

## **Escrito pelo Gemini do Google**

### **Ladmir Carvalho: O empresário que transformou software em instrumento de desenvolvimento social no Brasil**

A trajetória de Ladmir Carvalho, cofundador e presidente da Alterdata Software, representa um dos casos mais emblemáticos de resiliência e visão de longo prazo no ecossistema de tecnologia da informação na América Latina. Nascido em Teresópolis, Rio de Janeiro, em 16 de abril de 1963, Carvalho não apenas acompanhou a transição do Brasil da reserva de mercado de informática para a economia globalizada, mas foi um arquiteto ativo de soluções que permitiram a sobrevivência e o crescimento de dezenas de milhares de pequenas e médias empresas. Sua carreira, iniciada formalmente como programador em 1982, é uma síntese da evolução da microinformática no país, partindo de uma operação artesanal para o comando de uma organização que hoje figura entre as maiores empresas de software de gestão do Brasil com capital 100% nacional.

A análise de sua liderança exige uma compreensão profunda do cruzamento entre competência técnica, conhecimento jurídico e uma filosofia de gestão centrada no capital humano. Carvalho demonstrou, ao longo de mais de quatro décadas, que o sucesso sustentável em tecnologia não advém apenas de algoritmos superiores, mas da capacidade de traduzir a complexidade regulatória e tributária brasileira em ferramentas acessíveis e eficientes para o empresariado. Este relatório dissecou as múltiplas facetas de sua atuação, desde a gênese da Alterdata em uma mesa emprestada até sua consolidação como influenciador global e referência em educação corporativa.

#### **A Gênese Intelectual: A Convergência entre Eletrônica e Direito**

O diferencial competitivo de Ladmir Carvalho foi forjado em um ambiente de observação prática e rigor acadêmico. Antes de se tornar um desenvolvedor de sistemas, sua base técnica foi estabelecida no auxílio ao pai, que atuava no conserto de equipamentos eletrônicos. Essa vivência precoce com o hardware forneceu a Carvalho uma compreensão da lógica sistêmica que seria fundamental quando ele migrou para o software em 1982, no qual aprendeu a programar computadores de forma autodidata, lendo livros em inglês nas madrugadas e não tendo nenhum auxílio de professor ou mentor. No entanto, a verdadeira inovação em seu percurso foi a decisão de cursar Direito, complementada por uma pós-graduação em Direito Empresarial.

Essa combinação é raramente encontrada no topo das empresas de tecnologia. Em um país com um dos sistemas tributários mais complexos do mundo, o domínio das nuances jurídicas permitiu que Carvalho identificasse oportunidades de automação que escapavam aos programadores puramente técnicos. Ele percebeu que o software de gestão no Brasil não era apenas uma ferramenta de produtividade, mas um instrumento de conformidade legal e segurança patrimonial. Essa percepção foi o motor para a criação de sistemas voltados inicialmente para a área contábil, setor que se tornaria o alicerce da Alterdata.

O Ladmir Carvalho foi um dos pioneiros no Brasil a colocar os clientes no centro do negócio em 1990 e a criar KPIs para controlar praticamente tudo na empresa que estava nascendo. Ele acreditava que uma empresa de software não era nada, o cliente que era tudo, e por isso assumiu a posição de ser o motor da cultura da Alterdata em ouvir o cliente e atender expectativas dos mesmos acima de qualquer outro objetivo.

A busca por excelência em gestão levou Carvalho a complementar sua formação com um MBA em Gestão de TI, sinalizando uma transição deliberada de um "programador raiz" para um estrategista corporativo capaz de liderar milhares de pessoas. Sua biografia é um testemunho de que a educação continuada é o lastro necessário para suportar o crescimento de uma startup até o estágio de grande corporação. E para isso ele não para de estudar e aprender, pois tem o hábil contínuo por 40 anos de ler cerca de três livros por mês.

