

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

Natália Vieira de Deus Oliveira

**Estratégias empresariais em uma empresa de TI:  
O caso TOTVS**

Uberlândia  
2022

NATÁLIA VIEIRA DE DEUS OLIVEIRA

**Estratégias empresariais em uma empresa de TI: O caso  
TOTVS**

Monografia apresentada ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Sob orientação do Prof. Dr. Germano Mendes de Paula

Banca Examinadora:

Uberlândia, 16 de Agosto de 2022

---

Prof. Dr.: Germano Mendes de Paula  
Orientador

---

Prof. Dra.: Ana Paula Macedo de Avellar

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.: Cássio Garcia Ribeiro Soares da Silva

Uberlândia  
2022

## **AGRADECIMENTOS**

Com esse trabalho de conclusão de curso encerro um importante ciclo da minha vida e carreira, e tenho a certeza que tive a oportunidade de ter um grande crescimento como pessoa e profissional durante todos esses anos de graduação no curso de Ciências Econômicas.

Quero deixar os meus sinceros agradecimentos a todos que deixaram essa caminhada não ser tão solitária e árdua. Primeiramente, a Deus por sempre abençoar os meus dias, trazendo a sua presença, me orientando e dando sentido à vida.

Aos meus pais Heli e Dora por terem feito absolutamente de tudo para que eu me formasse e me tornasse a pessoa que sou hoje. A minha mãe por ter acompanhado intensamente o processo de produção dessa monografia e sempre me lembrando da importância dela. A minha irmã Laura por ser minha melhor amiga, sempre me apoiando e me ajudando com tudo.

Ao meu orientador por sempre estar disposto a me ajudar de forma mais ágil e direta possível, obrigada por toda motivação e compreensão com todas as dificuldades e inseguranças que tive durante o processo de produção da monografia, mas também todo apoio e orientação que me deu durante a graduação, nas disciplinas, empresa júnior e estágios. Grande inspiração para as minhas decisões e objetivos profissionais.

Obrigada a todos familiares, amigos e colegas que me apoiaram durante essa jornada, sem todos vocês nada disso seria possível!

Me sinto privilegiado por ter tido a oportunidade de receber um estudo de qualidade e gratuito fornecido pela Universidade Federal de Uberlândia, dessa forma, tenho o compromisso de contribuir e retornar meus conhecimentos a sociedade.

## RESUMO

O objetivo desse trabalho científico é analisar a evolução de uma empresa atuante no setor de Tecnologia da Informação (TI), mais especificamente no de *software* de gestão. Trata-se de um estudo de caso da TOTVS S.A., companhia brasileira que atua prioritariamente no segmento sistemas de gestão empresarial (*enterprise resource planning – ERPs*), mas que também obtém receitas não-recorrentes a parte de *business de performance* e serviços financeiros – *techfin*. O estudo pretende elucidar como a empresa alcançou sua posição de liderança na América Latina, analisando as principais estratégias adotadas e vantagens competitivas desenvolvidas.

Palavras-chave: TOTVS, Estratégia Empresarial, Vantagem Competitiva, Tecnologia da Informação.

## **ABSTRACT**

The objective of this scientific work is to analyze the evolution of a company operating in the Information Technology (IT) sector, more specifically in the management software sector. This is a case study of the TOTVS S.A., a Brazilian company that primarily operates in the business management systems segment (enterprise resource planning – ERPs), but that also obtain non-recurring revenues from the performance business and financial services – techfin. The study intends to elucidate how the company reached its leadership position in Latin America, analyzing the main strategies adopted and competitive advantages developed.

**Keywords:** TOTVS, Business Strategy, Competitive Advantage, Information Technology.

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1 - HISTÓRICO</b> .....	<b>9</b>
1.1 - O Setor de TI no Brasil e no mundo.....	9
1.2 - Breve histórico da TOTVS S.A.....	11
<b>2 - ESTRATÉGIAS NO NÍVEL CORPORATIVO</b> .....	<b>16</b>
2.1 - Revisão Teórica .....	16
2.2 - Diversificação TOTVS.....	21
<b>3 - ESTRATÉGIAS DE FUSÕES, AQUISIÇÕES E RESTRUTURAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
3.1. - Revisão Teórica .....	30
3.2. - Transações de Fusões e Aquisições da TOTVS .....	35
<b>4 - ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO</b> .....	<b>57</b>
4.1 - Revisão Teórica .....	57
4.2 - Estratégias de Cooperação da TOTVS.....	61
<b>5 - ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO</b> .....	<b>69</b>
5.1 - Revisão Teórica .....	69
5.2 - Estratégias de Inovação utilizadas pela TOTVS .....	75
<b>6 - ESTRATÉGIAS NO NÍVEL DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>78</b>
6.1 - Revisão Teórica .....	78
6.2 - Estratégias no nível de negócios utilizadas pela TOTVS .....	84
<b>7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>89</b>

## INTRODUÇÃO

A partir dos anos 1990, os sistemas denominados como ERP (*Enterprise Resource Planning*) começaram a ficar bastante demandados nas firmas, isso aconteceu dado a grande competição enfrentada pelas empresas, o que influenciava a busca por meios de redução de custos e diferenciação de produtos e serviços (SOUZA; ZWICKER, 2000 e BOTTAZZINI; CALADO, 2011). Dado isso, buscaram essas plataformas de gestão que permitem realizar análises e integrações de todo o funcionamento de uma companhia desde venda, fabricação, controle de estoque, contabilidade e finanças, recursos humanos, dentre outras áreas, o que diminui falhas de comunicação de um sistema para outro e também despesas (BOTTAZZINI; CALADO, 2011).

No Brasil a TOTVS é líder de mercado no setor de *software*, segundo dados de 2021, a empresa conta com mais de 10 mil colaboradores, foi a primeira do setor de tecnologia da América Latina a entrar no Ibovespa, detém 50% de *market share* no Brasil e 32% na América Latina, tem mais de 40 mil clientes do micro e pequeno negócio até as grandes corporações. Além disso, ela investiu nos seus 5 últimos mais de R\$ 1,7 bilhão em pesquisa e desenvolvimento (P&D), além de estar presente em mais de 40 países por meios de filiais e centros de desenvolvimento (TOTVS, 2021).

Com base nesse estudo percebe-se que a liderança alcançada pela empresa é intimamente relacionada a sua administração estratégica focada na implementação de estratégias, que serão discutidas em quatro capítulos, incluindo esta introdução. O primeiro capítulo traz a visão de histórico do setor de tecnologia da informação no Brasil e mundo, assim como a da empresa de interesse desse estudo de caso, em que se analisa de maneira cronológica desde o marco da sua origem como Siga em 1969, posteriormente Microsiga em 1983, até os eventos mais recentes de 2021.

Posteriormente, os próximos capítulos carregam as principais análises dessa monografia que são as primordiais estratégias empresariais utilizadas pelas TOTVS para se alcançar vantagem competitiva. Dessa forma no segundo capítulo é abordado sobre as estratégias no nível corporativo (diversificação), no terceiro a respeito de fusões, aquisições e reestruturação, no quarto é tratada sobre cooperações, no quinto

é em relação a inovação, no último sexto capítulo é tratado sobre estratégias no nível de negócios.

Este último capítulo aborda questão teórica de Administração Estratégica e Competitividade, trazendo os importantes definições de Vantagem Competitiva de autores de relevância na literatura econômica. Assim com a Visão Baseada em Recursos, esses dois conceitos são fundamentais para a compreensão de todo o trabalho, posto que todas as ações empregadas pela companhia objetiva o alcance de uma posição de destaque frente aos seus concorrentes.

Por fim, têm-se as considerações finais do estudo a síntese de como a empresa alcançou vantagens competitivas tão relevantes ao ponto de a companhia hoje ser líder no mercado de ERPs da América Latina. Tendo em vista um mercado tão competitivo e dinâmico como o atual, se faz necessário, entender e analisar como que uma empresa de *software* brasileira está conseguindo crescer e ser posicionar com tamanho destaque nesse cenário, aliado à discussão suas estratégias empresariais, dando foco as F&A e a questão da inovação que é algo que é muito valorizado e buscado.



## CAPÍTULO 1: HISTÓRICO

Inicialmente nesse trabalho pretende apresentar o histórico do setor de Tecnologia da Informação (TI) no contexto Brasil e no mundo de modo a compreender as especificidades do segmento e sua evolução. Por fim a seção realça a história da empresa foco do estudo, entendendo desde sua fundação até sua realidade dos dias atuais.

### 1.1. O Setor de TI no Brasil e no mundo

O setor de Tecnologia da Informação (TI), mais especificamente, a indústria de *software* começa a se desenvolver no Brasil em meio ao processo de reserva de mercado, que foi observado no período de 1972 a 1992, que perpassou durante o governo militar e alguns anos iniciais da volta da democracia. Diante disso, tem-se que as primeiras ações para implementação dessa política em 1972, foi com o surgimento da criação da CAPRE - Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico, que era subordinada ao Ministério do Planejamento (MORAES, 2012).

Dado isso, posteriormente, em 1979, o país com maior entendimento da importância da área de TI para o seu desenvolvimento, foi-se concebido a SEI – Secretaria Especial de Informática, que seria subordinada ao Conselho de Segurança Nacional. Apesar de ser dado como controversa, uma das contribuições da reserva do mercado de informática foi a criação de um mercado interno de tamanho significativo, posto as dimensões da economia do período em questão (MORAES, 2012). Pode se destacar, que as vendas totais das empresas brasileiras desse setor cresceram de US\$ 93 milhões para US\$ 1,5 bilhão, uma média de quase 60% ao ano de crescimento. Verificou-se um salto de 2.989 para 30.275 de empregos diretos (FLERY, 1988).

Era notável que maior parte da reserva de mercado foi destinada à fabricação de *hardware* (equipamentos, periféricos e acessórios), mas também houve por parte do setor financeiro o despontamento na área de *software*, primordialmente

influenciado pela automação bancária. Moraes (2012) constata que um relevante fator que ampliou o investimento em tecnologia nacional no desenvolvimento de aplicativos pela indústria bancária seria por causa das condições particulares que o Brasil possuía na sua área financeira, que não era observado em países mais desenvolvidos. Destaque a inflação que era vivida no país nessa época, o que acarretava uma alta complexidade nos processos financeiros e uma grande necessidade de rapidez nas operações bancárias.

Já em 1993 foi-se criado o Programa de Desenvolvimento Estratégico em Informática no Brasil, do qual iria dar origem ao Softex-2000, com o intuito de acelerar o crescimento da indústria de *software* no Brasil. Ele tinha como meta colocar o país em posição de destaque como produtor e exportador de *software*. Uma das estratégias utilizadas para alavancar as exportações foi de melhorar as relações entre as universidades, o setor privado e o governo, de modo a difundir de forma mais efetiva o conhecimento de TI por todo o país. Assim, ele teve como cultura a priorização de formação de técnicos, disseminação do empreendedorismo, criação de incubadoras e geração de novas empresas (SOFTEX, 2009).

Dessa forma, consegue-se analisar que a atenção maior dada pelo governo brasileiro às exportações de *software* se refletia das alterações no ambiente econômico da década de 1990, que se relacionava à abertura do mercado brasileiro para produtos e investimentos externos. Desse modo, com a queda das barreiras, as empresas necessitaram de mudar suas estratégias, para reduzir custos e conseguir sobreviver em meio à crise, sendo que aquelas que superaram essa situação conseguiram desenvolver importantes vantagens competitivas (MORAES, 2012).

Nessa mesma época, variados países emergentes, além do Brasil estavam nessa mesma fase de estimular o desenvolvimento das suas indústrias de *software*, realçando-se China, Índia, Irlanda e Israel. Alguns desses países já tinham uma grande participação nas exportações no total das receitas da indústria de *software*. Assim, ressalte-se que no caso brasileiro relevante parte da receita era proveniente do mercado do setor no mercado doméstico (MORAES, 2012).

Já no início da década de 1990, algumas das empresas brasileiras de TI começaram a ter atividades internacionais, dentre elas Datasul, DBA, Matera, Stefanini, Módulo, Microsiga (futura TOTVS) e a Politec. A maioria delas não foram

tão bem sucedida nas alienações (SILVA, 2009), poucas como a TOTVS, não apenas continuaram, mas conseguiram melhorar de forma considerável em mercados externos.

É também interessante apresentar que, em 2008, foi criado o Programa de Desenvolvimento Produtivo, que elevava a importância do setor de Tecnologia da Informação e Comunicações (TICs) para desenvolver mais o país e estabelecer *software* e serviços de TI dentre as cinco áreas que foram escolhidas como estratégicas para o Brasil. O objetivo dessa estratégia seria de promover programa e posicionar o país no mercado de *software* e serviços de TI (SOFTEX, 2009).

A indústria brasileira de *software* e serviços de TI cresceu em média 53,4% ao ano de 2004 a 2007 na receita líquida no mercado externo. E em 2008, o mercado brasileiro de *software* movimentou US\$ 29,4 bilhões, tornando a oitava maior do mundo. Ou seja, mesmo com a crise mundial do período, entre 2009 e 2010 o país possuía uma participação de 48%, e saltou de 10º lugar para 5º no *ranking* de países que mais exportam serviços de TI (APEXBRASIL, s.d.).

## **1.2. Breve histórico da TOTVS S.A.**

A TOTVS S.A. é a empresa foco desse estudo de caso, a qual, atualmente, é considerada a maior empresa de tecnologia do Brasil, possui um portfólio nutrido de sistemas e plataformas para gestão de empresas com 12 diferentes segmentos de mercado, oferece serviços financeiros (*techfin*) e soluções de *business performance*. Mas a maior fonte de faturamento da empresa vem da sua principal solução que é de *Enterprise Resource Planning* (ERP) (TOTVS, 2021).

ERP pode ser considerado como um sistema de gestão em que possibilita o acesso dinamizado e integrado dos dados de uma companhia. Ele é feito a partir de informações obtidas pelo *software*, é possível se fazer diagnósticos aprofundados para tomadas de decisões e acompanhamentos necessários para se reduzir custos e melhorar produtividade (TOTVS, 2019).

Um breve histórico da origem da empresa é que ela nasceu de uma distribuidora de serviços, chamada de SIGA – Sistemas Integrados de Gerência Automática Ltda., que foi fundada em 1969 por Ernesto Mário Haberkorn. Esse *bureau*

era de serviços gerais na área de informática, que formou um sistema que possibilitava gerenciamentos empresariais centralizados com objetivo de maior automação de processos administrativos (TOTVS, 2021).

Em 1983, com o advento dos microcomputadores, foi fundada a companhia, com a denominação social de Microsiga Software S.A. (“Microsiga”), em que uniu os sócios Ernesto Mário Haberkorn e Laércio Cosentino, ex-CEO (*Chief Executive Officer* – Diretor Executivo) da Companhia. Dessa forma, tinham intuito de criar *softwares* para esses computadores pessoais (que surgiram) e, posteriormente, mudaram um pouco de foco e começaram a atuar no mercado de *softwares* de gestão empresarial integrada, que estariam acessíveis para empresas de pequeno e médio porte (TOTVS, 2021).

