

INF1032 – 2011/2

**Empreendimento em Informática**

Prof. Newton Braga

**Relatório Grupo C – Empresas Consolidadas**

**Os Empreendedores**

Márcio André Pontes Tesser, o palestrante representante da **CWI Software**, é também seu fundador. Em sua formação cita-se seu fraco bacharelado em Informática na PUCRS, ainda jovem, e um MBA de Gestão Empresarial mais atualmente. Começou estagiando na EDISA, depois da ECOBRAS, e, em ambos casos, ele não tinha a qualificação que ele fez parecer ter na entrevista e que o botou dentro dessas empresas. Apesar disso, aprendeu muito nesses 4 anos de estágio, onde adquiriu o conhecimento de que precisava e que não tinha aprendido na Academia. Márcio é um homem com espírito de liderança e muito objetivo; tem suas metas bem definidas, e é obstinado a fazer o que for necessário, se superar e se renovar, para chegar onde quer.



Gilberto Machado, que veio nos contar a história da **DIGITEL Equipamentos Eletrônicos Ltda.**, é formado em Engenharia Elétrica na UFRGS, e passou um tempo pelo CPOR (Centro de Preparação de Oficiais da Reserva). Começa sua história de sucesso quando faz seu Mestrado, implementando pela primeira vez no Brasil um modem que transmitia dados em banda base a 9600bps, baseado em um trabalho de um pesquisador gringo. Gilberto considera esse marco como o início da história de sucesso em inovação da Digitel; de fato, é daí que ela é fundada, com este equipamento sendo seu primeiro produto. Gilberto é muito parecido com Márcio: uma pessoa muito objetiva, com espírito de liderança, e motivado a entender as pessoas. Além disso, é uma pessoa que preza enormemente pela inovação, característica que se mostrará em sua trajetória desde o início.



Quem vem nos falar sobre a grande **Stefanini IT Solutions** é Carla Azevedo. Mas quem fundou a empresa foi Marco Stefanini, um geólogo que começa a brincar e mexer com SW de maneira meio ingênua, começa a dar aulas sobre isso numa época em que a informação era pouca, e termina no que é hoje um dos maiores empreendimentos de Tecnologia da Informação do mundo.



Carla não deixa de frisar o quão simples era Marco, um homem criado em ambiente pobre mas por uma família de valores, os quais ele incorpora fortemente em tudo que faz e constantemente passa às pessoas à sua volta.

## O Empreendimento

### CWI

Márcio mal sai da ECOBRAS e funda a CWI junto com Carlos Inda e Derli Viegas. Era um empreendimento de Software Housing, que começou a se especializar com Sistemas de SGBD ZIM (o Oracle da época). Primeira oportunidade de trabalho vem da Brita Portoalegrense, primeiro momento em que se destaca um dos maiores talentos de Márcio: o networking - já que o negócio com a Brita veio de um antigo contato do empreendedor. Graças a esse e ao trabalho com a EFFEM, a empresa começa a crescer e eles começam a estruturá-la melhor, criando departamentos, fazendo algumas trocas de papéis na empresa (Márcio sai da área técnica e vai pras vendas!) e até adquirem um computador de 12 mil dólares, pra fazer o trabalho que um computador “pirata” fazia antes, em época de vagas magras.

Daí pra frente eles começam a crescer, e aos poucos começam a dividir seus mercados em outros (*“Dividir a riqueza em várias cestas”*), de forma a abrir sua gama de atuação. Fazem seu nome com o primeiro sistema completo de backoffice feito em plataforma ZIM, começam a fazer outsourcing; vencem o desafio de quando o ZIM morre quase que completamente, e fazem uma eficiente transação para o Oracle mesmo quando não havia dinheiro sobrando; até abrem filial em São Paulo. Com o Bug do Milênio, vêem um mercado cada vez mais aquecido e acabam dando uma mordida maior que a boca; com 70% de serviço pra entregar e 30% pra receber, era matemático: estavam quebrados. Com 4 sócios, decidem que é necessário um Chefe, uma voz de comando (*“Agilidade faz toda diferença”*). Márcio, o novo CEO, é impiedoso: demite 12 gerentes numa tacada só – era necessário. *“Não se faz nada sem objetivo.”* Não só isso, ele tem que fazer o pior serviço de todos: ir até os clientes dizer que o serviço não será entregue em tempo e, pior ainda, precisarão de mais dinheiro. Como ele se safa? Ele é esperto, mas tem classe: promete que isso nunca mais irá acontecer!

