

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n2c11>

EXPANSÃO ORGANIZACIONAL: O CASO TOTVS

Organizational expansion: the Totvs case

ALEXANDRE LUIS PRIM – alexandreprim@gmail.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

LUIS HENRIQUE PEREIRA – luis.pereira@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 08/02/2017 | Aprovação: 13/09/2017

Resumo

Com a abertura do mercado brasileiro para a instalação de multinacionais estrangeiras, a Totvs, uma empresa de pequeno porte que distribui, nacionaliza e comercializa no Brasil softwares estrangeiros, passou a competir com grandes players do mercado internacional como a SAP e Oracle. Além disso, pequenos players domésticos começaram a ameaçar a Totvs com produtos e serviços de custos inferiores, tornando o ambiente mais competitivo. Nesse cenário, quais são as alternativas mais prudentes para o crescimento sustentado da Totvs?

Palavras-chave: estratégia, planejamento estratégico, mercado de software, abertura de mercado

Abstract

With the opening of the Brazilian market for the installation of foreign multinationals, Totvs, a small company that distributes, nationalizes and markets foreign software in Brazil, started to compete with large international players such as SAP and Oracle. In addition, small domestic players have begun to threaten Totvs with lower-priced products and services, making the environment more competitive. In this scenario, what are the most prudent alternatives for Totvs' sustained growth?

Keywords: strategy, strategic planning, software market, market openness

“Nossa razão de SER é tornar nossos CLIENTES mais competitivos em seus segmentos, criando e fornecendo soluções e plataformas inovadoras e globais de software e negócios.”
Declaração da missão Totvs

A Totvs é a maior empresa da América Latina no desenvolvimento de *softwares* de gestão, a oitava maior desenvolvedora de sistema de gestão (ERP) do mundo e a primeira nos países emergentes. Detém a liderança no mercado brasileiro com 35% de *market-share* e 50% do segmento de pequenas e médias empresas (PMEs).

Foi a primeira empresa da indústria de tecnologia da informação (TI) da América Latina a abrir o capital e está listada no Novo Mercado da Bovespa. Está presente em mais de 30 países, com uma receita bruta superior a 2 bilhões de reais. Possui, ainda, canais de vendas em mais de 10 países, duas filiais (Argentina e México) e dois centros de desenvolvimento (Estados Unidos e México).

Entretanto, a partir da abertura do mercado brasileiro para a instalação de multinacionais estrangeiras, a Totvs passou a competir de igual para igual com grandes *players* do mercado internacional, como a SAP e Oracle. Além disso, pequenos *players* do mercado doméstico



começaram a ameaçar a Totvs com produtos e serviços de custos inferiores, tornando o ambiente mais competitivo. Diante desse cenário, quais seriam as alternativas mais prudentes para o crescimento sustentado da Totvs?

História¹

Laércio Cosentino foi um dos principais executivos que lideraram a gestão da Totvs. Cosentino iniciou sua trajetória profissional como estagiário em uma empresa de informática chamada Siga, onde o proprietário, Sr. Haberkorn, era amigo de seu pai. Rapidamente, Cosentino obteve novas posições na empresa, com seus 22 anos de idade já ocupava o cargo de diretor, e nesse momento teve a missão de conduzir uma das primeiras grandes reorganizações na empresa, com a redução de 50 empregados.

Como os computadores da década de 1980 eram grandes e muito caros, Cosentino percebeu uma tendência para o futuro da informática, o qual se apoiaria em outra tecnologia – os microcomputadores e sistemas descentralizados. A partir dessa percepção de mercado, Cosentino e o Sr. Haberkorn fundaram a Microsiga, em 1983.

A Microsiga obteve grandes ganhos com o sistema de franquias, em um momento no qual poucas empresas haviam adotando esse método de expansão. Essa prática aborda a perspectiva de expansão por meio de parceiros, havendo menor necessidade de investimentos. Nesse momento, a Microsiga passou a oferecer aos franqueados o direito de uso dos aplicativos, porém eles não adquiriam o direito de propriedade do *software*. A adoção do sistema de franquias permitiu uma rápida expansão para todo o território brasileiro.

