

4

Estudo de caso: Totvs

4.1.

O setor de software no Brasil e no mundo

A indústria de software no Brasil se inicia com um conturbado processo de reserva de mercado, que foi praticado no período de 1972 a 1992, durante o governo militar e alguns anos após a volta da democracia. O primeiro passo para a implementação dessa política se deu em 1972, quando da criação da CAPRE - Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico, subordinada ao Ministério do Planejamento. Mais tarde, em 1979, já com a consciência da importância que a área de Tecnologia da Informação (TI) teria para o desenvolvimento do país, foi criada a SEI – Secretaria Especial de Informática, subordinada ao Conselho de Segurança Nacional, medida esta que alçava o setor de informática a assunto de segurança nacional.

Embora muito polêmica, uma das contribuições atribuídas à política de reserva do mercado de informática foi a geração de um mercado interno de informática de tamanho considerável, dadas as dimensões da economia brasileira àquela altura. Segundo Fleury (1988), entre 1979 e 1985, as vendas totais das empresas de TI brasileiras cresceram de US\$93 milhões para US\$1,5 bilhão, uma média de quase 60% ao ano de crescimento. Nesse mesmo período, o número de empregos diretos nesse segmento da indústria brasileira, saltou de 2.989 para 30.275.

Apesar de o maior foco da política de reserva de mercado ter recaído sobre a fabricação de hardware – equipamentos, periféricos e acessórios – o setor financeiro despontou na área de software, especialmente impulsionado pela automação bancária (CARVALHO, 2010). O principal fator que reforçou o investimento em tecnologia nacional na área de desenvolvimento de aplicativos pela indústria bancária resultou das particularidades do Brasil na área financeira, não encontradas em países mais desenvolvidos. Na época, a inflação no Brasil atingia patamares inéditos, o que gerava enorme complexidade nos processos

financeiros e necessidade de rapidez nas operações bancárias. Isso dificultava a adaptação de software desenvolvido para uso em contextos econômicos estáveis.

De acordo com o relatório Observatório SOFTEX de 2009, o término da reserva de mercado originou uma virada na visão do governo com relação ao mercado de TI, que passou a enxergar o software como um dos pilares das políticas públicas da época. Surgiu então o Programa de Desenvolvimento Estratégico em Informática no Brasil (DESI-BR), que contava com três subprogramas: ProTeM-CC(Programa Temático Multiinstitucional em Ciência da Computação), RNP(Rede Nacional de Pesquisa) e SOFTEX-2000.

O primeiro desses subprogramas (ProTeM-CC) buscava incentivar atividades de pesquisa, desenvolvimento e capacitação de mão de obra. O segundo subprograma (RNP) visava aprimorar os serviços de *backbone* de internet que proviam as comunidades de ensino e pesquisa nacionais.

O programa SOFTEX-2000, sem dúvida o mais importante e de resultados mais amplos, foi criado em 1993 com a finalidade de impulsionar o crescimento da indústria de software no Brasil. Tinha como objetivo colocar o país entre os principais produtores e exportadores de software, sendo a principal meta a de atingir US\$ 2 bilhões em exportações até o ano 2000. Uma das estratégias para ampliar as exportações de software foi a de reforçar as relações entre as universidades, o setor privado e o governo, procurando difundir o conhecimento de TI por diversas regiões. Desse modo, foram criados polos regionais de desenvolvimento de software, priorizando a formação de técnicos, a disseminação do empreendedorismo, criação de incubadoras e geração de novas empresas (SOFTEX, 2009).

A prioridade dada pelo governo brasileiro às exportações na indústria de software se justificava também pelas mudanças no ambiente econômico da década de 1990, principalmente com a abertura do mercado brasileiro para produtos estrangeiros e investimentos externos. Com a queda das barreiras, as empresas domésticas se viram forçadas a aumentar sua competitividade. Acostumadas a competir apenas em um mercado doméstico protegido, grande parte das firmas se viu forçada a mudar suas estratégias, reduzir seus custos e lutar para sobreviver. Essa luta beneficiou as que conseguiram sobreviver, levando a que alcançassem novos patamares de competência, obtendo vantagens competitivas que favoreceram o processo de internacionalização (ROCHA e SILVA, 2009).

Neste mesmo período, vários países emergentes, além do Brasil, estimulavam o desenvolvimento de suas indústrias de software, destacando-se China, Índia, Irlanda e Israel, que apresentavam receitas entre US\$ 7 e US\$ 10 bilhões. Alguns desses países – em particular Índia, Israel e Irlanda – se sobressaíam pela alta participação das exportações no total das receitas da indústria de software. No Brasil, porém, apesar de alcançar crescimento significativo, a indústria de software encontrava-se voltada predominantemente para atender o mercado doméstico (SILVA, 2009).

Logo no início da década de 1990, algumas empresas brasileiras de TI iniciaram suas atividades internacionais, dentre elas Datasul, DBA, Matera, Stefanini, Módulo, a Microsiga (Totvs) e a Politec. Com processos erráticos e muitas vezes apenas para acompanhar o movimento de seus clientes para fora do país, muitas dessas empresas não foram bem sucedidas, ou foram adquiridas por outras empresas. Apenas DBA, Stefanini e Microsiga (Totvs) mantiveram o crescimento no exterior nas duas décadas subsequentes, enquanto Datasul, Matera, Modulo e Politec reduziram as atividades e optaram por retornar apenas nos anos 2000 (SILVA, 2009).

A Tabela 2 a seguir faz uma comparação entre o mercado de software de alguns países em 2001.

