

A Totvs é a empresa do ano

LAÉRCIO COSENTINO, O PRESIDENTE DA TOTVS, AGITOU UMA BANDEIRA BRANCA EM 2008, NUMA QUINTA-FEIRA DE JULHO. FOI NO DIA EM QUE ANUNCIOU: A TOTVS TINHA COMPRADO A DATASUL. PRIMEIRO ELE MOSTROU A BANDEIRA BRANCA PARA JORNALISTAS, ANTES DO ALMOÇO. DEPOIS LEVOU A BANDEIRA BRANCA PARA O PRÉDIO DA DATASUL EM SÃO PAULO. A PARTIR DAÍ, NAS EMPRESAS DA TOTVS (MICROSIGA, RM SISTEMAS, LOGOCENTER) E NA DATASUL, FUNCIONÁRIOS PASSARAM A BANDEIRA BRANCA DE DEPARTAMENTO EM DEPARTAMENTO. A TODO, 2 MIL PESSOAS ASSINARAM A BANDEIRA.

QUANDO UMA EMPRESA COMPRA OUTRA, DIZ LAÉRCIO, OS EXECUTIVOS DEPOIS DEVEM RESOLVER DOIS PROBLEMAS: FAZER COM QUE O VALOR DAS DUAS EMPRESAS JUNTAS PERMANEÇA O MESMO OU AUMENTE; E FAZER COM QUE AS DUAS JUNTAS "GANHEM SINERGIAS". EM OUTRAS PALAVRAS: A EMPRESA PERDE VALOR CASO CLIENTES, FUNCIONÁRIOS, PARCEIROS E ANALISTAS DESMEREÇAM A FUSÃO, PORQUE AÍ OS CLIENTES NÃO COMPRAM, OS FUNCIONÁRIOS DESANIMAM; E A EMPRESA PERDE SINERGIAS CASO OS EXECUTIVOS SE REVELEM INCAPAZES DE TOCAR AS DUAS EMPRESAS COM MENOS FUNCIONÁRIOS. "CONSOLIDAR DUAS EMPRESAS SEM PERDER VALOR," DIZ LAÉRCIO, "É DIFÍCIL."

Faz tempo Laércio pretende transformar a Totvs numa empresa global. Desde o tempo em que a Totvs nem existia.

Laércio fundou a Microsiga em 1983, e por uns anos estudou como transformar uma empresa brasileira numa multinacional: a empresa deve crescer por si só, deve crescer pela compra de outras empresas, e deve abrir o capital na bolsa de valores. Desde que se convenceu, Laércio abriu franquias no Brasil, abriu escritórios no exterior e comprou a primeira empresa estrangeira — a Sipro, no México. Até que, em 2005, comprou a Logocenter, e se viu obrigado a estudar os resultados.

Multinacionais americanas já passaram por isso muitas vezes: assim que anunciam a compra, todo mundo faz as mesmas perguntas todo dia — por semanas, meses a fio. As duas linhas de produtos se complementam ou se sobrepõem? As duas estratégias combinam? Qual tecnologia vai prevalecer? A da empresa comprada? Então, os clientes da compradora saem prejudicados? A tecnologia da empresa compradora? Então, os clientes da comprada saem prejudicados?

Ninguém consegue responder à bateria de perguntas sem dar a rivais e a adversários material para intrigas. Então, Laércio encomendou um estudo, que lhe sugeriu uma saída contraintuitiva ao problema: crie uma empresa à parte, que ficará acima da empresa atual, e que comprará as outras empresas. Ainda em 2005, uns meses depois da incorporação da Logocenter, Laércio fundou a Totvs. O estudo lhe mostrou que, se a Totvs comprasse uma empresa, seu valor aumentaria; mas, se a Microsiga comprasse a mesma empresa, seu valor oscilaria.

Em 2006, Laércio abriu o capital da Totvs na Bol-

Laércio Cosentino, presidente:

“A Totvs não é só uma empresa que desenvolve aplicativos; é uma empresa que desenvolve tecnologia”.



sa de Valores de São Paulo. Então, 35 dias depois, a Totvs comprou a RM Sistemas, e Laércio pôde verificar na prática a validade do estudo. A RM passou a vender mais depois da Totvs, e permaneceu vendendo mais. O mesmo padrão se repetiu depois, todas as vezes que a Totvs comprou uma empresa.

Resultados na prática

Laércio explica assim o fenômeno: clientes e analistas sabem que é difícil construir e manter um sistema de gestão empresarial (ERP). O fabricante precisa descobrir como o trabalho flui de pessoa para pessoa num determinado setor da economia (saúde, por exemplo), como cada empresa adapta esses processos à sua maneira, e precisa implementar esses processos no ERP, com mecanismos de adaptação. Depois, precisa sempre checar se alguma coisa importante mudou. Alguma coisa importante muda todo mês.

