

# CASE STUDIES

revista brasileira de management

www.insightnet.com.br/case

ISSN 1981-6057



## APEX-BRASIL

Um *case* de *marketing performance* na Fórmula Indy

## AGCO

Gestão corporativa para a sustentabilidade

## RENAULT DO BRASIL

Reduzindo custos no consumo de energia

## BRACOR

Uma trajetória de sucesso no segmento imobiliário

## ALPHAVILLE URBANISMO

Quebrando paradigmas em um projeto urbanístico

## GRUPO LINX

Empreendedorismo, inovação e liderança em soluções de tecnologia para o varejo

## WEG EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS

Um exemplo de iniciativa pela eficiência energética

## LLX LOGÍSTICA

Reafirmando o compromisso com a comunidade

## SABESP

Combatendo as perdas no abastecimento de água



## PERSONAL CASE

GUILHERME HO

DIRETOR-PRESIDENTE DA H-BUSTER

ALBERTO MENACHE / NERCIO FERNANDES

# EMPREENDEDORISMO, INOVAÇÃO E LIDERANÇA EM SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA PARA O VAREJO

*Marcas renomadas como Ellus, Magazine Luiza, M.Officer, Triton, Track&Field, TNG, Trousseau, Americanas, Starbucks, Drogaria SP, Telhanorte, Le Lis Blanc e Hering, entre outras, tornaram-se verdadeiros cases de sucesso no cenário empresarial brasileiro. São empresas que se destacaram nos seus mercados de atuação pelo alto grau de profissionalismo, muito trabalho e atenção a cada detalhe em suas operações.*



**A**lém do grande sucesso, essas empresas compartilham a confiança que depositam nos serviços e produtos do Grupo Linx para se tornarem cada vez mais eficientes e competitivas. Ao lado desses clientes e de outros milhares de empresas de diferentes segmentos do varejo, o Grupo formado pelas unidades de negócios Linx Sistemas, Linx Telecom, Linx Logística, Linx Fast Fashion e Linx Prevenção de Perdas comemorou, em 2010, 25 anos de existência.

Uma história de empreendedorismo e sucesso empresarial vem sendo construída desde a fundação do Grupo Linx em 1985. Os números hoje impressionam: mais de 5.000 clientes no Brasil, na América Latina e na Europa, cerca de 52.000 PDVs instalados e mais de 1.200 colaboradores locados na matriz e nas filiais, situadas no Rio de Janeiro, em Recife, Belo Horizonte, Jaboticabal, São Carlos, Montenegro e Porto Alegre, além de unidades de relacionamento e parceiros distribuídos pelo Brasil e no exterior.

Ao longo destes anos, o Grupo Linx se consolidou como a maior organização especializada em soluções de gestão para empresas de varejo da América Latina.

Em 2010 alcançou um faturamento da ordem de R\$ 141 milhões e a previsão para 2011 é superar a marca de R\$ 200 milhões.

Até 2007 o Grupo Linx era uma companhia com um faturamento de aproximadamente R\$ 30 milhões. Em 2008 decidiu-se que era o momento adequado para investir na compra de concorrentes capazes de agregar valor ao negócio que estendessem a atuação regionalmente ou em novos segmentos do varejo. Por meio de uma bem-sucedida estratégia de expansão, a organização deu uma verdadeira guinada em sua trajetória. O movimento se iniciou com a incorporação da Quadrant, ainda em 2008, que permitiu dobrar o faturamento da Linx Sistemas. Em menos de dois anos, a Formata foi adquirida e, no início do ano passado, a CSI e a Inter Commerce se integraram ao Grupo. Ao todo, os investimentos superaram a ordem de R\$ 100 milhões, empregando em parte recursos próprios, complementados por aporte da BNDES Participações S.A (BNDESPAR), que assumiu uma participação de 21,7% no Grupo Linx.

Em dezembro de 2010, o Grupo Linx anunciou a aquisição das empresas Dia System e CNP Engenharia de Software, ambas com forte presença no ramo de concessionárias de veículos, assumindo a liderança de mercado em um novo segmento do varejo. Recentemente, anunciou a aquisição da *software house* gaúcha CustomBS, líder regional no segmento de soluções integradas para o varejo.