PAÍS	VENDAS (10 bi US\$)	EXPORTAÇÕES (10 bi US\$)	EMPREGADOS	VENDAS / PIB	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA a	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA DOMÉSTICA b
EUA **	200.000	n/d	1.042.000	2,00%	0,5	0,5
Japão *	85.000	73	534.000	2,00%	0,8	0,8
Alemanha	39.844	n/d	300.000	2,20%	0,9	0,9
Reino Unido	15.000	n/d	n/d	1,00%	0,4	0,5
Índia	8.200	6220	350.000	1,70%	7,8	1,9
Brasil	7.700	100	158.000	1,50%	2,2	2,2
Coreia	7.694	35	n/d	1,80%	1,1	1,1
Irlanda	7.650	6.500	25.000	7,40%	3,4	0,5
China	7.400	400	186.000	0,60%	1,8	1,7
Espanha *	4.330	n/d	20.000	0,70%	0,4	0,4
Taiwan *	3.801	349	n/d	1,20%	0,7	0,6
Israel *	3.700	2.600	15.000	3,40%	1,8	0,5
Finlândia	1.910	185	20.000	1,60%	0,7	0,6
Cingapura	1.660	476	n/d	1,90%	0,7	0,5
Argentina *	1.340	35	15.000	0,50%	0,4	0,4
México	<1.000	n/d	n/d	<0,2%	0,2	0,2

Tabela 2: Mercado de software em alguns países selecionados em 2001

Fonte: Adaptado de Veloso et al., 2003; n/d – não disponível; * 2000; ** 2002; a Vendas divididas pelo tamanho da economia, medida pelo PIB, e seu nível de desenvolvimento medido pelo PIB per capita; b Mesmo que o índice anterior, mas considerando somente as vendas domésticas;

Em 2003, foi lançada a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), que tinha três principais metas: aumento da eficiência da estrutura produtiva, melhoria na capacidade de inovação das empresas brasileiras e aumento das exportações. Em 2008, foi aprovado o PDP (Programa de Desenvolvimento Produtivo) que ressaltava a importância do setor de Tecnologia da Informação e Comunicações (TICs) para o desenvolvimento do país e estabelecia software e serviços de TI dentre as cinco áreas definidas como estratégicas para o país (SOFTEX, 2009).

Dentre os principais objetivos do PDP estava o de quadruplicar as exportações de software brasileiras até 2010, de modo a alcançar receita de US\$ 3,5 bilhões e criar 100 mil novos empregos. A intenção estratégica desse programa era posicionar o Brasil no mercado mundial como produtor e exportador proeminente de software e serviços de TI (SOFTEX, 2009).

Entre 2004 a 2007, a receita líquida da IBSS (Indústria Brasileira de Software e Serviços) no mercado externo cresceu em média 53,4% ao ano. Segundo análise da SOFTEX, essa taxa de crescimento tenderia a elevar a receita para perto de R\$ 10 bilhões (Tabela 3).

Ano	Receita Líquida (em 1.000 R\$ - valores deflacionados)	
2004	950.541	Dados apurados
2005	1.061.674	
2006	2.152.113	
2007	2.760.633	
2008	4.234.812	
2009	6.496.201	Projeções
2010	9.965.172	

Tabela 3 – Receita líquida da Indústria Brasileira de Software e Serviços no mercado externo.
Fonte: Observatório SOFTEX, 2009.

Para GIL e SAUR (2007), ao se considerar a possibilidade de uma estratégia de exportação de software brasileira, é necessário levar em conta que o país possui algumas vantagens competitivas a explorar, como um grande mercado interno, ausência de desastres naturais, fuso horário mais adequado para negociar com países desenvolvidos, além de características políticas e sociais similares aos países desenvolvidos ocidentais. Do lado negativo, apresenta barreiras no que se

refere a questões tributárias, qualificação de profissionais e estrutura de capitalização das empresas brasileiras.

Em 2008, o mercado brasileiro de software e serviços de TI movimentou US\$ 29,4 bilhões, tornando-se o oitavo maior do mundo. O setor de software gerou, nesse mesmo ano, receita da ordem de US\$ 3,2 bilhões. Quando comparado ao mercado latino-americano de software e serviços de TI, estimado em US\$ 61 bilhões, o Brasil detinha uma participação de 48% (site da Apex Brasil)

No entanto, em 2009, houve uma redução nas vendas da indústria nacional de software e serviços de TI, que obteve um faturamento da ordem de US\$ 22,4 bilhões, possivelmente em função da recessão econômica mundial. A indústria empregava diretamente, naquele ano, mais de 600 mil pessoas, segundo o relatório O Valor Estratégico De Tecnologia Da Informação, publicado por ABES, ASSESPRO, BRASSCOM, FENAINFO, SOFTEX E SUCESU em agosto de 2010 e acessado pelo site da SOFTEX (*ver classificações na Tabela 4 abaixo*).

Em dezembro de 2009 foi lançado o logo Brasil IT+, marca setorial que pretendia representar de forma unificada as ações de comunicação no exterior da indústria brasileira de software e serviços de TI. O lançamento foi resultado do esforço conjunto entre a Apex-Brasil e a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM). A estratégia de adoção de uma logomarca comum para comunicar se apoiava em quatro grandes pilares (site da Apex Brasil):

- origem brasileira;
- porte do setor no país;
- habilidade em construir grandes parcerias;
- capacidade de ser um *player* estratégico em TI.

Apesar da crise econômica mundial, entre 2009 e 2010, o Brasil saltou do 10º para o 5º lugar no ranking dos países que mais exportam serviços de Tecnologia da Informação (TI), segundo o site da Apex Brasil.