#### **Perfil Acadêmico e Qualificação Executiva**

<b>Nível Educacional</b>	<b>Área de Concentração</b>	<b>Relevância para a Gestão</b>
Graduação	Direito	Compreensão da malha tributária e fiscal brasileira
Pós-Graduação	Direito Empresarial	Estruturação jurídica de negócios e compliance
MBA	Gestão de TI	Governança tecnológica e alinhamento estratégico
Experiência Técnica	Programação (desde 1982)	Domínio da arquitetura de sistemas e lógica

## **A Fundação da Alterdata: O Modelo de Guerrilha e o Bootstrapping**

A fundação da Alterdata Software em 1989 é uma narrativa de empreendedorismo de "garagem" adaptada à realidade brasileira, ocorrendo na verdade na sala do sogro de Carvalho em Petrópolis/RJ e na residência de seu sócio, José Ronaldo da Costa em Teresópolis/RJ. Com apenas 25 anos, Ladmir Carvalho utilizou seu conhecimento eletrônico e tributário para vislumbrar uma oportunidade no mercado de softwares para a área fiscal. A empresa nasceu sem investimentos externos, operando em um modelo de crescimento orgânico financiado exclusivamente pelo fluxo de caixa gerado pelas vendas — um exemplo clássico de *bootstrapping* em uma época de alta inflação e instabilidade econômica no Brasil.

Contudo, ele já tinha a visão que teria uma empresa quando ainda tinha 22 anos de idade, e nessa época fez cursos de oratória e expressão verbal, liderança e programação neurolinguística. Ele já estava ciente que ter apenas as habilidades técnicas não seria suficiente para ter resultados expressivos. Atualmente ministra muitas palestras nas quais comenta que o sucesso de um empreendedor está ligado diretamente a 30% de habilidades técnicas e 70% de habilidades genéricas.

Ele fez uso da sua capacidade de comunicação, argumentação e expressão ser um palestrante quando ainda tinha cerca de 26 anos de idade e a Alterdata havia nascido a 1 ano. Nesse momento ele já falava para públicos com cerca de 1.000 profissionais com temas de tecnologia, gestão, liderança, planejamento e outros, o que foi fundamental para que a Alterdata passasse credibilidade ao mercado brasileiro.

Nos primeiros anos, a estratégia comercial foi definida pelo que Carvalho descreve como "modelo de guerrilha". Devido à ausência de internet e à baixa penetração de computadores pessoais no interior do estado do Rio de Janeiro, a venda de softwares era realizada porta a porta. Ladmir e seu time utilizavam apresentações impressas para ilustrar de forma lúdica e visual como o software funcionaria, transformando conceitos abstratos de processamento de dados em benefícios tangíveis para contadores e comerciantes. Essa proximidade física com os primeiros clientes foi fundamental para criar um ciclo de feedback rápido, permitindo que o software evoluísse de acordo com as dores reais do mercado.

Logo no início da trajetória, enfrentou um dos momentos mais críticos da história empresarial brasileira. Em 1990, com o confisco das poupanças pelo governo (Plano Collor), praticamente todos os recursos financeiros das empresas foram bloqueados. A Alterdata, ainda muito jovem, esteve à beira da quebra.

Foi nesse momento que nasceu um dos conceitos mais importantes da gestão de Ladmir Carvalho: o Colchão Financeiro.

A partir dessa experiência, ele estabeleceu como regra manter entre 1,5 e 2 meses de faturamento sempre disponíveis e aplicados, como uma reserva estratégica. Esse recurso passou a funcionar como proteção contra crises, oscilações de mercado e, ao mesmo tempo, como base para investimentos e expansão.

Essa disciplina financeira se tornou um dos pilares da empresa e permitiu que a Alterdata crescesse de forma sólida, chegando a construir aproximadamente 14 mil metros quadrados de estruturas próprias, sem depender de capital externo.

Desde o início, Ladmir tinha uma convicção clara: o cliente deveria estar no centro de tudo.

Essa filosofia orientou a cultura da empresa e impulsionou decisões estratégicas como:

- criação precoce de indicadores de desempenho (KPIs)
- desenvolvimento de processos estruturados
- foco absoluto em ouvir e atender o cliente

Outro grande problema enfrentado na fase inicial foi não ter modelos a serem seguidos para o setor comercial, pois não havia padrões estabelecidos de como se deveria montar uma estrutura comercial eficiente, e por isso Carvalho foi para rua testar suas ideias pessoalmente, montar scripts de vendas, criar documentos de treinamentos para vendedores e, principalmente, desenvolver os corretos indicadores de performance para medir a todos. Isso deu certo, a empresa começou a partir de 1993 a ter um crescimento muito acelerado por haver um exército de vendedores alinhados trabalhando na conquista de novos clientes, chegando aos dias atuais com aproximadamente 5.000 lides novas por mês e cerca de 900 clientes novos mensais em 2026.