Dado esse contexto, a partir dos anos 1990, foram promovidas variadas mudanças estratégicas que objetivavam o desenvolvimento de um ambiente propício para a companhia alcançar liderança de mercado, que foi vista já na década seguinte (TOTVS, 2021). Consonância desse crescimento da empresa, em 1997 ela abriu sua primeira unidade internacional na Argentina, em 1998, buscam um parceiro internacional que inicia a parceria como *Advent International Corporation* para a expansão do mercado externo (ATILIO, 2020).

Em 1999, foi criada a linguagem AdvPL (*Advanced Protheus Language*), que foi desenvolvida durante sete anos. E, em 2003, começam a comprar outras empresas, sendo que a primeira foi a Sipro no México. Depois, em fevereiro de 2005, ela comprou a Logocenter (era a 5ª maior empresa brasileira de ERP) e recomprou a participação da Advent. E dessa forma mudou-se o nome para TOTVS (que se lê TÓTUS, que vem do latim, sendo TOTALIDADE/TUDO/TODOS) (ATILIO, 2020).

Sendo assim, como houve muito mais acontecimentos, pode-se elaborar uma linha do tempo com algumas importantes ações, decisões e eventos que aconteceram desde o período em questão. A seguir, reproduz-se esta linha, como divulgada pela TOTVS em 2021:

1990: abertura da primeira franquia.

1997: abertura da primeira unidade no exterior, a Microsiga Argentina.

2003: aquisição de ativos da empresa Sipros, no México, e abertura da Microsiga México.

2005: aquisição da Logocenter S.A. (“Logocenter”); recompra da participação da Companhia; admissão da BNDES Participações S.A. – BNDESPAR como sócia da Companhia.

2006: abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), no Novo Mercado (nível mais alto de Governança Corporativa); aquisição da RM Sistemas S.A. (“RM”), e constituição das atividades de consultoria empresarial da Companhia.

2008: incorporação da Datasul S.A. (“Datasul”);

2009: alteração do objeto social da Companhia com a inclusão da atividade de “concessão de *franchising*”, conforme AGE datada de 16/04/2009; criação das franquias “Full TOTVS” envolvendo as Franquias TOTVS e Datasul;

2013: a aquisição da PC Sistemas S.A., aquisição da PRX Soluções em Gestão Agroindustrial Ltda. (“PRX”), aquisição da RMS Software S.A., aquisição da Seventeen Tecnologia da Informação em Informática Ltda. (“Seventeen”) e aquisição da Neolog Consultoria e Sistemas S.A. (“Neolog”);

2014: aquisição da Virtual Age Soluções em Tecnologia Ltda. (“Virtual Age”);

2015: aquisição da Bematech S.A. (“Bematech”) e incorporação da P2RX Soluções em Software S.A. (“P2RX”).

2016: alienação de 100% da sua participação no capital social da TOTVS Resultados em Outsourcing Ltda. (“TOTVS RO”), empresa focalizada na prestação de serviços de BPO (*Business Process Outsourcing*) de Recursos Humanos, para a Propay S.A. Aquisição de participação minoritária pela TOTVS México e TOTVS S.A. da empresa russa National Computer Corporation (NCC).

2017: lançamento da plataforma de inteligência artificial (Carol) e lançamento do iDEXO que é um instituto com o propósito de conectar *startups*, empreendedores e desenvolvedores para a criação de novas soluções de negócios.

2018: consolidação do plano de sucessão da Companhia e o anúncio da chegada de Dennis Herszkowicz em substituição ao fundador da Companhia, Laércio Cosentino, que por sua vez foi eleito Presidente do Conselho de Administração.

2019: Revisão do plano estratégico de longo prazo da Companhia, com a venda das operações de *Hardware* adquiridas da Bematech em 2015 para focalizar a atenção de suas equipes e recursos na operação de *Software*. Também durante o ano de 2019, a Companhia realizou uma oferta subsequente de ações captando um total de R\$ 1.066,5 bilhão com a emissão de 27 milhões de novas ações ao preço de R\$ 39,50/ ação, a serem direcionados em sua totalidade para operações de fusões e aquisições. Durante 2019 a Companhia adquiriu a Supplier S.A. (“Supplier” - operação a ser finalizada durante o exercício de 2020) e a Consinco S.A. (“Consinco”). Foram fechadas também parcerias com a Rede, em meios de pagamento, VTEX, na área de *e-commerce* e Moddo para desenvolvimento de um *software* de *Order Management System* (OMS). Durante 2019 a Companhia também lançou sua nova plataforma de negócios *Techfin*, com o intuito de ampliar, simplificar e baratear o acesso a serviços financeiros para seus clientes.

2020: Avanço na cadeia de valor dos clientes, por meio da construção de um ecossistema de tecnologias B2B, que além da dimensão de Gestão, consolidou a oferta de *Techfin* com a conclusão da operação de aquisição da Supplier Participações S.A, e iniciou a jornada em *Business Performance* com a aquisição da Tail Target, empresa SaaS (*Software as a Service*, ou *Software como Serviço*), especialista em inteligência de dados *omnicanal*. As ações da TOTVS passaram a integrar a carteira do IBrX 50, índice da B3 formado pelas 50 ações com maior negociabilidade do mercado acionário brasileiro e, nessa mesma linha, as ações da Companhia entraram na composição da categoria *middle cap* dos índices MSCI Brazil, MSCI Latin America e MSCI Emerging Markets. A Companhia também publicou sua Política de Sustentabilidade como parte do desenvolvimento da Agenda ESG (do inglês, *Environmental, Social and Governance*).

A partir disso, é possível se analisar e compreender que empresa tem sua estratégia pautada em fortalecer suas frentes de *business performance* e *techfin*, e isso foi feito principalmente por meio de diversas aquisições. É possível se verificar que o *ERP*, os *softwares* de gestão e RH continuam sendo importantes, mas a estratégia de diversificação foi de extrema relevância para que a empresa não perdesse importância relativa para os seus clientes atuais e ainda conseguisse gerar nessas movimentações novas oportunidades (EXAME, 2022).

Esse breve histórico consegue apresentar alguns insumos do porquê da empresa hoje estar posicionada como a maior empresa de *software* do Brasil e a sexta maior do mundo no segmento, é líder de mercado na América Latina, segundo pesquisa divulgada pelo Instituto Gartner (B2B STACK, s.d.).

Dado a relevância apresentada da literatura de Administração Estratégica e Competitividade, para dar prosseguimento no estudo serão apresentadas as principais ações e formulações de estratégias empresariais utilizadas pela empresa do estudo de caso em questão. A primeira estratégia a ser abordada é a no nível corporativo, ou seja, como a companhia realiza seu processo de diversificação.

## **CAPÍTULO 2:**

### **ESTRATÉGIAS NO NÍVEL CORPORATIVO**

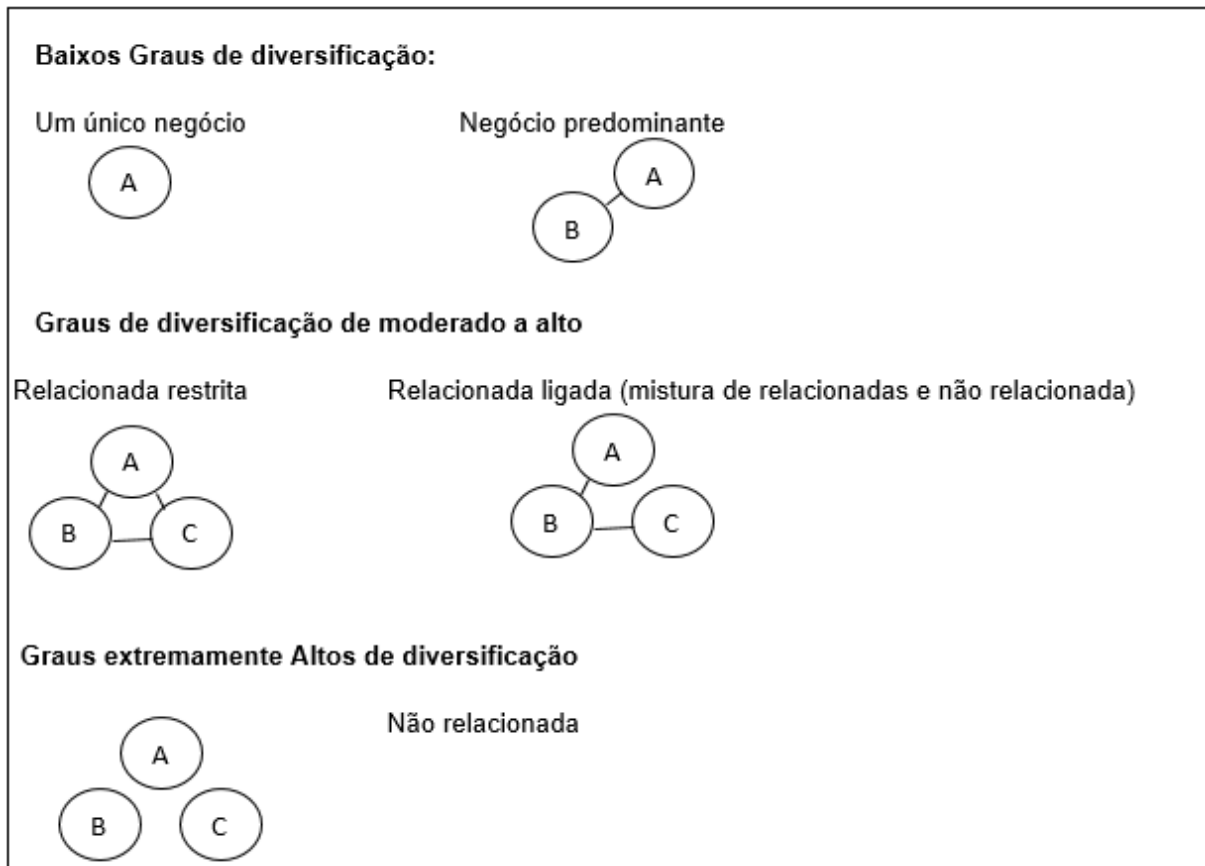
#### **2.1. Revisão Teórica**

As estratégias no nível corporativo são as ações planejadas de empresas que já são diversificadas (ou seja, que já estão em linhas de negócio adicionais que são diferentes dos produtos, serviços ou mercados atuais) ou que estão com o objetivo de migrar ou entrar em novos negócios ou ainda de sair de um deles (que seria uma focalização). Essas ações concretizam o propósito que a companhia tem que realizar para conseguir vantagem competitiva escolhendo e administrando um grupo de múltiplos negócios que competem em variados mercados de produtos (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 154).

Pode-se caracterizar uma diversificação em diferentes graus assim como suas ligações entre seus negócios. Dessa forma, quando as empresas possuem um único negócio ou que há um predominante, elas apresentam baixos graus e as mais diversificadas, maiores graus, já são classificadas como relacionadas ou não relacionadas, como ilustrado na Figura 1.



**Figura 1: Graus e tipos de diversificação**



Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) sugerem que as primordiais causas para se promover a diversificação relacionada são economias de escopo, transferência de competências essenciais, incremento do poder de mercado, bloqueio das atuações dos competidores e a integração vertical. Já a estratégia conglomerada é mais concernente às economias financeiras, a melhor alocação de capital e à reestruturação de negócios. Além disso, os autores apontam que também os fatores como regulação antitruste, regimes tributários, diminuição de exposição frente a uma indústria de baixo desempenho, redução do risco financeiro e a motivação gerencial podem motivar a diversificação.

No capítulo 7, p.9, do livro "The Theory of the growth of firm" (1979), Edith Penrose, afirma que:

“Uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma. A diversificação compreende, desta maneira, incrementos na variedade de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera. Este último tipo de diversificação é de fundamental importância e não pode ser avaliado pelo número de diferentes tipos de produtos, finais ou intermediários, fabricados.”

Além disso a autora diz que quando a atividade produtiva usa máquinas, processos, habilidades e matérias-primas, de forma que sejam complementares e intrinsecamente relacionadas no processo de produção, pode-se denominar de base de produção ou base tecnológica da firma, posto que o número ou tipo de produtos manufaturados não vai interferir. Dessa forma, a empresa pode possuir diferentes bases assim definidas e da mesma forma ter ligação entre si, dado atributos comuns, conhecimentos ou tecnologia adotada, apenas serão reconhecidas com bases diferentes se possuírem alternâncias relevantes entre suas características tecnológicas (PENROSE, 1979).

A diversificação de uma empresa, geralmente, representa um significativo ganho de competitividade, que podem estar associados a também uma redução de custos (PENROSE, 1956). Esse benefício pode ser expressado por intermédio de ampliação de mercados, pelo desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e usando bases tecnológicas distintas (SEREIA, CAMARA & VIEIRA, 2011).

A diversificação pode ser entendida como desenvolvimentos ou acréscimos na variedade de produtos produzidos, incrementos na integração vertical e na quantidade de áreas básicas da empresa, em que existe uma base de produção ou base tecnológica como foi explicitada por Penrose (1959), que não tem por influencia o número ou tipo de produtos manufaturados, mas a complementaridade ou associação das máquinas, processos, habilidades ou insumos da atividade. Essa questão mostra que para se ter uma estratégia corporativa de sucesso é necessário a competência em alguma tecnológica diferente.

Em acréscimo disso, Downie (1958) também afirma que a firma possui um horizonte tecnológico que enquadra o ramo de atividades que ela esteja minimamente interessada, seja por experiências técnicas e de mercados específicos. Já Penrose (1959) pressupõe de forma complementar que a firma seja um emaranhado de recursos produtivos com diferentes utilizações e por meio do tempo usados conforme as decisões administrativas (CASSIOLATO, 1985).

Para o presente estudo pode-se concentrar em alguns certos motivos para se diversificar, pois no quadro da empresa que será analisada adiante, suas estratégias objetivam criar valor, principalmente, por meio do vínculo corporativo que é a transferência de competências essenciais no nível corporativo. Pode-se afirmar que esse conceito se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e tecnologias organizacionais, que geralmente são exclusivos e difícil imitação.

Considerada essa questão, pode-se ressaltar que a firma que opera com a estratégia de diversificação relacionada, ela tende a querer se apropriar das economias de escopo, que segundo Pindyck e Rubinfeld (1992, p. 222), "*economias de escopo estão presentes quando a produção conjunta de uma única firma é maior do que a produção que poderia ser obtida por duas firmas diferentes cada uma produzindo um único produto*".

Adicionalmente, uma economia de escopo é uma redução de custos que pode ser criada por meio do compartilhamento eficiente de alguns dos seus recursos (pode-se entender de um ponto de vista econômico, como ativos visíveis e úteis na utilização quando necessários) e capacitações (habilidades, menos tangível e visível, pode ser considerado um recurso orientado a processos) (ROSA, LIMA e COSTA, 2006) ou transferir alguma competência essencial que foi desenvolvida em um negócio para outro. Conforme o elucidado, o que mais importante que pode ser transferido entre atividades independentes é o *know-how*, que pode gerar um grande benefício (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 159).

Dada a informação anterior, pode-se afirmar que por intermédio da transferência de competências essenciais (que podem ser conhecimentos gerenciais, tecnológicos e experiências que são próprias da empresa), é possível se gerar uma grande vantagem, ou seja, adotar as melhorias e inovações de um negócio para outro e enfrentar menor risco de obsolescência tecnológica. (WRIGHT, KROLL, PARNELL,

2009). Além disso, esses atributos que são intangíveis são mais complicados de serem imitados pelas empresas concorrentes, podendo gerar uma vantagem competitiva quase que imediata (SHEMES, 2002).