Com as aquisições, a unidade de negócios Linx Sistemas, especializada em soluções corporativas informatizadas de gestão para o varejo e líder no segmento de confecções e vestuário, fortaleceu-se no mercado de redes de grande porte, ingressando em segmentos até então pouco explorados, como *home centers*, eletroeletrônicos e eletrodomésticos, supermercados, farmácias e concessionárias de veículos. Responsável por 75% do faturamento do Grupo Linx, é hoje a maior *software house* da América Latina voltada para o varejo.

Ao longo dos anos, o estreito relacionamento com os clientes e o entendimento das suas necessidades criaram oportunidades para o desenvolvimento de novas soluções complementares ao *core business* (ERP), em *outsourcing* de conectividade e telecomu-

nicações, logística, prevenção de perdas, entre outras ofertadas pelo Grupo. A incorporação de novos negócios se relaciona diretamente ao fato de o Grupo Linx estar sempre muito atento e tecnologicamente um passo à frente do mercado.

## UM POUCO DA HISTÓRIA

Nos anos 80 o mundo estava se transformando, e o Brasil também vivia um período de grandes mudanças: a Apple lançou o revolucionário computador Macintosh, o Muro de Berlin foi ao chão, os brasileiros elegeram Tancredo Neves presidente da República após anos de regime militar e uma nova Constituição foi promulgada. Dentro desse cenário, em meados de 1985, começa a história do Grupo Linx.

Empolgado com a revolução da microinformática, o recém-formado engenheiro Nercio Fernandes criou uma empresa denominada Microserv. Atendendo inicialmente aos pequenos negócios da região do Brás e de Bom Retiro, em São Paulo, e com ideias inovadoras, começa de forma gradativa a consolidar uma especialização tecnológica de gestão empresarial no segmento de vestuário.

Nesse período surgiu o *software* chamado MicroMalhas, que foi evoluindo e amadurecendo aos poucos, até que, em 1990, passou a ser chamado de Sistema Linx. Além de

ser a pedra inicial do atual produto carro-chefe do Grupo – o *software* Linx ERP – este primeiro produto acabou por inspirar o nome da empresa na ocasião: Linx Sistemas. Também nos anos 1990, foi firmado um importante contrato com a Ellus, cliente que mantém uma estreita parceria até hoje com o Grupo Linx. A necessidade de processos mais complexos e específicos desse novo cliente impulsionou de forma definitiva o desenvolvimento do *software* que, com o tempo, se tornou um sistema modular automatizado e integrado, um verdadeiro e completo sistema ERP (Enterprise Resource Planning), capaz de atender tanto à gestão de *back office* quanto à de frente de loja.

No final da década de 1990, quando os diretores enxergaram que a distribuição de renda no Brasil propiciaria o crescimento do setor varejista, o Grupo passou a focar definitivamente nesse segmento. Além

**O Grupo Linx consolidou-se como a maior organização especializada em soluções de gestão para empresas de varejo da América Latina**

disso, naquela época, o fato de o varejo ainda ser um setor em desenvolvimento, carente por soluções e apresentar uma maturidade tecnológica inferior ao da indústria, fez com que a companhia percebesse que seus produtos e serviços poderiam realmente agregar um valor diferenciado a essas empresas.

Em 2000 foi criada a unidade Linx Logística, especializada em logística interna, que integra equipamentos de vários fornecedores. O objetivo era atender à demanda das empresas do varejo com uma oferta de soluções avançadas para movimentação, armazenagem e separação de pedidos de mercadorias em geral, em centros de distribuição. A divisão também passou a distribuir com exclusividade, no Brasil, produtos de marcas renomadas como a espanhola Mostoles Industrial e as holandesas Distrisort e Ambaflex.

Na mesma época, identificou-se a grande necessidade dos clientes varejistas por conexão de rede segura em suas lojas, pois as operadoras tradicionais não entendiam as necessidades específicas do segmento e não tinham soluções adequadas para o setor. Assim foi criada a unidade Linx Telecom, detentora de um portfólio de soluções de telecomunicações com foco específico para o varejo. Seus serviços permitem interligar matriz, filiais e lojas promovendo o tráfego de dados, TEF dedicado e VoIP, entre outros. Possui uma infraestrutura própria nos 45 maiores shopping centers do país e está presente nos principais *data centers*.