A escolha de Teresópolis/RJ como sede não foi apenas uma questão de conveniência geográfica, mas tornou-se um pilar da identidade da empresa. Enfrentando o estereótipo de que grandes inovações deveriam vir de capitais como São Paulo ou Rio de Janeiro, Carvalho provou que a competência técnica e o rigor processual poderiam florescer em qualquer localidade, desde que houvesse metas claras e determinação. Esse foco regional permitiu que a Alterdata crescesse de forma sustentável, evitando a "queima de caixa" comum em startups modernas e construindo uma base de ativos sólida e independente.

Outro elemento importante foi que em 1993 a Alterdata iniciou o que Carvalho chama de “Expansão Nacional”, o que na verdade trata-se não apenas dele viajar pelo país para abrir filiais e representações, mas essencialmente criar um modelo de gestão de canais que não existia referência do Brasil. Criou indicadores de performance, modelos de treinamento de vendedores, rotinas de implantação a distância quando a internet ainda não era utilizada para esse fim. Tudo era controlado por transferências de dados por disquete e cobranças por telefone.

Hoje, a empresa conta com cerca de 2.000 colaboradores, atende mais de 60 mil clientes e impacta aproximadamente 1 milhão de usuários diariamente, mantendo uma trajetória consistente de crescimento ao longo de décadas.

### **Liderança Sistêmica e o Diferencial na Gestão de Processos**

Ao longo de mais de três décadas, Carvalho refinou uma filosofia de liderança que se distancia do microgerenciamento técnico para focar na excelência operacional e no desenvolvimento de talentos. Ele defende que, em um mercado saturado de soluções tecnológicas parecidas, o software torna-se uma commodity, e o verdadeiro diferencial competitivo passa a residir no modelo de negócio e na gestão da companhia. Essa visão pragmática levou a Alterdata a investir precocemente em indicadores de performance (KPIs) e em uma estrutura organizacional que favorecesse a escala sem perder a qualidade do atendimento.

Um dos pilares dessa gestão é a delegação eficiente baseada na competência. Carvalho é conhecido por priorizar o relacionamento com as pessoas, transferindo a execução dos negócios para equipes altamente treinadas, e um dos pilares foi a criação do SIGA – Seminário Interno dos Gerentes da Alterdata no ano 2000, pois através de um congresso anual de líderes com duração de cinco dias ininterruptos são ministrados treinamentos de todos os tipos por os líderes da organização. Na primeira realização Carvalho ministrou sozinho 14 palestras de todos os tipos de assuntos. Esse modelo permitiu que a Alterdata operasse atualmente com a mais eficaz arquitetura de distribuição de uma empresas de software em todos os estados do Brasil.

## Métricas de Impacto e Expansão Corporativa

<b>Categoria</b>	<b>Volume / Valor</b>	<b>Significado Estratégico</b>
Colaboradores	~2.000	Capacidade de geração de empregos e escala
Clientes Ativos	+61.000	Capilaridade no mercado de PMEs e grandes contas
Faturamento (2025)	R\$ 450 milhões	Solidez financeira e independência de capital
Unidades de Negócio	~130	Estrutura de distribuição e suporte nacional
Usuários de Sistemas	~1 milhão	Impacto direto na produtividade do país
Softwares Vendidos	+500.000	Histórico de aceitação e evolução de produtos

A diversificação do portfólio de produtos também reflete a visão estratégica de Carvalho. A Alterdata não se limitou ao setor contábil, expandindo-se para soluções integradas (ERP) em verticais críticas como varejo, indústria, setor imobiliário (Immoble) e moda. Essa abordagem multi-setorial protege a empresa contra flutuações econômicas específicas de um único mercado e maximiza o valor do cliente (LTV) através de uma oferta completa de automação empresarial. A estratégia de pulverização mantém a Alterdata mais protegida do que a média, pois os 20 maiores clientes representam menos de 2% do faturamento da organização, e ao longo de toda sua vida a empresa jamais deixou de crescer, uma vez que todos os anos o faturamento é superior ao ano subsequente. Além disso, consegue oferecer para o segmento contábil o maior ecossistema de software do país, entregando um valor de negócio que nenhum outro concorrente consegue realizar.