As companhias que conseguem diversificar usando uma estratégia relacionada tendem a conseguir poder de mercado, que é quando elas conseguem colocar os seus preços acima do que prevaleceriam em regime de competição, conforme Carlton & Perloff (2000). É a situação que possível vender acima do nível competitivo ou diminuir os custos de suas atividades.

Segundo Pindyck & Rubinfeld (2013), quando as empresas conseguem esse atributo é um resultado de um ganho significativo da fatia de mercado o que faz com ela possa ter uma posição singular. Assim, as organizações utilizam a estratégia de diversificação para obter sucesso.

Existem duas formas para se atingir poder de mercado segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), que seria por meio da concorrência multiponto, que refere à situação em que duas ou mais firmas diversificadas competem ao mesmo tempo no mesmo lugar de produtos ou mercados geográficos. Em relação a isso, o contato multimercado (concorrentes com maior amplitude de ação) e multiponto tende a diminuir a intensidade da rivalidade em cada mercado que atuam, posto que aumenta o escopo para retaliação, de forma que o impacto dessas empresas que possuem esses tipos de mercado depende dos graus de amplitude do portfólio de negócios, produtos e mercados. (WEBER, 2011)

Outras firmas podem utilizar a integração vertical para se obter esse mesmo benefício. Isto significa a atuação de uma empresa em mais de um estágio do processo produtivo (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009). Isso pode acontecer quando se produz os próprios insumos, que seria a integração para trás (ou a montante) ou na situação que faz sua respectiva fonte de distribuição de produtos, que nesse caso é a integração para frente (ou a jusante).

Ademais, pode-se identificar mais um benefício advindo do processo de diversificação, explicitado por Kupfer e Hasenclever (2013), que é da estabilização e dinamização das vendas, mais especificamente a adaptação às necessidades de consumidores. Pode-se relacionar com a aproximação dos clientes pela

diversificação, que seria lançar novos produtos/serviços de acordo com os desejos dos usuários, mas que sejam ligados com área de comercialização da empresa.

## 2.2. Diversificação TOTVS

A TOTVS é produto de fusões e aquisições (F&A) de outras empresas de software de gestão empresarial, também chamado de *Enterprise Resource Planning* (ERP). A companhia, como já contextualizada anteriormente, que surgiu a partir da Microsiga em 1983 tinha como foco desenvolver sistemas integrados de gestão para pequenas e médias empresas (PMEs). As soluções que existiam até então em outras companhias contemplavam apenas os clientes com maiores faturamentos, posto os altos custos dos sistemas (TIGRE, 2014).

Dado isso, a Microsiga objetivou a atender essa outra parcela de clientes, por meio de *hardwares* de baixo custo e aproveitando das oportunidades *downsizing* que surgiam com os progressos tecnológicos em servidores, *software* e Internet (TIGRE, 2014). *Downsizing* é o processo que acontece quando existe uma diminuição da força de trabalho de uma empresa, com intuito de ajustar o número de colaboradores em consonância com a produtividade e redução de custos (CAMARGO, 2017).

A Microsiga começou a alcançar mais liderança de mercado no Brasil em ERP, por meio da relação do seu crescimento orgânico e suas F&As. Assim como, por meio da busca dela por investidores de fora para auxiliar na sua estratégia de crescimento, conciliando a atuação interna de utilizar e aproveitar mais da sua própria tecnologia para melhoria de gestão e atração de investidores.

Em 1999 a empresa recebeu uma contribuição do fundo de *private equity* Advent Internacional que facilitou o crescimento rápido por meio da compra de outras organizações. Além disso, apresentou em 2002 um plano estratégico ao BNDES e em 2005 e 2008 recebeu alguns relevantes aportes (TIGRE, 2014).

Uma aquisição que foi de grande impacto para o embrião TOTVS foi em 2004 a da Logocenter, que era até então a quarta maior empresa de ERP no Brasil, que oportunizou a complementaridade de competências, pois a Logocenter possuía clientes grandes na área de manufatura (TIGRE, 2014), o que colaborou para ampliação de mercado e aumento de verticais. Além disso, a inclusão da Datasul em

2009 foi significativa para o robustecimento da TOTVS como indústria nacional de *software*.

Assim, pode-se afirmar que as primeiras décadas de atuação da Microsiga/TOTVS foram marcadas pelos aportes e aquisições de outras empresas, que serão mais detalhadas na seção F&A. Contudo, pode se destacar, principalmente, os ganhos gerados como o lançamento da plataforma tecnológica própria em 2000 e em 2009 a unificação das franquias TOTVS e Datasul (TIGRE, 2014). Essas ações mostram que a empresa desenvolveu a sua estratégia de diversificação por meio das F&A.

Dado isso, quando se analisa a TOTVS, é possível verificar um portfólio diversificado, que abrange várias verticais como agrícola/agroindustrial, construção, distribuição, educacional, serviços financeiros, hospitalidade, jurídico, logística, manufatura, prestação de serviços, saúde e varejo. Dentro desses segmentos, há uma gama de produtos que são voltados para atender a área de gestão das empresas de diferentes portes (TOTVS, 2021).

A empresa possui um sistema de gestão ERP, sistema de Recursos Humanos, sistema de *Business Intelligence* (BI), uma solução chamada TOTVS Fluig, uma plataforma de dados e inteligência artificial (IA) denominada TOTVS Carol. Além disso, ainda nessa área, possuem o TOTVS Cloud que é o sistema de nuvem, um sistema de gestão empresarial para micro e pequenos negócios, além de outras soluções como assinatura eletrônica, conector, pesagem, consultoria e treinamentos (TOTVS, 2021).

Ademais, a TOTVS possui produtos de Fintech, e de *Business Performance/ Business Intelligence* que possuem soluções de *Customer Relationship Management* (CRM) e de plataformas para *e-commerce* que objetiva transformar o *digital commerce* em uma operação *omnichannel* (multicanais) (TOTVS, 2021). Isso reflete que a empresa tem sua atuação em tecnologia, que envolve negócios de *software* da companhia (soluções de ERP, RH, Verticais e *Business Performance*), e Produtos de Crédito (*supplier*).

A TOTVS tem módulos especializados para suprir as necessidades das principais atividades das empresas (*core business*), módulos de apoio (*backoffice*) e soluções adicionais, além de que esses produtos podem ser personalizados (PRIM e

PEREIRA, 2017). A companhia, representada pelo seu presidente, usa o argumento de adotar essa estratégia corporativa com intuito de adaptação às necessidades de consumidores, HERSZKOWICZ, 2021, s. p.:

“A diversificação dos segmentos em que atuamos também foi fundamental para os bons resultados no último ano, pois nos permitiu acompanhar de perto as novas necessidades de clientes de diferentes setores e portes e atuar rapidamente para entregar as soluções necessárias para manter mais de 40 mil clientes competitivos e produtivos. Foram diversas as oportunidades de negócios”

Posto os módulos especializados para atender o *core business*, que diz às alternativas de diversificação em que se compreendia a centralização das atividades da empresa em um número restritos de negócios, de acordo com as suas competências essenciais. Assim, se pode reduzir riscos por meio da expansão para novos negócios que possuem já sinergia com os negócios atuais (KUPFER & HASENCLEVER, 2013).

Dado todas essas verticais e suas ramificações são possíveis analisar que a TOTVS atende muito setores, mas a partir de uma base tecnológica (*software*) similar, isso possibilitou um aumento na sua capacidade de atendimento mostrando que a empresa se diversificou de forma concêntrica/relacionada. Dessa maneira a organização amplia o seu portfólio de produção adicionando novos produtos com o intuito de usar o potencial das tecnologias já pré-existentes, se beneficiando das suas sinergias.

O modelo da TOTVS de diversificação foi resultado de uma procura por receitas recorrentes que melhor garantissem um fluxo de recebíveis, incorporação de novos parceiros e clientes a sua base tecnológica de maneira a aumentar as economias de rede (TIGRE, 2014), que será analisado nas próximas seções sobre suas inovações, F&As e processo de parcerias. Esse encadeamento gerou o benefício do ganho de competitividade que foi refletido em um grande poder de mercado, se tornando, a maior empresa de tecnologia brasileira no desenvolvimento de sistema de gestão (STATISTA, 2019).

Diante a atuação da TOTVS, é possível verificar que o próprio processo de diversificação se modificou ao decorrer dos anos, em conformidade disso, os relatórios da empresa que são apresentados aos investidores anualmente possuem

alterações na maneira em que se detalha as receitas e dado esse motivo não é possível elaborar uma série histórica para todo o período analisado. Assim sendo, nesse presente estudo a análise do indicador será a partir do ano de 2019, em que se tem se terá uma visão 2019 a 2021 por meio do relatório da TOTVS e de 2022 a 2025 estimado por meio de um relatório da Goldman Sachs divulgado em abril de 2021.

Na versão 2 do formulário de referência da TOTVS S.A. divulgado em junho de 2022, apresenta-se a divisão da receita em três partes que representa as unidades geradoras de receita dos segmentos de negócios, a saber:

*“Gestão: representa os negócios de software da Companhia voltados para gestão empresarial, contemplando todas as soluções de ERP, RH e Verticais.*

*Business Performance: composto por soluções voltadas à geração de oportunidades e conversão de vendas dos clientes como vendas, marketing digital e customer experience.*

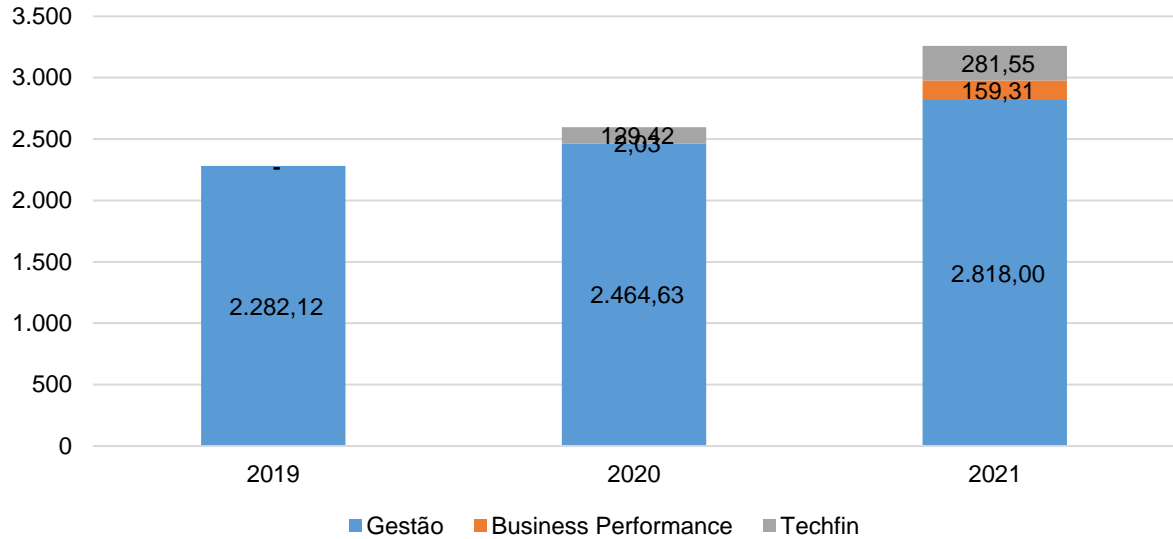
*Techfin: contempla os negócios de disponibilização de serviços financeiros, como produtos de tecnologia voltados para serviços financeiros (exemplo Painel Financeiro), parcerias (exemplo crédito consignado), produtos que possuem algum grau de risco de crédito e/ou a definição e/ou a aplicação das políticas de crédito (exemplo os produtos “Supplier Card”, “Antecipa” e o “Mais Prazo”). Neste segmento também estão consolidados os rendimentos da cota subordinada do FIDC, para o qual a Supplier cede os créditos originados.” (TOTVS, 2022, p. 93).*

Diante dos segmentos elucidados, tem-se que somente a partir de 2020 aparece o ganho de receita em áreas distintas da sua receita recorrente (gestão), o que se verifica que o processo mais intenso de diversificação é recente. Em 2019, 100% da receita da companhia era proveniente das soluções de ERP, RH e Verticais, contudo em 2020 tem-se 0,1% em *Business Performance* e 5% em *Techfin*, já em 2021 o setor de *Techfin* tem uma representatividade de 8,6% na receita, *Business Performance* 4,9 (Gráfico 1).



**Gráfico 1:**

**Detalhamento da receita da TOTVS, 2019-2021 (milhares de Reais)**

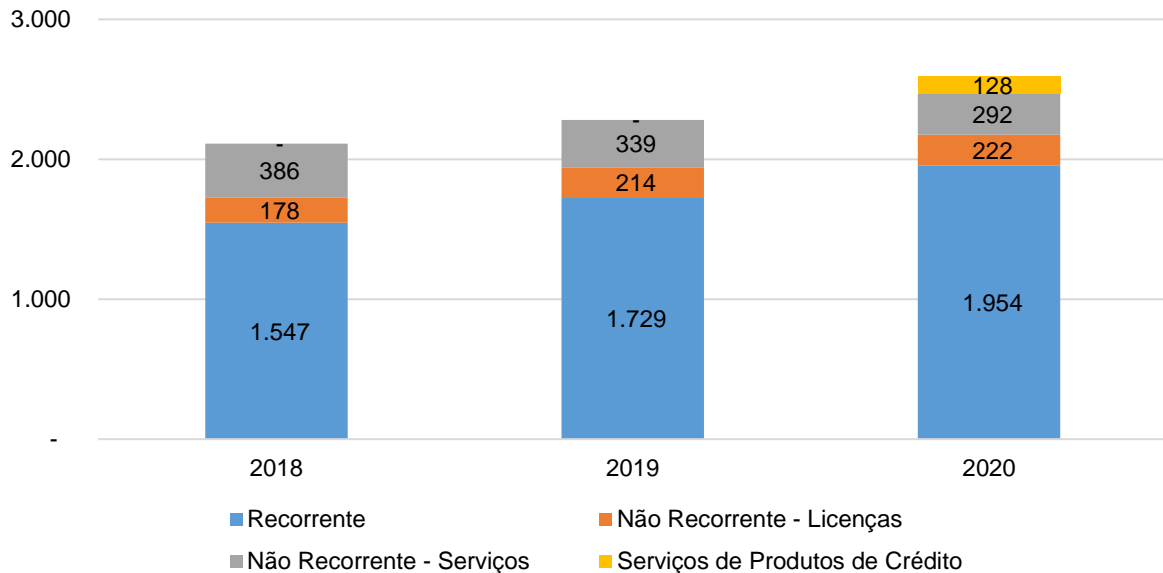


Fonte: Elaboração própria a partir de TOTVS (2022)

Já na versão 1 do formulário de referência da TOTVS S.A. que foi divulgado em março de 2021, apresenta-se uma divisão diferente na receita, que são em três partes que seria a Recorrente, Não-Recorrente Licenças e Não-Recorrente Serviços e a partir do segundo trimestre de 2020, passa também a discriminar as dos serviços de produtos de crédito (*Techfin*). Dessa forma, em 2018 é apurado a partir dos dados divulgados que 73% da receita é proveniente do somatório da receita Recorrente, que é o *Software* tradicional/ERP e SaaS. Ele foi responsável por 76% em 2019 e 75% em 2020 (TOTVS, 2021), conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2:**