Papo vai, papo vem, um novo ponto de inflexão é alcançado quando uma grande empresa, a SONAI, quer comprar 20% da CWI. Inda, um dos sócios, quer vender, mas Márcio não: ele sabe que a SONAI tendo tamanha parcela de seu negócio, não demorará para que sejam devorados em golpe de Chamada de Capital (*“Tubarão grande come com uma dentada”*). Isso é a gota d’água, e Márcio continua sua “malvada tirania” e demite os últimos sócio-fundadores que restavam, Inda e Alexandre. As demissões não são fáceis, e até a filial de SP tem que ser vendida pra cobrir os custos de sua saída. Nessa época entram no esquema James Bajczuk e Derli, dois grandes homens visionários que contribuirão para o promissor futuro da empresa.

### DIGITEL

Gilberto funda a Digitel com mais outros 3 sócios (Jaime, Jurgen e Francisco), dividindo a empresa igualmente entre os quatro. Seu primeiro cliente é a PROCERGS, um cliente excelente, mas que trás problemas ao Gilberto por ser um órgão público.

Vender para órgãos públicos não é muito simples, e requer um cadastro especial que não conseguem fazer pois a empresa precisaria ter pelo menos 2 vendas já feitas em sua história (mas esse era seu primeiro cliente!). Mas ele se safa dessa, e consegue concluir o negócio – êxito esse graças ao network que o empreendedor já havia começado a construir.

Alguns clientes à frente, começam a produção em massa de seus produtos, que antes eram feitos quase que caseiramente. Aprendem na marra sobre *burning in* e “mortalidade infantil”, depois de terem vendido um grande número de modems e todos começam a pifar. Entra pra empresa Olindo, por indicação de Newton Braga, um empresário de uma vendedora de computadores de fora, a UNIVAC; este homem traz um lado comercial pra empresa que não havia antes. Essa história é igual à que aconteceu com a CWI, mostrando como é importante que se traga para a “família” da empresa pessoas competentes e de confiança que se alinhem à sua filosofia.

Vale contar uma historinha aqui que na minha opinião sintetiza muito bem o que é ser empreendedor e a arte de correr riscos. Saem da empresa Francisco e Juergen, dois dos sócios-fundadores. Conta então Gilberto que ele e Jurgen gostavam de barcos. Quando o sócio sai da empresa, compra um barco de vários pés, top de linha. Gilberto fica tri mordido, porque tinha um barco muito mais simples (ou nem tinha barco algum), e enquanto o colega aproveitava a vida navegando por aí, aquele continuava batalhando na empresa que fundou. Mas o empreendedor não se deixa abalar. Hoje em dia Juergen ainda tem o mesmo barco daquela época, caindo aos pedaços diga-se de passagem, já Gilberto pode ter o que ele quiser!

Voltando ao escritório, nem tudo foram flores pra Digitel. Assim como a CWI, teve uma hora em que ela praticamente quebrou, mesmo quando tudo parecia estar indo do jeito certo. Nessa época havia um conselho de investidores gringos (Citibank, CRP, Arbi, Brasilpar, BNDES, ...), mas a administração estava focada nos 3 sócios principais (Gil, Jaime e Olindo), e isso atrasava as decisões e diluía o poder. Gilberto, durante momentos difíceis, pede ajuda de seus colaboradores, que muito sabiamente dizem que não ajudariam, e que decisões finais caberiam somente à Empresa. As coisas se ajeitam quando surge o papel do presidente na empresa, representado por Gilberto, é claro! Junto disso, Olindo pede renúncia, esperando que as pessoas fossem demonstrar o quão necessário ele era dando mais poder a ele, mas o golpe sai pela culatra e todos aceitam tranquilamente sua saída.

### **Stefanini**

O história da Stefanini nos é contado bem sinteticamente pela Carla, que trabalha na empresa há vários anos como uma das principais gerente, hoje da sede em Porto Alegre, mas que já passou por várias outras sedes a pedido do próprio Márcio Stefanini; ela é, inclusive, uma das poucas pessoas da empresa que têm contato direto com o Márcio.

A Stefanini começa em 1987, criando sistemas e fazendo manutenção destes. Em 94 começa a trabalhar como Software Factory, criando sistemas customizados, e já em 95 começa a se expandir pelo Brasil. Desde o início e até hoje suas filiais primam pelo pessoal local, isto é, dão preferência por contratações de pessoas da própria região da filial, ao invés de mover outros empregados para diferentes regiões do Brasil ou do

Mundo. Um ano depois já estão conquistando sua primeira certificação oficial, a primeira de muitas: a ISO 9001, e começam sua expansão internacional pela Argentina.

