

# Precisamos trabalhar para reduzir o tamanho do Estado

## Laercio Cosentino

Presidente e CEO da Totvs

Solange Monteiro, de São Paulo

À frente da líder de *softwares* de gestão empresarial (ERP) no mercado brasileiro, atendendo setores que vão do agronegócio à logística, Laercio Cosentino acompanha como poucos o humor dos investidores, e considera a atual crise a mais ampla desde que fundou a Totvs, em 1983. “Essa foi a primeira vez em que percebemos que praticamente todos os setores de alguma maneira tiveram *penalty*”, diz à *Conjuntura Econômica*. O executivo, entretanto, se diz otimista quanto à recuperação da economia brasileira, desde que haja disposição para reformas que nivelem o ambiente de negócios brasileiro ao de outras economias competitivas. No caso do setor de tecnologia da informação, Cosentino afirma que essa agenda parte de uma reforma nas leis trabalhistas que flexibilize a relação entre empresas e trabalhadores, passando também pela tributária e por um ambiente de negócios sustentável. “O que a gente tem que ter é uma direção definida, clara, sustentável, e daí criar regras que permitam ao Brasil ser mais competitivo. Se o país for competitivo, as empresas serão competitivas, e as coisas vão acontecer”, afirma.

**Conjuntura Econômica — De que forma o contexto econômico brasileiro verificado até o início da recessão, no segundo trimestre de 2014, beneficiou a Totvs em sua estratégia de crescimento, fortemente baseada em aquisições?**

Tivemos mais de 50 processos de fusões e aquisições até chegar ao que a Totvs é hoje. A gente cresceu bastante orgânica e inorganicamente. Entendemos que, quando você fala em tecnologia, fala em escala. Então o que a Totvs fez foi exatamente isso: sair de uma empresa de faturamento de R\$ 300 milhões em 2003 para uma receita líquida de R\$ 2,4 bilhões no ano passado. Nesse caminho, vimos a iniciativa privada em geral aprendendo muito para poder pros-

perar. Passamos por tudo quanto é plano, moeda, tablita, OTN, BTN, e pelas marcas de cada presidente: um abriu o Brasil, outro estabilizou, outro fez a Lei de Responsabilidade Fiscal, deu condições de sustentação para o crescimento, outro ajudou a vender o Brasil. Então, no momento da abertura do mercado, passamos a preparar uma companhia competitiva porque viriam empresas para concorrer com a gente no segmento de tecnologia de desenvolvimento de *software*. Quando veio a estabilização e as empresas passaram a crescer, tínhamos produtos para oferecer a essas empresas. Quando veio maior crescimento, atração de investimento, abrimos capital (em 2006) para estruturar o processo de consolidação e crescer junto. Depois vimos o governo aumentando seu custeio sem realmente fazer as reformas que deveriam ter sido feitas. E agora vivemos esse momento em que o Brasil precisa fazer as correções que o governo não fez no período de abundância. Mesmo tendo o entendimento de que houve uma redução da economia nos últimos dois anos, estamos preparados porque já sentimos sinais positivos de que os motores estão sendo aquecidos para um novo ciclo virtuoso.

### **Esses sinais de recuperação partem de quais segmentos?**

Já vemos parte dos serviços começando a movimentar um pouco mais, principalmente pequenas empresas, *start ups*. Pequenas manufaturas, que conseguem ser mais ágeis que as grandes, também registram algum crescimento. Em resumo, vemos que o movimento está vindo de serviços e da parte de baixo para cima da pirâmide.

### **Como a crise econômica afetou a demanda da empresa, em que 40% da receita vem da indústria e do varejo?**

A Totvs atua em 10 segmentos – como manufatura, serviços, varejo, transporte, construção, serviços jurídicos, financeiros, *agrobusiness* –, e em geral isso nos dá um *hedge*, pois nem tudo prospera ao mesmo tempo, e nem tudo entra em crise no mesmo instante. Mas essa foi a primeira vez em que percebemos que praticamente todos os setores de alguma maneira tiveram *penalty*, porque entramos em uma cri-

---

Não temos que pensar que precisamos de incentivos para produzir. Temos que ter uma direção definida, e daí criar regras que permitam ao Brasil ser mais competitivo

