



Tudo para TODOS

LAÉRCIO COSENTINO, FUNDADOR E CEO DA TOTVS, MAIOR EMPRESA DE SOFTWARE DE GESTÃO EMPRESARIAL DA AMÉRICA LATINA, CONTA COMO VEM APOIANDO SUA META DE CRESCIMENTO GLOBAL EM INOVAÇÃO –EM GESTÃO E TECNOLÓGICA– E EXECUÇÃO

Quando o papa João Paulo II morreu, seu testamento dizia “*Totvs tuus*”: “Tudo é de todos, meu legado é de todos, tudo o que eu deixei pertence ao mundo”. Quando leram isso, Laércio Cosentino e seu time de sócios e executivos na Microsiga, que buscavam unificar várias empresas recém-integradas sob uma nova marca, souberam: esse era o nome ideal. A proposta inicial é que fosse uma marca institucional para investidores, como AmBev, não uma marca para o mercado. Mas a marca foi se afirmando sozinha, sobrepondo-se a todas as outras –Microsiga, Logocenter, RM etc. Como diz Cosentino, “acho que não tem nenhum caso no mundo em que alguém abriu mão de marcas fortes em benefício de um processo de integração”.

Hoje a Totvs (pronuncia-se *Tótus*, o “v” do latim tem som de “u”) quer se popularizar como sinônimo de *software* para gestão empresarial (de *business intelligence* a CRM, de *supply chain* a ERP) e faz campanha publicitária tanto na mídia de massa

como na especializada, protagonizada pela jornalista Márlia Gabriela. Tem grandes clientes nas áreas de saúde, agroindústria, jurídica, serviços financeiros, distribuição,

logística e varejo, educacional, construção e projetos, pequenos negócios e manufatura, entre outras.

A empresa tem uma história impressionante, de 26 anos, e nunca um resultado em vermelho, que pou-

A entrevista é de Sandro Magaldi, diretor-comercial da HSM.

cos brasileiros conhecem. Com uma estratégia que combina consolidação agressiva e crescimento orgânico de pelo menos 20% ao ano, ela se tornou a maior empresa de *software* da América Latina, superando concorrentes estrangeiras do porte de SAP e Oracle, e uma das cinco empresas do mundo a ter *middleware* com tecnologia proprietária. Tem 4,5 mil funcionários diretos e, somando os das 130 franquias, 9 mil pessoas em sua operação. Contabilizou R\$ 845 milhões em vendas em 2008, com lucro de mais de R\$ 129 milhões, e deve superar R\$ 1 bilhão de faturamento este ano, em que pese a crise econômica.

Inovadora tanto em produtos como em conceitos de gestão e baseada em pessoas, ela agora está oferecendo ao mercado o “operador administrativo”, como conta Laércio Cosentino nesta entrevista exclusiva a Sandro Magaldi, em que também discutiu sobre a capacidade de inovação tecnológica do País e a marca “TI Brasil”, fundamentais para nossa competitividade.

Sabemos que tecnologia é fundamental para a competitividade de um país. Quero começar nossa conversa por aí, já que são poucos os que podem dar uma resposta com visão empresarial a essa pergunta. Qual é nosso status hoje em inovação tecnológica?

O Brasil está avançando. Poderíamos ter avançado mais se tivesse havido um plano para treinar as pessoas tecnologicamente durante sua formação no primeiro grau, segundo grau, universidade, como fizeram alguns países. Mas, mesmo assim, quando se fala de TIC [tecnologia da informação e comunicação], essa já é uma realidade irreversível no Brasil. E muitos esforços estão sendo feitos para avançar mais.

E vocês estão fazendo sua parte nessa área, certo? Pouca gente sabe, mas vocês são a única companhia latino-americana de *software* que tem tecnologia proprietária de *middleware*, ou seja, um programa próprio para fazer a mediação entre outros softwares e os sistemas operacionais, crucial na era da computação distribuída. Por que vocês decidiram desenvolver seu programa?