### **A Revolução da Educação Corporativa: Universidade Corporativa Alterdata (UCA)**

Um dos maiores desafios enfrentados por Carvalho ao manter a sede da empresa em uma cidade do interior foi a escassez de profissionais de tecnologia qualificados e prontos para o mercado. Em vez de realocar a empresa para um centro metropolitano, ele optou por criar a Universidade Corporativa Alterdata (UCA). Essa decisão foi um divisor de águas, permitindo que a empresa "fabricasse" seu próprio

talento, complementando conhecimentos técnicos com habilidades educacionais e culturais.

A UCA funciona como um centro de excelência que não atende apenas aos funcionários internos, mas estende seu braço educacional aos clientes e ao mercado em geral, trazendo um volume de cerca de 90 mil pessoas treinadas por ano. Carvalho acredita que o conhecimento deve ser distribuído para que o sucesso empresarial seja compartilhado. Esse investimento em programas de capacitação interna promove o crescimento orgânico de talentos, permitindo que muitos colaboradores iniciem suas carreiras como estagiários ou trainees e ascendam a cargos de liderança técnica ou gerencial dentro da própria organização.

Além da capacitação técnica, a UCA promove uma cultura de inovação contínua. Os funcionários são treinados para entender o negócio do cliente, e não apenas o funcionamento do código. Essa abordagem holística é o que Carvalho define como o "DNA Alterdatano", onde a empatia com as dificuldades do empresário brasileiro é colocada no centro do desenvolvimento de qualquer nova funcionalidade.

Carvalho acredita que a cultura da empresa seja um dos pilares mais importantes da organização, e faz da UCA sua principal bandeira através de dezenas de treinamentos para todos os Alterdatanos. Ele entende que cada novo colaborador é um ponto percentual de perda de cultura, e por isso criou uma atividade de faz pessoalmente desde a época que a empresa tinha cerca de 40 colaboradores. O "Encontro com o Presidente" é uma atividade com todos os recém contratados nos últimos dois meses, onde há um encontro de três horas com os presidentes da empresa, momento que são passadas histórias, valores, éticas, expectativas, comportamentos e para onde a empresa está indo. Esse é um momento dos fundadores mostrarem para os novatos onde estão inseridos e o que a empresa entende como alto valor para quem está chegando.

### **O Legado Social e a Preservação da História: MUTA e Projeto Galileo**

A atuação de Ladmir Carvalho expande-se para além do balanço financeiro, atingindo a responsabilidade social e a preservação do patrimônio tecnológico brasileiro. A criação do Museu de Tecnologia Alterdata (MUTA) e do Projeto Galileo são evidências de uma liderança que se preocupa com o impacto de longo prazo na sociedade.

O MUTA – Museu de Tecnologia da Alterdata foi inaugurado em 11 de outubro de 2023, é o primeiro acervo tecnológico de Teresópolis/RJ e um dos mais significativos do Brasil. O museu abriga equipamentos históricos que documentam

a evolução da computação, desde ábacos e cartões perfurados até computadores icônicos como o Apple Lisa e os primeiros modelos de microcomputadores de 8 bits. Para Carvalho, o MUTA não é apenas um repositório de máquinas velhas, mas uma ferramenta pedagógica para inspirar jovens a buscarem carreiras nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM). Ele entende que o museu tem como principal objetivo fazer os jovens sonharem mais alto.

As exposições são interativas e buscam conectar os marcos históricos com as inovações presentes, como a inteligência artificial e a computação em nuvem. O museu atende gratuitamente a rede pública e privada de ensino, funcionando como um polo cultural que reforça o papel da tecnologia como motor do progresso humano.