Com o fim do protecionismo brasileiro, em 1992, várias empresas se preparavam para entrar no mercado brasileiro, entre elas a alemã SAP e a norte-americana Oracle. Em um primeiro momento, a Microsiga tentou realizar uma parceria com as multinacionais entrantes para permanecer no topo, mas não houve qualquer parceria bem-sucedida. Esse fato marcou uma divisão de mercado, onde as multinacionais focalizaram inicialmente as grandes corporações instaladas no Brasil, enquanto a Microsiga direcionou seus esforços para as PMEs.

Em 1997, a Microsiga estendeu as operações ao mercado internacional, e primeiramente abriu uma subsidiária na Argentina, seguida da abertura de franquias no Chile, Paraguai e Uruguai. Em 2003, a mexicana Sipro foi adquirida pela Microsiga. Já em 2005, a Totvs admitiu a participação do BNDES, cuja entrada permitiu a aquisição da empresa catarinense Logocenter, de renome no segmento de ERPs brasileiro, surgindo então a Totvs, que tem por significado “tudo” ou “todos” em latim. Esse nome derivou de um apelo comercial para simbolizar a capacidade da empresa em fornecer uma solução completa de *software* em gestão.

Já em 2006, a Totvs entrou no mercado de ações por meio da abertura de capital e lançamento de ações na Bovespa, sendo a primeira do segmento a realizar tal operação. Essa iniciativa proporcionou à Totvs uma maior credibilidade nos mercados nacional e internacional, em especial pela adesão de práticas de governança corporativa exigidas pela Bovespa.

Concorrentes

Enquanto a Totvs possuía, em 2015, um montante de 35% de *market share* no mercado brasileiro, os principais concorrentes diretos – SAP e Oracle – possuíam 31% e 15%, respectivamente. Enquanto a Totvs estava posicionada mais fortemente no mercado das PMEs, a SAP e Oracle buscavam prioritariamente captar as grandes empresas brasileiras, entretanto já passavam a avaliar módulos ou aplicativos específicos às empresas de menor porte.

¹ Cosentino, L., Haberkorn, E., & Cícero, F. (2001). *Genoma empresarial*. São Paulo, SP: Editora Gentel.

A SAP é uma multinacional alemã com sólida reputação no mercado internacional, e líder global em soluções de *softwares* de gestão de empresas. A empresa é reconhecida fortemente por seus produtos altamente rígidos e assegura consistência nos dados sem que haja possibilidades de manipulação do sistema. Assim, muitos investidores e acionistas buscam seus serviços com o objetivo de reduzir assimetrias de informações entre os agentes organizacionais.

Quanto aos produtos, a SAP oferece um amplo conjunto de soluções, seja por tipo de negócio (*e-commerce*, manufatura, por exemplo), por indústria (aeroespacial e defesa, por exemplo), por categorias de produtos (analítico, conteúdo e colaboração, por exemplo), por plataforma e tecnologia (gestão de dados e segurança, por exemplo), e por foco de atuação (PMEs e internet das coisas, por exemplo). Em síntese, suas soluções são diferenciadas por clientes, de acordo com suas necessidades.

Com uma receita bruta de vendas equivalente a 23 bilhões de dólares em 2015, e terceira maior empresa no mundo na categoria de *software* e programação, conforme evidenciado pela *Revista Forbes* de 2015, a SAP conta com a força de sua marca para expansão global. Além disso, com um amplo conjunto de produtos e serviços diversificados e segmentados, a SAP aposta crescer em mercados emergentes, por exemplo, a operação SAP Brasil iniciou em 1995 e já é considerada uma das maiores subsidiárias do mundo.