Na verdade, no mundo inteiro, há apenas cinco grandes empresas que desenvolvem *middleware* e aplicam em suas soluções sistêmicas: a Microsoft, com o Dot Net; a SAP, com o NetWeaver; a Oracle, com o Fusion; a IBM, com o WebSphere; a Totvs, com o Totvs Tec, a única delas que

“UMA CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA BRASILEIRA É FAZER SISTEMAS COMPLEXOS, EM VEZ DE CODIFICAÇÃO DE SISTEMA”

vem de uma economia emergente. Realmente são pouquíssimas as empresas que pensaram o seguinte: “Vamos criar um *middleware* que converse com os sistemas operacionais, com banco de dados, com interface, com toda a evolução da TIC, ou seja, com toda a convergência digital”. O que foi enxergado por essas empresas é que o mundo estava caminhando para uma convergência digital e que esta aconteceria em um nível acima do sistema – não no sistema em si. Se não for assim, você tem de desenvolver um novo sistema para cada equipamento, para cada novo dispositivo, para cada nova interface. Acho que o fato de a Totvs, com seu *middleware*, ser uma empresa brasileira confere uma liderança interessante ao Bra-

sil, voltando à sua pergunta inicial.

E eu vou complementar: outra grande contribuição tecnológica do Brasil é fazer sistemas complexos, em vez de mera codificação de sistema. Nesse quesito, a contribuição do Brasil também é bastante grande. Se você pegar os melhores sistemas bancários do mundo, com certeza são feitos por brasileiros. É avançadíssimo todo o processo da Receita Federal, agora com o SPED Fiscal [escrituração fiscal digital], que fará com que cada uma das empresas do País tenha uma cópia de sua contabilidade dentro dos computadores da Receita Federal.

O avanço tecnológico brasileiro se dá mais na área de instituições financeiras e serviços públicos do que no restante, em sua opinião?

Não apenas. Tem o lado de tecnologias embarcadas também, como a do motor flex, tem a TV digital, da qual pouco se fala, mas que está caminhando muito. Acho que a TV digital brasileira vai ser o primeiro grande sistema em que a interatividade vai ser utilizada.

Devíamos prestar mais atenção nisso. Nos Estados Unidos, a TV digital foi basicamente a troca de qualidade de imagem e som; na Europa, foi isso com o acréscimo de uma interface; no Japão, avançou a interatividade, mas em dispositivos menores, *mobile*. Agora estamos entrando no jogo num momento em que há um algoritmo de compactação melhor, que é o Mpeg 4. Em um país que sabe fazer televisão e que é líder no Orkut e forte em redes sociais em geral, imagine só o que vai acontecer. E a Totvs está investindo muito nisso, por meio da TQTV [Totvs-Quality para TV Digital], *joint venture* que fizemos com a Quality, do Rio de Janeiro, para gerar

DA SIGA À TOTVS

1969

Ernesto Haberkorn cria um birô de serviços na área de informática: Sigá – Sistemas Integrados de Gerência Automática.

1983

Ernesto Haberkorn e Laércio Cosentino fundam a Microsigá Software S.A.

1990

É aberta a primeira franquia Microsigá.

1993

Começa o trabalho de formação das alianças estratégicas.

1996

A Microsigá recebe o certificado ISO 9001; é a primeira empresa brasileira de *software* a obter tal certificação.

middleware e outros produtos para TV digital.

E como anda esse *middleware*?

Hoje temos o produto pronto; 99,9%. Dependíamos de algumas definições, que foram aprovadas no Fórum de TV Digital há cerca de 20 dias [final de abril]. Muito em breve nós vamos ver os resultados. A interatividade da TV digital do mundo vai dever muito ao Brasil – e a TV digital aqui vai servir também como um programa de inclusão social, porque a televisão está na casa de todo mundo. Agora só tem o lado de o Brasil saber “marketear” tudo isso – não apenas a TV digital, mas todas essas tecnologias que comentamos.