---

se não só econômica, mas institucional, somando o processo da Lava Jato que pressiona a um reposicionamento econômico e ético, e ao mesmo tempo com o mercado mundial sob análise, com nada prosperando tanto lá fora também. Isso implicou demanda menor de soluções de tecnologia. E tudo isso aconteceu juntamente com outra mudança importante, com a transformação digital que nos últimos anos

vem varrendo cada um dos setores. Primeiro foi a indústria de música, depois a de fotografia, e neste momento a própria indústria de tecnologia da informação e desenvolvimento de *softwares* também está passando por um processo de digitalização: ao invés de comercializar licenças de uso de um *software*, agora passamos a comercializar assinaturas (*o que reduz a cadeia de fornecimento e alonga o prazo de retorno financeiro*). Pela primeira vez o modelo de licença de uso, contrato de manutenção e serviço passou para uma assinatura de uso – você paga o *software* por aquilo que você consome e mais serviços de implementação, e assim por diante. Ou seja, nos últimos dois anos a gente vem vivenciando exatamente o cenário econômico do Brasil, e em certa medida mundial, e ao mesmo tempo o mercado de TI e indústria de *software* vivenciando também o conceito de subscrição de *software*. Para a Totvs, esse processo de migração passou a ter maior ênfase a partir do terceiro trimestre de 2015 (*no primeiro trimestre deste ano, pela primeira vez a receita de subscrição da Totvs superou a de licenciamento*).

### **Como essa migração de modelo é impactada pelo momento recessivo da economia?**

Ser brasileiro é ter realmente de se virar nos 30. Quando você analisa a sociedade como um todo, depois que as pessoas se conectaram à internet, elas passaram a mudar o conceito entre ter alguma coisa ou alugar, subscrever, utilizar. Temos o exemplo de ter um carro ou andar de Uber, e assim sucessivamente. Então, o que está acontecendo com o *software* vai ao encontro do anseio dessa nova geração conectada. Será que eu pre-

ciso ter algo para mim ou posso usar e compartilhar? Nesse momento a indústria de *software* está bem alinhada com isso. Ainda temos clientes que preferem ser titulares de uso para trabalhar com um determinado *software*, mas tem outra geração de novas empresas, novos clientes, que preferem ter custo variável a ter um custo fixo. E esse momento de crise que o Brasil está passando ajudou o país a avançar nesse sentido. A partir do momento em que você tem que fazer escolhas para melhorar o investimento, e você olha redução de receita, de salário, aumento de custo, possivelmente uma assinatura lhe permite fazer mais com seu dinheiro do que se tivesse comprado alguma coisa. Então acho que esse é um lado positivo da crise: faz com que empresas e pessoas pensem sobre o que realmente precisam ter.

**Voltando ao período de crescimento econômico, este foi marcado por um forte aumento dos salários, acima da produtividade. Isso impactou negativamente a operação da Totvs, que hoje tem 12 mil funcionários?**

Não, mas é lógico que o mercado de mão de obra aquecido que o Brasil viveu nos últimos anos fez com que os salários subissem mais do que a produtividade média esperada. Com a crise que vivenciamos de 2014 para cá, entretanto, o mercado acabou se ajustando de alguma maneira. Se a gente for tirar uma coisa positiva de tudo isso é que, depois da euforia, de um custo maior em função da falta de infraestrutura geral – física, de mão de obra, de recursos –, o Brasil vai acabar se adaptando, e acho que em função disso o novo ciclo de crescimento será muito mais inteligente.

**A questão da produtividade do trabalho também passa pelo grau de formação. Em que medida o fator educação pesa nessa conta para o seu setor?**

Quando falamos de inovação, crescimento, de colocar o país em outro patamar, o primeiro passo é realmente educação. E não é só educação, mas um lado cultural de fazer as coisas bem-feitas, uma única vez, de ter respeito a horários, e com a qualidade do que se está entregando. Quando contratamos alguém no Brasil,

---

Quando contratamos  
alguém no Brasil, a pessoa  
só começa a ser produtiva  
depois de 90, 120 dias.  
Só depois disso é que ela  
começa a dar retorno  
para a empresa

---

essa pessoa em geral só começa a ser produtiva depois de 90, 120 dias. Ou seja, só passado esse período de treinamento, ajuste, é que ela começa a dar retorno para a companhia.

**Qual seria o prazo ideal?**

Se você comparar o nosso laboratório em Mountain View, Califórnia com o Brasil, lá você consegue colocar alguém trabalhando de fato em

menos de 30 dias. Aqui, para uma função equivalente, demandamos no mínimo o dobro do tempo. Na Califórnia também é muito mais rápido contratar alguém já bem formado, com conhecimento, basta apresentar o projeto que você quer. Basicamente, comparando um engenheiro recém-formado no hemisfério Norte e no Sul, dependendo da universidade, você tem um *gap* que demanda esforço para manter as pessoas num mesmo ponto de equilíbrio. Ou seja, educação é algo que tem que ter investimento grande, para que a gente consiga fazer com que o país realmente consiga ser mais competitivo. E acho que o importante não é só investir, pura e simplesmente aumentar o número de pessoas inscritas nas universidades, mas ter um plano que aponte quais setores precisam de profissionais, com qual treinamento, qual conhecimento, para que você cubra os *gaps* do próprio país. Sou vice-presidente da Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação) e temos todo o mapeamento do que essa indústria precisa, qual tipo de engenheiro, quais *gaps* que temos.

