

canais

INTERENG, DECATRON E STARLINK

FORAM OS DESTAQUES DO ANO ENTRE OS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO DE GRANDE, MÉDIO E PEQUENO PORTES, DE ACORDO COM OS DADOS DE BALANÇO ANALISADOS PELA EQUIPE DO ANUÁRIO INFORMÁTICA HOJE.

Intereng: a importância dos projetos pequenos.

Em março de 2009, Valdir Morano, diretor comercial e um dos fundadores da Intereng Automação, sentiu uma queda nas vendas. Os clientes do setor automotivo, que em certos períodos representaram 30% do faturamento da distribuidora, em 2009 representavam quase nada. A maior queda veio dos clientes do setor de açúcar e álcool. Projetos agendados para 2010 foram postergados para 2011, 2012. "Assim, a demanda pelos nossos equipamentos ficou para depois."

A Intereng vende equipamentos de automação industrial para indústrias automotivas, alimentícias e para usinas de açúcar e álcool. Desde 2006, o etanol puxou o crescimento das usinas, que investiram em máquinas, em sistemas e em gestão. Algumas, que até então eram administradas por famílias, foram compradas por grandes grupos; e outras nasceram. A Cargill, diz Valdir, comprou a Cevasa e investiu bastante em automação industrial. O Grupo Cerradinho e a Bunge reformaram algumas usinas e abriram outras.

O crescimento continuou em 2007 e parte de 2008, então Valdir investiu em pessoas, estrutura e ferramentas: treinou pelo menos cinco funcionários nos Estados Unidos. O setor de açúcar e álcool chegou a representar 60% do faturamento da Intereng.

Para suportar o crescimento, em 2008, ele investiu R\$ 500 mil em informática, comprou servidores, computadores, software, interligou as três filiais com rede de dados e telefonia. Hoje a telefonia é IP, portanto as ligações acontecem como se fossem por ramal interno. As filiais já acessam os sistemas pela rede

de dados. "Antes elas não tinham acesso direto às informações, tudo era passado por telefone." Todos os sistemas foram revistos, inclusive o de gestão, que cuida desde o atendimento ao cliente, até o pedido de orçamento, a geração do orçamento, o faturamento e o envio de material. "Melhoramos a informação e gerenciamos melhor o estoque."

Historicamente, a empresa tem cerca de mil clientes ativos, que compram todos os anos. Porém de 2006 para 2008, ela teve 1.200 clientes, sendo 25 novos clientes do setor de açúcar e álcool. Em 2008, o setor automotivo também investiu bastante em sistemas de automação industrial. "O mercado alimentício também, com a Nestlé; e o setor de higiene e limpeza, com a Procter & Gamble e a Unilever."

A Intereng vende uma arquitetura integrada, composta por equipamentos que atendem desde o chão de fábrica, até sistemas de supervisão de processos. Vende apenas produtos e garantia, pois o serviço de instalação é feito por cerca de 30 integradores cadastrados. Contudo, no final de 2008, Valdir sentiu que os clientes do setor automotivo pararam de comprar. Os clientes do setor alimentício, bens de consumo, higiene e limpeza compravam mais devagar. E em 2009, as usinas praticamente pararam.

As usinas de açúcar e álcool trabalham com créditos e financiamentos. "Com a crise econômica, ficou mais difícil conseguir crédito e, em função disso, elas reduziram o ritmo dos negócios." As usinas cancelaram uns dez projetos com a Intereng.

Como sempre investiu em treinamento para os funcionários, Valdir não demitiu ninguém por causa da

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. p/ Func. (US\$ mil)
GRANDE	INTERENG AUTOMAÇÃO	1.205,30	25,29	6,74	2,90	0,02	36,07

crise: seria mais caro e difícil contratar esse pessoal depois. No final de 2008, ele também absorveu as variações do dólar e trabalhou com um valor médio.

A Intereng manteve o mesmo preço dos produtos quando o dólar caiu; e quando subiu também.

