

**Operadora:** Bom dia. Sejam bem-vindos à teleconferência de resultados do 4T17 e do ano de 2017 da TOTVS. Estão presentes os senhores Láercio Cosentino, CEO, Gilsomar Maia, CFO e Sérgio Sério, gerente de relações com investidores.

Informamos que todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da Empresa. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas para investidores e analistas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso alguém necessite de alguma assistência durante a conferência, por favor, solicite a ajuda de um operador, digitando \*0.

O áudio está sendo apresentado simultaneamente na Internet, no endereço [ri.totvs.com.br](http://ri.totvs.com.br).

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência, relativas às perspectivas de negócios, projeções e metas operacionais e financeiras da TOTVS constituem-se em crenças e premissas da Diretoria da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos, incertezas e premissas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro da TOTVS e podem conduzir a resultados que diferem materialmente daqueles expressos em tais considerações futuras.

Agora, gostaríamos de passar a palavra ao Sr. Maia, que iniciará a apresentação. Por favor, Sr. Maia, pode prosseguir.

**Gilsomar Maia:** Bom dia a todos. Obrigado por participarem da nossa teleconferência. Como de costume, dou início à apresentação comentando os principais eventos recentes apresentados no **slide 3**.

O primeiro, foi a presença da TOTVS mais uma vez como única empresa brasileira de TI no ranking global de inovação, divulgado anualmente pela consultoria Strategy&, que lista as mil companhias abertas que mais investem em pesquisa e desenvolvimento.

Esse fato, é mais uma evidência da importância da inovação para a TOTVS, como elemento de sua própria transformação e também para levar aos clientes soluções que simplifiquem o mundo dos negócios.

O segundo evento, é o TOTVS Day, realizado no início do último mês de dezembro na nova sede da TOTVS, onde foram apresentadas atualizações sobre as estratégias da Jornada Digital e da Transição para Subscrição.

Além disso, os mais de 60 analistas presentes puderam conhecer as novas instalações e também tiveram demonstrações de algumas das soluções para os segmentos de Educação e de Manufatura, como também da Carol, a nossa nova plataforma de inteligência artificial.

E o terceiro evento, foi a deliberação do Conselho de Administração, ainda no mês de dezembro, pela distribuição de Juros sobre o Capital Próprio referentes ao segundo semestre de 2017, no montante de R\$17,4 milhões.

Agora, inicio meus comentários sobre o resultado a partir do **slide 4**.

Em 2017, a receita líquida cresceu 2%, com avanço de 8,7% das receitas recorrentes, que atingiram 67,5% da receita líquida do trimestre e 65,8% do ano, o que representa 4 pontos percentuais acima do patamar de 2016.

Como se pode notar no **slide 5**, esse avanço de receita está associado principalmente à receita de software, que cresceu 6,2% no ano, e 5,6% no 4T.

Por sua vez, a receita de software foi alavancada pelo crescimento de 34% da receita de subscrição, apresentado no **slide 6**, que respondeu por 20,7% da receita de software em 2017 e 23,2% no 4T17.

O crescimento de 9,5% da receita de subscrição frente ao 3T representou a maior taxa de crescimento dessa linha em um trimestre desde o início da transição para subscrição há 2 anos, quando a modalidade TOTVS Intera foi lançada.

Essa transição trouxe desafios associados à redução de receita com licenciamento e seus reflexos negativos na receita de manutenção, acentuados pela recessão econômica brasileira. Mas, em contrapartida, as vendas de subscrição aceleraram e a receita de software já voltou à uma trajetória ascendente ao longo de 2017, como apresentado no gráfico à esquerda do **slide 7**.

No entanto, não julgamos a receita como a melhor métrica para medir o desempenho de vendas de subscrição entre os trimestres. A primeira mensalidade do TOTVS Intera é faturada no mês seguinte ao das vendas. Logo, a receita do trimestre é afetada positivamente por duas mensalidades pelas vendas de subscrição no primeiro mês do trimestre; por uma mensalidade pelas vendas do segundo mês, e as vendas do terceiro mês contribuem apenas para a receita do trimestre seguinte.

