divulgação

nota fiscal eletrônica. “Os clientes estão procurando por esses serviços, porque se o processo for mal feito, a empresa perde créditos de ICMS.” Os serviços de análise de crédito incluem modelos de estatística; modelos de estatística para decisões de risco; análise estatística de dados para crédito; e consultoria para implementar os processos de negócio dos clientes. Para prestar serviços, a partir de setembro de 2008, Daniel aproveitou a crise e contratou os funcionários especializados em risco que os bancos demitiram. “Muita gente competente estava disponível no mercado; então trouxemos sete pessoas e em breve vamos contratar mais.”

De acordo com Daniel, cerca de 15% do crescimento da receita líquida da Crivo, em 2008, se deve ao projeto Meg. Por conta dos bons resultados com a nova gestão, a Crivo foi uma das quatro empresas brasileiras selecionadas no programa Seja Empreendedor da Endeavor, uma organização sem fins lucrativos que seleciona empresas inovadoras para compartilhar conhecimentos sobre gestão. Para integrar esse programa, a empresa precisa provar uma história bem sucedida de empreendedorismo e se dispor a cooperar para desenvolver novas iniciativas. Dentro das medidas para modernizar a gestão, a Crivo estabelecerá um conselho diretor ainda em 2009. A Crivo foi uma das dez empresas mais rentáveis em 2008 (veja a página 56).

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líq. Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
6.082,33	6.082,33	1.557,00	197,13	4,97