Porém, se em 2007 e 2008 os funcionários da Intereng trabalharam focados em açúcar e álcool, a partir do final de 2008 e começo de 2009, Valdir procurou diversificar as vendas para setores que continuavam comprando, como o alimentício, de higiene e limpeza, e de papel e celulose. “Também procuramos alguns fabricantes de máquinas para a indústria alimentícia, como fabricantes de centrífugas de bolachas.”

Se com a crise não existiam projetos grandes, existiam projetos pequenos. “Se antes fazíamos um projeto de 100, agora temos vários de cinco.” Mas se num projeto grande, o cliente cota hoje e a Intereng só vende depois de um mês, num projeto pequeno, ele cota hoje e a venda sai amanhã. A velocidade de negociação é mais rápida, então a estrutura da Intereng deveria ser mais rápida.

O problema é que a Intereng sempre teve um excesso de pessoal técnico por causa dos projetos grandes. Com a venda de projetos pequenos, Valdir mudou a cultura da empresa. Incentivou os vendedores a olhar com bons olhos os projetos menores; e colocou os técnicos para vender.

“O cliente está comprando quando precisa, e não antecipadamente.” Como os projetos são pequenos, os clientes querem a entrega imediata dos produtos. Alguns, a Intereng mantém em estoque, mas outros

ela importa conforme a demanda. “Então tivemos de qualificar melhor o estoque para atender o cliente.”

Os investimentos na TI, em 2008, deram à Intereng a velocidade necessária para atender os pequenos projetos, pois as pessoas nos três escritórios se falavam com mais frequência e fechavam os pedidos mais rápido.

Na época em que os clientes compravam bastante, Valdir e seus sócios não contrataram um monte de gente — “fizemos de forma ordenada”. Eles também mantiveram o crescimento da Intereng com dinheiro próprio, sem pedir financiamento. “Então hoje estamos tranquilos, porque não estamos endividados.” Em 2009, Valdir tem certeza de que a rentabilidade da empresa será menor que a de 2008, já que 2008 foi um ano atípico para todos. “Acho que ficaremos 10% ou 15% abaixo do faturamento do ano passado.” É uma queda expressiva, mas nada que abale a empresa.

Se os projetos grandes voltarem, Valdir promete repensar a estratégia de vendas da Intereng: vai manter uma equipe para atender os clientes grandes e uma outra para atender os clientes pequenos. Quando os clientes compram bastante, todos da empresa ficam animados e só se importam em vender os projetos grandes, como aconteceu em 2008. “E daí todo mundo esquece os pequenos projetos.” Se tivesse mantido um time de vendas para os grandes projetos e outro para os pequenos, talvez a Intereng tivesse sentido menos os efeitos da crise. Agora, Valdir tem de correr atrás do que perdeu.

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
38.536,67	38.536,67	2.597,00	29,52	2,92

A Decatron faz as apostas certas

Em janeiro e fevereiro de 2008, a Decatron vendia bastante e as perspectivas para o resto do ano eram positivas. Há 14 anos, diz o sócio-diretor Manoel Renha, a Decatron fecha as receitas no azul. A maior fatia, 60%, vem da Petrobras, que compra quase tudo o que a Decatron vende.

Ela vende quase toda a linha de produtos da HP, como palmtops, servidores de pequeno e grande portes, impressoras, máquinas de armazenamento e software. (Os produtos HP representam 50% das vendas.) Vende também produtos da Riverbed, Websense, Radware. No ano passado, Manoel e os sócios venderam muitos sistemas de gestão de processos de negócios (BPM) e de arquitetura (SOA) da Oracle — um único contrato, envolvendo licenças, instalação e manutenção, rendeu à empresa R\$ 30 milhões.