Entendemos que a Receita Recorrente Anualizada (ARR – *Annual Recurring Revenue*), apresentada no gráfico à direita do slide, preserva a comparabilidade entre os períodos ao anualizar todas as subscrições vendidas. Notem que à medida que a ARR acelera, a receita de subscrição acelera em períodos seguintes.

A ARR de Subscrição totalizou R\$368,0 milhões no 4T17. Esse montante é 19,5% maior que a receita de subscrição de R\$309,7 milhões de 2017, o que já representa uma adição à receita de 2018 em decorrência das vendas realizadas ao longo de 2017.

Agora passo a apresentação ao Sérgio Serio, que comentará sobre o resultado de software no **slide 8**.

O Sérgio assumiu a posição de gerente de relações com investidores no início deste ano. Ele está na TOTVS desde 2006 e tem liderado a área de relações institucionais nos últimos 3 anos. Por favor Sérgio, dê seguimento à apresentação.

### **Sérgio Sério:**

Obrigado Maia. Muito bom dia a todos.

A redução de 40 pontos base da margem de contribuição ajustada de 2017 resultou principalmente do crescimento dos gastos com pesquisa e desenvolvimento acima do patamar de reajuste dos contratos recorrentes de software.

Esse crescimento de custos está essencialmente associado aos reajustes salariais decorrentes dos acordos coletivos do período e dos investimentos adicionais em inovação, sobretudo relacionados à especialização das soluções de negócio, às plataformas abertas e ao segmento de micro e pequenos negócios.

No trimestre, o aumento da margem de contribuição de software ajustada reflete principalmente o crescimento da receita de subscrição e a redução de custos devido ao desligamento de pessoal no trimestre.

Falando agora sobre serviços, no **slide 9**, a margem de contribuição ajustada decresceu em 2017 principalmente pela queda de 3% das receitas com serviços de implementação de software e pela redução de 11% das receitas com serviços de consultoria. Essas reduções se deram especialmente pelo menor ritmo de vendas e conseqüentemente menor alocação de profissionais, sobretudo no 1S17.

Já na comparação tri contra tri, as reduções da receita de serviços e da margem de contribuição ajustada se deram essencialmente pelo menor número de dias úteis.

Ano contra ano, a margem de contribuição ajustada de serviços do 4T cresceu principalmente pelo ajuste de estrutura que resultou no impacto negativo de R\$3,9 milhões com o desligamento de pessoal.

Passando agora para hardware no **slide 10**, a diminuição da margem de contribuição ajustada de hardware em 2017 e no 4T se deu principalmente pela queda das vendas de impressoras fiscais, que possuem maior margem bruta; e pela redução da receita de subvenção econômica, em especial no 3T devido ao nível dos estoques.

Já a receita com vendas das demais soluções cresceu 2,3% no ano, impulsionadas principalmente pela aceleração das vendas de Bemacash. Em 2017, foram mais de 6.500 unidades de Bemacash vendidas, ante quase 2.800 unidades em 2016.

Para falar agora sobre as despesas comerciais e administrativas, peço a todos para irem para o **slide 11**.

A elevação das despesas de vendas e comissões como percentual da receita líquida ano contra ano reflete essencialmente o crescimento das vendas de software no modelo de subscrição.

À medida que a receita de subscrição amplia sua base recorrente, e as novas vendas diminuem sua representatividade frente à essa base, as despesas comerciais tendem a ser diluídas.

No ano, a elevação das despesas gerais e administrativas somadas aos honorários da administração e outras despesas como percentual da receita líquida se deu principalmente: (i) pelos reajustes salariais decorrentes dos acordos coletivos em patamares superiores aos reajustes inflacionários obtidos nas receitas recorrentes; e (ii) pelos gastos adicionais com a incorporação da PC Sistemas e da Virtual Age e com a integração administrativa da Bematech, que contribuíram para a redução da estrutura efetuada no 4T17.

A diminuição frente ao 3T se deu principalmente pela redução de estrutura e pelo efeito na provisão de bônus associado ao atingimento das metas gerais e individuais.