A Oracle, por sua vez, detém uma menor parcela do mercado brasileiro de ERPs. De origem norte-americana, a multinacional é a segunda maior companhia do mundo na categoria de *software* e programação, com uma receita bruta superior a 37 bilhões de dólares em 2015, ficando somente atrás da Microsoft. A multinacional Oracle está presente em mais de 140 países e oferece um amplo conjunto de produtos, serviços e soluções em *software* e *hardware*. Inicialmente, a empresa oferecia *softwares* e bases de dados, inclusive era parceira da SAP com suas bases de dados. Mas, a partir de oportunidades de negócios identificadas, a empresa aumentou seu portfólio de produtos para *softwares* ERPs, bases de dados, plataforma *web*, plataforma colaborativa e aplicativos.

Com um mercado consolidado em bases de dados e *softwares* específicos, a Oracle busca expandir suas operações no mercado de *softwares* ERPs. Com apenas pouco mais de 10 anos nesse campo de atuação, a multinacional aposta em sua marca já consolidada no mercado internacional, além de uma vasta lista de clientes que podem colaborar na expansão de seus produtos e serviços. Com uma participação relativamente maior em mercados sofisticados, a empresa aposta nos mercados emergentes – inclusive no mercado brasileiro.

Além dos grandes concorrentes, os pequenos concorrentes, muitas vezes designados como "outros", representam aproximadamente 20% do *market-share* brasileiro. Em função da dinamicidade do setor e com a facilidade de programação com o uso de plataformas *cloud*, os pequenos vêm crescendo no mercado brasileiro com preços competitivos e com serviços de alta qualidade. A Infor e Senior são exemplos de empresas regionais que vêm conquistando uma fatia significativa nesse mercado, sobretudo em PMEs.

ERP

Os sistemas ERPs representam a evolução do MRP e MRP-II amplamente utilizados nas décadas de 1980 e 1990, respectivamente. Os ERPs têm sido muito usados para melhorar a eficiência do processo produtivo, por meio armazenamento e processamento de dados. Independentemente da indústria ou porte da empresa, um *software* de ERP auxilia organizações na gestão empresarial, reunindo múltiplas informações, relatórios e indicadores que facilitam a tomada de decisão do gestor.

O produto da Totvs é um *software* ERP (Sistema Integrado de Gestão) apoiado em um amplo conjunto de serviços. Além dos serviços de implantação, treinamento e manutenção dos *softwares*, a Totvs passou a fornecer o serviço de plataforma e consultoria. Para o serviço de plataforma, oferece uma base de dados nas “nuvens” – plataforma *cloud*, que efetuará todo o armazenamento do *software* e documentos sem a necessidade de ter um servidor *in loco* na empresa. Já o serviço de

consultoria consiste de um serviço personalizado ao cliente com soluções inovadoras para aumentar seu desempenho organizacional.

Os ERPs atendem um amplo conjunto de indústrias e serviços, dessa forma utilizam uma segmentação nos *softwares* para atender as especificações de cada negócio. São 11 soluções por segmentos: agroindústria, construção e projetos, distribuição e logística, educacional, serviços financeiros, jurídico, manufatura, saúde, serviços, varejo e microempresas. Essas soluções podem ser utilizadas por empresas de qualquer porte.

Para cada segmento, a Totvs oferece módulos voltados ao *core business*, operações de *backoffice* e complementares. Apresenta-se o segmento de manufatura como exemplo, na divisão bens de capital:

- *Core business*: engenharia de produto e processo, desenvolvedor e configurador de produto, planejamento e controle da produção, planejamento avançado da produção, chão de fábrica, gestão da qualidade, gestão de projetos e rastreabilidade.
- *Backoffice*: gestão de contratos, compras e suprimentos, estoques e custos, vendas e faturamento, financeiro, contábil, fiscal/SPEDs/NFE-e, ativo imobilizado, planejamento e controle orçamentário, comércio exterior, gestão de capital humano (HCM).
- Soluções complementares: Totvs GRC (governança, risco e *compliance*), CRM e *call center*, frete embarcador, WMS – gestão de armazenamento, OMS – gestão de distribuição, gestão jurídica, gestão de serviços, gestão de investimentos, manutenção de ativos, gestão ambiental, Totvs *reserve*, Fluig, Totvs *marketplace*, Totvs *Intellector*, Totvs *Geosales*, Totvs *S&OP* e *Business analytics* (BA) – relatórios e indicadores gerenciais.