**Detalhamento da receita da TOTVS, 2018-2020 (milhares de Reais)**



Fonte: Elaboração própria a partir de TOTVS (2021)

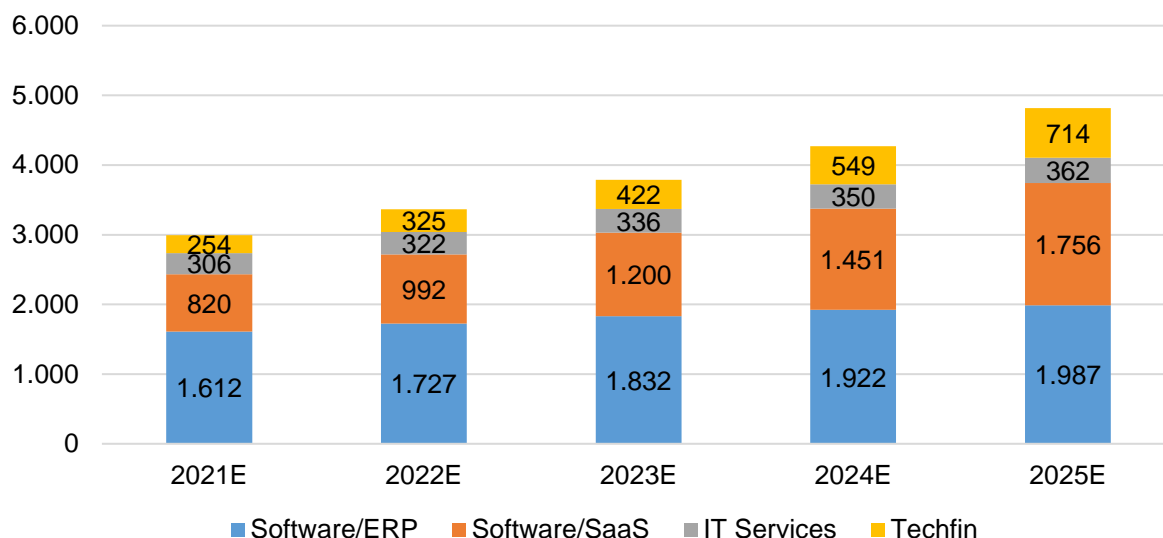
Como é possível se observar no Gráfico 2, constata-se uma significativa estabilidade na sua receita em que, aproximadamente, 45% de seu faturamento é proveniente de contratos de *software* tradicional/ERP que pode ser compreendida como sua parte mais madura de negócio. Além disso, 35% são derivados do *software/SaaS* que refere à transição concluída para um modelo de negócios baseado em SaaS que permitiu que os clientes da empresa, usassem aplicativos que são baseados na nuvem ou diretamente na nuvem. Isto possibilitou o aumento a recorrência de receita e melhorou a lealdade dos usuários. Assim, pode-se concluir que esse segmento teve um crescimento muito rápido (GOLDMAN SACHS, 2021).

Cerca de 10% das receitas são relacionadas aos Serviços de TI, que compreende, primordialmente, serviços relacionados à implementação de *software* serviços de customização, educação corporativa e consultoria. Por fim, os últimos 10% são referentes *Techfin*. Pode-se afirmar que a atuação nesse segmento tem como objetivo simplificar, expandir e transformar o acesso dos clientes da empresa ao crédito e outros serviços financeiros, por meio de parcerias com instituições financeiras. (GOLDMAN SACHS, 2021). O gráfico 3 ilustra a receita da TOTVS

estimada para os próximos anos, que representa a expectativa demonstrada sobre a trajetória futura da empresa.

**Gráfico 3:**

**Previsão receita da TOTVS, 2021-2025 (milhares de Reais)**



Fonte: Elaboração própria a partir de Equiy Reserarch Goldman Sachs (2021)

Dessa forma, é possível verificar que a TOTVS tem uma relevante aposta no ramo de *techfin* e *performance*, que tem como vantagem competitiva já estarem quase todos os segmentos da cadeia de valor dos seus clientes. Isto que possibilita entregarem soluções customizadas que ajude os clientes a venderem mais e aumentar a eficácia das atividades financeiras dos consumidor de produtos da empresa (TOTVS, 2020).

Com os dados gerados de receita líquida disponibilizados nos relatórios da empresa pode-se mensurar um índice muito importante nos estudos de estratégias corporativas, que se refere a uma análise de concentração, que é o Índice Hirschman-Herfindahl (HHI). Esse índice pode ser calculado por meio da soma dos quadrados da participação de cada área na receita da empresa em questão, em que se estiver crescendo, a TOTVS está reduzindo a sua diversificação, caso ele esteja diminuindo, ela está aumentando a diversificação. Dado isso pode-se utilizar os dados gerados

pela TOTVS de 2019 a 2021 e os dados estimados pela Goldman Sachs para os próximos cinco anos para se verificar qual está sendo a dinâmica da sua diversificação.

**Tabela 1:**

**Índice Hirschman-Herfindahl (HHI) TOTVS, 2019 – 2021**

	2019	2020	2021
<b>Gestão</b>	<b>100,00</b>	<b>94,94</b>	<b>86,47</b>
<b>Business Performance</b>	<b>-</b>	<b>0,08</b>	<b>4,89</b>
<b>Techfin</b>	<b>-</b>	<b>4,99</b>	<b>8,64</b>
<b>HHI</b>	<b>10.000,00</b>	<b>9.037,80</b>	<b>7.575,93</b>

Fonte: elaboração própria a partir de TOTVS (2022)

**Tabela 2:**

**Índice Hirschman-Herfindahl (HHI) TOTVS 2021 - 2025**

% de participação na Receita	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E
Software/ERP	53,88	51,31	48,34	44,99	41,23
Software/SaaS	27,41	29,47	31,66	33,97	36,44
IT Services	10,23	9,57	8,87	8,19	7,51
Serviços de Produtos de Crédito (Techfin)	8,49	9,66	11,13	12,85	14,82
<b>HHI</b>	<b>3.831</b>	<b>3.686</b>	<b>3.542</b>	<b>3.410</b>	<b>3.304</b>

Fonte: elaboração própria a partir de Equiy Reserarch Goldman Sachs (2021)

Por meio da análise dos dados acima é possível verificar que a cada ano a receita com ERP passa a ser menos significativa, apesar de ser ainda a receita predominante, SaaS (Performance) e Techfin ganhando mais representatividade. Além disso, pode-se observar que em 2023 e se prevê que com o HHI se reduzindo, o grau de diversificação estaria aumentando, ainda que marginalmente.

Pode-se afirmar que a TOTVS teve êxito em modificar o seu modelo de negócios, que anteriormente era como mostrado nas tabelas de receita uma empresa

de *software* tradicional, com as vendas de licenças e está cada vez se tornando mais uma empresa de SaaS com uma estrutura de receita altamente previsível. De modo que hoje a companhia não tem mais tanta dependência como já teve nas vendas de licenças e agora consegue também focalizar no modelo de assinatura que corresponde a aproximadamente 80% das receitas totais da empresa, que possuem taxas de renovação de contratos bem altas, cerca de 98% dos clientes continuam com o produto (EXPERTPASS.XPI, 2021).

Sendo assim, a estratégia corporativa da TOTVS é de diversificação associada relacionada, pois tem mais foco no vínculo corporativo do que no operacional, ou seja, tem mais empenho e interesse na transferência e aproveitamento de competências essenciais, que em seu caso é a sua base tecnológica, principalmente, sua plataforma de gestão, é a economia de escopo da empresa. Isso sugere que as suas vantagens competitivas se baseiam mais nas capacitações do que recursos, e elas que ligam os diferentes negócios da empresa por intermédio da experiência e tecnologia compartilhada entre as soluções do portfólio.

## CAPÍTULO 3:

### ESTRATÉGIAS DE FUSÕES, AQUISIÇÕES E RESTRUTURAÇÃO

#### 3.1. Revisão Teórica

A discussão de F&A não é algo novo na literatura de estratégia, e mesmo que esse tipo de estratégia não seja recente ela continua sendo importante e numerosa no mercado (SHUKLA e GEKARA, 2010). Foi bastante popular durante as décadas de 1980, 1990 e no início dos séculos XXI nos Estados Unidos, sendo que teve um papel importante na reestruturação eficaz das empresas do país (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Já no Brasil essa popularização foi mais vista a partir da década de 1990, que foi bastante influenciada pelo novo período que se vivia de abertura econômica e globalização. Dado os fatores de necessidade do momento de ganhos de escalas de produção, de atuação em outras regiões geográficas, busca por novos produtos e sinergias financeiras e tecnológicas (GUARITA, 2002). Pode-se até citar famosos casos brasileiros que tomaram a mídia como: Antarctica e Brahma (AmBev), Kolynos e Colgate, Nestlé e Garoto, Banco Itaú e Unibanco, Perdigão e Sadia (Brasil Foods).

Nesse sentido, as firmas necessitam de mudanças, transformações e de reestruturações para se alcançar a competitividade, de forma que elas se movimentam e articulam para alcançar por meio das estratégias de cooperação e F&A (GOMES, 2012, p.3). Além disso, pode-se afirmar que por meio disso é possível conseguir acesso a novos mercados, competências e tecnologias, mais poder de mercado e competitividade e diminuição de alguns riscos operacionais e/ou financeiros (CAMARGOS, 2004).

*A priori* das diferenças entre fusões, aquisições e incorporações, é relevante mencionar que muitas vezes essas movimentações costumam acontecer de forma combinada com as estratégia de diversificação. Nas quais elas objetivam o aumento de poder de mercado dado uma ameaça da concorrência e para se adentrar em um novo mercado com novos produtos e com o risco reduzido.

É possível identificar uma fusão como um acordo entre duas (ou mais) empresas que querem integrar suas operações de modo parcialmente igual, geralmente essa estratégia não é tão comum na prática haja visto que costuma ter uma parte dominante. Já a aquisição é quando uma firma compra o controle ou 100% da outra com o objetivo de transformar a comprada em uma subsidiária do seu portfólio, de modo que a subsidiária atende a administração da empresa adquirente (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 183).

Em acréscimo, é relevante se compreender que as fusões em sua maior parte são amigáveis enquanto as aquisições podem ser transações amigáveis ou não amigáveis. Por fim, a incorporação é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações (artigo 227 da Lei 6.404/1976), sendo assim, na incorporação a sociedade incorporada deixa de existir, mas a empresa incorporadora continuará com a sua personalidade jurídica. (PORTAL TRIBUTÁRIO, s.d.). As aquisições são bem mais recorrentes do que as fusões e incorporações (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 183 e 184).

De forma complementar, Ross, Wsterfiel e Jaffe (1995) especificam as F&A em três formas distintas: (1) Aquisição Horizontal – situação em que as companhias fazem parte do mesmo setor, geralmente, são concorrentes; (2) Aquisição Vertical – em que as firmas em questão operam em diferentes estágios do mesmo processo produtivo; e (3) Conglomerado – quando os processos produtivos das empresas não possuem relação. Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam o conceito sobre aquisições verticais que é quando se compra um fornecedor ou distribuidor e adiciona mais tipos que são as aquisições relacionadas que é a aquisição de uma empresa em uma indústria relacionada, ou seja, que vende serviços/produtos que são complementares.

No tocante às razões para se utilizar das estratégias de aquisição, pode-se citar várias, pois pode se obter inúmeras vantagens ao utilizá-las. Que pode ser na busca de aumento de mercado, na transposição de barreiras à entrada em novos mercados ou regiões geográficas, no objetivo de evitar os custos ou alguns deles para o desenvolvimento de novos produtos, até mesmo reduzir os investimentos em P&D, para se conseguir aumentar a velocidade de entrada em novos mercados, para que reduza riscos de novos negócios, para que seja mais diversificado, para conseguir

reformular o escopo competitivo ao criar um novo portfólio, assim, aperfeiçoar aprendizado (aumentar base de conhecimento) conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

Dados essas vantagens, pode-se ressaltar que as primordiais justificativas para uma aquisição é de se alcançar mais poder de mercado, geralmente a empresa que tem esse objetivo costuma comprar um concorrente, um fornecedor, um distribuidor ou uma empresa com uma área bastante correlata para conceder o exercício de uma competência essencial e para conseguir vantagem competitiva no seu mercado maior/principal. Pode afirmar que a companhia que tem o intuito de atingir mais poder de mercado; ela quer se tornar líder (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Outra vantagem importante a se destacar é a de superação de barreiras de entrada, de modo que se consegue se ofertar novos ou diferenciados produtos/serviços que são desconhecidos pelos atuais clientes. Ao comprar uma concorrente é possível superar a dificuldade dos custos e riscos de desenvolvimento. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 186. Ao se adquirir outro concorrente, acarreta em uma restrição no número de empresas competidoras, desse modo aqueles que conseguem superá-las estão hábeis a adentrar em um mercado mais lucrativo (ROSA, 2014).

Além disso, pode-se discutir o menor custo do desenvolvimento de novos produtos, assim como conseguir uma comercialização mais rápida, de forma que não são necessários relevantes investimentos de recursos da companhia na criação, também economia de tempo, conseguindo teoricamente lucros mais rápidos. Alguns dados, concernentes de que 88% das inovações realizadas não alcançam os retornos adequados e depois em média 60% das inovações são copiadas com sucesso em até quatro anos depois da patente. Isso faz que seja bastante desejável as aquisições, além da redução do risco de comparando ao desenvolvimento de novos produtos (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

No que concerne ainda às razões, para esse estudo faz bastante sentido conceder destaque às estratégias de aquisições sendo utilizadas para as empresas que consigam se diversificar maneira mais ágil. Nesse cenário é compreendido que é mais fácil criar e incorporar novos produtos em mercados que a companhia já faz parte do que nos quais ela não possui experiência, de forma que é raro verificar firmas que



desenvolvem novos produtos interiormente para diversificar suas linhas de produtos. Conclui-se que é a maneira mais eficiente de transformar ou incrementar o portfólio de negócios, em que pode se atingir tanto a estratégia de diversificação relacionada e não relacionada por meio das aquisições (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 189).

Dado isso, se evidencia as aquisições também são realizadas para se alcançar capacitações que a empresa não possui atualmente. Assim ela pode conseguir uma condição tecnológica especial, habilidades diferenciadas. Isso pode ser feito, principalmente, Por meio dos recursos humanos capacitados das empresas adquiridas. Em acréscimo, pode-se buscar comprar companhias com conhecimentos diferentes ou relacionados/complementares e criar a própria base de conhecimento.

De forma geral todos esses motivos podem ser agrupados em três grandes grupos de contexto que são crescimento e diversificação, sinergia e aumento de capacidades (SUEN e KIMURA,1997).

Considerando as razões para se fazer uma aquisição, é necessário também ressaltar sobre os potenciais problemas que podem ocorrer e atrapalhar a obtenção de êxito com essa estratégia. Vale destacar um dado apontado por Schmidt em 2002, em "*Business perspective on mergers and acquisitions*" de todas as F&As, em média 60% tem resultados decepcionantes e 20% possuem fracassos óbvios. As F&As não podem ser compreendidas como soluções práticas para problemas gerenciais das empresas, dado que muitas das vezes são ações bastante onerosas e desgastantes, não provocando os ganhos esperados e gerando prejuízos aos acionistas (CAMARGOS e BARBOSA, 2010).