Em 2000, a Decatron começou a oferecer também serviços: os técnicos prestam serviços de suporte, instalação e terceirização de impressão. Mas em 2008 a área ainda contribuiu pouco com a receita — apenas 11%. “O peso das vendas de licenças tem sido bastante significativo.” As margens das vendas de hardware, diz Manoel, têm ficado cada vez menores, mas as de software continuam altas. “O que a Oracle quer vender? Software.”

Os vendedores da Decatron atendem grandes empresas de mineração, siderurgia e petróleo, que fazem grandes compras. Por isso, o ciclo das vendas é longo, o que obriga Manoel e seus sócios a definir logo no começo do ano a estratégia de vendas. “Todo ano, apostamos em soluções que achamos

que farão sentido para o mercado daquele momento.” No começo de 2008, eles apostaram em projetos de contingência, de cluster para processamento sísmico, de grandes servidores para ambientes críticos e de otimização de redes de longa distância (WAN). A aposta deu certo.

Manoel percebeu um aumento nas vendas dos produtos para WANs, principalmente para aceleração de aplicativos. Se o cliente tem um problema com o tráfego das aplicações, explica Manoel, ele instala os equipamentos da Riverbed nas pontas e acelera o tráfego entre os pontos da rede: o produto só trafega o que é novo, por isso aumenta a velocidade de transmissão. A Decatron vendeu esse produto para a Petrobras, para a Chevron/Texaco, e para a Shell. Em 2008, as vendas de Riverbed representavam 8% do faturamento.

Eles também apostaram em projetos de consolidação, virtualização e contingência de servidores, usando servidores HP e software VMware. Com isso, a Decatron ganhou projetos no Banco do Brasil, na Vale do Rio Doce, na Valesul Alumínio e na Technip. Num dos projetos, os técnicos da Decatron instalaram servidores em cluster na Petrobras, para processar um sistema de sismografia. Também instalaram grandes servidores na Petrobras e na J.Macedo, para suportar aplicações críticas, como sistemas de gestão e banco de dados.

“Para nós”, diz Manoel, “estava fácil vender em 2008.” Em função da localização dos clientes, os vendedores da Decatron se concentram nos mercados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo, mas também

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. p/ Func. (US\$ mil)
MÉDIO	DECATRON	1.255,30	-1,67	14,35	1,54	4,45	43,53



Manoel Renha, sócio-diretor: solidez para esperar a retomada da economia.

vendem alguma coisa em Brasília e no Nordeste, com parceiros.

Contudo, a crise econômica no final de 2008 prejudicou os planos da Decatron para 2009. No final do ano passado, Manoel sentiu os efeitos nos negócios: os clientes adiaram alguns projetos, pois queriam ver quanto tempo a crise duraria. Como ela continuou, os clientes reviram os contratos, cancelaram outros, adiaram alguns. Manoel, quando conversava com clientes, parceiros e concorrentes, via que todos estavam na mesma situação. O reflexo da crise ele sentiu em 2009.

Janeiro e fevereiro são meses de baixas vendas, ele sabe. O problema é que depois do Carnaval, quando as vendas geralmente melhoram, elas continuaram baixas. "Sentimos isso nas diversas linhas nas quais trabalhamos." As vendas caíram de 30 a 35% em relação ao volume de 2008. O ciclo de venda ficou mais longo ainda. Até a Petrobras reviu o orçamento e reduziu as compras.

Manoel aprendeu que, depois de tantos anos positivos, sempre chega um ano ruim. "É a condição cíclica da economia." Se nos últimos 14 anos a Decatron teve resultado positivo, seus sócios deveriam esperar um momento mais delicado. A primeira decisão que eles tomaram foi justamente a de não tomar nenhuma decisão precipitada, que prejudicaria o andamento da empresa. A segunda foi de preservar o acervo intelectual, por isso nenhum funcionário foi demitido. "Não é porque o mundo deu uma chacoalhada que vamos passar a foice", diz Manoel. "Até porque, quando o mercado

retomar, iríamos levar mais tempo para remontar a equipe."

