

A Alterdata se consolida com capilaridade

Seria de se esperar que a expansão da base de clientes a mais de 15 mil CNPJs, de todo o país, e a média de vendas de 1,2 mil novas licenças por mês aumentassem as despesas operacionais da Alterdata. No entanto, um funcionário percebeu que o custo com postagens subia muito, resolveu olhar o processo de perto e constatou que uma pequena redução de peso no envelope colocaria a correspondência em outra faixa da tabela dos Correios. Só isso gerou uma economia mensal de R\$ 4 mil por mês. “Assim é a Alterdata. Desde o início, faz parte da nossa cultura que cada pessoa busque melhorias em eficiência, produtividade e satisfação dos clientes”, descreve Ladmir Carvalho, diretor da Alterdata.

Fundada por ele e pelo tecnólogo José Ronaldo da Costa, a Alterdata teve como diferencial inicial o foco em conformidade à legislação, o que continua a ser um dos principais apelos competitivos. O portfólio hoje inclui soluções para varejo, núcleos de contabilidade, imobiliárias, aplicativos fiscais, além de sistemas de gestão integrada (ERP) e de gestão de relacionamento (CRM) para médias empresas. “Em 1997, percebemos que capilaridade e escala seriam importantes, porque as margens da indústria de software vinham caindo”, conta Ladmir. “A fórmula do sucesso da Alterdata está em ser completa e ter muita capilaridade. Completa porque trabalha com sistemas de gestão com muita legislação inclusa, fator fundamental para este momento de Sped (Sistema Público de Escrituração Digital) e outras obrigações. Capilaridade porque buscamos ser a software house das médias e pequenas empresas com mais bases de atendimento do Brasil”, resume o executivo.

Apesar da estratégia focada em vendas em alto volume, a estratégia de expansão teve que ser adequada às condições e ao estilo de gestão de investimentos da Alterdata. Ambos os sócios são de famílias modestas e seu maior patrimônio é a própria empresa. Desde sua fundação, a Alterdata jamais teve a participação de investidores institucionais, assim como não recorre a financiamentos de bancos ou governamentais. Portanto, o fôlego financeiro depende exclusivamente dos resultados.

“É raro se chegar a uma empresa, de qualquer porte ou região, que não tenha alguma automação. Mas nem sempre é de qualidade. No momento em que a legislação fiscal aperta, e que o empresário sinta a necessidade de profissionalizar a gestão, entramos em boas condições”, diz Ladmir.

Com sede em Teresópolis (RJ), a Alterdata tem hoje 75 pontos de presença no país, incluindo 32 filiais e representantes. Essa capilaridade tem sido, inclusive, um fator importante para o fechamento de contratos com redes nacionais, principalmente no setor de franquias. Contudo, expandir a capilaridade e oferecer alta qualidade de serviço, a custos sustentáveis, foi um aprendizado que implicou vários ajustes no caminho.

Para escalonar as metas de crescimento aos recursos disponíveis, foi definida uma tática de ocupação paulatina de nichos de mercado. “Começamos a conversar com empresários de Minas, vários estados do Norte e Nordeste e outras localidades em que a competição é menos agressiva”, lembra Ladmir.

“Um dos grandes desafios é manter treinamentos contínuos. A cada nova função no software, mudan-

Porte	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Liquidez Corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro liq. p/ Func. (US\$ mil)
MÉDIO	ALTERDATA SOFTWARE	833,60	21,06	15,84	1,50	0,00	6,64

ça de legislação ou iniciativa do cliente, há alguém qualificado por perto”, enfatiza Ladmir. No entanto, a centralização do suporte, na unidade de Teresópolis, foi uma medida fundamental para otimizar custos e satisfação dos clientes. Entre os 550 funcionários da Alterdata, 250 atuam no atendimento a usuários. “Hoje, 94% das ocorrências são resolvidas por telefone. Antes, cada região tinha um núcleo de atendimento. Os supervisores voavam o tempo todo, o que causava muita despesa e desgaste”, compara Ladmir. Ele destaca que, junto ao ganho de escala, houve uma forte melhoria na eficácia do atendimento, uma vez que todos os recursos necessários – do especialista em legislação e regras de negócio ao programador – estão reunidos em um mesmo centro.

O centro de desenvolvimento da Alterdata não emprega apenas programadores. “Temos contabilistas, que estudam legislação o dia inteiro e continuam a trabalhar nas fases de teste e homologação dos produtos”, diz o diretor. No ambiente de desenvolvimento, também se estudam as questões de integração, para entrega de soluções mais ágeis e com custos minimizados para os clientes.

Em segmentos como o varejo, o próprio aumento das expectativas de qualidade dos consumidores induz a adoção de sistemas mais robustos. Nos últimos anos, o amadurecimento da legislação também cria demanda por software de qualidade no segmento. “Nosso êxito se deve a mérito nosso, mas às vezes temos alguma ajuda, indireta, do governo”, admite Ladmir. “A

regulamentação mais complexa acaba depurando o mercado e excluindo os amadores”, explica.

A ênfase em conformidade dos produtos da Alterdata acaba determinando um modelo comercial híbrido, baseado em licenciamento e mensalidade. À medida que cada atualização de software adapta imediatamente a gestão do cliente às mudanças regulatórias, o empresário percebe o valor agregado de um relacionamento de longo prazo com o fornecedor. Para a Alterdata, isso significa receita recorrente.

Ladmir avalia que a qualidade de funcionalidades e tecnologia, embora imprescindível, é a parte mais fácil do negócio. “O difícil é criar estrutura para chegar ao cliente e ter uma capacidade de gestão que torne a operação rentável”, ensina. “O problema é que a maioria dos empresários do setor tem origem técnica e pelo menos 70% das atividades de uma empresa de software são relacionadas a disciplinas como marketing, vendas, gerenciamento de equipes e controle de custos”, pondera.

O aumento do volume de vendas foi o caminho para ganhar rentabilidade e Ladmir reconhece nem sempre é fácil evitar que os meios comprometam os fins. “Conforme as redes de franquias padronizam nacionalmente os sistemas de suas lojas, os contratos geram grandes volumes. Em contrapartida, o cliente usa esse poder de compra para espremer nossas margens. Portanto, temos que ser muito rápidos e eficientes para que a expansão seja realmente um bom negócio”, diz.

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
21.125,76	21.125,76	3.346,55	65,85	2,14