Empresas de porte pequeno não conseguem fazer tudo isso com frequência, nem conseguem depois manter os produtos atualizados conforme as linguagens, protocolos e sistemas operacionais se modificam. Mas empresas grandes conseguem. “A Totvs não é só uma empresa que desenvolve aplicativos; é uma empresa que desenvolve tecnologia”, diz Laércio. A Totvs mantém um sistema próprio de integração de aplicativos (middleware), coisa que poucos fornecedores no mundo conseguem manter. Então, quando a Totvs compra um fabricante de aplicativos, ela primeiro integra o sistema desse fabricante ao middleware. Depois, com o tempo, ela vai criando processos que funcionam em todos os sistemas da comuni-

OS NÚMEROS DA TOTVS

| | 2008 | 2007 |
|------------------------------------|------------|------------|
| Receita Bruta (US\$ mil) | 419.281,02 | 251.401,06 |
| Receita Líquida (US\$ mil) | 374.532,36 | 225.812,23 |
| Lucro Bruto (US\$ mil) | 246.437,12 | 154.592,47 |
| Lucro Líquido (US\$ mil) | 26.602,66 | 19.122,28 |
| Patrimônio Líquido (US\$ mil) | 250.332,73 | 183.403,01 |
| Ativo Total (US\$ mil) | 574.040,17 | 228.105,39 |
| Lucro por Funcionário (US\$ mil) | 3,80 | 5,98 |
| Crescimento Receita Líquida (%) | 65,86 | 40,46 |
| Rentab s/ Vendas (%) | 7,10 | 8,47 |
| Rentab s/ Patrimônio (%) | 10,63 | 10,43 |
| Liquidez Corrente | 2,06 | 2,96 |
| Retorno s/ Investimento | 4,63 | 8,38 |

dade. Clientes e analistas sabem que, com isso, os processos e os sistemas tendem a melhorar, sem rupturas. Laércio insiste: “O que é novo, a gente faz uma vez só”.

Unir sistemas por meio de um middleware até que é fácil, diz Laércio, comparado à dificuldade de unir duas empresas — duas culturas. Ele precisou de dois anos para integrar a RM Sistemas à Totvs. Mas levou só 73 dias para integrar a Datasul. Entre uma empresa e outra, Laércio aprendeu a se

“O ERP não é mais a mola propulsora que um dia foi”.

organizar. O segredo, diz ele, é manter diante de si um painel com as tarefas realizadas até agora para que o plano A dê certo, com as tarefas que faltam, e com os gatilhos que obrigam o executivo a pular do plano A para o B, ou a voltar do plano B para o A. Quando mandou circular a bandeira branca, Laércio já sabia tudo o que iria mudar na Totvs e na Datasul — quem ficaria, quem sairia, quem seria promovido. Fez as mudanças depressa, porque depois delas as duas empresas tendem a se estabelecer: todos sabem que nada mais deve mudar.

Números de multinacional

Os planos de 2009 até agora vão bem, apesar da crise. (Até julho, 75% das tarefas necessárias para manter o plano A já estavam cumpridas.) Laércio queria transformar a Totvs numa multinacional. Os números revelam uma multinacional: até agora, a Totvs comprou 21 empresas, abriu escritórios em 23 países, e mantém 23.500 clientes ativos. Na lista das dez maiores empresas que vivem de ERP no Brasil, a Totvs e suas franquias ocupam seis posições. Por seu desempenho e por suas características boas, conquistou os prêmios de Destaque do Ano entre as empresas de software de grande porte e de *Empresa do Ano do Anuário Informática Hoje 2009*. De março de 2008 a março de 2009, incluindo os números da Datasul (como se ela tivesse sido comprada em março, em vez de julho), a Totvs se transformou no 8º maior fabricante de aplicativos do mundo, ou seja, se transformou numa empresa de R\$ 1 bilhão por ano.

Mas Laércio anda inquieto. “O ERP não é mais a mola propulsora que um dia foi.”

Por exemplo: a Totvs lança um novo processo



para escolas. Mas o CIO da escola, antes de instalar o novo processo, precisa atualizar a versão do seu ERP para a versão XYZ. Falta dinheiro para as duas coisas, mas ele quer o processo novo, e fica chateado com a Totvs.

Por isso, em maio, Laércio lançou a ideia do “operador administrativo”. No fundo, o cliente não deveria ter um CPD cheio de computadores cheios de aplicativos. Se o cliente é uma escola, ele deveria se concentrar nas atividades típicas de uma escola. Então o cliente foca no essencial, e vai repassando os sistemas e tarefas de informática um a um para a Totvs. No futuro, atualizar a versão do ERP para instalar um novo processo será problema do operador administrativo da escola — problema da Totvs.

Pouca gente fez perguntas sobre a Datasul da forma como fizeram perguntas sobre a Logocenter. Laércio vê nisso um sinal de que a estratégia vai bem. “Até dezembro”, diz Laércio, “a gente zera os 25% que faltam.” Se um plano tem lógica, cedo ou tarde ele se impõe.