Em 2009, a Decatron contratou poucas pessoas: duas para trabalhar com produtos Oracle e uma para produtos de infraestrutura da HP. É um crescimento pequeno em relação ao que acontecia todo ano: "A gente vinha aumentando em 15% ao ano o número de funcionários." (A Decatron tem 70 funcionários.) Para reduzir os custos, Manoel decidiu cortar algumas outras despesas, como viagens e telefonia.

Enquanto a crise continua, Manoel e os sócios investem em treinamento e em visitas aos clientes. As visitas são importantes para eles verificarem as necessidades dos clientes e pensarem em projetos que podem vender — quando o mercado voltar ao normal, eles querem apostar nas ofertas certas. Manoel aprendeu que todas as crises são passageiras. "Em algum momento ela vai terminar." Como a Decatron está bem financeiramente, pode aguardar o aquecimento do mercado. "A gente trabalha com clientes muito grandes; a Petrobras é um mercado dentro do Brasil", ele diz. "Por isso podemos esperar a retomada da economia."

Se a Decatron crescer em 2009 tanto quanto cresceu em 2008, Manoel fica feliz. Mas ele acha difícil. "É um desafio."

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
14.257,57	14.257,57	2.046,00	25,14	0,83

A StarLink começa a mudar de perfil

Os 20 funcionários da StarLink, entre técnicos, vendedores e administradores, trabalharam durante 2008 seguindo a estratégia traçada por Paulo Montez Júnior: depois de sete anos revendendo caixas de produtos, ele decidiu que era hora de a StarLink também oferecer serviços e mudar para um perfil mais integrador. Em 2007, a StarLink começou a se reinventar, e 2008 foi o ano em que a empresa começou a se apresentar também como integradora. Os serviços de integração já representaram 20% da receita da empresa no ano passado.

“Ficamos sete anos vendendo commodities”, diz Paulo, sócio diretor, “agora, temos de ser mais profissionais e mais cuidadosos com as parcerias.” Desde 2007, ele assina novas parcerias para vender projetos de armazenamento de dados e de recuperação de desastres. A StarLink vende produtos da Sun, da Cisco, da Furukawa, da Riverbed, da Double-Take, e da NetApp — o carro-chefe. Como serviço, os técnicos escrevem o projeto, instalam as máquinas, fazem as adaptações necessárias para cada cliente e depois dão manutenção. “Os clientes buscam funcionalidades.”

Paulo percebeu que as empresas querem gerenciar as informações melhor e recuperar mais rápido os dados; contudo, o ambiente cheio de servidores, com processamento horizontal, dificulta esse processo. “Com essas soluções, conseguimos centralizar todos os dados num único servidor, gerenciar melhor as informações, e recuperar mais rápido.”

No começo de 2008, como em todo começo de ano, Paulo estava preocupado em definir em que colocaria mais energia e como aumentaria a capilaridade

no mercado. Ele queria diminuir a dependência dos clientes da indústria e fortalecer as vendas no setor financeiro e de telecomunicações. Para isso, escreveu um plano de ações.

Ele fez os funcionários passarem por treinamentos em ferramentas de produtividade e de excelência operacional. Também abriu uma área de comunicação na StarLink e depois criou um informativo eletrônico, o StarLink News. O informativo é enviado para cerca de mil pessoas, entre clientes e fabricantes. Nele, a StarLink conta os projetos realizados nos clientes, fala sobre novos produtos e sobre “tudo o que tem dificuldade de expressar verbalmente”, diz Paulo. Segundo ele, é raro uma revenda investir em comunicação. O StarLink News ajudou a StarLink a consolidar sua imagem no mercado e abriu portas em clientes e fabricantes. “Dentro do plano estratégico, o informativo nos deu maior abrangência.”