Com relação à provisão para crédito de liquidação duvidosa, o aumento dos últimos trimestres, a despeito da gradual evolução na pontualidade geral da carteira, reflete o reforço de provisão constituída para fazer frente ao agravamento de alguns casos de empresas em dificuldades, como por exemplo, de pedidos de recuperação judicial.

Agora, retorno a apresentação ao Maia que comentará o EBITDA no **slide 12**.

**Gilsomar Maia:**

Em 2017, a redução do EBITDA ajustado resultou da combinação dos seguintes fatores:

- (i) o crescimento mais do que proporcional das despesas comerciais em função da transição para o modelo de subscrição;
- (ii) a queda do resultado de serviços em decorrência da diminuição de vendas de projetos até o 1S e do menor nível de alocação do time;
- (iii) a queda nas vendas de impressoras fiscais e o menor nível de subvenção econômica de hardware; e
- (iv) o crescimento das despesas gerais e administrativas, principalmente decorrentes do reajuste de inflação de custos e dos gastos adicionais com a integração das operações de empresas adquiridas em períodos anteriores.

No trimestre, o EBITDA apresentou evolução de 13,8% ano contra ano e 11% tri contra tri.

A redução de estrutura realizada ao longo do 4T associada ao crescimento das receitas recorrentes, tende a adequar nossa estrutura à realidade SaaS para recuperar a rentabilidade sem comprometer a capacidade de crescimento e inovação da Companhia.

E, concluindo os comentários sobre o resultado no **slide 13**, além da variação do EBITDA ajustado, comentada há pouco, a redução do lucro líquido ajustado do ano está principalmente associada ao aumento das despesas com depreciação, oriundas dos investimentos realizados especialmente no segundo semestre de 2016.

No trimestre, a tributação da receita financeira apurada na aplicação dos recursos captados com a emissão das debêntures do 3T e a atualização monetária das provisões para contingências, estão refletidas na variação negativa do resultado financeiro. Já a variação do Imposto de Renda e Contribuição Social está essencialmente ligada à redução dos Juros sobre Capital Próprio no período.

Agora, passo para o fluxo de caixa e endividamento no **slide 14**.

A despeito da redução de lucro comentada nos slides anteriores, a geração operacional de caixa cresceu 26% no ano e 34% frente ao 4T16, especialmente pela redução de 92% da necessidade de capital de giro.

Esse crescimento da geração operacional de caixa somado à redução de 49% do CAPEX em 2017, resultou no aumento de 57% da geração livre de caixa.

Esse aumento na geração de caixa levou à redução de 33% da dívida líquida em 2017, que atingiu o patamar de 1,1x o EBITDA ajustado do ano.

Agora, passo a apresentação para o Laércio fazer suas considerações finais no **slide 15**.

**Laércio Cosentino:**

Obrigado, Maia. Muito bom dia a todos.

Com base em tudo que foi apresentado nessa teleconferência, podemos afirmar que o ano de 2017 marcou a retomada do crescimento da TOTVS.

Crescemos organicamente 6% em software.

A receita de subscrição cresceu 34% e as subscrições do 4T anualizadas já superaram em 19,5% a receita de subscrição de 2017.

Os desafios ligados ao início da transição para subscrição, somados aos efeitos remanescentes da recessão econômica brasileira, não nos permitiram atingir nossos objetivos de EBITDA e lucro em 2017.

Realizamos ajustes na estrutura de custos, visando um melhor alinhamento ao crescimento da receita recorrente, mas sem comprometer a capacidade de crescimento, rentabilidade e inovação da Companhia.

A despeito desses desafios, a manutenção da disciplina financeira nos permitiu aumentar a geração operacional de caixa e, conseqüentemente, reduzir a dívida líquida da Companhia.