Dessa forma, a empresa oferece módulos específicos para atender as principais atividades de organizações (*core business*), módulos de apoio (*backoffice*) e ainda soluções complementares. Essas soluções são ofertadas e adequadas de acordo com os interesses e necessidades específicas de cada cliente, podendo ser adicionado ou removido algum módulo.

Ainda, em 2015, a Totvs lançou o Fluig, uma tentativa de romper as barreiras organizacionais por meio da integração de pessoas, processos e distintos departamentos organizacionais por meio de uma plataforma integrada. Essa plataforma promove a interação da equipe de trabalho de maneira remota, permitindo interações dinâmicas simultâneas, além do envio de textos, fotos, vídeos e documentos em uma conversa. O acesso pode ser feito com *smartphones* e *tablets* em qualquer lugar do mundo.

Operação e estratégia

Desde o fim da reserva de mercado para produtos e serviços de TI em 1992, Cosentino e Haberkorn detinham a preocupação do aumento da concorrência com a chegada das multinacionais estrangeiras. O crescimento e acirramento do mercado doméstico já era inevitável. A partir desse momento, os executivos tomaram a decisão de expandir mercado para a América Latina, na qual se consolida como a primeira subsidiária da Microsoft na Argentina, em 1997.

Ademais, diante do posicionamento das grandes multinacionais em atender prioritariamente as grandes corporações, a Totvs concentrou uma estratégia de captar as empresas de pequeno e médio porte. Essa estratégia proveu bons frutos no mercado brasileiro, sendo que o *market share*, em 2015, da Totvs representava para as PMEs um montante de 50% e 40%, respectivamente. Em termos gerais, a Totvs possuía, em 2015, um *market share* de 35% do mercado brasileiro, no entanto, quando a Data Sul foi adquirida em 2008, a Totvs já possuía um montante de 40% de *market share*.

Enquanto as multinacionais já ofereciam soluções especializadas por segmentos, e havia a emergência de pequenas empresas domésticas, que se tornavam referência em segmentos específicos, a Totvs tentava assegurar a liderança nos clientes de PMEs nos segmentos de manufatura e serviços em geral. Diante desse desafio entre grandes *players* internacionais, assim como potenciais concorrentes especialistas de pequenos porte, quais alternativas poderiam ser cogitadas para

expansão de mercado da Totvs? Como poderia a Totvs competir com os concorrentes e continuar a crescer nos mercados nacional e internacional? Como poderiam os executivos trabalhar de modo a cumprir os objetivos organizacionais e agradar os investidores? Como complementar segmentos em que a Totvs ainda não possuía *expertise*? Como reduzir a curva de aprendizagem de segmentos já explorados por concorrentes? Quais estratégias poderiam ser tomadas?