Dessa forma, é compreendido que alguns problemas podem ocorrer, como a dificuldade de integração, isso geralmente ocorre por causa das diferentes culturas corporativas. É comum verificar a dificuldade da união do sistema financeiro e controles diferentes, o desenvolvimento de relacionamentos de trabalhos que sejam eficazes mesmo com os estilos de administração diferentes e ter que resolver os problemas quanto a situação dos executivos da recém-comprada. Essa etapa de integração é bastante importante e crítica, pois vai ser nela que se criará de valor para o acionista. Além disso é importante a preservação do capital humano, para que não haja grande perda de capacitações (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 191).

Ainda sobre as possíveis adversidades tem-se a questão de poder ocorrer uma avaliação inadequada da companhia que se pretende comprar, durante o processo de *due diligence*, que é quando o comprador faz o processo de avaliação da empresa-alvo para aquisição. Quando não é realizado da melhor forma, ele resulta no pagamento de ágio excessivo. Outra questão relacionada é a da compra de uma firma com uma dívida grande ou extraordinária, que pode aumentar as chances de falência, assim como impedir os investimentos necessários nas áreas para o crescimento de longo prazo, por exemplo, de se realizar treinamentos ou gastos com P&D (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 192-193).

Além disso, pode-se citar de forma abrangente outros contratemplos que podem acontecer como a incapacidade de se obter sinergias (maior ganho trabalhando juntas do que separadas). Outra questão que pode ocorrer é a empresa ficar grande demais e gerar custos adicionais que excedem as vantagens geradas com economias de escala e poder de mercado (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Por fim, acerca das dificuldades que podem ser encontradas, é relevante mencionar a temática da diversificação excessiva, que gera um efeito indesejado no desempenho de longo prazo da empresa. Posto que o escopo gerado pelos volumes adicionais de diversificação influencia os administradores a fazerem suas decisões de acordo com a pauta financeira e não estratégica, para avaliar o desempenho das unidades de negócio. Outra questão que é bem comum é a tendência de que as aquisições se tornem substitutas da inovação (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Assim sendo, as empresas que conseguem criar valor utilizando estratégias de aquisição geralmente são situações em que os ativos da empresa-alvo completam a da adquirida, que gera maior probabilidade de criação de sinergia. Deve-se ter, principalmente, uma grande atenção ao processo de um eficaz *due diligence*, para que tenha uma avaliação cuidadosa da saúde relativa da empresa comprada, seja na questão financeira, cultural e valor dos recursos humanos.

Outro fator interessante é que a empresa mesmo que utilize estratégias de aquisição, ela não pode perder a sua ênfase em inovação, pois isso ajuda na geração de competitividade. Neste contexto, as empresas precisam ser flexíveis e adaptáveis para garantir uma boa integração, de forma que assim evite a perda de valiosos recursos humanos, já que são eles uma das principais fontes de capacitação.

### **3.2. Transações de Fusões e Aquisições da TOTVS**

A TOTVS é uma empresa que possui um grande histórico de F&As, sendo contabilizadas cerca de 42 aquisições parciais e/ou totais até janeiro de 2022. Dado essa tendência da empresa é levado a acreditar que é uma estratégia que vai continuar forte nas ações futuras dela. Para ilustrar segue Quadro 1 de histórico de aquisições, segundo dados da própria empresa do ano de 2022:

**Quadro 1:**  
**Histórico de Aquisições da TOTVS, 2005-2022**

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
16/02/2005	Sipros	Aquisição de 100% do capital social da SIPROS México ("Sipros").	Ingresso no mercado internacional, adquirir <i>know-how</i> do mercado e a propriedade de produtos complementares ao seu portfólio (BRUNHARA, 2013).	N/A
16/02/2005	Logocenter	Aquisição de 100% do capital social da LOGOCENTER S.A. ("Logocenter").	N/A	N/A
12/04/2006	RM Sistemas	Aquisição de 100% do capital social da RM SISTEMAS S.A. ("RM Sistemas").	A RM Sistema que era uma grande desenvolvedora de <i>softwares</i> de gestão e concorrente da TOTVS, foi comprada, para as suas soluções digitais fazerem parte do portfólio da empresa (estratégia de diversificação), o que fortaleceu a presença em setores como Construção Civil, Saúde e Educação. Além disso, impulsionou a oferta na área de Recursos Humanos, um dos pilares da empresa desde os primórdios (TOTVS, s.d.).	R\$ 206 milhões
29/11/2007	TQTVD	Aquisição de 70% do capital social da TQTVD SOFTWARE LTDA. ("TQTVD").	A TOTVS e Quality criam uma <i>joint venture</i> chamada TQTVD (TOTVS/Quality para TV Digital) com o objetivo de fornecer um <i>middleware</i> para viabilizar a interatividade na TV Digital brasileira (TOTVS, s.d.).	Aquisição de 70% do capital social da TQTVD no valor de R\$700,00, mais recebimento de aportes das

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
				duas partes em até R\$ 8 milhões.
29/11/2007	Midbyte	Aquisição de 70% do capital social da MIDBYTE INFORMÁTICA S.A. ("Midbyte").	Objetivo de complementar sua oferta de varejo, ampliando o portfólio de produtos com as soluções Vitrine Loja e Vitrine Corporativo (BAGUETE, 2007).	R\$ 6 milhões
29/11/2007	IOSSTS	Aquisição de 100% do capital social da INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL, SERVIÇOS, SISTEMAS E TECNOLOGIA EM SOFTWARE LTDA. ("IOSSTS").	N/A	R\$ 3,5 milhões
10/12/2007	BCS	Aquisição de 100% do capital social das empresas BCS COMÉRCIO E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA LTDA., BCS ENGENHEIROS ASSOCIADOS LTDA., BCSFLEX COMÉRCIO E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA LTDA. e HBA INFORMÁTICA LTDA. ("BCS").	A BCS é uma plataforma completa de serviços jurídicos, a aquisição visa atender a demanda do setor jurídico (TOTVS, 2007).	R\$ 30 milhões
01/07/2008	Setware	Aquisição de 100% do capital social da SETWARE INFORMÁTICA LTDA. ("Setware").	N/A	R\$ 3,25 milhões

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
19/08/2008	Datasul	Operação de Reorganização societária entre TOTVS S.A. e DATASUL S.A. ("Datasul"), resultando na titularidade, por TOTVS, de 100% das ações de emissão de Datasul.	Com a união das operações das duas empresas elas poderiam ser a maior empresa de <i>software</i> de gestão integrada do Brasil (TOTVS, 2008)	Receita bruta dos 12 meses encerrados em março de 2008 das duas operações somadas era de R\$ 778 milhões
01/06/2009	Resultados em Outsourcing	Aquisição de 40% do capital social da R.O. RESULTADOS EM OUTSORCING S.A. ("Resultados em Outsourcing"), passando a deter 100% do capital social da empresa.	"Ela fornece serviços de recursos humanos no mercado brasileiro, oferecendo soluções de BPO de administração de pessoal e consultoria de gestão de benefícios, se tornará uma parceira da companhia para oferecer seus serviços por meio das soluções de negócio e da rede de distribuição da Totvs." (TIINSIDE, 2016).	Aquisição dos 40% restantes por R\$ 3.241.256,65
09/09/2009	Tools	Aquisição de 10% do capital social da TOOLS ARQUITETURA FINANCEIRA DE NEGÓCIOS S.A. ("Tools"), passando a deter 100% do capital social da empresa.	A Tools oferece módulos que contemplam a gestão de toda a cadeia de valor do crédito e seus respectivos processos, incluindo concessão de crédito, financiamento (CDC, crédito pessoal, desconto de títulos, etc), cobrança e também a gestão de cartões <i>private label</i> . As soluções da Tools integram o portfólio do segmento de <i>Financial Services</i> da TOTVS (TOTVS, 2009).	Pagamento de R\$ 1,466 milhão por 10% do capital social da Tools, passando a possuir 100% da empresa.
03/09/2009	YMF	Aquisição de 20% do capital social da YMF ARQUITETURA	A YMF oferece soluções que abrangem a automação de todo o ciclo de investimentos de	Compra dos remanesce

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
		FINANCEIRA DE NEGÓCIOS S.A. ("YMF"), passando a deter 100% do capital social da empresa.	entidades do mercado financeiro, incluindo gestão de portfólios, conciliação, mensageria SPB/SWIFT, <i>compliance</i> e atribuição de performance. Objetivo reforçar a performance no segmento de <i>Financial Services</i> (TOTVS, 2009).	ntes 20% pelo valor de R\$19 milhões.
13/10/2009	TotalBanco	Aquisição de 70% do capital social da TOTALBANCO CONSULTORIA E SISTEMAS LTDA. ("Totalbanco").	A operação da TotalBanco complementa o atual portfólio da TOTVS para gestão de crédito e de cartões, incorpora novas soluções para gestão de <i>leasing</i> e crédito para pessoas jurídicas, além de ampliar as ofertas voltadas ao <i>core-banking</i> , permitindo a integração da gestão de investimentos e da gestão de crédito no <i>back-end</i> . Com essa aquisição a TOTVS reafirma sua posição de maior provedora brasileira de <i>software</i> para o segmento de <i>Financial Services</i> (TOTVS, 2009).	R\$ 10,7 milhões
14/10/2009	Hery	Aquisição de 100% do capital social da HERY SOFTWARE LTDA ("Hery").	A Hery é uma franquia de distribuição oriunda da Datasul, o objetivo da compra é manter operações próprias nos grandes centros do país e dá continuidade ao processo de consolidação de canais de distribuição (TOTVS, 2009).	O valor da aquisição é de até R\$ 12 milhões
05/01/2010	M2S e M2I	Aquisição de 100% do capital social da M2I SERVIÇOS DE IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE LTDA. ("M2I") e 100%	A M2I e a M2S, canais da distribuição da marca RM. Essa aquisição faz parte dos esforços da TOTVS, para a unificação de seus canais de distribuição sob	A aquisição de ambas as empresas totalizou

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
		do capital social da M2S SERVIÇOS DE SUPORTE LTDA. ("M2S").	uma única marca (TOTVS, 2010).	R\$ 5,3 milhões.
05/01/2010	Midbyte	Aquisição de 30% do capital social da MIDBYTE INFORMÁTICA S.A ("Midbyte"), passando a deter 100% do capital social da empresa.	Objetivo já mencionado anteriormente na compra de 70% da empresa.	Compra dos remanescentes 30% pelo valor de R\$ 12 mil.
01/06/2010	TQTV D	Aquisição de 45% do capital social da TQTV D SOFTWARE LTDA. ("TQTV D"), passando a deter 100% do capital social da empresa.	A TOTVS reafirma seu interesse no desenvolvimento de aplicações interativas para a TV Digital e sua integração com softwares de gestão (ex: "tcommerce" ou compra de produtos pela televisão) (TOTVS, 2010).	45% do capital social da TQTV D, pelo preço fixo de R\$ 6,0 milhões que poderá ser acrescentado de um preço variável de até R\$ 8,3 milhões
02/08/2010	SRC	Aquisição de 100% do capital social da SRC SERVIÇOS EM INFORMÁTICA LTDA. ("SRC").	Equalização das plataformas tecnológicas dos <i>softwares</i> originados da Datasul com o objetivo de reduzir a dependência tecnológica de terceiros e ofertar um portfólio cada vez mais completo ao mercado (TOTVS, 2010).	Até R\$ 43 milhões
24/11/2010	Mafipa	Aquisição de 100% do capital social da MAFIPA SERVIÇOS	Objetivo de manter operações próprias nos grandes centros do país e faz parte do processo de	R\$ 5,92 milhões



Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
		DE INFORMÁTICA LTDA. ("Mafipa").	consolidação de canais de distribuição (TOTVS, 2010).	
04/01/2011	Gens	Aquisição de 100% do capital social da GENS TECNOLOGIA E INFORMÁTICA LTDA. ("Gens").	Gens era uma franquia de desenvolvimento da Datasul focada em <i>softwares</i> para o segmento de saúde. O objetivo é equalizar as plataformas tecnológicas dos <i>softwares</i> originados da Datasul no segmento de saúde com o objetivo de reduzir a dependência tecnológica de terceiros (BAGUETE, 2011).	R\$ 17,81 milhões
31/03/2011	Totalbanco	Aquisição de 30% do capital social da TOTALBANCO CONSULTORIA E SISTEMAS S.A. ("Totalbanco"), passando a deter 100% do capital social da empresa.	A TOTVS reafirma seu interesse no segmento de <i>Financial Services</i> , um dos segmentos de importância estratégica eleitos pela Companhia (TOTVS, 2011).	Compra dos remanescentes 30% pelo valor de R\$ 10,5 milhões
24/01/2013	PC Sistemas	Aquisição de 100% do capital social da W&D PARTICIPAÇÕES S.A ("PC Sistemas").	A PC Sistemas focadas no desenvolvimento de <i>softwares</i> para os segmentos de Distribuição, Atacado e Varejo no Brasil. A compra reforça o posicionamento neste segmento dinâmico e que cresce acima da média na economia brasileira, agregando ao portfólio da Companhia soluções que integram tanto o mercado de distribuidores e atacados quanto o de varejo, inclusive o chamado setor de "atacarejo" (TOTVS, 2013).	O valor pago inicialmente e foi de R\$ 95,0 milhões.