O ano também foi marcado por avanços relevantes nos 3 pilares da Jornada Digital da TOTVS entre os quais destaco:

Em Cultura e Ambiente - a inauguração da nossa nova sede na cidade de São Paulo, um campus tecnológico especialmente desenhado para a TOTVS, inspirado no que há de mais moderno em ambiente de trabalho para empresas de tecnologia no mundo;

Em Processos e Atendimento – a utilização de metodologias de desenvolvimento ágeis e de gestão de projetos; e

Em Oferta e Portfolio - o lançamento da nossa plataforma de inteligência artificial (Carol) e o lançamento do iDEXO, um instituto com propósito de conectar startups, empreendedores e desenvolvedores para criar novas soluções de negócios.

Em 2018, a TOTVS seguirá focada no sucesso dos clientes, com o propósito de “Simplificar o Mundo dos Negócios”, apoiando nossos clientes na jornada digital, ofertando as melhores soluções de negócio para empresas de todos os portes e segmentos.

Agora ficamos à disposição para a seção de perguntas e respostas.

**Operadora:** Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta por favor digitem asterisco um e para retirar a pergunta da lista digitem asterisco dois.

Nossa primeira pergunta vem de Vitor Tomita, Itaú BBA.

**Sr. Vitor Tomita:** Bom dia Laércio, bom dia Maia, bom dia Sérgio. A primeira pergunta nossa seria dado que já teve essa entrega de sinergias e G&A com a Bematech nesse trimestre eu queria entender quanto desse benefício foi aproveitado já nesse trimestre e quanto deve aparecer nos próximos, e se tem outras sinergias de Bematech que ainda podem ser destravadas no curto prazo.

Nossa outra pergunta, a segunda pergunta, seria como tem estado agora o ciclo de vendas ao longo de 2017, principalmente agora começo de 2018, se vocês já têm visto alguma melhora por essa melhor expectativa no cenário macro. Do nosso lado é isso.

**Sr. Gilsomar Maia:** bom dia Vitor é o Maia falando tudo bem? Bom, começando pela primeira pergunta relacionada com as sinergias de Bematech o caso das sinergias administrativas foi um

que a gente discutiu bastante ao longo do ano passado, e como a gente havia planejado de fato no final do ano a gente conseguiu ter uma maior integração administrativa entre as operações.

E naquele trimestre específico a gente capturou aproximadamente metade do benefício que a gente pode ter ao longo dos próximos trimestres, dado que os ajustes que nós fizemos ele se deu no meio do quarter.

Em termos de sinergias que a gente ainda pode ter com a Bematech é claro que no dia-a-dia a gente sempre vai afinando a operação. Do ponto de vista administrativo a gente pode eu acho que ganhar escala e ter uma operação mais preparada para suportar o crescimento.

Do ponto de vista de negócio mesmo eu acho que aí talvez é onde está o grande potencial de sinergia que a gente ainda tem que explorar. Quando a gente fez a transação com a Bematech a gente teve a conclusão da transação no final de 2015 e logo na sequência a gente teve a recessão econômica se agravando, e realmente o país vivenciou nos últimos dois anos ambiente pouco favorável para se explorar sinergias de vendas.

Então eu entendo que essa parte das sinergias, que por sinal é a mais relevante que é a sinergia de vendas, vendas cruzadas e de você poder explorar o potencial de vendas do portfólio da Totvs também na base instalada da Totvs usando o sistema de distribuição da Totvs, a gente não conseguiu de fato explorar o potencial.

Com a integração operacional que já havia ocorrido ao longo do ano de 2016 e administrativa feita ao longo de 17 e o mercado tendo uma melhora consistente ao longo do último ano, e parece que ao longo deste ano também está caminhando no mesmo sentido, eu acho que abre uma boa oportunidade para a gente também explorar sinergias nesse sentido também em termos de vendas e geração de negócios.

**Sr. Laércio Cosentino:** Victor Laércio falando. A questão do ciclo de vendas nós estamos otimistas. Eu acho que a diferença do início do ano de 2017 para o ano de 2018 a gente sente no cenário onde a probabilidade de termos um maior investimento em software está em vários dos setores. A gente vê o setor de serviços já avançando mais nesse investimento, a gente vê também as micro e pequenas empresas e vê também as manufaturas principalmente no SMB já com o desejo e já com o budget para fazer investimentos em 2018.