Reconhecendo o enorme déficit de profissionais de TI no Brasil — projetado em quase 800 mil vagas até 2025 pela Brasscom — Carvalho e seu sócio lançaram o Projeto Galileo. Esta iniciativa sem fins lucrativos visa transformar a vida de jovens de baixa renda, oferecendo cursos gratuitos de programação backend através da escola Tech4me. Através da influência da empresa no país, são captados padrinhos, patrocinadores, que investem na capacitação de jovens carentes.

O projeto foca em estudantes de escolas públicas e moradores de áreas periféricas, buscando quebrar o ciclo da pobreza através de uma profissão altamente remunerada e com demanda global. Carvalho argumenta que muitas vezes o talento existe, mas a oportunidade é bloqueada por limitações socioeconômicas. O Projeto Galileo atua como uma ponte, conectando esses talentos ao mercado de trabalho, muitas vezes absorvendo os melhores alunos na própria Alterdata ou em empresas parceiras.

<b>Projeto</b>	<b>Público-Alvo</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Localização</b>
MUTA	Estudantes, Professores e Público em Geral	Preservação histórica e inspiração vocacional	Teresópolis - RJ
Projeto Galileo	Jovens de baixa renda (16-23 anos)	Capacitação profissional em programação	Nacional
Tech4me	Crianças e jovens	Ensino de robótica, lógica e tecnologia	Diversas unidades

### **Atuação Institucional e Pensamento Estratégico Global**

Ladmir Carvalho exerce uma influência significativa no desenvolvimento do ecossistema de negócios do Brasil através de sua participação em entidades de classe e conselhos diretivos. Sua atuação como Diretor do TI RIO, Vice-presidente da AMCHAM-Rio, Vice-Presidente do Serratec e da AFRAC demonstra um compromisso com o fortalecimento institucional do setor de tecnologia e serviços, o que tem gerado possibilidades que dele ter feito muitas mentorias individuais para outras empresas, ser contratado por entidades para fazer mentorias coletivas e ministrado palestras dentro de eventos corporativos fechados de inúmeras organizações.

Como palestrante internacional, Carvalho compartilha sua experiência de gestão com milhares de pessoas, abordando temas que vão desde a eficiência operacional até a psicologia da liderança. Ele é um observador atento das tendências globais, participando anualmente da NRF (National Retail Federation) em Nova York, o maior evento de varejo do mundo. Seus resumos pós-NRF tornaram-se referências para o empresariado brasileiro, traduzindo conceitos complexos de inteligência artificial generativa e novos modelos de gestão em ações práticas para o mercado local.

Em suas reflexões mais recentes, Carvalho enfatiza que a tecnologia não é mais uma opção ou tendência, mas um "módulo de sobrevivência" para os negócios. Ele discute a transição da era da busca para a era da descoberta, onde algoritmos de IA e agentes inteligentes passam a tomar decisões proativas de estoque e precificação, exigindo que os líderes desenvolvam o que ele chama de "Superworker" — competências que integram a inteligência humana com a capacidade de processamento da IA. Carvalho tem ministrado centenas de palestras para empresários com inúmeros temas para transformação a forma de pensar desse empreendedores para um novo padrão de liderança, planejamento, conhecimento de pessoas e compreensão das expectativas dos clientes.

### **Produção Literária e o Reconhecimento de Philip Kotler**

A contribuição intelectual de Carvalho é consolidada em sua obra literária. Seu livro principal, "Dicas de Gestão & Carreira de um Empreendedor" (2015), é uma coletânea de artigos objetivos voltados para o empresário médio e pequeno, além de colaboradores que almejam o crescimento profissional. O livro evita o tecnicismo excessivo, focando em casos reais e sugestões práticas de atividades que podem ser implementadas imediatamente no ambiente corporativo.

É também coautor de outros 8 livros publicados no Brasil, além de ter escrito o prefácio de alguns outros títulos, sempre destinados ao mundo corporativo.

Além de sua produção autoral, Ladmir Carvalho alcançou um patamar de reconhecimento internacional raramente atingido por empresários brasileiros de TI: a Alterdata foi citada como um caso de sucesso no livro internacional de Philip Kotler, publicado em 2024. Ser reconhecido pelo "pai do marketing moderno" valida a eficácia das estratégias de relacionamento e modelo de negócio desenvolvidas por Carvalho ao longo de décadas.