Anexo 1. Dados financeiros (em R\$)²

Contas	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Receita Líquida de Serviços e Vendas	376.295,0	662.250,0	844.854,0	988.680,0	1.129.475,0	1.279.160,0	1.413.976,0	1.611.794,0	1.772.447,0	1.908.737,0	2.183.786
Taxas de Licenciamento	105.255,0	170.848,0	233.713,0	249.433,0	304.454,0	306.965,0	329.424,0	284.013,5	298.949,0	239.979,0	167.759,0
Serviços	97.678,0	144.347,0	188.834,0	240.408,0	263.970,0	365.320,0	414.871,0	464.046,3	514.572,0	557.718,0	541.848,0
Subscrição	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	78.392,0	104.228,0	140.820,0	229.235,0
Manutenção	173.362,0	347.055,0	422.307,0	498.839,0	561.051,0	606.875,0	669.681,0	785.342,3	854.698,0	918.556,0	1.000.753,0
Hardware	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	51.664,0	244.191,0
Custos Operacionais	(118.917,0)	(221.151,0)	(294.668,0)	(319.588,0)	(377.450,0)	(421.106,0)	(456.820,0)	(546.353,6)	(604.462,6)	(706.469,0)	(876.778)
Custos de Software	(5.726,0)	(14.994,0)	(27.053,0)	(22.908,0)	(24.118,0)	(45.506,0)	(55.969,0)	(72.462,0)	(82.443,0)	(75.399,0)	(77.284)
Custo de Serviços	(113.191,0)	(206.157,0)	(267.615,0)	(296.680,0)	(353.332,0)	(375.600,0)	(400.851,0)	(415.020,3)	(455.255,5)	(507.298,0)	(506.545)
Custo de Suporte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(58.871,3)	(66.764,1)	(89.722,0)	(130.540)
Custo de Hardware	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(34.050,0)	(162.409)
Lucro Bruto	257.378,0	441.099,0	550.186,0	669.092,0	752.025,0	858.054,0	957.156,0	1.065.440,4	1.167.984,4	1.202.268,0	1.307.008
Receitas (Despesas) Operacionais	(251.415,0)	(360.255,0)	(473.518,0)	(500.615,0)	(540.356,0)	(631.855,0)	(660.336,0)	(745.920,4)	(820.325,4)	(797.232,4)	(1.094.755)
Pesquisa e Desenvolvimento	(30.980,0)	(65.304,0)	(90.711,0)	(118.446,0)	(149.924,0)	(175.247,0)	(174.332,0)	(208.544,4)	(235.086,4)	(267.013,0)	(326.546)
Despesas de Propaganda	(13.607,0)	(22.631,0)	(26.040,0)	(30.715,0)	(32.335,0)	(28.290,0)	(33.942,0)	(44.650,0)	(41.439,0)	(49.281,0)	(47.029)
Despesas de Vendas	(27.073,0)	(45.608,0)	(53.488,0)	(57.393,0)	(71.225,0)	(86.717,0)	(88.058,0)	(107.432,0)	(131.741,0)	(152.230,0)	(203.818)
Comissões	(47.384,0)	(68.555,0)	(82.921,0)	(102.970,0)	(108.508,0)	(127.707,0)	(141.014,0)	(154.144,0)	(154.986,0)	(155.981,0)	(139.639)
Despesas Gerais e Administrativas	(47.835,0)	(64.772,0)	(74.482,0)	(76.268,0)	(71.819,0)	(78.176,0)	(82.875,0)	(95.809,0)	(114.376,0)	(187.277,0)	(204.532)
Honorários da Administração	(16.070,0)	(21.843,0)	(27.942,0)	(31.750,0)	(27.967,0)	(34.220,0)	(35.046,0)	(28.734,0)	(26.049,0)	(23.476,0)	(19.176)
Depreciação e Amortização	(39.643,0)	(63.312,0)	(94.755,0)	(69.918,0)	(77.883,0)	(82.484,0)	(81.228,0)	(82.558,0)	(88.928,0)	(103.077,0)	(128.350)