Foi noticiado recentemente que as exportações brasileiras de serviços de *software* cresceram 75% em 2008, somando US\$ 1,4 bilhão, e que o Brasil subiu de 10º para 5º lugar no ranking mundial. Os brasileiros não têm noção desse avanço – só pensamos na Índia nesse segmento...

É verdade, está acontecendo tudo muito rapidamente nessa área. A Brasscom [Brazilian Association of Information Technology and Communication Companies], entidade que reúne hoje praticamente 70% do PIB das empresas de informática do País, tem feito um esforço muito grande para aumentar a exportação

de *software* e projetar mundialmente nosso *know-how* da convergência digital. Basicamente são os dois grandes programas em que estamos focados. E estamos tentando pôr na agenda do governo brasileiro a TIC, no mesmo patamar que o biocombustível.

O que falta para o Brasil realmente ser um dos líderes de TIC no mundo, e de maneira sustentável?

Para o País ser grande fornecedor de TIC no mundo, temos de fortalecer o inglês como segunda língua e melhorar a capacitação técnica das

“A INTERATIVIDADE DA TV DIGITAL NO MUNDO VAI DEVER MUITO AO BRASIL – E AQUI VAI SERVIR TAMBÉM COMO INCLUSÃO SOCIAL”

pessoas. É uma questão de treinamento de pessoas basicamente – e a Brasscom está propondo um plano para isso também.

Não podemos perder de vista os lados positivos do Brasil: estamos perto dos consumidores, seja Europa ou Estados Unidos – é uma noite maldormida, no avião, de distância. Podemos ter uma violência urbana significativa, mas não há problemas religiosos, terrorismo... Há estabilidade democrática e econômica, e respeito à individualidade. Coisas

que simplesmente são os pilares do novo mundo que estamos criando. Além disso, o Brasil tem algo que a maioria dos países líderes na oferta de mão de obra hoje não tem: a inteligência de montar um produto.

Sério? Os indianos não têm isso?

Não, por incrível que pareça. Você manda os indianos fazerem partes de códigos e eles codificam que é uma maravilha, com qualidade excelente. Mas, quando o código volta, alguém tem de unir tudo e vender como um produto. E eu pergunto: onde está o valor agregado? Na montagem do produto, que é estratégica no caso do *software*, porque tem várias partes. Repassando, o Brasil consegue realmente cuidar de todo o processo de fazer um *software*, da ideia à venda do produto, passando pela concepção e execução do projeto e por empacotá-lo. Já a Índia seria o equivalente ao setor de autopeças.

O Larry Huston, que foi vice-presidente de inovação da Procter & Gamble mundial e hoje é consultor especializado em inovação aberta, disse recentemente em entrevista exclusiva a nós [veja página 90] que o Brasil ainda não está no radar das grandes empresas como fornecedor de inovações tecnológicas. Por que isso acontece, em sua opinião?

Acho que o Brasil precisa fazer um



1997

É aberta a primeira unidade da empresa no exterior, a Microsigla Argentina.



1998

Começa a verticalização da empresa.



1999

É lançada a linguagem ADVPL (*Advanced Protheus Language*) e entra um sócio estrangeiro, a Advent International Corporation, com 25% do capital social.



2001

Todas as franquias da divisão Microsigla são certificadas nas normas ISO 9002; é a primeira rede de franquias no Brasil a obter tal certificação.



2003

A Microsigla adquire ativos da empresa Sipros, no México, e assim nasce a Microsigla México.

pouco mais de propaganda. Está faltando marketing ao País. A gente também vem trabalhando isso na Brasscom; é preciso haver a marca Brasil na TI. A partir do momento em que você consegue construir essa marca, tudo muda.