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
19/04/2013	PRX e P2RX	Aquisição de participação majoritária de 60% do capital social da PRX SOLUÇÕES EM GESTÃO AGROINDUSTRIAL LTDA. ("PRX") e da P2RX SOLUÇÕES EM SOFTWARE S/S LTDA ("P2RX").	Objetivo de reforçar a estratégia de especialização e seu posicionamento no Segmento de Agroindústria (TOTVS, 2013).	R\$ 11 milhões
16/07/2013	RMS e Webstrategie	Aquisição de 100% do capital social da RMS SOFTWARE S.A. ("RMS") e da WEBSTRATEGIE SOFTWARE LTDA ("Webstrategie").	A TOTVS reforça sua estratégia de especialização e seu posicionamento no segmento de varejo e supermercados, combinando suas forças de distribuição e atendimento com os produtos e o <i>know-how</i> de negócios da RMS (TOTVS, 2013).	R\$ 37,4 milhões
25/11/2013	Seventeen	Aquisição de 100% do capital social da SEVENTEEN TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO EM INFORMÁTICA LTDA ("Seventeen").	A TOTVS reforça sua estratégia de especialização e seu posicionamento no segmento de Saúde, combinando suas forças de distribuição e atendimento com o <i>know-how</i> de desenvolvimento e negócios da Seventeen (TOTVS, 2013).	R\$ 5,7 milhões
02/12/2013	Ciashop	Aquisição de 68,5% do capital social da CIASHOP SOLUÇÕES PARA COMERCIO ELETRONICO S.A. ("Ciashop").	A CIASHOP é pioneira em comércio eletrônico no país, oferecendo plataforma na nuvem no modelo " <i>Software as a Service</i> " (SaaS). Com isso a TOTVS entrará no setor de <i>e-commerce</i> com uma oferta de plataforma na nuvem para suportar a operação de seus clientes em diversos segmentos (TOTVS, 2013).	R\$ 16,4 milhões

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
21/05/2014	Virtual Age	Aquisição de 100% do capital social da VIRTUAL AGE SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA. ("Virtual Age").	A Virtual Age é focada no desenvolvimento de soluções de <i>software</i> na nuvem para toda a cadeia de Moda Têxtil e Vestuário, com isso a TOTVS reforça sua estratégia de especialização e seu posicionamento no segmento de Varejo e Moda Têxtil e de Vestuário com o <i>know-how</i> de negócios da adquirida (TOTVS, 2014).	R\$ 25 milhões
11/02/2015	Neolog	Aquisição de 60% do capital social da NEOLOG CONSULTORIA E SISTEMAS S.A. ("Neolog").	A Neolog é focada no desenvolvimento de soluções de <i>software</i> no modelo <i>SaaS</i> para o mercado de Logística e <i>Supply Chain Management</i> , a TOTVS reforça sua estratégia de especialização e seu posicionamento no segmento de logística, agregando os produtos e o <i>know-how</i> de negócios da Neolog para ampliar o portfólio de soluções para clientes ao longo da cadeia de suprimentos (TOTVS, 2015).	R\$ 15,5 milhões
11/05/2015	TOTVS Agro e P2RX	Aquisição de 40% do capital social da TOTVS SOLUÇÕES EM AGROINDÚSTRIA S.A. ("TOTVS Agro", antiga PRX Soluções em Gestão Agroindustrial Ltda.) e de 40% do capital social da P2RX SOLUÇÕES EM SOFTWARE S.A.	N/A	R\$ 8,8 milhões

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
		("P2RX"), passando a deter 100% do capital social das empresas.		
03/09/2015	Bematech	Operação de Reorganização Societária entre TOTVS S.A. e BEMATECH S.A. ("Bematech"), resultando na titularidade, por TOTVS, de 100% das ações de emissão de Bematech.	Objetivo de atender a toda a cadeia do varejo e combinarão <i>know-how</i> em varejo físico e <i>e-commerce</i> , além dos seus portfólios de soluções especializadas nos mais diversos subsegmentos do varejo: <i>food service</i> , supermercados, atacarejos, vestuário e calçados, lojas e magazines, eletroeletrônico, material de construção, farmacêutico, hotelaria, concessionárias de veículos, transporte de passageiros, entre outros (TOTVS, 2015).	Essa reorganização societária resultará em uma operação combinada com receita líquida de R\$ 2,2 bilhões em 2014.
28/10/2019	Supplier	Aquisição de 88,8% do capital social da SUPPLIER PARTICIPAÇÕES S.A ("SUPPLIER")	A TOTVS tem como objetivo levar a SUPPLIER para o modelo <i>Techfin</i> , avançando nas cadeias de suprimento de seus clientes, viabilizando o crédito B2B nas relações recorrentes entre clientes e fornecedores e proporcionando uma experiência <i>frictionless</i> aos envolvidos, por meio da integração dos sistemas de gestão na plataforma da SUPPLIER e do uso de inteligência artificial e <i>big data</i> para a evolução contínua dos seus algoritmos de crédito (TOTVS, 2019).	R\$ 455 milhões 88,8% da <i>Supplier</i> .

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
27/12/2019	Consinco	Aquisição de ações que representam 100% do capital social da CONSINCO S.A. ("CONSINCO")	A Consinco é a principal provedora de sistemas de gestão para a vertical de supermercados e atacadistas de autosserviço (atacarejo) do mercado brasileiro, com portfólio de soluções "end-to-end". Visto que o mercado de sistemas para gestão de supermercados é fragmentado e representada uma grande oportunidade para a TOTVS (BAGUETE, 2020).	R\$ 252 milhões
08/04/2020	Wealth Systems	Contrato de Compra e Venda para aquisição de quotas que representam 100% do capital social da WEALTH SYSTEMS INFORMÁTICA LTDA. ("WEALTH SYSTEMS")	A WEALTH SYSTEMS atua no mercado de <i>software</i> provendo soluções de CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ) e SFA ( <i>Sales Force Automation</i> ). Objetivo é agregar mais valor as cadeias já atendidas pelas soluções das divisões de Gestão e <i>Techfin</i> da TOTVS (TOTVS, 2020).	R\$ 27 milhões
29/12/2020	Tail Target Tecnologia	Contrato de Compra e Venda de Quotas e Outras Avenças ("Contrato") por meio do qual adquiriu quotas que representam 100% do capital social da Tail Target Tecnologia de Informação Ltda ("TAIL")	A Tail Target está integrada aos sites e portais e, por meio dos cookies dos navegadores de internet, passa a identificar e relacionar os hábitos dos usuários a partir das páginas que ele acessa. Dessa forma, ela tem uma plataforma que fornece <i>insights</i> aos clientes por meio do monitoramento em tempo real do comportamento de uma ampla audiência na internet (BAGUETE, 2020).	R\$ 12 milhões
09/03/2021	RD Station	Contrato de compra e venda para aquisição de ações que representam	Objetivo de possuir um braço de destaque no apoio a criação de programas e de estratégias de	R\$ 1,86 bilhão

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
		92% do capital social da RD GESTÃO E SISTEMAS S.A. ("RD Station")	marketing para a TOTVS (EXAME, 2021).	
10/01/2022	Dimensa	A Dimensa S.A. ("Dimensa"), subsidiária da Companhia que tem a B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão como sócia, celebrou um Contrato de Compra e Venda de Quotas e Outras Avenças ("Contrato") para aquisição de quotas que representam 100% do capital social da InovaMind Tech Ltda. ("InovaMind").	A InovaMind é uma <i>startup</i> de inteligência artificial que utiliza <i>big data</i> para criar produtos e serviços digitais para empresas de todos os portes. Por meio da análise e enriquecimento de dados, <i>machine learning</i> e automação de processos de captura de documentos, a InovaMind cria produtos e serviços digitais de <i>onboarding</i> , validação de identidade, <i>background check</i> e gestão de riscos para empresas de todos os portes. Com esta aquisição, a Dimensa amplia sua oferta de produtos e serviços para seus clientes e dá mais um passo estratégico para fortalecer sua posição de liderança no segmento de tecnologias B2B para o setor financeiro e de <i>fintechs</i> (TOTVS, 2022).	R\$ 23,5 milhões
31/01/2022	Dimensa	A Dimensa S.A. ("Dimensa"), que possui a B3 S.A.- Brasil, Bolsa, Balcão como sócia, celebrou, em 31 de janeiro de 2022, um Contrato de Compra e Venda de Quotas e Outras Avenças ("Contrato") para aquisição de quotas	N/A	100% do capital social da Mobile2you, pelo montante de R\$ 26,9 milhões

Data	Companhia	Transação	Objetivo	Valor
		que representam 100% do capital social da Mobile2you Ltda. (“Mobile2you”)		
29/03/2022	Dimensa	A Dimensa S.A. (“Dimensa”) celebrou, nesta data, Contrato de Compra e Venda de Quotas e Outras Avenças (“Contrato”) para aquisição de quotas que representam 100% do capital social da Vadu Ltda. (“Vadu”)	A Vadu é uma plataforma de soluções de análise, automação e monitoramento para o mercado de crédito. A Dimensa deverá ampliar sua oferta de produtos e serviços para seus clientes representando mais um passo estratégico para fortalecer sua posição de liderança no segmento de tecnologias B2B para o setor financeiro e de <i>fintechs</i> (TOTVS, 2022).	100% do capital social da Vadu, pelo montante de R\$ 40 milhões
04/04/2022	GESPLAN	A TOTVS S.A. celebrou, em 02 de abril de 2022, Contrato de Compra e Venda de Quotas e Outras Avenças (“Contrato”), por meio do qual adquiriu ações que representam 100% do capital social da GESPLAN S.A. (“GESPLAN”)	A GESPLAN provê soluções de planejamento e gestão financeira, que operam no ambiente transacional de forma integrada com os <i>ERPs</i> , tendo como destaque sua solução <i>SaaS</i> de gestão integrada de Tesouraria. A TOTVS aumenta a cobertura e a profundidade funcional de seu portfólio da dimensão de negócios de Gestão, ao mesmo tempo que agrega mais acesso e inteligência de dados, que possibilitam o desenvolvimento de novas ofertas de soluções sob medida (TOTVS, 2022).	R\$ 40 milhões

Fonte: elaboração própria a partir de TOTVS (2022)

Diante do quadro 1, é possível constatar que existe nas várias aquisições realizadas pela companhia motivações parecidas. Nesse sentido, tem-se visto que a empresa quer por meio das compras de outras empresas atingir novos mercados (estratégias de diversificação e inovação) e para isso está realizando aquisições de companhias que fortalecem o negócio *core* da TOTVS, que é sua principal receita, ou seja, parte de ERP (*software de backoffice*). Além disso, ela está intensificando esforços no mercado de *techfin* e em segundo grau outro grande mercado que é o de *business de performance* (BRASIL JOURNAL, 2020).

Tendo em vista essa estratégia da TOTVS que pretende alavancar cada vez mais seu faturamento além de ERP, a empresa precisou aumentar sua oferta de produtos por meio de parcerias e aquisições. Como visto no histórico que foi apresentado, a companhia precisou se desfazer do negócio de hardware da Bematech (Quadro 2) (BRASIL JOURNAL, 2020), que foi um investimento considerado bastante mal sucedido, adquirida por R\$ 550 milhões e vendida por R\$ 25 milhões (BAGUETE, 2019). Essa aquisição e alienação será discutida novamente mais à frente.

Em consonância da estratégia de F&A para se atingir novos mercado, constata-se que a empresa precisou dispendir uma grande quantidade de recursos financeiros para se aplicar essa política agressiva, e cada vez se observando mais sucesso na alocação de capital (BRASIL JOURNAL, 2020). Dado a baixa quantidade de alienações que é feita, e os resultados alavancados que a empresa está tendo, em que é observado além de um aumento da receita como um todo, pode-se realçar um crescimento significativo nas suas mais recentes linhas de negócios, as chamadas *business performance* e *techfin*, que passaram a correspondera 15,9% do total do faturamento do quarto trimestre de 2021, ante 9,4% no mesmo período do ano anterior (TRADE MAP, 2022).

Como apresentada a cronologia das várias aquisições realizadas pela companhia, é também importante expor as alienações que aconteceram em sua trajetória, conforme Quadro 2.



## Quadro 2:

### Histórico de Alienações da TOTVS, 2010-2019

Data	Companhia	Transação
29/04/2010	Softteam	Alienação da totalidade (100%) das quotas da SOFT TEAM SISTEMAS DE COMPUTAÇÃO E INFORMÁTICA LTDA ("Soft team").
01/08/2016	Resultados em Outsourcing	Alienação de 100% do capital social da R.O. RESULTADOS EM OUTSOURCING S.A. ("Resultados em Outsourcing").
31/07/2019	Ciashop	Alienação da totalidade da participação detida pela Companhia no capital social da CIASHOP S.A. ("CIASHOP"), representando 70,47% do capital social da CIASHOP
24/10/2019	Bematech Hardware	Alienação de 100% do capital social da Bematech Hardware Ltda.
06/11/2019	Bematech International Corporation	Alienação de 100% do capital social da operação de hardware desenvolvida pela Bematech International Corporation ("BIC") na Ásia.

Fonte: elaboração própria a partir de TOTVS (2022)

Por fim, tem-se no Quadro 3 a apresentação cronológica de investimentos em *Venture Capital* realizados pela empresa.

### Quadro 3:

#### Histórico de Investimentos de *Venture Capital* da TOTVS, 2013-2015

DATA	COMPANHIA	ASSUNTO
02/04/2013	uMov.me	Aquisição da participação minoritária de 20% do capital social da UMUV.ME TECNOLOGIA S.A. (“uMov.me”).
12/06/2013	GoodData	Aquisição da participação minoritária no capital social da GOODDATA CORP. (“GoodData”).
28/07/2013	ZeroPaper	Aquisição da participação minoritária no capital social da ZEROPAPER SERVIÇOS DE INFORMATICA S.A. (“ZeroPaper”)
02/04/2015	uMov.me	Alienação da participação minoritária no capital social da UMOV.ME TECNOLOGIA S.A. (“uMov.me”).
21/01/2015	ZeroPaper	Alienação da participação minoritária no capital social da ZEROPAPER SERVIÇOS DE INFORMATICA S.A. (“ZeroPaper”).

Fonte: elaboração própria a partir de TOTVS (2022)

É possível se verificar que os investimentos de *venture capital* da companhia, por meio de aquisições e participações minoritárias, têm como intuito principal criar mecanismos para se beneficiar das oportunidades de investimentos. Essa é a estratégia da empresa destinar nos próximos quatro anos, o valor de R\$ 300 milhões em *startups*, que possuem alto potencial de crescimento e capacidade de inovação. Isso levando em consideração os segmentos que a TOTVS está focalizando, que são gestão, *techfin* e *business performance*, o fundo da empresa vai privilegiar *startups* de áreas relacionadas a essa e que atuam com SaaS e gestão de tráfego de dados (ITFORUM, 2021).

Dado as várias aquisições realizadas, tem-se que na visão divulgada pelos executivos da empresa, no Formulário de Referência de 2020 (p.74, 2021), pode se considerar quatro primordiais pilares no plano estratégico de aquisições da TOTVS

:

“1. Reforçar e apoiar o core business (backoffice e/ou soluções de RH);

2. Ampliar a atuação buscando a posição de liderança em segmentos de negócios (soluções verticais);

3. Aquisição de alvos que irão adicionar novos produtos agnósticos e escaláveis ao portfólio da empresa, de modo a aumentar as capacidades de venda cruzada; e

4. Criação de novos mercados e expansão do mercado potencialmente endereçável (business performance e techfin).”

Ainda segundo a visão do CEO Dennis Herszkowicz, essas aquisições não têm como objetivo somente o fortalecimento dos principais produtos da TOTVS (*software* de gestão financeira e RH), mas assim como em novas áreas da economia. Segundo ele, a empresa deseja “(...) aprofundar a presença em diversos segmentos, verticais, assim como trazer novas soluções que nos permitam fazer um *cross sell* [tática de vender produtos e serviços em conjunto] e *up sell* [abordagem de venda com foco em melhoria e atualização de serviços já adquiridos]” (FORBES, 2021).

Como já mencionado a TOTVS tem nos dias atuais o maior *market share*, de 50% no Brasil e 32% na América Latina, no que tange ao mercado de software ERP. Contudo, mesmo que ela tenha essa posição a algum tempo, é percebido que essa liderança foi alcançada apenas depois da procura intensa da realização dos seus objetivos estratégicos que foram viabilizados por meio de seu IPO (*Initial Public Offering*) (FORTE, MEDEIROS, BARBOSA, MORAES, 2016).

Diante do contexto que a TOTVS se encontrava para se atingir suas metas de longo prazo, decidiu-se comprar de empresas para crescer, de modo a se conseguir ativos para consolidar o portfólio da empresa de soluções tecnológicas, e mesmo que ela tenha tido algumas iniciativas de crescimento fora do Brasil, o foco principal sempre foi doméstico. Dessa forma, é possível se verificar por meio do que se é divulgado da companhia que as suas motivações para F&A são a obtenção de ativos estratégicos e de sinergias ganhas por meio da relação de capacidades de inovação estratégica (FORTE, MEDEIROS, BARBOSA, MORAES, 2016).