**Quais aspectos negativos do ambiente de negócios brasileiro mais afetam sua atividade?**

Hoje a sociedade se conectou, e mais do que isso, com *internet of things* começamos a ter coisas conectadas gerando informação, competitividade, gerando conhecimento de consumo que pode ser distribuído a qualquer momento em qualquer parte do globo terrestre. Então todas as ideias, troca de informações, têm que ser de alguma forma aplica-

das dentro de um ambiente próximo ao internacional – tanto tributário, quanto de relações de trabalho, de desenvolvimento – para que se consiga de fato fazer com que o Brasil prospere. Acho que isso vai incentivar positivamente. Vai doer um pouquinho, mas conseguiremos. A proximidade maior tanto do consumo quanto da própria distribuição, ter acesso a outros mercados, conhecer outras regulamentações, vai acelerar o processo de entendimento brasileiro de que ele não pode fazer diferente do que os outros estão fazendo. Nesse sentido, apostamos em três coisas. O primeiro ponto que levantamos é exatamente a falta de flexibilidade das regras trabalhistas. Hoje, 70% do custo da indústria de tecnologia da informação está concentrado em pessoas. Nosso principal ativo são pessoas, e isso é custo laboral. Trabalhamos com inovação, criatividade, e a partir do momento em que você diz que funcionário tem que marcar ponto, tem que ficar oito horas, não pode fazer mais do que duas horas extras, isso gera um impacto negativo. Quando se trata de atividades de baixo salário, baixo valor agregado, em que o funcionário ou a pessoa pode ser hipossuficiente, me parece *ok* ter essas regras. Mas quando você olha o campo da tecnologia da informação, da inovação, o trabalhador sabe o que quer e sabe como pode produzir. Se ele tem ferramentas que o permitem trabalhar no carro – se não estiver dirigindo –, na casa dele, em qualquer lugar que puder, essa série de regras atrapalham. A gente não vai conseguir mudar a CLT no Brasil, isso não é uma coisa simples. Mas poderíamos evoluir,

fixando, por exemplo, que a CLT valeria apenas para salários até R\$ 10 mil. Acima disso, se aplicaria a livre negociação. Com nossos funcionários na Califórnia, a questão é simples: a gente lança um desafio, define uma remuneração para isso, e a pessoa trabalha a hora que quiser, como quiser, quanto quiser, e assim por diante. Para a indústria de tecnologia da informação, isso é fantástico. Quando se trata de criar modelos disruptivos, ideias digitais, transformar essas ideias em

---

Enquanto não encaramos  
que o governo está  
gordo, que precisamos  
trabalhar para reduzir o  
tamanho do Estado, não  
conseguiremos fazer uma  
reforma tributária

---

modelos, modelos em negócios, é importante que o ambiente que dá sustentação ao crescimento dessas empresas seja alinhado com aquilo que a sociedade vive hoje. Então, colocando numa sequência, em primeiro lugar estão relações laborais muito mais abertas, francas, transparentes, com regras mais simples de relacionamento do trabalhador com o mercado, e assim por diante.

### Quais são os outros dois itens dessa agenda prioritária para o setor?

O segundo fator é o próprio macroambiente fiscal. Quando a gente desenvolve alguma coisa, pode desenvolver no Brasil, mas também pode encomendar para um indiano, um chinês, um israelense, um uruguaio, que trabalha na casa dele e envia o código que desenvolveu por internet. Não tem fronteira. Por isso, para que as empresas brasileiras possam competir, a questão fiscal é importante. Hoje falamos não só do ambiente de impostos, mas da dificuldade de calculá-los, pois depende do estado, do município, quando existem modelos mais simples ao redor do mundo. E o último item é o ambiente sustentável de negócios. A gente acredita que, se não houver regras bem claras que permitam a sustentabilidade dos negócios, veremos o Brasil repetir o mesmo voo de galinha, de sobe e desce da economia a cada 15 anos. Não temos mais tempo para isso. Não dá, por exemplo, para você criar uma Lei do Bem e depois decidir que não vai brincar mais. Essa lei não trata de uma desoneração, mas de tributar o INSS de forma diferente, o que permitiu colocar as empresas dentro da formalização. Quando todo mundo passou a pagar imposto, a arrecadação de INSS no setor de tecnologia da informação aumentou. Não ter sustentação em regras como essa é complicado, pois no setor de tecnologia os investimentos acontecem para se trabalhar hoje e entregar uma tecnologia disruptiva daqui a três, quatro, cinco anos, demanda tempo. É preciso ter regras claras e sustentá-las.