Para melhorar a gestão da StarLink, Paulo formou grupos de trabalho para coordenar os projetos nos clientes. Cada trabalho é liderado por uma pessoa, que traça todos os objetivos do projeto com o cliente. Os projetos, ele diz, têm um ciclo de venda longo — demoram cerca de 90 dias. Contudo, os produtos são instalados rapidamente, em cerca de 30 dias. “A própria facilidade que o produto nos oferece simplifica o pós-venda”, diz Paulo, “por isso não precisamos de muita gente para instalar.” Em projetos maiores, que exigem mais técnicos, Paulo contrata parceiros terceirizados.

Uma empresa como a StarLink, ele diz, precisa ser muito eficiente na prospecção. Por isso, ele orienta

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Líq. P/ Func. (US\$ mil)
PEQUENO	STARLINK INFORMATICA	5.441,20	17,49	24,86	3,39	0,00	224,33

*Paulo Montez Junior,
sócio diretor: precisa ser
cuidadosos com as parcerias.*



os vendedores a entenderem as necessidades dos clientes; depois, eles demonstram que entenderam a necessidades contando algum trabalho parecido que já fizeram em outros clientes. Com isso, no primeiro semestre, os vendedores trouxeram para a StarLink clientes importantes, como a Claro, a Merrill Lynch e a Interchange. No segundo semestre, a StarLink ganhou outros grandes clientes, como a Nike e a Link Investimentos. Além desses, a empresa também atende a Ágora, a AGFA, a American Express, o Banco Português de Negócios, o Unibanco, a Yavox e a Nextel, entre outros.

Em 2008, diz Paulo, todo mundo conseguiu ganhar dinheiro. “2008 foi o boom do armazenamento.” Com isso, a receita da StarLink cresceu 17,49%, e ela teve uma rentabilidade de 24,86% sobre as vendas.

No entanto, em março de 2009, Paulo sentiu que as vendas demoravam ainda mais para se concretizar. O primeiro trimestre não foi como ele gostaria: “70% da nossa previsão de vendas ficou em stand by.”

Então, como em todo começo de ano, Paulo refez a estratégia para organizar a StarLink. Ele fez uma mudança organizacional para ficar mais próximo dos clientes — assim, quando eles voltassem a comprar, os vendedores da StarLink estariam a postos. “Quem não é visto, não é lembrado”, diz Paulo. “Quem fica longe, é ultrapassado.” Além de reuniões, ele convidou os clientes para participarem de palestras e treinamentos.

Paulo também reviu as contas estratégicas para diversificar os segmentos de atuação. Geralmente, os vendedores têm uma lista com 100 nomes de clientes

para prospectar. Com a crise, Paulo incluiu na lista alguns nomes de empresas do segmento hospitalar e de corretoras de valores. “Investimos nesses segmentos, para não ficarmos concentrados em alguns clientes, mas os negócios não se efetivaram ainda.”

Além disso, ele também assinou uma parceria com a VMware e mandou três técnicos se certificarem nos produtos de virtualização. “A VMware”, diz Paulo, “é uma camada a mais na nossa oferta de NetApp.”

“Dizem que uma empresa passa a ser adulta depois dos dez anos”, diz Paulo, “então a StarLink ainda é uma criança.” Dá tempo de aprender muitas lições ainda. Com essa crise, ele aprendeu a não se desesperar. Toda crise tem um lado bom e um lado ruim, ele diz. “O bom é que se você é uma empresa sólida, consegue superar as dificuldades. O ruim é que realmente temos de trabalhar dobrado para ganhar a metade.”

Depois que a StarLink assumiu mais o papel de integrador, Paulo teve de mudar seu modo de administrar a empresa. Antes, ele diz, era mais agressivo nas vendas, pensava só nos resultados. “Como integrador, muda a qualidade de trabalho.” Agora ele é forçado a conhecer mais os concorrentes, a estudar as parcerias e a conhecer as necessidades específicas dos clientes. Paulo ficou com uma visão mais apurada de onde investir, como investir e de como gerir as parcerias.

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
9.926,06	9.926,06	2.468,00	90,84	2,65