Então a gente vê o mercado positivo, e por tudo aquilo que nós fizemos em termos de subscrição com um produto adequado, como uma oferta adequada exatamente para capturar esse crescimento.

Quando a gente olha 2017 crescer 34% em subscrição isso denota que o caminho está correto, a oferta está adequada e o crescimento está de volta no mercado em que nós atuamos.

**Sr. Vitor:** ficou claro muito obrigado Laércio, obrigado Maia.

**Sr. Maia:** obrigado.

**Operadora:** próxima pergunta Fred Mendes, Bradesco.

**Sr. Fred Mendes:** bom dia a todos, obrigado pelo call. Tenho duas perguntas também, até mais na parte estratégica da empresa. A primeira, até vocês me corrigem se eu estiver errado, mas imagino conforme você vai colocando mais os clientes na nuvem o prazo de implementação ele acaba reduzindo e conseqüentemente a receita de serviços para seu franqueado também.

Então só queria entender como está o relacionamento como franqueado e como é que isso deve se comportar daqui para frente, porque imagino que conforme você vai colocando subscrição essa tendência aumenta cada vez mais, e aí naturalmente a receita de serviços para ele, essa a primeira pergunta.

E a segunda olhando para empresa nos próximos três, cinco anos, a gente tem aqui no modelo uma forte recuperação da margem Ebitda. Então olhando para um cenário de macro mais estável e a transição para subscrição já madura vocês acham que dá para essa margem voltar para acima de 20%? Eu sei que não tem guidance, mas pelo menos a tendência?

E aí de onde viria essa expansão? Mais uma parte de receita ou custo? Como é que entra Bemacash nesse meio? Enfim como é que vocês veem a empresa nos próximos três a cinco anos? Obrigado.

**Sr. Laércio:** Fred Laércio falando, tudo bem? Referente a cloud, cloud na realidade você diminui o serviço de instalação, agora de implementação, treinamento, isso continua existindo, até porque cada vez mais nosso software principalmente na estratégia que nós adotamos de ter soluções segmentadas, a gente entra no dia-a-dia operacional de cada um de nossos clientes.

Então o que está mudando é aquele serviço que talvez era mais commodity de você fazer a instalação, gerar banco de dados e você fazer cadastro inicial e assim por diante, e isso a tendência cada vez mais quando a gente avança em todo esse conceito de cloud de ter uma oferta mais simples, mais fácil, mais ágil e assim por diante, isso diminui.

Mas por outro lado a gente começa a ter um serviço de maior valor agregado. Então o relacionamento com as franquias está firme, forte. O crescimento de boa parte da subscrição vem das nossas unidades, mas também das nossas franquias. E esse fato da gente especializar nossas franquias também por segmento está fazendo com que elas entreguem esse maior valor agregado.

Então a gente talvez até aumente a receita dos nossos franqueados exatamente porque em vez de implementar ou fazer uma instalação a preço menor ele vai ter um serviço que tem a possibilidade de valor até maior do que se tem no serviço anterior, tá ok?

**Sr. Maia:** com relação à margem, Fred, enfim, eu nem diria ainda que a gente está no modelo maduro propriamente dito. É claro que a gente já tem dois anos agora de histórico para poder acompanhar e tirar as lições daí. A gente vê uma aceleração que aconteceu ao longo desses últimos dois anos nas vendas, mas eu acho que ainda tem muito a se extrair ainda em favor da



operação, especialmente como o próprio Laércio colocou: os franqueados também a cada dia mais estão ganhando fluência na venda da subscrição e nosso time comercial também, então acho que, eu não acho que a gente já atingiu o ponto de maturidade, o máximo que a gente pode conseguir obter em subscrição.

Do ponto de vista matemático a gente já discutiu bastante isso em outras oportunidades. A troca do modelo implica numa redução de receita na soma total num primeiro momento, e foi isso que aconteceu ao longo de 16. A gente com esses números de 17 já conseguiu ter uma reversão desse quadro quando a gente olha a receita de software. Hoje fica provado que a gente já consegue adicionar mais receita em subscrição do que a receita que eventualmente a gente abre mão de ter no modelo de licenciamento.