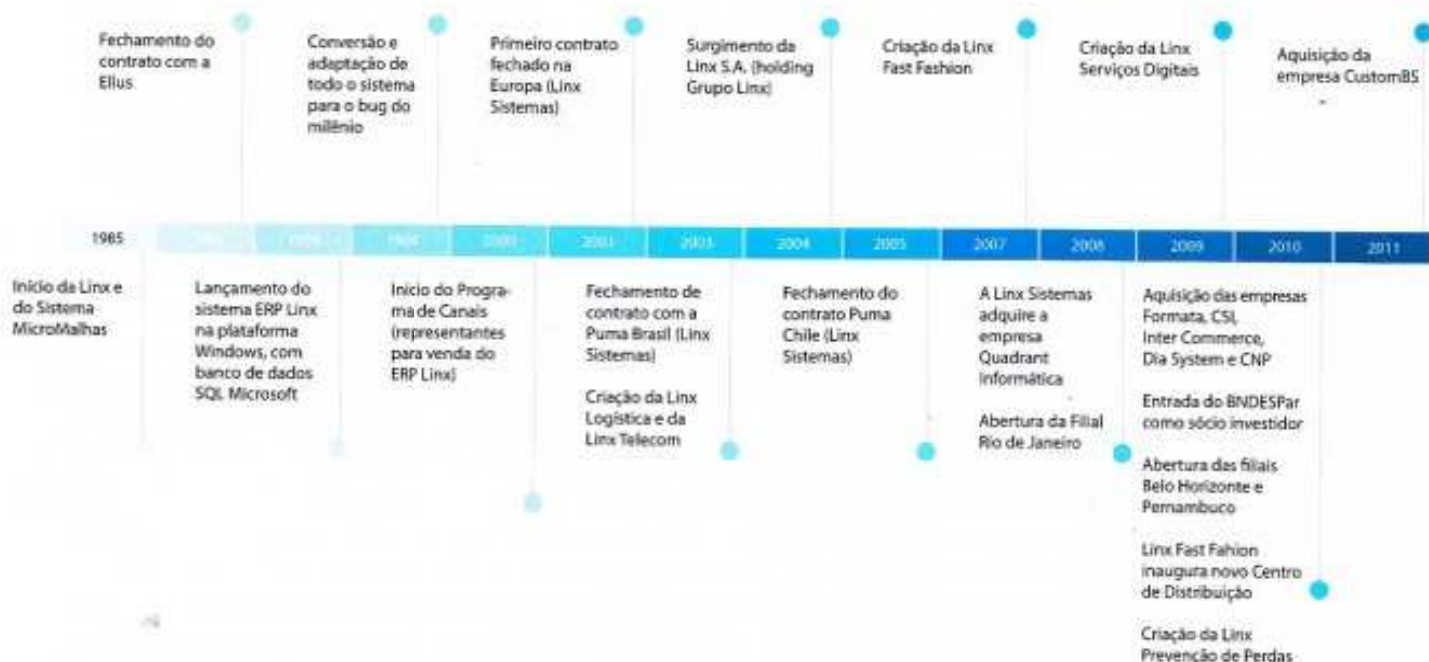
Atualmente a Linx Telecom ocupa posição de liderança no mercado, sendo a única focada em soluções de conectividade e telecomunicações para o varejo do Brasil, com mais de R\$ 4,5 bilhões em transações de cartão de crédito e débito trafegando por sua rede dedicada nos últimos 12 meses.

A organização se tornou mais complexa a partir de 2004. A atuação paralela da Linx Sistemas, Linx Logística e Linx Telecom, requeria maior articulação, gestão e administração de recursos, surgindo assim uma *holding* (Linx S.A) para unificar e fortalecer as unidades de negócio. A operação foi viabilizada por uma central de serviços compartilhados, incluindo as áreas de recursos humanos, marketing, TI e controladoria.

Posteriormente, em 2007, foi criada mais uma unidade, a Linx Fast Fashion, que passou a atuar como um operador logístico terceirizado com foco nos segmentos de vestuário, calçados e acessórios, assumindo todos os processos de logística como recebimento, manipulação e armazenagem de produtos, separação e expedição de pedidos para lojas próprias, franquias e multimarcas, além da gestão de fretes. A divisão também fornece informações que ajudam os clientes na tomada de decisões estratégicas de compra (*Open to Buy*), sortimento (*Assortment Planning*), distribuição e reposição (*Allocation*) de mercadorias com o auxílio das mais modernas ferramentas de

Figura

## Linha do tempo



planejamento de varejo.