Receita da indústria de TI	38,4	Exportações de TI	3,0
Hardware	16,0	Software como aplicativo	0,1
Serviços	9,5	Serviços sobre plataforma software	0,3
Software	5,5	Serviços offshore	2,6
Apoio a processos de negócios (BPO)	4,4		
Exportações	3,0		
		Software e serviços = 22,4	

Tabela 4 - Perfil do setor de Tecnologia da Informação (2009) - em US\$ bilhões
 Fonte: O Valor Estratégico de Tecnologia da Informação, ABES, ASSESPRO, BRASSCOM, FENAINFO, SOFTEX E SUCESU, 2010

Uma das características da indústria brasileira de software e de serviços de TI, que nesse aspecto difere principalmente da indiana, é a distribuição das empresas relativamente ao tamanho: a indústria pende mais fortemente para as pequenas e micro empresas (PMEs), que somam 94% do total, sendo que as restantes se distribuem entre médias (5%) e apenas 1% de grandes empresas. Entre as PMEs, 50% não superam cinco anos de vida (ABES, ASSESPRO, BRASSCOM, FENAINFO, SOFTEX E SUCESU, 2010).

4.2. A Totvs

A Totvs é uma empresa cujo negócio principal está fundamentado no desenvolvimento e comercialização do direito de uso de aplicativos, principalmente os caracterizados como ERP (Enterprise Resource Planning), ou sistemas de gestão empresarial. Atrelados à comercialização destes aplicativos, também vende serviços de adaptação dos softwares às particularidades do cliente, implantação, treinamento, consultoria e manutenção dos sistemas.

Em busca de crescimento e de posição de destaque no cenário brasileiro, desde 1993 a Totvs vem investindo maciçamente em alianças estratégicas, liderando vários processos de aquisições e fusões com empresas nacionais, o que a levou, em 1999, à posição de liderança no mercado de software brasileiro.

A empresa tem cerca de 4.700 empregados diretos, espalhados em seis filiais, além de mais de 52 franquias e mais de 40 canais alternativos de distribuição no Brasil. Em 2010, a Totvs alcançou R\$1 bilhão em vendas, com 48,6% de participação de mercado de ERP no Brasil e 34,5% na América Latina, tornando-se a 6ª. no mundo em receita (US\$ 409 milhões) e a 1ª. em crescimento (34,9%) (Totvs, 2012).

No que se refere a seu escopo de atuação internacional, a Totvs está presente em 15 países na América Latina, com mais de 400 clientes e mais de 300 empregados na região, além de manter uma filial e uma franquia em Portugal, uma franquia em Angola, tendo fora da América Latina mais de 50 clientes distribuídos em oito países (Totvs, 2012).

4.2.1.

Trajetória da Totvs

A história da Totvs não pode ser compreendida sem um olhar sobre a carreira de Laércio Cosentino, seu principal dirigente. Em 1978, seu primeiro ano de faculdade, Cosentino começou a trabalhar como estagiário em uma empresa de serviços de informática chamada Siga, que pertencia a Ernesto Haberkorn, um amigo de seu pai.

Cosentino relata, em seu livro *Genoma Empresarial* (2001), de que forma utilizou várias estratégias para galgar de forma acelerada os postos na empresa, passando rapidamente pelas funções de programador e analista de sistemas e chegando a diretor em cerca de cinco anos.

Cosentino criticava a forma de gestão da companhia, que, segundo ele, deveria ser reestruturada para se tornar mais eficiente. Sua rápida ascensão foi marcada por negociações com o presidente da Siga, Ernesto Haberkorn, que reconheceu desde cedo a competência do jovem funcionário, promovendo-o a postos mais elevados a cada meta atingida. Como resultado, aos 22 anos de idade, Cosentino ascendeu ao cargo de diretor e conduziu a primeira de muitas reorganizações que se sucederiam em sua carreira, demitindo 50 funcionários. Segundo Haberkorn: *"Ele sempre pensou de forma fria e me dizia que eu precisava pensar com o coração da empresa."* (Revista Exame, 11/12/2008).

Naquela época, a Siga trabalhava com os mainframes, computadores de grande porte que só as maiores empresas nacionais e multinacionais podiam adquirir. Mas Cosentino percebeu que a informática deveria evoluir em uma nova direção e que o futuro se apoiaria em outra tecnologia, totalmente diferente da então dominante – a microinformática e os sistemas descentralizados (COSENTINO, HABERKORN, e CÍCERO, 2001).

Foram necessários apenas três meses desde sua ascensão ao cargo de Diretor, para que Cosentino preparasse um plano de negócios e uma estratégia para lançamento de uma empresa de desenvolvimento de aplicações para microcomputadores, especializada em software de gestão empresarial. A escolha para apresentar o plano ao presidente, como tudo mais, foi cuidadosamente planejada. Ao final do mês de setembro de 1983, após divulgação de desempenho excepcional da SIGA, Cosentino levou o presidente para almoçar e o convenceu a iniciar uma nova empresa. Nesse mesmo encontro, fechou os principais aspectos do novo empreendimento: sua participação de 50% na sociedade e investimento inicial de cinco mil dólares. A nova empresa se chamaria Microsiga Assessoria, Software e Comércio de Computadores Ltda. (COSENTINO, HABERKORN, e CÍCERO, 2001).

Entre 1983 e 1989, a nova empresa cresceu à sombra da reserva de mercado de informática, que teve efeitos benéficos também para o desenvolvimento do setor de software, embora não fosse dirigida a ele. No entanto, o crescimento da Microsiga no mercado brasileiro se acelerou quando foi tomada a decisão de implantar o sistema de franquias, no ano de 1989, época em que havia poucas empresas adotando esse método como forma de expansão. A franquia, essencialmente, possibilita que uma empresa se expanda por meio de parceiros, requerendo menor investimento da própria empresa. A lógica por detrás da adoção desse tipo de expansão era de que o diferencial em empresas de serviço bem sucedidas estava em seus profissionais, então o mais adequado seria que as novas unidades fossem comandadas por executivos donos de seus próprios negócios. As franqueadas tinham o direito à distribuição dos aplicativos Microsiga, porém não adquiriam o direito à propriedade do software. A adoção do sistema de franquias permitiu à empresa prover serviços em todo território brasileiro (COSENTINO, HABERKORN, e CÍCERO, 2001).