Como já foi comentado no início do estudo, o nome TOTVS S.A somente foi criado em 2005 quando a Microsiga mudou a razão social da empresa. Antes disso a empresa teve duas aquisições importantes a Sipros do México e a Logocenter. A primeira teve como motivação alcançar internacionalização por meio da expansão de

franquias e/ou por meio de aquisições, sendo o seu mercado-alvo a América Latina em função da menor distância psíquica apresentada (BRUNHARA, 2013).

A Logocenter foi a empresa catarinense que se fundiu a Microsiga, e finalmente, deu origem a TOTVS, isso ocorreu em 2005 e a soma da união foi um faturamento de R\$380 milhões em 2004. Isto o que consolidou matrizes e franquias, mais de 3 mil funcionários, oito mil clientes no Brasil e 300 na América Latina. Essa compra teve como objetivo de se tornarem uma indústria de *software* mais competitiva, posto que a Logocenter era uma concorrente da Microsiga, assim nesse momento tinham dois sistemas concorrendo no mercado, Protheus e Logix, mas com uma área administrativa única. Este foi o ano que a nova empresa recebeu um aporte de R\$ 40 milhões do BNDES (BAGUETE, 2005).

A empresa fez diversas aquisições, mas uma das mais importantes para esse processo de crescimento foi a compra da catarinense Datasul em 2008, que era considerada seu principal concorrente brasileiro, e no ano seguinte, mudou novamente a razão social para TOTVS, uma franquia com a “concessão de franchising”. Com essa obtenção ela teve uma aumento na participação de mercado de 12 pontos percentuais, ampliando o *share* de 24% para 38%, segundo dados de 2016 (FORTE, MEDEIROS, BARBOSA, MORAES, 2016).

Essa aquisição não foi tão simples, teve algumas adversidades. Pode-se destacar uma delas que foi depois da compra, se tinha na mesma localidade mais de um canal de distribuição, que antes eram concorrentes e agora faziam parte de um só grupo. Essa situação foi solucionada com um trabalho de reestruturação dos canais de distribuição, ao passo que ao fim de 2010, havia a redução de aproximados 50% da quantidade de franquias (FUSCO, 2010).

Com um ritmo acelerado de aquisições, no ano de 2011 a empresa já era líder de mercado, com 38% do *market-share* de ERP brasileiro (FGV-EAESP, 2011), operando e estando presente em 23 países. Com uma média de, 9 mil colaboradores, em que 2,7 mil estavam na área de P&D, além de terem mais de 26 mil clientes ativos. Dado essas condições favoráveis a TOTVS teve oportunidade de se relacionar com grandes grupos corporativos e oferecer soluções nos âmbitos *software*, consultoria e serviços de valor agregado (MACHADO, JESUS, RODRIGUES, 2012).

Outra relevante ação foi a da aquisição da Bematech em 2015, uma empresa de automação comercial, que foi adquirida pelo valor de R\$ 550 milhões, com intuito de criação de uma unidade *hardware*. Contudo, em 2019 a TOTVS a vendeu para a fabricante brasileira de automação, Elgin, conhecida pela produção de telefones, lâmpadas de LED, pilhas e cabos e outros, pelo valor de R\$ 25 milhões. A TOTVS em entrevista reconhece por meio do seu CEO, que mesmo com várias compras bem sucedidas ao longo dos anos, não acertaram 100% em todos os casos e a Bematech é um desses (PORTAL ERP, 2019).

Em 2019 a TOTVS comprou 88,8% da companhia Supplier, uma *fintech* de crédito *B2B*, uma transação de R\$ 455 milhões. Ela faz uma operação que integra seu sistema as plataformas de ERP de grandes indústrias e distribuidores, financiando principalmente o que tange ao capital de giro. Essa aquisição objetivava a TOTVS integrar os dados financeiros de seus clientes de ERP com a plataforma da provedora de crédito, reforçando o desejo da empresa de perseguir essa área de serviços financeiros (BRAZIL JOURNAL, 2019).

Deve se também destacar a onda de compras da empresa desde a liderança de 2018. Afim de ilustrar essas ações, segue opinião expressada pelo CEO em entrevista à Forbes em março de 2021, em que ele fala que estão em um bom momento devido à boa execução da estratégia de 2019, que foi a realização da segunda rodada de vendas de ações, popularmente conhecida como “*follow on*” (RIGA, 2021, s. p.).

Nesse período a empresa obteve a receita de R\$ 1 bilhão, que além da injeção de recursos financeiros, foi um ânimo a mais para as futuras aquisições, de pelo menos os dois próximos anos, confirmado pela declaração de Herszkowicz. “*Continuamos com capacidade financeira, operacional e vontade de realizar novas compras. Sem dúvida nenhuma seguiremos indo às compras.*” Pode-se afirmar que após o processo de *follow on* a empresa fez cinco aquisições, aproximadamente uma por trimestre fiscal (RIGA, 2021, s. p.).

A respeito disso, as cinco compras explicitadas foram: a Consinco (R\$ 252 milhões), desenvolvedora de sistemas para varejo; a Supplier (R\$ 455 milhões), companhia de concessão de crédito; a Wealth Systems (R\$ 27 milhões), produtora de *softwares* para gestão de vendas; a Tail Target (R\$ 12 milhões) e, por fim, a RD

Station (R\$ 1,8 bilhão). As cinco compras, somadas, correspondem a R\$ 2,5 bilhões (RIGA, 2021, s. p.).

A empresa tendo tido relevantes resultados financeiros em que pode se afirmar que nos últimos 24 balanços financeiros correspondente ao período fiscal de 2015 a 2020 a empresa apresentou uma média de R\$ 569 milhões de receita líquida em cada semestre (RIGA, 2021, s. p.). Além disso, registrou um lucro líquido atribuído aos controladores de R\$ 368,4 milhões em 2021, o que representa alta de 25% em relação a 2020 (VALOR, 2022). Isso pode ser compreendido como o sucesso das aquisições da empresa.

Levando em consideração essas últimas compras, é relevante se destacar algumas como a da Tail Digital, que apesar de ter sido uma compra pequena em aspectos financeiros, foi uma importante ação no sentido de impacto estratégico. Trata-se de uma *startup* de engenharia de dados que tem como objetivo para a TOTVS a ideia de reforçar a frente de *business performance* (performance para negócios). Conforme a declaração de Juliano Tubino, vice-presidente de Negócios da empresa:

*“A Tail é parte integral da nossa estratégia de criar outra dimensão para nossa companhia. Somos conhecidos por gestão empresarial da porta para dentro – atuando com softwares para organizar processos, finanças e recursos humanos, por exemplo. Agora, buscamos atuar da porta para fora e embarcamos na dimensão de business performance”* (FONSECA, 2021, s. p.). Isso mostra a relevância das aquisições para a estratégia de diversificação do grupo.

É relevante se discutir sobre a aquisição da RD Station, que é uma companhia do setor de marketing digital, bastante conhecida, principalmente, por sua grande base de clientes, ela possui ferramentas utilizadas por empresas de todo porte no Brasil. Ela tem uma taxa de crescimento elevada de 46% ao ano, segundo dados divulgados pela revista Exame que provavelmente são de 2020, além de mais de dois mil clientes, tem uma base dados bastante valiosa neste mercado (EXAME, 2021). De modo que para a TOTVS realizar essa aquisição de 92% teve que enfrentar diversos concorrentes na compra e o valor foi de R\$ 1,86 bilhão, valor bastante considerável no mercado. Segundo a Info Money, o alto crescimento e as sinergias entre as duas empresas justificaram o preço (INFO MONEY, 2021).

Dado isso, a questão da TOTVS não deseja permanecer apenas nas receitas recorrentes do *software* ERP, que é indispensável para a companhia, mas também quer oferecer novos serviços que agreguem valor ao cliente. Por isso a empresa continua nessa estratégia de se reforçar nas áreas de recursos humanos, tecnologia financeira (*techfin*) e performance empresarial.

Em consonância disso, pode-se deduzir que ela continuará como sendo uma importante estratégia as aquisições de empresas, produtos, serviços e tecnologias para a companhia. Mas, ela não descarta os potenciais riscos associadas às F&As, que foram apontados na página 29 do Formulários de Referência divulgado em janeiro de 2022, como:

- a) a compra não crescer para estratégia comercial da empresa, ou pode acontecer de se pagar na compra mais do que seu valor justo;*
- b) ela pode ter adversidades em assimilar as tecnologias ou produtos adquiridos às suas linhas de produtos;*
- c) o relacionamento com os atuais e novos colaboradores, clientes e distribuidores pode ser afetado/prejudicado;*
- d) o processo de diligência pode não reconhecer questões técnicas, como qualidade de produto ou estrutura dos produtos da firma comprada, como outras adversidades que podem ser ligadas às dificuldades na governança e outros;*
- e) a empresa pode passar por contingências no que tange à responsabilidade por produto, propriedade intelectual, divulgações financeiras e práticas contábeis ou controles internos;*
- f) a compra pode gerar processos movidos por funcionários demitidos ou terceiros;*
- g) o decurso de aquisição pode enfrentar impasses e/ou obstáculos, e a atenção da administração da Companhia ser toda voltada para questões ligadas à transição ou à integração;*
- h) a companhia pode não conseguir ter, em tempo hábil, as autorizações de autoridades públicas nos termos das leis que disciplinem a defesa da concorrência;*
- i) as compras de firmas com culturas não aderentes a já praticada pela companhia pode atrapalhar o processo de integração e retenção de talentos estratégicos para o negócio.*

Além de todas essas questões mencionadas, no mesmo relatório é identificado que o processo de integração pode não gerar nos benefícios esperados, o que pode influenciar negativamente a companhia. Ou seja, além dos riscos destacados podem haver outros, a saber:

- a) *custos mais elevados que o esperado para dar seguimento à expansão da rede de canais de distribuição com qualidade e capilaridade para atender ao mercado;*
- b) *inaptidão de administrar maior número de funcionários, dispersos geograficamente;*
- c) *difficuldade de gerar e efetivar padrões, controles, procedimentos e políticas uniformes, podendo ocasionar, incluindo, descumprimento das diretrizes de conduta estabelecidas pela companhia;*
- d) *resistência e demora no processo de disseminação e unificação da cultura organizacional;*
- e) *restrições impostas pelas autoridades de defesa da concorrência.*

Principalmente, a questão da inaptidão de coordenar e integrar esforços de venda e desenvolvimento de *softwares* para efetivamente comunicar as possibilidades de venda combinada de produtos, ou seja, vender produtos de modo cruzado e gerir com êxito a venda combinada de produtos (TOTVS, 2022).

Assim como a integração de atividades de desenvolvimento realizada pelas compradas, errando na maximização das sinergias que foram propostas. Além disso, pode ser descoberto tardiamente passivos desconhecidos e não divulgados. Todas essas problemáticas apresentadas podem afetar negativamente os resultados financeiros em geral, além de que os acionistas podem diluir suas participações (TOTVS, 2022).



## CAPÍTULO 4:

### ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO

#### 4.1. Revisão Teórica

Esta seção tem como objetivo explorar uma importante estratégia que vem sendo utilizada por inúmeras companhias, que é a estratégia de cooperação, de maneira que trabalham de forma conjunta para atingir objetivos em comum (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 246).

A partir de outras visões pode-se indicar como a necessidade de os produtores serem mais competitivos no mercado, de forma que a cooperação é acelerada visto que é um meio para se alcançar isso. Assim existe a influência para que os indivíduos se organizem em rede, para que cooperem entre si do mesmo modo que também são competidores uns dos outros (ARAÚJO, PIRES, FILHO, 2013).

Em complemento disso, tem-se que os agentes econômicos agem com a motivação de maximizar os seus ganhos, dessa forma buscando benefícios em todos os aspectos de suas ações (AMATO NETO, 2001). Dado isso, as estratégias de cooperação nascem por meio de diversos aglomerados produtivos, que por definição de Porter (1999) são grupamentos de empresas em uma região de um determinado setor de atividade, que fazem a troca de informação, conhecimentos entre os participantes dela, de modo que não necessite que ocupem o mesmo espaço (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Tendo em vista a definição do que tange uma estratégia de colaboração, pode se afirmar que o principal tipo são as alianças estratégicas, no nível corporativo, que é a situação em que as firmas combinam alguns de seus recursos e capacidades para se gerar uma vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 247). Em consonância disso, pode se destacar que são bastante utilizadas e importantes para empresas isoladamente e são essenciais para alguns segmentos, como exemplo o de serviços de TI (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 246).

Ainda sobre alianças estratégicas pode-se mencionar que existem três tipos delas, a primeira é a *joint-venture* (já até citada neste estudo), que é quando duas ou

mais empresas criam uma outra companhia juridicamente independente para dividir alguns de seus recursos e capacitações. A segunda é uma aliança com diferentes participações acionárias, ou seja, é quando duas ou mais firmas são possuidoras de diferentes participações acionárias da companhia que criaram ao combinar alguns de seus recursos e capacitações.

Por fim, o terceiro tipo, é a aliança sem participação acionária, em que fazem uma relação contratual para dividir alguns de seus recursos e capacitações exclusivas. É possível inferir que os três tipos têm como mesmo objetivo que é criar vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 247 e 248).

Diante disso, é plausível determinar algumas motivações para se realizar essas ações de cooperação. Por exemplo, se a empresa não consegue de forma solitária adquirir tecnologia de forma suficientemente ágil, realizar parcerias é uma eficiente alternativa, ou seja, é possível se criar o valor que de forma isolada não seria fácil. Sendo assim, as firmas elas utilizam das alianças estratégicas para se diminuir concorrência, aumentar suas capacitações competitivas, obter acesso aos recursos, usufruir de oportunidades mercadológicas e elaborar flexibilidade estratégica, de modo que é necessário que se escolha os parceiros que façam mais sentido e que transmitam confiança (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 249).

Em complemento disso, os mercados que possuem ciclos rápidos, que geralmente, são mais instáveis, imprevisíveis e complexos, no qual se insere a TOTVS. Essa situação faz que seja necessário que as empresas que estão inseridas nessa realidade sempre busquem novas vantagens competitivas. Por isso o segmento de tecnologia é conhecido por estar engajado nesse contexto de mudanças constantes, então é essencial que estejam sempre com parceiros que possam estar ajudando a reduzir custos, a integrar tecnologias que ofereçam vantagens de negócios ou ganhos relevantes de produtividade, dentre outros objetivos de ser mais agressivo no setor (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 250).

Ainda sobre estratégias de cooperação, mas agora no nível de negócios, é quando a empresa utiliza das parcerias para melhorar o seu desempenho em mercados de produtos distintos. Elas podem ser alianças estratégicas completares verticais ou horizontais (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 252 e 253).

A primeira é quando as empresas compartilham recursos e capacitações de diferentes estágios da cadeia de valor, enquanto a horizontal é quando se partilha os mesmos elementos só que do mesmo estágio, ambas com o intuito de gerar vantagem competitiva (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 252 e 253).

No âmbito de negócios há também as alianças que são formadas para se reagir a concorrência e para reduzir as incertezas. Geralmente são utilizadas em setores de ciclos rápidos, de modo a proteger dos riscos e incertezas que são produzidos ao adentrar em novos mercados de produtos ou em economias emergentes (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 253 e 254).