É claro que a gente também fora isso também teve a questão de descasamento inflacionário de custo e de receita. Isso ainda provavelmente vai continuar existindo por algum tempo porque o IGPM está navegando no negativo. É claro que a pressão inflacionária aparentemente de custos ela está num patamar bem inferior. Então quando a gente ajustou a estrutura de custos agora no 4T inclusive foi olhando para esse contexto ao longo do ano de 2018.

Bom, vou falar o óbvio aqui: é natural que a gente está trabalhando para ter expansão de margem, para recuperar a margem da companhia ao longo dos anos nos patamares mais próximos do que a gente praticava antes da transição, mas é importante ressaltar que como você mesmo mencionou a gente não tem nenhum guidance nesse sentido, e acho que só a gente tendo a consistência e mostrando a evolução da margem é que eu acho que a gente vai conseguir provar isso. Nesse momento acho que nenhuma projeção, direcionamento que eu dê talvez seja muito útil.

**Sr. Laércio:** o importante é o seguinte: quanto maior a maturidade da subscrição mais a gente consegue ter uma estabilização, ampliação da própria margem. Quer dizer, no primeiro momento você quanto mais cresce em subscrição, como já dissemos para vocês, a margem cai, até porque você tem um custo de venda que vem na frente da subscrição.

Então à medida que a curva do ARR vai aumentando, aumentando, chega uma hora que você tem massa crítica para você fazer frente àquilo que está entrando perto daquilo que você começa a receber e que você já remunerou lá atrás. Então a tendência do modelo é realmente trabalhar num cenário positivo de evolução de margem.

E tem o lado da escala em si. Quanto mais a gente tiver subscrição mais cloud, escala de atendimento e assim por diante.

E o último ponto é questão da convergência de produtos, soluções e assim por diante, que é um ponto que a gente está atacando a partir de 18 e 19, quer dizer a gente realmente trabalhar fortemente não só na transformação digital da Totvs, mas também na transformação digital dos nossos clientes e na convergência, não só dos nossos softwares, mas também dos softwares dos nossos clientes.



Então agora a presença do próprio Fluig, da própria Carol, vai ajudar muito na convergência das soluções dos nossos clientes e inclusive com o software da Totvs. E isso também tem ganho de margem esperada.

**Sr. Fred:** perfeito obrigado Laércio, obrigado Maia.

**Sr. Maia:** obrigado.

**Operadora:** próxima pergunta Maria Teresa Azevedo, UBS.

**Sra. Maria Teresa Azevedo:** obrigada pela pergunta pessoal. Na verdade, eu queria entender um pouco de vocês a estratégia de migração da base atual para o modelo de subscrição. Vocês devem fazer uma campanha ativa de incentivo à migração ou a estratégia é continuar focando mais em novos clientes?

Minha segunda pergunta seria um pouco sobre ambiente competitivo, se vocês estão vendo até com um pouco de menos de customização uma pressão maior da concorrência ou até de churn, muito obrigado.

**Sr. Laércio:** vamos começar pela última, o ambiente competitivo. As soluções que a Totvs tem hoje - soluções segmentadas que não simplesmente um software de ERP, tá? Isso faz com que mesmo que a gente tenha uma série de facilidades para rodar em cloud e assim por diante, a nossa concorrência estrangeira que está aqui não tem as soluções nativamente para cada um dos segmentos - então você falou principalmente no SMB, na pequena e média empresa.

Então você tem que para conseguir utilizar uma solução estrangeira aqui você vai ter que ter o software estrangeiro, mais um que faz a parte fiscal, depois um outro que faz a parte de varejo, um outro que faz a parte logística, um outro que faz a parte de serviços e assim por diante.

Então isso não mudou o cenário daquilo que a gente tinha, muito pelo contrário. Acho que a gente consegue agora até ser mais competitivo de ter tudo integrado numa única solução, numa única oferta.

Na questão de migração de base de novos a gente vem trabalhando muito na subscrição de novos e o que você tem é o seguinte: o mercado que está crescendo nesse momento é o mercado que está ávido por comprar subscrição. Então a gente entende assim é mais fácil pegar um novo cliente e você colocar em subscrição do que você pegar um antigo e convencer que ele tem que ir para cloud e assim por diante.