Por ocasião da abertura do mercado no Brasil, por volta do início dos anos 1990, a Microsiga percebeu que perdia várias concorrências por causa do poder das grandes marcas internacionais de software de gestão empresarial e tentou dialogar com as multinacionais:

“Matar passarinho no chão é fácil, o difícil é matar voando! - CEO de uma empresa internacional – 1997.”

“Vamos ser minhoca por dois anos e depois vamos sair voando. – Laércio Cosentino – 1997”.

“Ouvimos a primeira frase quando começamos a conversar com os concorrentes internacionais que estavam chegando. Nós estávamos buscando uma aproximação estratégica, mas todos estavam interessados em nosso canal de distribuição, ou melhor, em nosso bem sucedido Projeto de Franquias e em nossa base instalada de clientes. Conversamos com quase todos os concorrentes e apresentamos um plano para trabalhar em parceria, dividindo o mercado em pequenas, médias e grandes empresas. As internacionais iam se instalando no Brasil prometendo e vendendo e a mídia anunciava que o mundo seria BOPS – Baan, Oracle, People Software e SAP – e não existiriam mais empresas regionais de sistemas de gestão. Em diversas concorrências com empresas internacionais, a Microsiga era a escolhida, mas escutávamos que a matriz estava implementando outro produto lá fora e que a solução no Brasil deveria ser a mesma pela necessidade de integração e comunicação.” (COSENTINO, HABERKORN, e CÍCERO, 2001).

Foram várias tentativas infrutíferas de estabelecer parcerias com os grandes concorrentes, iniciando com um diálogo com a SAP:

“Não foi possível! Tudo estava alinhado para uma parceria no Brasil quando fomos até a Filadélfia, nos Estados Unidos, para o então vice-presidente responsável pela América Latina. A reunião durou menos de uma hora. Começamos a apresentar nosso projeto de parceria, e depois de vinte minutos, ele disse: - Eu baixo meu preço e vou ao seu mercado! Tentamos argumentar que ele precisava de um canal de distribuição. E ele: - Eu baixo meu preço e vou ao seu mercado!....No total apresentamos treze observações. Como nada adiantou, resolvemos adotar a linha de ataque: - O.K. Baixe seu preço, estaremos esperando por você! – Eu quero as 500 maiores empresas do Brasil...- A Microsiga quer as 50 mil que vêm logo abaixo... A reunião foi encerrada.” (COSENTINO, HABERKORN e CÍCERO, 2001).

Como estratégia para combater os BOPS, os executivos da Microsiga decidiram incluir um sócio internacional, porque, segundo eles, ter um conselheiro de uma empresa de Primeiro Mundo daria respaldo internacional a seus produtos nas concorrências com as grandes multinacionais. Com isso, em 1998 foi firmado um acordo e a Advent International Corporation, controlada por um fundo de *private equity* do segmento de tecnologia, passou a ser sócia com 25% do capital social da Microsiga – aproximadamente dez milhões de reais (COSENTINO, HABERKORN, e CÍCERO, 2001).

Em 1997 inicia-se o processo de expansão para fora do país, com a abertura da franquia argentina em Buenos Aires. Logo após vieram Chile, Colômbia, Porto Rico, Paraguai e Uruguai. As operações do México e Portugal foram incorporadas a partir de aquisições da Sipros em 2003 e da RM Sistemas em 2006. Em 2008 foi criada a operação de Angola, subordinada à operação de Portugal.

No Brasil, a Microsiga decidiu crescer mais rapidamente através de aquisições (Tabela 5).

ANO	Empresa adquirida
2003	Sipros (México)
2005	Logocenter
2006	RM Sistemas
2007	Midbyte e BCS
2008	Datasul

Tabela 5 – Aquisições da Totvs

Fonte : Apresentação Institucional de Fev/Mar de 2012, do site da Totvs. Disponível em: <<http://www.totvs.com.br>>. Acessado em: 02/2012.

Em 2005 foi adquirida a empresa catarinense Logocenter, que atuava em serviços de informática, mas que também tinha presença significativa no segmento de ERP. Com a fusão das duas empresas, foi criada então a Totvs, que, em latim, significa “tudo”, ou “todos”. A nova marca buscava simbolizar que a empresa poderia prover uma solução completa de software de gestão.

Nesse mesmo ano, a Totvs passou a ser a maior empresa de software da América Latina, atingindo 247,3 milhões de reais de receita bruta em 2005, o que significou 43% de crescimento sobre o ano anterior. O lucro líquido aumentou 56% sobre os 9,8 milhões de reais do ano anterior (Exame, 13/04/2006).

Ainda em 2005, houve a união com a empresa BMI – Business Management Institute, originando a criação da empresa Totvs-BMI Consulting, que visava iniciar a participação da Totvs também no segmento de consultoria. Naquela época a Totvs tinha 54% de participação na sociedade; posteriormente, a empresa se tornou uma divisão da Totvs, com o nome de Totvs Consulting.

Em 2006, a Totvs entrou no mercado de ações por meio da abertura de seu capital e lançamento de ações na Bovespa. A operação envolveu a emissão de 8,9 milhões de ações ordinárias na distribuição primária e de mais 5,47 milhões de papéis, na oferta secundária. O volume captado pela empresa - 460 milhões de reais - ficou acima do esperado pelos analistas (Revista Exame, 13/04/2006). A empresa foi a primeira no setor de software a abrir seu capital. Essa iniciativa ajudou a Totvs a se firmar tanto no cenário nacional quanto no internacional, já que precisou aderir às práticas de governança corporativa exigidas pela Bovespa.