É questão de imagem mesmo, tanto que ainda vemos empresários brasileiros dizendo o seguinte: “Se eu instalar um produto estrangeiro, a minha empresa vai valer mais, o investidor vai vê-la de modo diferente”. E isso nem é verdade. Sabe por quê? Porque o investidor que investe em mercados emergentes responde pelas decisões de investimento em todos os segmentos de produtos de mercados emergentes, sejam tecnologia, sejam outros. Ele valoriza que a empresa em que ele investe use produto nacional que seja bom. Na verdade, existe um lado muito importante de as empresas brasileiras, o governo e os brasileiros em geral também acreditarem nos produtos que têm e os prestigiarem.

Nelson Rodrigues falava muito da história do complexo de vira-lata do brasileiro e parece que somos tão reféns disso que mal enxergamos o que acontece à nossa volta. A própria Totvs provou ser um Davi diante de dois Golias como SAP e Oracle, tendo faz tempo a liderança do mercado de softwares de gestão no Brasil...

Muita gente diz que “a Totvs está defendendo o mercado brasileiro”, mas não é isso. Estamos defendendo que haja grandes empresas de TI em solo latino-americano para que gerem empregos de alto valor agregado, pois é isso que faz uma sociedade melhor, com mais capital intelectual, capaz de gerar produtos que consigam colocar em destaque no mundo tudo o que for produzido aqui.

“PARA INCENTIVAR SUAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA, O GOVERNO PRECISA PASSAR A COMPRAR PRODUTO, NÃO SÓ SERVIÇO”

Você mencionou a importância de o governo prestigiar o produto nacional. Mas ele não prestigia sempre, por definição? No governo dos Estados Unidos, pelo menos, duvido que eles comprem um software alemão...

A lógica é essa –desde que haja igualdade de preço e de qualidade com concorrentes estrangeiros. Mas não é sempre que isso acontece. E tem mais uma prática que o governo brasileiro precisa mudar, se quiser incentivar suas empresas de tecnologia como faz o governo norte-americano: ele precisa passar a comprar produto. Hoje o governo só compra serviço, não produto. Quer um exemplo? A urna eletrônica. Ela é produto

do governo, não de uma empresa. E, sendo assim, ele não vende a urna eletrônica para o governo, digamos, do Paraguai; ele a empresta. O governo tem de passar a fazer licitações do seguinte tipo: “Eu quero um produto que faça as eleições eletrônicas”. E a empresa vencedora pode, durante “x” anos, explorar o mercado mundial. Ele pode até determinar o seguinte: 15% ou mais dessa receita deve ser reinvestida dentro do País em outros produtos... Isso por si só mudaria completamente o cenário da TI no Brasil.

Quero então entrar no assunto Totvs. Como esse Davi se diferenciou tanto a ponto de superar não um, mas dois Golias? Olhando para trás, a que você atribui isso?

A Totvs foi criada em 1983, no momento em que se instalava a microinformática no mundo. A primeira grande visão que tivemos foi que estava surgindo uma tecnologia, o microcomputador, com enorme potencial de crescimento, e a gente entendeu o seguinte: “Se vamos ter um computador por pessoa, vamos também ter vários computadores por empresa”, só que essas empresas não seriam as grandes, que usariam *mainframes*, mas as pequenas e médias. E passamos a trabalhar para atendê-las –o que requereu canais diretos de distribuição, que viabilizamos por meio

DA SIGA À TOTVS



2004

Amplia-se o modelo corporativo de cobrança da Microsiga.

2005

A Microsiga compra a Logocenter e recompra a participação da Advent em seu capital –a BNDESPAR entra como sócia. A empresa obtém a certificação CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), nível 2, nas divisões Microsiga e Logocenter, e lança a consultoria Totvs-BMI em um “Modelo Ampliado de Negócios”.

2006

A Totvs abre capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), no Novo Mercado (nível mais alto de governança corporativa), e adquire a RM Sistemas.