### **Na sua opinião, o setor de serviços ainda é pouco considerado quando se trata de política industrial?**

Quando se fala em políticas de incentivo à produção, não se tem que pensar só em agronegócio, em manufatura, ou em serviço. Um país como o Brasil, continental, tem um setor agro muito bem desenvolvido, é capaz de ter uma indústria de transformação desde que se crie um ambiente propício para isso. Mas a gente pensa em projeto de governo, quando precisamos de um projeto de país, que defina o que queremos ser daqui 5, 10, 20, 30 anos. O que queremos ser no agro, na indústria e nos serviços. E, se isso funcionar, teremos renda e consumo. Acho que a política adotada nos últimos anos para tornar o consumo – e consequentemente o varejo – a mola propulsora de tudo por um tempo funciona enquanto você tem baixo endividamento da população. Mas, quando a população perde renda, o consumo passa a perder relevância e aí você vê que isso aconteceu porque faltou agro, indústria e serviços. Consumo tem que ser consequência de uma estrutura bem alicerçada.

### **A última aquisição da Totvs – a Bema-tech, por R\$ 550 milhões – é especializada em gestão de vendas para o varejo. A empresa está otimista com a recuperação desse segmento?**

Nos últimos anos, o país registrou o fechamento de cerca de 140 mil lojas. Isso é quase o número de estabelecimentos comerciais dentro de todos os *shoppings* que temos no Brasil. Teremos primeiramente que observar a reposição disso que se perdeu. E, quando acontecer, não consideramos que este será o princi-

pal vetor de crescimento, mas consequência dos demais. Voltando à questão das políticas, insisto: acho que a gente não tem que pensar que precisamos de incentivos para produzir. O que a gente tem que ter é uma direção definida, clara, sustentável, e daí criar regras que permitam ao Brasil ser mais competitivo. Se o país for competitivo, as empresas serão competitivas, e as coisas vão acontecer. Eu acredito nisso. Quando observamos o Brasil dentro do mercado mundial, ainda

---

Nos últimos anos, o país registrou o fechamento

de cerca de 140 mil lojas.

Isso é quase o número

de estabelecimentos

comerciais dentro de

todos os *shoppings*

---

somos um país com mais de 200 milhões de pessoas que respondem rápido quando há alguma distribuição de renda. Já vimos isso. Fala-se que no Brasil até o passado é incerto, mas precisamos tirar o passado da frente, ter definições políticas claras, decisões de regras claras que não tenham alterações e diminuam os riscos para investimentos. Assim as coisas irão acontecer.

### **No aspecto tributário, existe a avaliação de que ainda se tributa pouco os serviços. Qual a sua opinião?**

Percentualmente o setor de serviços pode ter uma carga tributária menor, mas você não tem compensação de nada. Acho que, quando se discute tributação, a gente primeiro tem que falar em reduzir o tamanho do Estado. Enquanto a gente não encarar de frente que o governo está gordo (aponta a capa da *Conjuntura Econômica* de agosto), que precisamos trabalhar de fato para reduzir o tamanho do Estado, não conseguiremos fazer uma reforma tributária. É preciso ter um orçamento e cumpri-lo, já não se pode mais pensar em cobrir déficit com aumento de imposto. Se a gente tem um déficit na nossa casa, cortamos despesa, pois não depende de nós aumentar nosso próprio salário. Nas empresas passa o mesmo: se não se alcança um certo nível de rentabilidade, é preciso diminuir o tamanho da empresa. Mas no governo acontece o contrário, essa é exatamente a discussão que hoje está na pauta do governo, e vejo complicado passar isso (o projeto de emenda constitucional que impõe teto para o gasto primário) tanto no Senado quando na Câmara. Mas a gente precisa encarar de frente que é preciso limitar o custeio do Estado – não do investimento, este é bom – focando gradualmente o governo até ele chegar somente àquilo que interessa: educação, saúde, segurança e legislação. O resto é da iniciativa privada. O governo não tem que ter aeroporto, não precisa ter nada que não seja a atividade *core* de um governo. Se conseguirmos fazer isso, aí teremos condições de dizer qual carga tributária o Brasil pode ter para sustentar o tamanho do Estado. ▀