Ainda em 2006, a Totvs adquiriu a RM Sistemas, aumentando ainda mais sua presença no mercado brasileiro, além de estender seu alcance internacional através da subsidiária da RM em Portugal. Fundada em 1986 e sediada em Belo Horizonte, a RM Sistemas era especializada em software de gestão empresarial e possuía, à época, 16.000 clientes e 44 unidades de negócios, com 1.600 funcionários. Nessa investida, a Totvs dispendeu 164,8 milhões de reais para a aquisição de todo o capital da RM Sistemas.

Ao noticiar a seus funcionários a venda da companhia, Rodrigo Mascarenhas, fundador da RM Sistemas, foi categórico: *"O grupo está preparado para enfrentar a Microsoft, enfrentar a SAP, ou qualquer concorrente nacional ou internacional."* (Exame, 04/05/2006).

A situação do mercado de ERP no Brasil após a aquisição da RM pela Totvs era extremamente favorável à Totvs: ela liderava o mercado de PMEs e, no parecer daquela publicação, ainda tinha muitas oportunidades de crescimento (Tabela 6).

Principais concorrentes	Participação no mercado por segmento
Pequenas e médias	
Totvs	41%
Outras	38%
Datasul	11%
Oracle	6%
SAP	4%
Grandes	
SAP	47%
Oracle	27%
Outras	13%
Totvs	7%
Datasul	6%
Pequenas (até 50 usuários)	
Têm ERP	35%
Não têm ERP	65%
Médias (de 50 a 250 usuários)	
Têm ERP	30%
Não têm ERP	70%
Grandes (mais de 250 usuários)	
Têm ERP	80%
Não têm ERP	20%

Tabela 6 – Participações no Mercado de ERP por Segmento segundo o tamanho das Empresas
Fonte: Exame (04/05/2006)

A estratégia da Totvs voltava-se preferencialmente para as empresas de pequeno e médio porte, tanto no Brasil quanto no exterior. O déficit no atendimento das pequenas e médias empresas brasileiras em serviços de software se manteve como o principal argumento para as taxas de crescimento de dois dígitos que a Totvs apresentou entre 2006 e 2009. No entanto, de acordo com José Rogério Luiz, vice-presidente executivo de finanças e diretor de relações com investidores da Totvs, em entrevista ao periódico *Valor Online* em outubro de 2010:

"Nosso DNA continua sendo de pequenas e médias. Sabemos que seria um erro mudar isso, mas as grandes já respondem por 15% da receita líquida anual".

Cada vez mais a Totvs e seu principal executivo, Laercio Cosentino, precisavam enfrentar o desafio de integrar as culturas das empresas adquiridas. Pouco tempo após a fusão com a Logocenter, alguns problemas surgiram com relação aos executivos vindos da empresa adquirida, que haviam sido integrados aos quadros da Totvs após a fusão. Eles foram perdendo força ao longo do tempo até que por fim deixaram a Totvs, com rumores de desentendimentos com Cosentino.

“É longa a lista de aquisições que levaram à composição atual da Totvs, uma empresa avaliada em cerca de 1,2 bilhão de reais na Bovespa, de acordo com o fechamento do mercado no dia 8 de dezembro. Igualmente longa é a lista de empreendedores que ficaram sem emprego depois de vender seus negócios para Cosentino. A primeira a ceder ao trator foi a Logocenter, uma companhia de Santa Catarina. Álvaro Junckes, então presidente da empresa, permaneceu na nova posição durante um ano. "Havia um acordo de cavalheiros de que eu ficaria. Mas em geral o que acontece nas fusões é a demissão para não haver duplicidade de funções. E quem se dá mal é quem foi comprado", afirma Junckes. Embora Junckes seja diplomático, pessoas que acompanharam a fusão afirmam que sua saída foi prematura e aconteceu por divergências com Cosentino. Em 2006, a situação se repetiu com os irmãos Rodrigo e Henrique Mascarenhas, da RM Sistemas. Discussões sobre remuneração levaram os irmãos Mascarenhas a pensar em processar a Totvs. A pendência foi resolvida em 2007 e, logo depois, ambos deixaram a empresa.”(Exame, 11/12/2008).

Por essa ocasião, as grandes empresas de ERP, como a Oracle e a SAP, estavam se dando conta de que precisariam mirar as pequenas e médias empresas, já que o mercado corporativo brasileiro, constituído por empresas de grande porte, estava quase todo atendido. Cosentino acreditava que um diferencial da Totvs era seu conhecimento do mercado brasileiro e suas especificidades, e embora reconhecesse a ameaça, afirmou: *"Dinheiro move montanhas. Mas é preciso ter tempo."* (Exame, 04/05/2006).

A seguir, em 2007, a Totvs adquiriu a BCS, ampliando sua oferta de sistemas de gestão com a inclusão de módulos para atender escritórios de advocacia. Também com o intuito de aumentar seu portfólio de sistemas, a Totvs adquiriu a Midbyte, forte no segmento de software de gestão para a indústria varejista.

No ano seguinte, 2008, a direção da Totvs decidiu se desfazer das marcas de produtos oriundos das empresas adquiridas nos anos anteriores, padronizando todos os produtos sob a marca Totvs.

Por fim, nesse mesmo ano, em decorrência da fusão com a Datasul, segunda maior empresa de software de gestão na época, a Totvs se transformou na maior empresa brasileira de ERP, avaliada em cerca de 1,2 bilhão de reais na Bovespa, em dezembro de 2008. A compra da Datasul pela Totvs – por cerca de 700 milhões de reais – foi considerada por analistas do mercado como extremamente positiva tanto para o mercado local, quanto para fortalecer a imagem do Brasil no mercado internacional de software. Segundo o IDC, a consolidação permitiria melhores condições para a Totvs competir com as gigantes do software, como Oracle e SAP, especialmente na América Latina (*Exame*, 07/2008).