Na migração da base a gente dividiu em duas etapas: a primeira etapa é fazer com que todos os nossos clientes venham para a última versão da Totvs. Então fazer essa migração, que é importante e relevante, que ele venha para a v.12. Esse foi um trabalho que nós fizemos em 2016 e 17, principalmente 17. Então a gente praticamente hoje tem a grande maioria, mais de 90% dos nossos clientes já na v.12 e isso é superpositivo.

Junto com isso nós estamos recomendando aos nossos clientes que iniciem processo descustomização, quer dizer, quanto mais antigo é o cliente, mais tradicional o cliente, mais customização ele tem. Quanto mais customização ele tiver mais difícil você colocar no padrão em cloud e assim por diante. Então a gente tem uma etapa intermediária que é o que nós estamos trabalhando agora. Como é que ele vai descustomizar? Tirando todas as alterações do software que foram feitas dentro do core e colocando na camada do Fluig, na Carol, em Apps e assim sucessivamente.

E aí na sequência vem a migração. Na migração também é o seguinte, nós já falamos no outro call: no momento que vários clientes pediam a redução no custo mensal você transformava em cloud, colocar numa subscrição, a tendência no mínimo é você ter acréscimo de preço em função da própria cloud. Então acho que agora de destravando esse nosso Brasil, os clientes todos na v.12 já dentro de uma transformação digital e dentro de um período descustomização a gente começa a mover.

Mas em 2018 a gente está com foco muito grande de fazer subscrição em novos. Acho que quanto mais a gente ampliar nossa base de clientes maior vai ser nosso sucesso e a manutenção de nossa liderança.

**Sra. Maria Teresa:** perfeito muito obrigada.

**Operadora:** próxima pergunta Marcelo Santos, J. P. Morgan.

**Sr. Marcelo Santos:** bom dia a todos, obrigado por pegar a pergunta, são duas: a primeira é na questão da venda de subscrição das franquias. Pelo que eu entendo a subscrição ainda uma parte grande é vendida pelas unidades próprias. Eu queria saber qual outlook vocês têm para isso, quais os incentivos e quais são as barreiras para as franquias vendem mais.

A segunda pergunta é comentar um pouco de oportunidades e ambiente de M&A.

**Sr. Maia:** bom dia Marcelo. Com relação à subscrição você tem razão. Quando a gente olha as vendas de subscrição ainda a maior parte ou mais da metade das vendas ainda se dão pelas nossas forças de vendas próprias. Isso foi maior, se eu pegar um ano atrás a gente tinha, eu diria, talvez até mais de dois terços das vendas eram feitas pela nossa força própria. As franquias têm evoluído bastante nesse processo de venda de subscrição.

Eu acho que tem um lado, como comentei antes na pergunta acho que do Vitor se não me engano... não do Fred melhor dizendo, eu acho que tem o lado do aprendizado mesmo das equipes que ainda carregam uma memória grande do modelo de licenciamento, que foi um modelo vitorioso por três décadas e é natural que você carregue uma memória dele.

Mas o mercado em si está mudando também para a subscrição. Cada vez mais as pessoas veem assinatura, veem cloud como uma alternativa mais natural. É importante lembrar que quando a gente fala do Brasil a gente está falando de um território realmente continental. As franquias elas estão em regiões que têm bastante diferenças entre si de comportamento cultural, então às vezes

o que eu estou falando aqui para você vale mais para os grandes centros como São Paulo, Rio, BH e assim por diante, e as regiões que às vezes estão um pouco mais afastadas elas tendem a demorar um pouquinho mais aderir algumas novas tendências. Eu acho que tem esse lado cultural também, essa barreira a se vencer.

Algumas empresas ainda têm uma visão ainda tradicional de ter a propriedade do software, de ter a propriedade da infraestrutura, curiosamente algumas ainda se sentem mais seguras rodando a soluções nas suas próprias infraestruturas - mas isso acho que é uma questão de tempo porque a cultura não se muda do dia para a noite. De alguma forma acho que isso também é bom, porque dá um tempo também para a gente, é gradual a evolução - mas ela tem sido gradual, porém rápida. Para esse ano a gente já imagina que as franquias vão talvez até superar a relevância dos nossos canais no total de vendas de subscrição.