Provisão para Crédito Liquid. Duvidosa	(2.125,0)	(7.313,0)	(14.955,0)	(7.721,0)	(10.595,0)	(16.145,0)	(23.234,0)	(23.652,0)	(27.565,0)	(34.562,0)	(49.197)
Outras (Despesas)/Receitas Oper. Liq.	(26.698,0)	(917,0)	(8.224,0)	(5.434,0)	9.900,0	(2.869,0)	(607,0)	(397,0)	(155,0)	(988,0)	(23.532)
EBITDA	45.606,0	144.156,0	171.423,0	238.395,0	289.552,0	308.683,0	378.048,0	402.078,0	436.587,0	331.460,0	343.917
Margem EBITDA %	12,12%	21,77%	20,29%	24,11%	25,64%	24,13%	26,74%	24,95%	24,63%	17,37%	15,70%
LAJIR	5.963,0	80.844,0	76.668,0	168.477,0	211.669,0	226.199,0	296.820,0	319.520,0	347.659,0	405.035,6	212.253
Resultado Financeiro	6.448,0	15.917,0	9.155,0	(31.224,0)	(49.730,0)	(17.747,0)	(8.623,0)	(3.153,0)	12.599,0	26.451,0	(36.732)
Receitas Financeiras	13.473,0	30.261,0	34.304,0	19.257,0	18.442,0	40.527,0	45.415,0	40.459,0	71.008,0	121.165,0	74.251
Despesas Financeiras	(6.826,0)	(14.139,0)	(24.930,0)	(50.481,0)	(68.172,0)	(58.274,0)	(54.038,0)	(43.116,0)	(57.826,0)	(94.639,0)	(110.983)
Resultado da Equivalência Operac.	(199,0)	(205,0)	(219,0)	0,0	0,0	0,0	0,0	(496,0)	(583,0)	(75,0)	0,0
LAIR	12.411,0	96.761,0	85.823,0	137.253,0	161.939,0	208.452,0	288.197,0	316.367,0	360.258,0	431.486,6	175.521
Imposto de Renda E Contribuição Social	4.119,0	(23.064,0)	(12.393,0)	(25.227,0)	(24.411,0)	(39.069,0)	(81.049,0)	(93.267,0)	(97.460,0)	(59.888,0)	(23.252)
Corrente	(9.423,0)	(29.340,0)	(25.644,0)	(11.748,0)	(31.084,0)	(41.179,0)	(89.958,0)	(90.277,0)	(96.957,0)	(69.250,0)	(38.260)
Diferido	13.542,0	6.276,0	13.251,0	(13.479,0)	6.673,0	2.110,0	8.909,0	(2.990,0)	(503,0)	9.362,0	15.008
Lucro Líquido do Exercício	16.530,0	73.697,0	73.430,0	112.026,0	137.528,0	169.383,0	207.148,0	262.798,0	262.798,0	371.598,6	152.269
Margem Líquida %	4,39%	11,13%	8,69%	11,33%	12,18%	13,24%	14,65%	13,84%	14,83%	19,47%	7,00%

² Dados a partir da divulgação dos resultados da Totvs. Recuperado de <http://ri.totvs.com/ptb/central-de-resultados>.

Anexo 2. *Market share* Brasil (dados de 2015)³

Empresa	<i>Market-share</i>	Pequenas empresas	Médias empresas	Grandes empresas
Totvs (2015)	35%	50%	40%	20%
SAP (2015)	31%	11%	25%	51%
Oracle	15%	9%	16%	21%

Anexo 3. Receita por segmento⁴

Segmento	Ano 2014	Ano 2015	% variação
Manufatura	535,7	539,4	0,69%
Varejo	499,3	535,2	7,19%
Serviços	342,0	334,3	-2,25%
Distribuição e logística	270,2	288,2	6,66%
<i>Financial services</i>	150,9	163,1	8,08%
Outros	400,0	402,1	0,52%

³ Totvs perde *market share*, mas segue líder no mercado brasileiro de ERP. (2016, Abril 14). *Computerworld*. Recuperado de <http://computerworld.com.br/totvs-perde-market-share-mas-segue-lider-no-mercado-brasileiro-de-erp>.

⁴ Dados a partir da divulgação dos resultados da Totvs. Recuperado de <http://ri.totvs.com/ptb/central-de-resultados>.