"A união fortalece a empresa especialmente nos principais mercados dessa região, como México e Argentina, onde ambas já têm presença. Além disso, nos países onde não há sobreposições como a Colômbia onde a Datasul já atua e Portugal, país de operação da Totvs, a integração será positiva para atingir mais capilaridade." (Julio Pagani, analista sênior do IDC; *Exame*, 07/2008).

A fama de implacável de Cosentino nas negociações foi corroborada por sua atitude perante a imprensa no dia em que anunciou a aquisição da Datasul em julho de 2008. Cosentino apareceu diante de todos ostentando uma bandeira branca, demonstrando que as negociações foram em clima de guerra. Na ocasião, declarou: *"Foram anos de 'elogios' de uma empresa para a outra, mas essa bandeira é necessária para mostrar que estamos em paz."* (*Exame*, 11/12/2008).

Alguns poucos meses após a integração das duas empresas foi a vez de Jorge Steffens, presidente da Datasul, se demitir, fato já antecipado pelo fundador da empresa, Miguel Abuhab, que considerava que era necessário um líder mais agressivo, o perfil exato do Cosentino. (*Exame*, 11/12/2008).

Em 2010 a Totvs detinha 38% do mercado de software de gestão no Brasil, à frente da SAP (25%) e da americana Oracle (17%). Esse é um quadro raro, pois em poucos países existe um fornecedor local com posição equivalente às duas multinacionais. (*Valor Econômico* – 20/05/2010).

A Figura 11 mostra a trajetória e a receita bruta da Totvs, desde sua criação em 1983 até 2011.

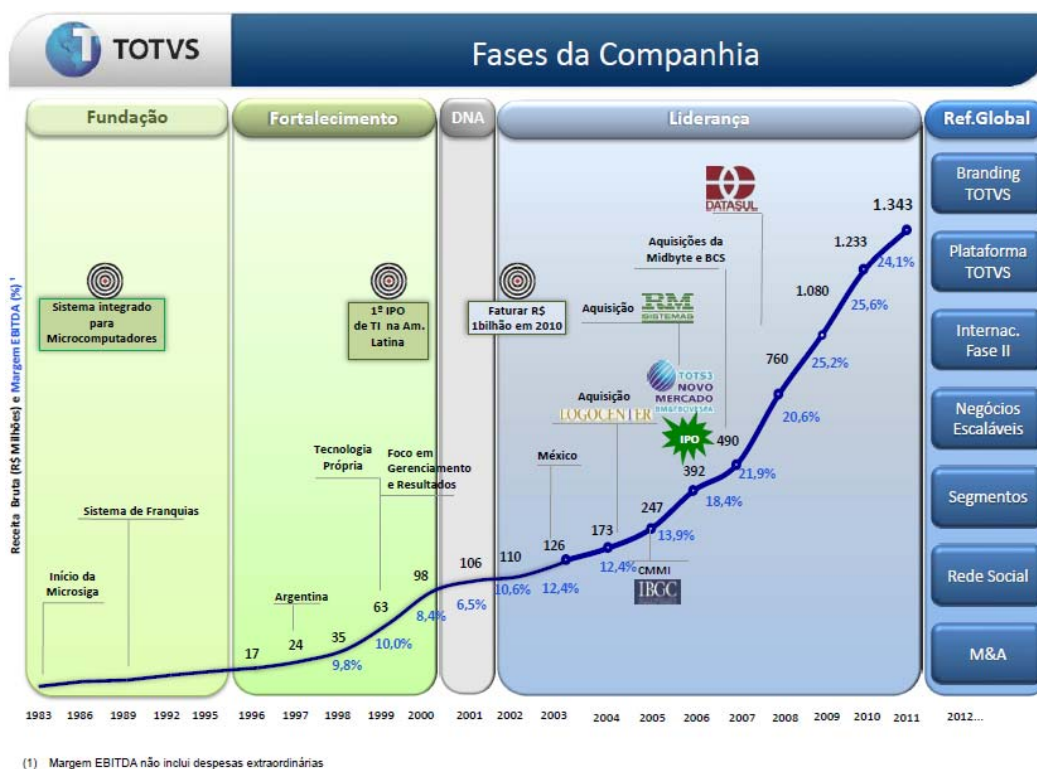


Figura 11 – Totvs – Fases da Companhia

Fonte: Divulgação de Resultados de 2011. Disponível em: <<http://www.totvs.com.br>>. Acessado em: 25/02/2012.

Ao final de 2011, a Totvs dispunha de cerca de 26 mil clientes e acrescentava uma média de 280 novos clientes por mês, tornando-a a maior empresa de software aplicativo sediada em um país emergente e a sexta maior no posicionamento global de empresas de ERP. (Site da Totvs) Com cerca de 10 mil empregados espalhados entre unidades próprias e franquias, a Totvs apresentou crescimento de dois dígitos por 21 trimestres consecutivos, dominando o mercado da América Latina com 34,5% de participação na América Latina e detendo a liderança no Brasil, onde possui 48,6 % de fatia do mercado (*World Finance*, 2011).

4.2.2. Processo de internacionalização

4.2.2.1. Linha do tempo

A Totvs iniciou seu processo de internacionalização efetivamente em 1997, com a abertura da filial da Argentina. As experiências anteriores a esta data, na Espanha e nos EUA, foram ocasionais, acompanhando clientes brasileiros que tinham operações no exterior e que precisavam de suporte aos sistemas quando estes eram levados para suas operações fora do país. Como declarou o vice-presidente Wilson de Godoy:

“A Totvs localizou seus softwares para o mercado norte-americano, faz a manutenção dos softwares, mas não tem operação comercial nem de entrega. As atividades são somente para manter os clientes brasileiros com operações nos EUA (que não são poucas). Uma operação própria da Totvs nesse país seria muito custosa.”