A segunda pergunta que você fez a respeito de M&A eu acho que M&A é uma característica muito importante da história da Totvs, foi uma empresa que acho que provou ao mercado que a consolidação de software era algo que fazia sentido. Eu me lembro que quando entrei na companhia ainda havia algumas dúvidas a respeito desse assunto quando a empresa havia adquirido a Logocenter não fazia muito tempo. Eu acho que está provado que M&A hoje talvez na indústria de fusões e aquisições no mundo M&A talvez seja o segmento mais relevante.

Se não for o primeiro ele certamente está entre os três primeiros, e acho que é uma indústria que se favorece muito do M&A na medida em que ela não tem muitas restrições logísticas. A gente está falando de uma solução que trafega hoje por Internet, uma solução intangível ela não tem essa restrição logística então você pode desenvolver softwares em diferentes regiões do mundo esses softwares eles interagindo entre si através da nuvem e dando uma experiência boa para o cliente.

Então M&A continua sendo um item importante na estratégia da companhia. É claro que hoje a companhia vive um momento diferente na história dela daquele que ela viveu lá atrás quando fez uma consolidação mais macro de mercado. Hoje a Totvs, como o próprio Laércio já comentou nas respostas das perguntas anteriores, a companhia tem um portfólio bastante amplo, bastante completo - o que não representa dizer que a gente tem tudo, acho que nunca teremos tudo.

Parte do que precisamos desenvolver será feito dentro de casa e outra parte fora de casa, e isso sempre vai abrir oportunidade para a gente também estar consolidando operações e ampliando a empresa também do lado inorgânico.

Uma outra iniciativa que talvez até o Laércio possa comentar um pouco mais também que acho que complementa essa estratégia - não que ela elimine a estratégia de M&A, mas acho que ela é um complemento, bastante aderente à nova realidade - é o próprio lançamento do iDEXO no sentido da gente trabalhar de uma forma mais aberta com a comunidade de desenvolvimento, junto com nossos clientes, baseado em temas que são relevantes para nossos clientes e para a gente.

---

Com isso a gente eu acho que vai acelerar o desenvolvimento de inovações por um lado, e por outro quem sabe a gente também pode criar oportunidades de consolidação no futuro.

**Sr. Laércio:** acho que é importante o lado do iDEXO cada vez mais as pessoas já compartilham informações. A gente está trabalhando junto com nossos clientes e também tem o compartilhamento dos dados, a Carol vem exatamente nesse sentido. Além da Carol a gente vê um grande valor da comunidade de desenvolvimento ao redor da Totvs, que sempre existiu, mas agora de maneira estruturada pelo iDEXO junto com nossos clientes também nessa empreitada. A gente vai trazer uma maior possibilidade de soluções periféricas da Totvs e que acabam fortalecendo mais nossa presença nos nossos clientes.

**Sr. Marcelo:** tá ótimo obrigado.

**Sr. Maia:** obrigado.

**Operadora:** Com licença, lembramos que para fazer perguntas basta digitar asterisco um, estrela um. Novamente, para fazer perguntas digite asterisco um, estrela um.

Encerramos neste momento a sessão de perguntas e respostas. Gostaria de passar a palavra ao Sr. Laércio Cosentino para as considerações finais. Por favor Sr. Laércio pode prosseguir.

**Sr. Laércio:** agradeço a participação de todos nessa teleconferência. Desejo um super ano para todos, acho que é um ano onde o Brasil tem algumas escolhas importantes a serem feitas, mas também um ano que com certeza vai demonstrar um caminho muito bom de crescimento, de investimento. É nisso que nós estamos trabalhando e tenho certeza que vamos colher todos esses bons frutos, o que não é tão simples mas vamos chegar lá. Bom dia a todos.

**Operadora:** A áudio conferência da Totvs está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom dia.

---