Em 2010, com a criação da quinta unidade de negócios, a Linx Prevenção de Perdas, o Grupo Linx complementou e fortaleceu ainda mais a sua oferta de soluções para o varejo, por meio de soluções que visam a minimizar perdas relacionadas a materiais, oportunidades, tempo e capital em várias verticais de mercado (segmentos do varejo), utilizando uma equipe especializada e processos amparados por tecnologia de ponta.

## METAS AMBICIOSAS

O cenário econômico promissor e a dinâmica do mercado de varejo sempre demandando inovações tecnológicas reforçaram os planos de crescimento do Grupo Linx. Até 2014 a meta é atingir um faturamento anual de R\$ 400 milhões, momento em que a organização planeja a abertura de capital na BOVESPA. E esse prazo pode até vir a ser diminuído.

Visando à preparação para esta etapa e a estruturação dos processos relacionados ao ingresso no mercado de capitais (relacionamento e governança corporativa), o Grupo Linx criou recentemente um Departamento de Relações com Investidores. Entre as suas principais atribuições estão o relacionamento com órgãos reguladores, entidades, instituições do mercado e bolsa de valores; expansão da base acionária; acompanhamento e avaliação das respostas do mercado à atuação da companhia; atuação como porta-voz na comunicação com o mercado e a imprensa; entre outras.

## CAPITAL HUMANO

O Grupo Linx conta hoje com mais de 1.200 colaboradores em sua matriz e filiais. Tem como uma de suas metas tornar-se uma das melhores empresas para se trabalhar em seu segmento de atuação. Sua política de gestão de pessoas engloba vários diferenciais como, por exemplo, as ofertas de auxílio-educação, que compreendem o custeio de 50% do valor dos cursos de graduação, pós e MBA e de 100% do valor de cursos técnicos e certificações Microsoft. A empresa oferece, ainda, uma linha de crédito consignado, disponível para todos os colaboradores, e mantém programas para atrair talentos e

estimular suas equipes, visando ao desenvolvimento profissional tanto de estudantes como de recém-formados, auxiliando na formação de profissionais qualificados e diferenciados. Seu Programa de Trainee e Estágio atrai, cada vez mais, jovens estudantes e profissionais recém-formados de diferentes áreas, de Ciências da Computação as Ciências Contábeis.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

Por necessidade de se relacionar cada vez mais com a sociedade e com o meio ambiente, muitas empresas incorporam aos seus negócios a questão da responsabilidade social. O Grupo Linx é uma companhia que acredita no desenvolvimento sustentável como forma de fortalecer parcerias duradouras, apoiar o crescimento orientado e construir uma imagem. Em sintonia com o processo de governança corporativa, o Grupo tem adotado uma postura responsável em todas as suas ações.

O Grupo Linx apoia algumas instituições, entre elas a União Brasileiro-Israelita do Bem-Estar Social (Unibes).

## RECONHECIMENTO

Além de ser a divisão que deu origem ao Grupo, a Linx Sistemas é a que contribui com maior parcela do seu faturamento. A liderança de suas soluções no mercado é comprovada não apenas pelo impressionante volume de clientes e de PDVs instalados em todo o Brasil, mas também pela sua presença ascendente nos mais importantes rankings e premiações do Brasil.

Em 2010 foi classificada em 4º lugar no Top 50 maiores empresas nacionais de software, da Série Estudos; como a 40ª empresa com maior crescimento no segmento Pequenas e Médias Empresas pela revista Exame PME e a 142ª entre as 200 maiores de Tecnologia da Info Exame. Foi posicionada ainda em 55º lugar entre as 100 Maiores; está entre as 10 Empresas Mais Rentáveis, segundo o Anuário Telecom 2010; ocupa o 95º lugar no Top 200 do Anuário Informática Hoje 2010; e o 12º lugar no Top 50 maiores fornecedores de software do mercado brasileiro da Série Estudos 2010; entre outros prêmios.

*Alberto Menache é diretor-presidente do Grupo Linx;*

*Nercio Fernandes é fundador e diretor de Desenvolvimento.*