A necessidade de se internacionalizar foi constatada após um trabalho em parceria com a IBM, para avaliação de um software dinamarquês, que, embora não tivesse sido considerado de boa aceitação no mercado brasileiro, despertou a Microsiga para uma nova fase, segundo o entrevistado:

“Eu mesmo fui até a Dinamarca fazer essa avaliação, daí percebemos que o software não estava preparado para uma incursão especialmente no Brasil. Mas isso de fato acendeu as nossas luzes amarelas: ‘OPA! Precisamos fazer alguma coisa, não adianta ficar aqui, sentado em berço esplêndido, porque a concorrência vai aumentar de lá para cá. Então, tínhamos que fazer a concorrência aumentar também daqui para lá.’”

A escolha da Argentina como primeiro país estrangeiro para operar, foi fortemente guiada pela proximidade cultural e geográfica. A decisão também foi motivada pelo bom momento da economia argentina naquela época. A princípio, seguindo o bem sucedido modelo de franquias adotado no Brasil, criou-se uma franquia da Totvs na Argentina. No entanto, esse modelo não se mostrou adequado nesse país, e em consequência disso, pouco tempo depois, a Totvs decidiu replicar a estrutura brasileira na sua operação argentina, pela constituição de uma subsidiária.

Apesar dessa experiência, a continuação da trajetória internacional foi marcada pela criação de franquias, principalmente na América Latina. De 1997 a 2003 foram abertas as franquias de Chile, Paraguai e Uruguai, todas a partir da subsidiária da Argentina, que passou a centralizar todas as operações no Cone Sul. Mais tarde foram feitas incursões em Porto Rico e Colômbia. A direção da Totvs entendia que esses mercados tinham, além da cultura, duas outras similaridades estrategicamente relevantes: baixa taxa de penetração e um grande número de pequenas e médias empresas.

Outro modo de entrada utilizado em alguns países foi a aquisição de empresas brasileiras que já dispunham de operações no exterior. Foi o caso da operação no México, que ocorreu em função da aquisição da Sipros em 2003, quando foi então criada a Microsiga México S.A., passando essa operação a ser responsável pela gestão de negócios em toda a América do Norte. Também em 2007, por ocasião da aquisição da RM Sistemas, a Totvs obteve mais uma subsidiária, desta feita em Portugal, que passou a centralizar as operações da Europa.

Em setembro de 2009, a Totvs anunciou a criação de oito novas franquias, localizadas em Bolívia, Uruguai, Norte de Portugal, Angola, Argentina (Córdoba e Mendoza) e Paraguai (duas unidades em Assunção). Esses novos canais se integraram ao modelo de franquias da empresa, constituído por operações comandadas por empreendedores locais que distribuíam os produtos da Totvs já adaptados às características fiscais e legais de cada país e prestavam serviços de implantação e suporte. Apesar de estar ocorrendo uma desaceleração da economia global nesse período, a direção da Totvs decidiu continuar sua política de expansão internacional, por entender que as empresas precisam de ferramentas para melhorar sua gestão, especialmente em épocas de crise.

As razões que levaram a Totvs a se expandir em 2009 para o norte de Portugal se relacionam ao fato de que esta é uma região com concentração de investimentos em informática, além de possuir polos acadêmicos e tecnológicos e tradição no desenvolvimento de software.

A partir da operação de Portugal, a Totvs criou uma franquia em Angola, considerada de pequeno porte, porém vista como tendo grande potencial. Também em Angola as motivações de entrada se guiaram pela língua comum e pelo crescimento recente da economia, especialmente o setor petrolífero. Apesar das semelhanças, algumas dificuldades foram apontadas na entrevista, tais como a legislação, considerada precária, e o nível de governança das empresas locais, considerado inferior ao do Brasil.

No ranking das multinacionais brasileiras elaborado pelo jornal de negócios *Valor*, a Totvs ocupa a 41ª posição entre as companhias de capital nacional mais internacionalizadas. A Tabela 7 sumariza o processo de internacionalização da empresa no decorrer do tempo.

Ano	Evento
1983	Fundação da Microsiga
1997	Abertura da Subsidiária da Microsiga na Argentina.
De 1997 a 2003	Abertura de franquias no Chile, Paraguai, Uruguai – através do "Hub" da Argentina.
2003	Aquisição da Sipros do México e fundação da Microsiga México
De 2004 a 2006	Abertura de franquias em Porto Rico e Colômbia
2007	Aquisição da RM Sistemas acrescentando unidade de negócios em Portugal.
2007	Fundação da EuroTotvs, com base na unidade de Portugal.
2008	Criação de franquia de Angola, subordinada ao "Hub" de Portugal
2011	Criação de franquia no Peru

Tabela 7 – Linha do tempo do processo de internacionalização
Fonte: Própria

4.2.2.2. Estratégia de internacionalização

Assim que percebeu a necessidade de partir para mercados externos, a direção da Totvs definiu quatro pressupostos que guiariam o processo (COSENTINO, HABERKORN, e CÍCERO, 2001):

- O desenvolvimento do sistema de gestão seria sempre efetuado na matriz;
- Todas as unidades teriam que ser integradas;
- Seria usado o mesmo processo de franquias do mercado doméstico;
- As operações fora do país seriam iguais à brasileira.