Um diferencial da empresa, vislumbrado e implementado pelo espírito didático de Marco desde a época em que era professor, é o Stefanini Training. Este é uma unidade independente da Stefanini, mas que faz parte do grupo Stefanini. A ideia é fazer ensino tecnológico utilizando-se dos conhecimentos alcançados pela vasta experiência da empresa. São oferecidos, principalmente para os empregados da empresa, mas também de maneira aberta à comunidade: cursos, Pós-Graduações em Tecnologia, BPO, Cursos de Formação Profissional, e treinamentos em geral. Esse tipo de atitude de investimento nos empregados da Stefanini colabora para a taxa anual de retenção de 86% na empresa.

## Conclusão

Hoje a **CWI** é uma empresa consolidada no ramo de Software, e com um futuro promissor. O CEO Márcio, um homem de metas que não tem medo de tomar as atitudes necessárias para o bem da empresa, de fato obteve ótimos resultados e tem aumentado os lucros de maneira impressionante ao longo dos anos, desde 2005 quando tomou as rédeas. Nessa época o faturamento era de 10 milhões de reais; em 2010, fecharam com 32 milhões, e a previsão para 2011 é de 42 milhões! Márcio marca presença com um grande valor agregado pelas certificações conquistadas pela empresa, além de ter participação expressiva em vários mercados do Brasil, a citar: o Pólo Tecnológico de São Leopoldo, o mercado bairista de Caxias do Sul, a gigante São Paulo e a promissora cidade do Rio de Janeiro com suas promessas da Copa.

Já a **DIGITEL** não fica pra trás, e hoje produz, desenvolve e exporta para vários cantos do mundo Rádios Digitais, Sistemas Telebrás, Modems, Roteadores, Switches, aparelhos de DWDN, etc. Gilberto se orgulha de que, em sua empresa, 20% do capital é investido em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), enquanto em outras empresas normalmente este número fica por volta dos 3%. E Gilberto deve se orgulhar muito de si mesmo, pois foi competente desde quando assumiu a empresa e, durante a maior crise de sua história, se safou sozinha, sem qualquer ajuda do seu conselho de investidores gringos. Como na história do barco, ele soube gerenciar os riscos envolvidos na arte de empreender, e se deu muito bem.

A **Stefanini** hoje é uma empresa internacional, com filiais em mais de 27 países e mais de 400 clientes ao todo. Ano passado comprou a TechTeam, uma empresa do “Quadrante Mágico”, o que prova que sem dúvida está entre as maiores empresas de TI do planeta. Detém diversas certificações importantes do ramo, como: CMMI5, ISO 9001 e nacional MPS.BR nível A. Mas mais do que um grande número de clientes atuais, e a possibilidade de mais ainda no futuro, a Stefanini tem orgulho de que 10% dos clientes estão com a empresa há mais de 10 anos. Marco hoje faz parte do CEO Group, um grupo criado pelo Presidente Lula concentrando os mais influentes CEOs do Brasil e dos Estados Unidos, mas certamente é um homem de destaque a nível global.

## Citações e Aforismos



*“Técnicos são técnicos. Ninguém deve ganhar mais do que condiz ao seu trabalho.”* – Sobre Alexandre, um sócio que, apesar de ser apenas um técnico, custava demais à empresa foi era um dos fundadores.

*“Eu não queria alguém pensando 20 anos na frente, eu precisava de alguém que enxergasse 3 anos na frente.”* – Se referindo ao sócio visionário, mas que não tinha os “pés no chão” e acabava por não colaborar. Esse sócio é demitido da CWI, e substituído por Derli, um homem que sabia fazer uma leitura do mundo como ninguém.

*“É muito importante que se tome decisões quando precisam ser tomadas.”* – Sobre como a indecisão, o atraso e a covardia em tomar atitudes podem amolecer as estruturas de uma empresa de maneiras imprevisivelmente desastrosas.

*“Preparem-se, as oportunidades não avisam. Nós só trabalhamos com probabilidades.”* – Sobre estar sempre preparado, levando em conta que nunca é zaro a probabilidade de que seus talentos sejam testados e qualquer situação.

*“Fumar maconha não quer dizer nada.”* – ?

*“Empreender é correr riscos.”* – Sobre como conseguiu seu primeiro emprego como técnico mentindo na entrevista. Mas foi esse o emprego que deu a primeira grande formação técnica do empreendedor.