2007

Reestrutura-se a equipe (própria) de vendas em dois grupos: para novos clientes e para clientes que já fazem parte da carteira. A empresa adquire o capital integral da Totvs-BMI, formando a Totvs Consulting, e faz as aquisições da Midbyte (de *software* voltado ao varejo) e da BCS (de *software* voltado ao segmento jurídico), além de uma *joint venture* com a Quality na TQTVD para a produção do *middleware* para TV digital. Cria a EuroTotvs, baseada em Portugal.

de franquias. Esse foi um segundo momento, em que nós criamos o que chamávamos de “Tratado de Tordesilhas” –“Vamos ocupar o Brasil, antes que alguém ocupe”– e, para isso, implantamos um projeto de franquias e conseguimos atender o Brasil como um todo entre 1989 e 1999. O terceiro momento diferenciador foi quando definimos que tínhamos de constituir uma empresa global, pois estavam surgindo as primeiras iniciativas de empresas estrangeiras de ter *softwares* globais. Aí partimos para criar uma empresa de desenvolvimento de *software* que pudesse ser grande, atuando com clientes do tipo média e pequena empresa.

Depois, preparamos a empresa para, um dia, abrir o capital. Foi um projeto grande, que começou em 1999 e se concretizou em 2006. Quase fizemos a IPO [oferta pública inicial de ações] em 2001, mas vieram o estouro da bolha da internet e os ataques de 11 de setembro. Nós nos orgulhamos de ter sido a primeira empresa aprovada no Novo Mercado da Bovespa –e fomos a primeira de TI na bolsa.

“CRIAMOS UM ‘TRATADO DE TORDESILHAS’ – ‘VAMOS OCUPAR O BRASIL ANTES QUE ALGUÉM OCUPE’ – E IMPLANTAMOS FRANQUIAS”

No meio do caminho, outro ponto importante foi o início da consolidação do mercado –dizemos que foi o momento de “colocar os patinhos em fila”. Para fazer da Totvs a primeira grande empresa de TI de um país emergente, tínhamos de recorrer a algumas aquisições e nos impusemos a meta de ser uma empresa de R\$ 1 bilhão de faturamento em 2010, o que devemos conseguir em 2009.

Vocês fizeram R\$ 260 milhões no primeiro trimestre? Em plena instabilidade global? Como conseguiram?

Exato. Isso é fruto de quatro coisas: visão, execução, antecipação e pessoas. Principalmente pessoas. Como uma empresa brasileira, de desenvolvimento de tecnologia no hemisfério sul, na cidade de São Paulo, na zona norte, vai conseguir ser uma grande empresa de tecnologia? Com

as pessoas. Brasileiros, latinos. Se tem uma coisa fundamental na tecnologia, são as pessoas. O primeiro dos nossos valores é: “Somos um grupo baseado em pessoas”. Ponto.

Quantas aquisições e fusões vocês fizeram nos últimos anos? E como não perderam seu “genoma empresarial”, para usar um termo que você usa e que intitulou seu livro?

Essas são palavras que nós mudamos aqui dentro. Todo mundo diz “É fusão, aquisição”, mas não é nada disso. Nós integramos companhias, ponto. Até porque não acreditamos em aquisição hostil –seria uma incoerência se praticássemos isso, uma vez que dependemos de pessoas.

São 21 empresas que estão embaixo da Totvs e não perdemos valor em nenhuma delas. O primeiro segredo para isso é exatamente esse primeiro valor de que falei: ser um grupo baseado em pessoas. Isso facilitou muito tudo aquilo que fizemos no processo de integração. E sempre dissemos o seguinte: “Nós queremos manter aqui os melhores talentos”.

Em 2000, quando entendemos

anúncio

DA SIGA À TOTVS

2008

Ocorrem a unificação de canais e a criação do sistema de franquias Totvs, assim como a unificação com a Datasul, multinacional brasileira que oferece soluções integradas ao ERP. É lançado o Totvs Up, novo processo de atendimento e relacionamento com clientes por meio de uma plataforma web com possibilidades de implementação remota.