No início, o processo de identificação e conhecimento do mercado a ser explorado se dava de forma amadora, por meio de contatos com alguns escritórios contábeis, no intuito de entender as diferenças entre os dois países para avaliar o tamanho da localização que deveria ser feita no software. Como relatado na entrevista: *“A empresa era muito menor, os processos eram muito menos formais, e a metodologia que agente usava era uma metodologia baseada em herói.”*

Logo nos primeiros anos a empresa percebeu que as maiores dificuldades para adaptação de seu software estariam nas diferenças culturais e não, por exemplo, na parte legal, pois esta última, apesar de importante, é documentada e facilmente identificada. Como citado na entrevista com o executivo da Totvs:

“A grande dificuldade para localização do software no início, logo no primeiro país, não foi a parte legal. O difícil da localização do software é a parte cultural. A parte legal é bastante formal, ela está escrita, ela é explicada. Agora, a parte cultural não é explicada. Ela não está escrita em lugar nenhum, não se sabe como funciona exatamente... Por exemplo, no Brasil, se você for fazer software de ERP para PME, esse software tem que prever cheque pré-datado, só que cheque pré-datado não faz parte da legislação em ponto nenhum, muito pelo contrário, na verdade ele é refutado na legislação. Em todo país existem exceções como essa”.

A direção da Totvs reconhecia que, ao longo dos anos, inicialmente com a experiência da Argentina, a empresa foi aprendendo as melhores práticas, e hoje dispõe de uma metodologia para entrar nos países escolhidos. Atualmente essa decisão é estudada, sendo menos guiada pela intuição do que no passado. O processo se inicia com minuciosa coleta de informações, tais como perspectiva de crescimento, mapeamento do mercado, relação de concorrentes, perfil da indústria, dentre outras. A seguir essas informações são avaliadas à luz do que a Totvs entende que é seu nicho, sua vantagem competitiva, e só então é dado o sinal positivo ou negativo para a continuidade da investida.

A segunda etapa do processo consiste em fazer parceria com alguma consultoria já presente há algum tempo nesse mercado. É feita então uma avaliação do software da Totvs, são mapeadas as lacunas, e o sistema é adaptado (localizado) de tal forma que a oferta do produto no novo mercado seja bem sucedida.

Depois de localizado o produto, a empresa inicia a busca por um parceiro, normalmente para a criação da primeira franquia na região. Esse processo também segue uma estratégia clara, pois a Totvs entende que seus franqueados são sócios da empresa.

“Primeiro tem o procedimento de hunting, que é técnico, a gente procura um cara, uma pessoa tanto com skill técnico quanto skill comercial, a gente procura ter sócios com esse perfil. Não tenha dúvida que ter empatia é importante, o nosso franqueado acaba sendo sócio da nossa operação fora do país, então a empatia é importante e você tem que ter convergência de valores forte para poder fazer com que isso funcione.”

Em 2012, a empresa tem como parte de sua estratégia de crescimento a expansão geográfica, já que, detendo mais do que 60 % de fatia do mercado, a expansão doméstica se constitui em tarefa muito árdua. Segundo as próprias palavras do executivo:

“Quando falamos de Brasil, para ampliarmos o market share, não vou dizer que é impossível, mas é uma tarefa extremamente árdua. Nós temos mais de 60 % de market share, então o que podemos fazer em termos de Brasil é fazer com que o mercado cresça para podermos crescer.”

Os resultados alcançados no processo de internacionalização ainda são tímidos, com a operação internacional respondendo por mais ou menos 5% da operação total. Em termos de lucros, a operação no Brasil é que sustenta a operação no exterior. Desde o primeiro passo, quando da criação da filial Argentina, Laercio Cosentino, presidente da Totvs, esteve à frente do planejamento estratégico, que foi idealizado por ele e até hoje mantido pelo quadro executivo da empresa.

“Internacionalização não é fácil, não é simples, custa muito dinheiro, consome recursos...Mas no nosso entender do Laercio e do board, essa é uma atitude absolutamente necessária para se manter e expandir o mercado aqui no Brasil. As empresas brasileiras estão crescendo e procurando se internacionalizar e se você não puder acompanhá-las, você está fora do jogo.”

Apesar dos resultados não tão animadores, a empresa se mantém firme na direção de se internacionalizar, com o foco em países da América Latina e países de língua portuguesa. A direção da Totvs entende que a empresa detém vantagens competitivas tanto em função da língua portuguesa, quanto das culturas dos países onde a empresa está operando, que possuem peculiaridades que empresas de países ocidentais mais avançados não entendem com a mesma facilidade. Também há a percepção de que a América Latina é um mercado apresenta muito mais oportunidades para a Totvs do que a Europa.

”Querendo ou não, os países de língua portuguesa formam um nicho de mercado pouco explorado. Até porque, não sei se é mera coincidência, são países pobres, em função da característica extrativista dos nossos colonizadores. Isso acaba gerando oportunidades diferentes porque nós estamos mais acostumados a trabalhar nesse contexto do que os gringos.”

Outro diferencial na escolha da região é a percepção da marca Brasil, no que se refere à tecnologia. Ela pode ser pouco reconhecida nos países de Primeiro Mundo, porém na América Latina, o Brasil pode ser considerado “um ícone” nessa indústria. Portugal, e a Europa como extensão, não se mostraram um mercado favorável, especialmente no último ano e meio, a operação nessa região sofreu bastante em função de Portugal “estar num momento muito delicado”.

“A marca Brasil, na indústria de software, é uma dificuldade nos países de Primeiro Mundo, por isso uma das razões de querer partir para a América Latina é que o Brasil é um ícone nessa região. É importante usar a força onde a gente já tem... E outra, porque percebemos que a América Latina é um mercado muito mais carente de automação, com muito mais oportunidades do que a Europa.”

No final do ano de 2011, a Totvs formou uma aliança com a IBM, com foco no mercado internacional de ERP para PMEs. Segundo analistas especializados, o valor do mercado de ERP nos países emergentes pode passar de US\$ 1,8 bilhão, com a previsão de alcançar um crescimento anual na ordem de 9,4 até 2013 (*World Finance*, 2011).