*“Quanto mais eu treino mais sorte eu tenho.”* – Parafraseando uma citação de origem incerta, mas que fecha muito bem com o que ele estava querendo passar.



*“Quando a gente tá com a cabeça muito quente nem com balde de água gelada ela esfria.”* - Sobre quando dizem para Gilberto que não há mercado para Modems, mas mesmo assim ele insiste, e o fim desta história todos conhecemos.

*“Consenso é uma coisa bonita, mas não funciona sempre, e daí alguém tem que tomar uma decisão.”* - Sobre as dificuldades de se tomar decisões em conjunto. Ponto parecido com o que o Márcio da CWI levantou.

*“Teoricamente não há limites para se desenvolver coisas novas, mas o Mercado brasileiro atrapalha.”* - O Mercado brasileiro é pouco receptivo a inovações, e além disso as regulamentações dão poucos incentivos.

*“Nosso negócio pode parecer ser de Hardware, mas 80% do que fazemos hoje é só Software.” - Gilberto tentando alegrar a plateia, com um número que acho meio exagerado pros tempos atuais, mas que fará cada vez mais sentido no futuro.*



*“A Stefanini é uma empresa muito séria, quadrada. O ambiente de trabalho não é como na Google, cheio daquelas figurinhas.”*

*“Damos importância pro cliente de longo prazo e contínuo. É como antigamente, que tinha o médico da família, no qual podíamos sempre contar.”*

*“80% do que desejamos depende da forma como falamos.”*

*“Sou movida pelos valores com que minha família me criou: respeito, simplicidade, e transparência, sempre a verdade.”*

*“Treine, treine muito!”*

*“As pessoas são importantes! Só estamos do tamanho que estamos por causa das pessoas que participaram desse crescimento.”*

### Questões objetivas

1. O sucesso de cada Empresa num prazo de 5 anos? (nota de 1 a 10 máximo).
  - a. **CWI:** 10. Acredito que uma empresa com alto nível de certificação de qualidade como ela tem garantias de se manter forte no mercado por muito tempo. Além disso, Márcio é um homem focado no futuro do empreendimento, mas também talentoso na gerência da empresa e da sua rede de contatos (networking) que dá suporte a isso tudo.
  - b. **Digitel:** 9. Dentre as três acredito que é mais fraca, pois é especializada em Hardware, que é algo que está em queda em detrimento do Software. O próprio Gilberto admite que hoje em dia a maior parte do trabalho da empresa é focado no Software, ainda que os produtos sejam equipamentos.
  - c. **Stefanini:** 11. Assim como a CWI, ela é uma empresa com um grande número de certificações de qualidade. Além disso, eles tem um número de clientes bastante grande, sendo muitos deles de longo prazo, o que dá grande segurança pro futuro de Empresa. Um outro diferencial ainda é o Stefanini Training, um investimento pesado na formação do que será o futuro da empresa.
2. Qual faturamento e número de empregados da empresa em 2016?

- a. **CWI:** Atualmente estão com 520 funcionários e um faturamento de 42 milhões. Estimo para 2016 um grande aumento no faturamento, em torno de 100 milhões, e um aumento não tão expressivo nos funcionários, já que essa área não demanda tanto pessoal: 1000 funcionários.
- b. **Digitel:** Atualmente com 260 funcionários e faturamento de aproximadamente 40 milhões, estimo um aumento menor que o da CWI mas mais proporcional entre pessoal e receita: 400 funcionários e 60 milhões.
- c. **Stefanini:** Atualmente com mais de 1000 funcionários e impressionante faturamento de 1 bilhão de reais, ela deve continuar crescendo muito fortemente. Estimo para 2016 reais um faturamento de 1 bilhão e meio de reais, e 1500 funcionários.

3. Em qual das 3 empresas você INVESTIRIA? Porque?

Se eu tivesse que escolher uma seria na Stefanini, pois é a de maior projeção internacional e é fundamentada por valores muito fortes do Marco, uma pessoa simples e que passa uma mensagem de ser extremamente honesta, engajada e inspiradora. Além disso, é a única com um programa como Stefanini Training, que investe fortemente em educação e treinamento dos que poderão ser os empregados do futuro da empresa.

### **Módulo financeiro**

Decidi por omitir esse módulo para focar mais nas histórias tão interessantes dessas empresas e de seus fundadores (já que acabou ficando tão grande o texto, desculpa! ^^). Além disso, os números são tão grandes e de um mundo tão distante do normal que, na minha opinião, não faz sentido fazer muitas análises em cima.