2009

A Totvs se apresenta ao Brasil em grande campanha publicitária nas mídias de massa e especializada, protagonizada pela jornalista Marília Gabriela. O público fica sabendo de sua presença em mais de 20 países.

que teríamos de ser o grande *player* de consolidação do mercado e pensamos em como consolidar sem perder valor, nós dissemos o seguinte: “Vamos primeiro identificar a carga genética da nossa empresa”, e aí criamos um conceito legal e até pioneiro em abordar dessa maneira o mundo dos negócios: o genoma empresarial. Vamos tentar identificar o que fez diferença na história da companhia até os primeiros 15 anos: habilidade, foco, transparência, pensamento global e regional, respeito à vida. Definimos 20 genes que fazem sucesso na companhia, que depois traduzimos em 10 mandamentos bem simples do que queremos e não queremos. Com esses critérios, nós nos preparamos para integrar outras companhias. E sempre pensando também em como ficaria, detalhadamente, o d+1, o primeiro dia pós-integração. Definir imediatamente quem fica e quem vai evita a instabilidade. Não se pode nunca entrar na reta final do funil, que é a negociação, e esquecer o d+1.

O processo de integração foi aprimorado. Integramos a Logocenter em dois anos, a RM em um ano e a Datasul em 73 dias. O curioso é que a questão da empatia entre as empresas – e seus valores, princípios éticos, carga genética –, que só verificávamos

num segundo momento, passou a aparecer na segunda reunião já.

Vocês criaram uma metodologia de integração...

Exato. Da mesma maneira que nós nos aprontamos para ter a empresa que desenvolve tecnologia, que tem canal de distribuição próprio e que abriu o capital pioneiramente na bolsa de valores, nos preparamos para ser uma companhia consolidadora.

“A INTEGRAÇÃO FOI APRIMORADA. INTEGAMOS A LOGOCENTER EM DOIS ANOS, A RM EM UM ANO E A DATASUL EM 73 DIAS”

Você mencionou a abertura do capital novamente e eu quero emendar uma pergunta nisso: como compatibilizar interesses e pressões dos acionistas com o direcionamento estratégico de longo prazo para o negócio, que é a própria razão de ser da consolidação?

Nós criamos dois cargos: um CEO e um ICEO, que é o Investidor CEO, o presidente dos investidores. O CEO tem de escrever a história que não está escrita, ou seja, pensar em futuro e na inovação, em estar com pessoas da organização e com os clientes. O ICEO precisa estar com os investidores, explicando-lhes

as estratégias, prestando contas ao mercado, fazendo a gestão financeira da companhia. É diferente do diretor de relações com investidores clássico, porque este não necessariamente está ligado à estratégia da companhia. É uma visão diferente. Apanhamos às vezes...

Esse é o custo do pioneirismo... mas você concorda que os interesses são antagonicos, não?

Sim, mas, a partir do momento em que você separa essas duas coisas, fica mais fácil a gestão da companhia para ter uma empresa de curto, médio e longo prazos. Nós não administramos a companhia para o mercado, nem podemos fazer isso.

Tem outra divisão que fazemos. Entendemos que há duas empresas aqui dentro, uma voltada para captar clientes e para desenvolver produtos e serviços, outra para captar investidores.

Vocês não se perdem nessa segmentação? Porque, além disso, vocês têm seis linhas de negócios distintas... Não seria mais fácil atuar em nichos, como, por exemplo, faz o Miguel Abuhab, membro do seu conselho de administração, no nicho de software de supply chain management?