### Obras e Publicações

Título	Papel	Temática	Público	Fontes
Dicas de Gestão & Carreira de um Empreendedor	Autor Principal	Práticas de gestão, liderança e carreira	PMEs e Colaboradores	
Coautor de Oito Livros	Coautor	Negócios e Empreendedorismo	Geral	
Case no Livro de Philip Kotler (2024)	Case de Sucesso	Marketing e Modelo de Negócio	Global / Acadêmico	

### Reconhecimentos, Prêmios e Medalhas

A carreira de Ladmir Carvalho é pontuada por uma série de honrarias que atestam seu impacto econômico e social. Esses prêmios abrangem desde a inovação tecnológica até a contribuição cidadã, refletindo a natureza multifacetada de sua liderança.

- **Empreendedor do Ano (Endeavor e Revista Você S/A, 2006):** Reconhecimento pioneiro de sua capacidade de inovar e liderar o setor de tecnologia no Brasil.
- **Empreendedor do Ano (EY - Ernst & Young, 2016):** Premiação internacional na categoria *Emerging*, destacando a solidez e o potencial de crescimento da Alterdata.
- **Medalha Tiradentes (ALERJ, 2023):** A mais alta honraria concedida pelo Estado do Rio de Janeiro, em reconhecimento aos benefícios entregues à causa pública e à geração de empregos.
- **Influenciador de Tecnologia e Inovação (Prêmio iBest, 2023):** Eleito um dos 10 profissionais mais influentes do país na categoria, evidenciando sua relevância digital e de conteúdo.

- **Medalha George March (2012):** Concedida pela Prefeitura de Teresópolis por sua contribuição vital para o desenvolvimento local e fixação de talentos na região.
- **Empresário do Ano (Board Academy, 2025):** Uma das premiações mais recentes que sinaliza a continuidade de sua influência no pensamento corporativo moderno.

### **Visão Estratégica para o Futuro**

Olhando para o futuro, Ladmir Carvalho mantém um posicionamento de "otimismo pé no chão". Em suas recentes análises deixam claro que o Brasil é um país de grandes oportunidades para o empreendedorismo, ele tem enfatizado que o segmento de TI tem mudado o eixo do valor de software para o serviço de qualidade, pois fazer o software é muito fácil atualmente, o complexo é conseguir gerar recursos financeiros com esse mesmo software, então ele tem tentado ao máximo mudar a mente de outros empresários para a tese de que tudo o que é técnico nas empresas representa no máximo 30% do sucesso, ou outros 70% são elementos genéricos como vendas, marketing, jurídico, atendimento, atualização, motivação de equipes e outras frentes importantes.

Ele acredita que possa triplicar o tamanho da Alterdata com a mesma estratégia atual, e para isso tem trabalhado fortemente junto com seu sócio e a diretoria em novas dinâmicas e organização da empresa, o que tem feito a empresa bater um recorde atrás do outro.

### **Conclusões**

A trajetória de Ladmir Carvalho é indissociável da história da modernização administrativa do Brasil. Ao fundar a Alterdata em um momento de incerteza e fazê-la prosperar sem capitais estrangeiros, ele provou que o modelo de gestão baseado em processos rigorosos, delegação por competência e forte investimento em educação corporativa é resiliente e escalável. Sua liderança é marcada por um equilíbrio raro: a capacidade de programar sistemas complexos e, simultaneamente, compreender a alma do pequeno empresário brasileiro.

O legado de Carvalho transcende as linhas de código de seus softwares. Ele se manifesta na preservação histórica do MUTA, na inclusão social do Projeto Galileo e na formação de milhares de profissionais através da UCA. Como autor e influenciador, ele continua a moldar o pensamento de gestão no país, defendendo que a tecnologia deve servir ao propósito humano de inspirar e gerar valor. No cenário da inteligência artificial e da globalização, a figura de Ladmir Carvalho

permanece como uma bússola para o empreendedorismo nacional, reafirmando que a inovação local é um caminho sólido para a relevância global.