

# A DigiVoice trabalha para crescer sem riscos

## De 2007 para 2008, a DigiVoice cresceu 35%.

O crescimento, diz o sócio da empresa, Armando Durval Moreira Porto Neto, tem um custo. É preciso administrar bem o dinheiro. Em 25 anos no mercado de telecom, ele já viu empresas fecharem as portas, mesmo vendendo bem. Ele explica: a empresa cresce, começa a vender cada vez mais, precisa entregar cada vez mais rápido. Quando a concorrência aumenta, a empresa acaba vendendo os produtos quase pelo que custa para fabricá-los. “Ganha muito dinheiro, mas com margens cada vez menores”, explica Armando. “A empresa quebra de carteira cheia.” Ele sabia que precisava tomar cuidado para evitar esse destino.

Armando é engenheiro. Os sócios-fundadores da DigiVoice o contrataram em 1991 para desenvolver um sistema de atendimento automático de telefone para centrais telefônicas de prédios. Linhas telefônicas eram caras e muitos condomínios preferiam comprar poucas linhas; os moradores compartilhavam as linhas usando uma central telefônica. Armando criou o sistema, instalou em vários condomínios, entrou em outros projetos da DigiVoice e, em 1994, foi convidado para ser sócio e coordenar a área de desenvolvimento de produtos.

Um dos sócios da empresa saiu em 2006. Na época, a DigiVoice continuava fabricando acessórios para centrais telefônicas: atendedores automáticos semelhantes àquele que Armando criou em 1991, sistemas de correio de voz. Só que as centrais telefônicas começavam a sair da fábrica já com essas funções embutidas. Armando e o outro sócio, Carlos Smetana, queriam abandonar esses produtos e se concentrar nas placas de telefonia para PC. O terceiro sócio não concordava e saiu para

montar uma empresa de acessórios para centrais telefônicas. Armando e Carlos investiram nas placas, que já respondiam por 30% do faturamento da DigiVoice.

Quando o terceiro sócio saiu, os sócios ainda participavam muito do dia a dia da empresa: Carlos mais perto dos vendedores, Armando mais perto dos técnicos. Armando gosta de ficar perto dos técnicos, de dar palpite no desenvolvimento, de ajudar a resolver problemas. Mas ele estava sem tempo para falar com os clientes, participar de eventos, procurar clientes dentro e fora do Brasil. Em 2008, ele viajou aos Estados Unidos e ao México para conhecer novos integradores que tivessem interesse nas placas da DigiVoice. Durante a viagem, os técnicos ligavam para ele a toda hora. Os clientes também. Armando diz que é uma espécie de suporte de último nível: quando ninguém mais consegue resolver o problema, ele mesmo atende o cliente.

Armando precisava reorganizar a empresa, então contratou uma consultoria em junho de 2008 para rever o organograma e os processos. “Eu queria romper a barreira da empresa pequena.” Para começar, a consultoria criou uma camada gerencial na empresa. Gerentes de vendas, de produção, de serviços. Esses gerentes participaram das outras fases da mudança.

Por exemplo: a DigiVoice demorava sete dias para entregar uma placa. Os clientes da empresa são integradores, que compram as placas para montar seus próprios produtos. No começo do projeto, quando o integrador ainda estava tentando vender um produto aos clientes dele, um prazo de sete dias era aceitável. Depois disso, o integrador ia precisar de placas no mesmo dia. A con-

Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Rent. s/patrimônio (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)
DIGIVOICE	2.106,70	29,26	11,10	71,14	1,57	5,74



## Armando Durval Moreira Porto Neto

sócio

**Esforço para romper  
a “barreira da empresa pequena”.**

sultoria percebeu que o problema estava nos testes. As placas da DigiVoice são montadas por outras empresas, usando componentes importados. As placas eram testadas na fábrica e depois testadas novamente, na hora de entregar para o cliente. Quando um integrador encomendava as placas, o pessoal da DigiVoice tinha de testar cada placa antes de entregá-las. Dependendo do volume, a entrega podia demorar até sete dias.

Armando começou a exigir mais dos fornecedores. Um funcionário da DigiVoice passou a acompanhar o trabalho na linha de produção dos fornecedores. Se em um lote de 100 placas 20 não passavam no teste, ele trabalhava junto ao fornecedor para descobrir a origem do problema. Alguns fornecedores melhoraram a qualidade da produção. Outros foram substituídos. Com uma produção melhor, Armando podia confiar no teste feito na linha de montagem e não precisava mais testar os produtos de novo. A partir daí, o prazo de entrega passou a depender só das placas que ele tivesse em estoque, e não mais do teste em cada placa. Hoje, Armando pode entregar pedidos no mesmo dia.

Os novos gerentes participaram dessa e de outras mudanças no desenvolvimento, no pós-venda, no treinamento. Com isso, deixaram os sócios mais livres do dia a dia da empresa. Na área de desenvolvimento, Armando promoveu um funcionário a gerente. “Agora o pessoal pede aumento para ele em vez de pedir diretamente para mim.” Alguns clientes ainda ligam para Armando para tirar dúvidas sobre produtos. São clientes há 10, 15 anos. “Eu não posso falar para o cliente que agora não posso mais atendê-lo.” Armando quer se desvincular desse tipo de tarefa aos poucos.

A empresa quase não faz mais acessórios para centrais telefônicas. 85% do faturamento da DigiVoice vem das placas de telefonia para PC. Armando continua treinando os integradores-clientes, agora com certificação. Se uma empresa quiser instalar um produto na Bahia, no Paraná, no Amazonas, Armando quer ter um integrador certificado na Bahia, no Paraná, no Amazonas.

O contrato com a consultoria terminou em junho. Os novos gerentes continuam se reunindo toda semana, nem sempre com a presença dos sócios. Com um gerente cuidando da área técnica, Armando tem mais tempo para ir a eventos. Recentemente, foi a um sobre Asterisk e assistiu a uma palestra de um fabricante estrangeiro que passou o tempo todo comparando as placas dele às placas da DigiVoice. O fabricante dizia que o produto dele era melhor, mas Armando não se incomoda. “Só o fato de ele gastar todo o tempo da palestra falando da DigiVoice”, diz Armando, “já mostra que estamos incomodando.” O último ato durante o trabalho da consultoria foi contratar um especialista em finanças e contabilidade (controller). Armando diz que agora tem uma visão melhor da empresa. Ele tomou conta da área comercial por muito tempo. “Era um esforço monumental.” Ele não gostava, pois gosta mesmo é da área técnica. Mas a consultoria o ajudou a ver a importância de compreender melhor a DigiVoice, e por isso a receita líquida cresceu, de 2007 para 2008, 39,26%.

Armando diz que a DigiVoice vai crescer mais entre 2009 e 2010 do que cresceu de 2007 para 2008. Com o controller, a DigiVoice pretende crescer sem ser sufocada pelo próprio crescimento.



Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Lucro Líquido p/ Func. (US\$ mil)	Giro dos Ativos
2.489,65	1.742,76	-	7,17	3,19