Nós redividimos o negócio em quatro linhas agora para facilitar a compreensão pelo mercado: *software*,

anúncio

tecnologia, consultoria e serviços de valor agregado (que envolvem educação a distância). Não nos perdemos porque nos apegamos ferrenhamente a nossa missão: “Somos uma empresa de *software*, inovação, relacionamento e suporte à gestão”. Porque entendemos que nada adianta você vender *software* se não tiver suporte; nada adianta você vender *software* se não tiver inovação; nada adianta vender *software*, inovação e suporte à gestão se não tiver relacionamento. Hoje, somos uma empresa muito mais completa.

Agora, estamos nos preparando para fundir essas quatro linhas de negócios em uma coisa única: o serviço de operador administrativo. Liberamos as empresas para focarem sua atividade-fim, para que a Totvs possa cuidar da estrutura, da comunicação, do BPO [terceirização de processo de negócio] completo. Nosso princípio é: “Vamos ser iguais naquilo que é *commodity* e vamos ser muito diferentes naquilo em que conseguimos agregar valor, ou ter percepção de valor”. É um conceito novo numa coisa que o mercado ainda tem de aprender.

Aí você vai ter o desafio do aprendizado da força de vendas também...

Estamos trabalhando numa ferramenta bastante interessante, o Totvs Up, que vem atender a todo o processo de venda (demonstrações, implementação etc., tudo pela web). O *software* dissemina o conhecimento; torna-o acessível para todos os vendedores, ou para a grande maioria.

E a visão do cliente sobre isso?

Temos agora de estar em todo o mercado e passar credibilidade para ele –um trabalho, por exemplo, como o que a Embraer fez, para que credi-



Jeong Kim, líder dos lendários Bell Labs, compartilhou recentemente em HSM Management sua receita de inovação: colocar as pessoas para trabalhar em duplas transgeracionais, que combinem “um gestor mais velho e um mais novo”. Para a cúpula da Totvs, pelo menos, a fórmula parece estar dando resultados – e ótimos. Laércio Cosentino, presidente da Totvs, criou a empresa, que se chamava Microsiga até 2006, em sociedade com o experiente Ernesto Haberkorn, fundador da Siga e seu primeiro chefe. E ocorreu de fato uma mistura explosiva da experiência com a ousadia, já que Cosentino parecia quase um jovem da geração Y, tão questionador era da autoridade e dos paradigmas em geral. Em seu início de carreira na Siga, como estagiário, Cosentino já criticava a forma de gestão, e não foi à toa que se tornou um inovador nessa seara, desenvolvendo conceitos como o do “genoma empresarial” –que virou um livro seu em coautoria com Haberkorn–, entre outros.

Cosentino é considerado por muitos um “trator” em seu dia a dia e não raro é descrito como obsessivo por eficiência e eficácia, como pouco afeito a desculpas, como ultraobjetivo e até agressivo. Mas, se as metas são mesmo fundamentais em seu estilo de gerenciar e liderar, ele faz questão de se mostrar preocupado com as pessoas e tem voz suave e conversa tranquila. Com esse perfil, não foi coincidência Cosentino ter transformado a Totvs na líder do mercado latino-americano de *software* de gestão empresarial.

tassem que uma empresa brasileira podia fazer um avião. O processo é demonstrar que seu produto é bom, construir uma marca de sucesso, ter seus *cases* de sucesso e assim por diante. Estamos fazendo tudo isso. E a Totvs é uma coisa nova, o que ficou legal; não foi a Microsiga absorvendo as outras. Acho que não tem nenhum caso no mundo em que alguém abriu mão de marcas fortes em benefício de um processo de integração.

Você avalia que ainda vai ter muito espaço para crescer com consolidação?

Eu diria para você que vamos continuar sendo uma empresa de consolidação. Agora, ainda assim, se você olhar o crescimento orgânico da companhia, verá que foi entre 20% e 25% ao ano nos últimos anos.

Impressionante. E vi também que, desde a fundação da Microsiga, vocês sempre estiveram no azul. Qual é a receita secreta? [risos]

Não sei [risos], mas sei que é a receita secreta para se dar bem com investidores e sócios. Uma empresa que dá lucro é uma empresa de que todo mundo gosta. Mas o segredo são as pessoas talentosas, sempre. É ter uma equipe que seja visionária e que também consegue executar muito.

O que é talento para vocês?

Todos os participantes do nosso grupo precisam ter pelo menos quatro habilidades: a capacidade de perceber, a de tomar uma atitude, a de se perceber e a de se relacionar. Esse talento é a chave do sucesso. Com toda essa crise, foram três empresas na Bovespa cujo valor da ação não caiu abaixo do preço da IPO, e a nossa está entre elas. A explicação para mim são essas quatro coisas.

E como você avalia seu perfil como líder? Há quem diga que você só usa três palavras, de tão objetivo que é: “sim”, “não” e “quando”... [risos]

Acho que consigo ser firme e, ao mesmo tempo, entender as pessoas, talvez essa seja minha grande habilidade. Mas, novamente, isso está no genoma da empresa como um todo, não em mim.

Se você pegar nosso organograma, ele é totalmente diferente do padrão. Tem lá o presidente e, logo embaixo, um negócio chamado relações humanas e, apenas embaixo disso, a vice-presidência. RH para nós não é recursos humanos; são relações humanas envolvidas

“SEMPRE ACREDITAMOS QUE É PRECISO INOVAR MUITO E TER MOMENTOS DE RUPTURA NA COMPANHIA DE TEMPOS EM TEMPOS”

com o ecossistema da companhia bem-sucedida. Não foi fácil a decisão de pegar uma marca conhecida, jogar fora e colocar uma nova, mas privilegiamos as pessoas em detrimento da marca. Na nossa hierarquia, relações humanas têm prioridade mesmo. É valor. Tudo pode mudar na Totvs, exceto nossos valores.

Confesso: esperava ouvir mais vezes o verbo “executar” nesta conversa...

Sempre acreditamos que é preciso inovar muito e ter momentos de ruptura na companhia de tempos em tempos. Se alguém quiser ser uma referência duradoura do mercado, não pode só executar muito. Tem de gerar valor, executar, gerar valor, executar. E, quando falo em gerar valor, eu me refiro também a gerar percepção de valor.

Falamos muito de acerto e eu quero lhe perguntar: e os erros?

Cometemos vários, todos os dias, apenas não os contamos. São parte de nossa evolução e talvez nossa grande virtude também, porque é com eles que aprendemos. Faz parte dos nossos dez mandamentos, por exemplo, ter sempre um plano A e um plano B. Para tudo o que a Totvs faz, temos um plano A e um plano B, o que nos permitiu errar com alguma tranquilidade e mudou nosso próprio entendimento do que seja erro. Nós vemos erro não como erro, e sim como necessidade de assumir o plano B.

Talvez o erro mais evidente tenha sido a grande aposta na primeira IPO em 2001. Lembro até hoje: no dia 11 de setembro, estávamos marcando nosso *road show*, para abrir o capital, com o executivo do banco nos assessorando em Nova York, totalmente desconectados da internet. De repente, ele me disse: “Nossa, há alguma coisa estranha aqui, tem muito barulho de sirene, está uma confusão. Vamos desligar e nos falamos à tarde”. Não nos falamos. Era o fruto de cinco anos de trabalho para globalizar a empresa que acabava com dois aviões em 20 minutos.

Mas pegamos aquilo que seria um projeto para 2002 e, no dia 12 de setembro, sentamos com todo mundo e anunciamos: “Pessoal, micou, plano B”. O plano B era o seguinte: “Quem vai comprar *software*, depois que duas torres caíram? Os Estados Unidos não sabem nem o que está acontecendo, está todo mundo perdido, alguém vai comprar *software* nos próximos três meses? Ninguém. Então, vamos fortalecer nossa base de clientes, ter atendimento e relacionamento, conversar, mudar o perfil”.