Por fim, tem-se as estratégias para se reduzir a concorrência, que são as chamadas estratégias de conluio, que são regularmente ilegais. Existem dois tipos de conluio, detalhados a seguir (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 253 e 254).

O primeiro tipo de conluio é o explícito, que acontece quando as empresas negociam diretamente os acordos de definição de preços e rendimento da produção para reduzir a concorrência. Esse tipo geralmente não é permitido na maioria das economias desenvolvidas. Já o segundo é o conluio tácito que é quando várias empresas de um setor coordenam indiretamente suas decisões de produção e definição de preços ao se deparar com as ações e reações competitiva uma das outras (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 254).

Deste modo, ao nível de negócios, as alianças estratégicas complementares, primordialmente as verticais são as que potencialmente possuem mais condições de prosperar, assim criar vantagem competitiva que seja sustentável. Mas, também existem as estratégias de cooperação que são no nível corporativo, ou seja, é quando a empresa se alia a outras para ajudar a diversificar os produtos oferecidos, os mercados atendidos ou ambos (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 255).

No âmbito corporativo o mais recorrente de se ver são alianças de diversificação, alianças sinérgicas e *franchising*. A primeira é uma estratégia de em que as companhias envolvidas compartilham alguns de seus recursos e capacitações para se diversificarem em novas áreas do mercado ou de produtos (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 256 e 258).

Já a segunda é quando as empresas compartilham os mesmos elementos para se criar economias de escopo. E, por último, é quando uma empresa, que se posiciona como franqueadora usa uma franquia como relação contratual para descrever e controlar combinação de recursos e capacitações com os associados que, no caso, são dos franqueados (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 256 e 258).

Além disso, deve-se mencionar a estratégia de cooperação internacional, em que empresas com sede em distintas nações compartilham alguns de seus recursos e capacitações para criar vantagem competitiva. Assim sendo, tem-se a estratégia em rede de cooperação em que várias companhias concordam em formar várias parcerias para se alcançar objetivos compartilhados. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 259 e 260).

Em suma, as estratégias de cooperação podem ser um modo bem eficiente de se alcançar a vantagem competitiva, objetivo comum das empresas. Porém, essas ações possuem os seus riscos, por exemplo, se o contrato não for feito de maneira idônea ou se o parceiro apresentar competências enganosas existe chances altas de fracasso. Assim sendo, a confiança é chave para uma cooperação de sucesso para que se gerencie as empresas de modo a minimizar os seus custos e maximizar as oportunidades.

Das e Teng (1998) distinguem em risco relacional e risco de desempenho. O primeiro se relaciona à chance de que o parceiro não possua a índole de cooperação, de modo que tenha um modo de agir oportunista. Já o segundo é quando a probabilidade de que os objetivos estratégicos combinados entre as partes da aliança não sejam alcançados, mesmo que haja uma boa relação entre eles (KLOTZLE, 2002).

Das e Teng (1998) acrescentam que alianças com risco relacional muito alto, os cooperados que fornecem os recursos tecnológicos priorizam a proteção da tecnologia de transferências não autorizadas, limitando-se a somente transferências das patenteadas. Além desse, também tem a questão na contribuição de recursos organizacionais, em que os parceiros que oferecem tais recursos tendem a colocar o seu próprio pessoal apenas no que considerarem posições-chave da aliança estratégica (KLOTZLE, 2002).

## **4.2. Estratégias de Cooperação da TOTVS**

Como apresentado por Cosentino (2007), então presidente da TOTVS, a evolução científico-tecnológica que a sociedade vivencia, que também é impulsionada pela globalização, orienta a um cenário de alianças estratégicas de infraestrutura, serviços, produção intelectual e recursos humanos. Isto induz para um modelo econômico estabelecido por compartilhamento global do conhecimento humano, de forma ágil, principalmente, pela convergência digital. Não é diferente para o que a líder de mercado TOTVS acredita, pois as estratégias de cooperação associadas a outras ações são muito importantes para desenvolvimento dela desde que começaram suas variadas ações para crescer se obter mais vantagens competitivas.

Dado a teoria de estratégias de cooperação apresentada, é possível se verificar que elas também são importantes para a empresa. Em consonância disso, no ano de 2011 a TOTVS divulgou um plano estratégico revisado, que buscava melhorar processos e a estrutura organizacional e que objetivaria a obtenção de resultados saudáveis a longo prazo. Visto isso, a empresa traçou que sua estratégia seria de aquisição conciliada com alianças estratégicas de acordo com o potencial do crescimento de mercado (MACHADO, JESUS, RODRIGUES, 2013).

Como analisado por Rothaermel & Hess (2010), a combinação das estratégias de aquisição e alianças é benéfica e cria vantagem competitiva para a empresa, de modo que consegue a manutenção do seu modelo dominante, que é o de ser líder no segmento de tecnologia. Além de que a conciliação e uso de estratégias mistas (principalmente F&A e parcerias) promoveu a TOTVS um maior acesso a recursos mercados e inovação.

Dado isso, de um ponto de vista histórico desde 1990 a companhia mantém franquias com parceiros locais e alianças estratégicas com grandes empresas do setor de tecnologia, como Dell, Microsoft, IBM, Intel, Oracle, Novell e Progresso (TOTVS, 2012). O modelo de franquias desenvolvido pela TOTVS, segundo Nakawa (2008), conseguiu expandir o modelo de vendas diretas e por filiais, que possibilitou para estabelecer significativamente sua vantagem competitiva plena na virada do século XXI, com a cobertura em todas regiões, alcançando sua liderança no mercado nacional e com uma grande rede de distribuição.

Pode-se afirmar que esse sistema de franquias e alianças estratégicas utilizadas pela TOTVS foi com intuito de promover o seus produtos e a também para *benchmarking*. Entende-se que durante os anos 1990 a empresa baseou suas ações de modo a se tornar um *player* nacional e mais que isso, cresceu internacionalmente, de início pela América Latina, mesmo não sendo foco da companhia alcançar mercado externo (ARAÚJO, SOUSA, FILGUEIRAS, 2014).

Como abordado na seção de F&As, em agosto de 2008 se teve um grande marco para a empresa com a fusão da Datasul S/A, que era a mais forte concorrente dela no mercado nacional. A combinação das duas empresas foi a estruturação de 130 franquias de distribuição no Brasil, dezoito franquias internacionais e uma rede de seiscentos fornecedores, ou seja, juntas possuíam 21 mil clientes e 38% do mercado nacional (ARAÚJO, SOUSA, FILGUEIRAS, 2014).

Essa foi uma ação bem relevante para a expansão da sua estratégia de franquias, o que mais tarde se reestruturou e se tornou o sistema chamado TotvsUp – que hoje é conhecido como TotvsByYou, que é uma plataforma de relacionamento com seus clientes baseada em internet. A plataforma promove a contratação de serviços e desenvolvimento de soluções de forma modular e remota, o que diminui os custos para o cliente. Esse tipo de projeto estava consonância com a tendência mundial em ERPs, que abrange o fornecimento de SaaS por meio da internet (ARAÚJO, SOUSA, FILGUEIRAS, 2014).

Sobre o sistema de franquias, ele foi implementado inicialmente na empresa em 1989, ainda Microsiga, em que poucas empresas neste mercado utilizavam essa forma de expansão. Essa estratégia possibilita que a firma cresça por meio de parceiros, o que requer menor investimento dela própria, ou seja, pode se obter o diferencial de firmas bem sucedidas. Os franqueados tinham acesso à distribuição dos aplicativos da Microsiga, contudo, não adquiriam o direito à propriedade do *software*. Essas ações possibilitam que a TOTVS pudesse fornecer serviços por todo Brasil (COSENTINO, HABERKORN, CÍCERO, 2001).

Ao decorrer dos anos, com abertura do mercado no Brasil, na década de 1990, a Microsiga percebia que estava ficando atrás de várias concorrências por causa das grandes companhias internacionais de *software* de gestão empresarial e, por isso, tentou dialogar com as multinacionais. Tiveram algumas tentativas sem sucesso para

formação de parcerias com os grandes concorrentes, sendo que a primeira foi com a SAP (MORAES, 2012).

Com objetivo de tentar frear os BOPS – Baan, Oracle, People Software e SAP, os executivos da Microsiga optaram por colocar um sócio internacional, de modo que teriam um conselheiro internacional a seus produtos nas concorrências com as grandes multinacionais. Dessa forma, em 1998 foi feito um acordo e a Avent Internacional Corporation, controlada por um fundo de *private equity* do segmento de tecnologia, passou a ser sócia de 25% do capital social da Microsiga, com um aporte aproximado de dez milhões de reais (COSENTINO, HABERKORN, CÍCERO, 2001).

A partir disso, começou-se as várias aquisições da TOTVS de outras empresas de modo a sempre focalizar na sua estratégia de crescimento e foco na liderança de mercado, as F&As sempre foram o principal método de aumentar sua oferta de soluções, mas quando aliadas a uma estratégia efetiva de alianças consegue mais ainda se ter diferenciadas vantagens competitivas e um acesso a várias camadas do mercado. Dessa forma, pode-se destacar algumas parcerias interessantes que a empresa realizou e que trouxeram impactos relevantes.

**Quadro 4:**  
**Alianças estratégicas da TOTVS, 2006-2022**

Ano	Parceiro	Tipo de parceiro	Motivo
2006	MICROSOFT	Concorrente	Integração de soluções das duas empresas (TIINSIDE, 2006)
2010	IBM	Concorrente	Oferta de <i>software</i> no modelo SaaS (CLIENTESA, 2010)
2010	Universidades	Parceria Educacional	Desenvolver competências através das universidades para alcançar clientes internacionais e concorrer de forma mais direta com grandes empresas estrangeiras (BAGUETE, 2010).
2013	Albert Einstein, INTEL e Microsoft	Cliente e concorrente	Desenvolver tecnologias de gestão de hospitais (G1, 2013).
2014	Dell	Concorrente	A TOTVS passa a oferecer aos clientes soluções customizadas com <i>hardware</i> Dell (BIT MAGAZINE, 2014).
2019	<i>Startups</i> de Meios de Pagamento	Concorrente	Aumentar a inovação no varejo, melhorando suas soluções de pagamento (TIINSIDE, 2019).
2021	VCI	Cliente	Desenvolvimento de um sistema específico para a gestão de multipropriedade (HOTELIER NEWS, 2021).
2021	B3	Cliente	Acordo para criação de <i>software</i> para a B3 (G1, 2021).
2022	Itaú Unibanco	Cliente	Distribuição e a ampliação de serviços financeiros integrados aos sistemas de gestão da TOTVS (VALOR INVESTE, 2022).

Fonte: elaboração própria

Em função da importância das alianças como estratégia de crescimento para a TOTVS, é relevante explicitar neste estudo as que tiveram mais exposição. Em 2006, a TOTVS firmou parceria com a Microsoft com intuito de integrarem seus produtos, que foi para se desenvolver o projeto Totvs Office Integration (TOII) (TIINSIDE, 2006).



A ideia seria tornar mais ágil a interação e troca de informações entre seus aplicativos, sendo que essa solução permite que os usuários das soluções TOTVS utilizem Microsoft Office para visualizar determinados dados e processos de negócios (TIINSIDE, 2006).

Em 2010, a IBM Brasil e a TOTVS assinaram contrato para fechar uma parceria que disponibilizaria oferta de *software* no modelo SaaS, de modo que passava a oferecer suas soluções com a opção de hospedagem em banco de dados IBM "DB2" e em seus datacenters. Essa cooperação das duas empresas possibilitava atender as necessidades dos clientes de pequenas e médias empresas. Desse modo, estas precisariam de um investimento inicial menor, já que não precisariam de uma aquisição de *hardware* e os custos com manutenção estariam atrelados ao valor mensal de contrato (CLIENTESA, s.p, 2010):

*"Com esta parceria, agregamos valor para as soluções IBM e Totvs, criando um diferencial competitivo na oferta de soluções para pequenas e médias empresas. Nossa intenção é entregar um produto completo e flexível, que atenda às necessidades dos clientes por um custo acessível. Já havia expectativa no mercado por este modelo, seguindo a tendência de crescimento de serviços de Cloud Computing", afirma Moisés Rocha, gerente de Alianças Estratégicas da IBM Brasil.*

Outro tipo de parceria realizada pela TOTVS foi com as universidades dos EUA, sendo as duas da Califórnia e referências na área de TI: a Universidade de Stanford e a San Jose State (SJSU). A ideia era que com as alianças realizadas no Vale do Silício, a empresa poderia agregar seus produtos e serviços nas características mais ideais para assegurar os consumidores internacionais, fora da América Latina, fazendo frente às concorrentes como SAP, Oracle, Infor e Microsoft (VALOR ECONOMICO, 2010).

A intenção com as parcerias com as universidades é de fato a porta de entrada do mercado estadunidense, que é considerado o maior comprador de tecnologia do mundo. É na Universidade de Stanford, em que surgiu os projetos que deram nascimento a empresas como a Google, e que acabou ficando responsável pela identificação de novos negócios no mercado americano (BAGUETE, 2010).

A Universidade de Stanford ficou responsável pelas análises dos sistemas de gestão da empresa e também de pesquisas sobre qualidades e fragilidades da

companhia e entender quais tecnologias que precisava investir para o futuro. Já a SJSU focalizaria nos estudos sobre o ambiente de desenvolvimento dos *softwares*, verificando ferramentas e metodologias de criação de programas, ideia para vender um kit para programadores do mundo todo. Ainda sobre as parcerias com as universidades, a companhia não revelou quanto foi o recurso investido, mas que faziam parte do orçamento de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) do ano de 2009, que era de R\$ 118 milhões (BAGUETE, 2010).

Uma parceria interessante também firmada em 2013 foi entre o Hospital Albert Einstein e as empresas Intel, Microsoft e a TOTVS para que juntas pudessem desenvolver inovações na área de tecnologia para a gestão de hospitais. A ideia era de promover adaptações em *softwares* e equipamentos para atender melhor as demandas e desenvolver novos produtos e serviços para esse setor. É uma aliança interessante, visto que período em questão o mercado de saúde representava 8% do PIB e possui um relevante potencial na área de tecnologia que ainda não é atendido (G1, 2013).

A Dell e a TOTVS em 2014 formam uma parceria comercial, por meio de um acordo chamado OEM (*Original Equipment Manufacturer*), em que nele o *software* TOTVS pode ser embarcado de fábrica no *hardware* (servidores, tablets e etc.) Dell. Essa ação possibilita que as empresas possam comprar soluções mais completas, com um tempo menor de aquisição e de implementação (BIT MAGAZINE, 2014).

Tendo em vista a que a população de fato está mais interessada em dinheiro digital, a TOTVS firmou parceria com as *startups* especializadas no serviço de pagamento móvel em 2019, a Liuv e JáPaguei (TIINSIDE, 2019). Essas empresas foram selecionadas pelo iDEXO, que é o *hub* de desenvolvimento de negócios entre corporações e startups. Ele tem a TOTVS como mantenedora, que entra na sua estratégia de ampliar sua capacidade de inovação em novos negócios (TIINSIDE, 2019).

Essa ação está muito ligada à estratégia de diversificação da empresa, que a cada dia intensifica mais na parte de serviços financeiros (*techfin*), também revela a questão de a empresa estar buscando melhorar a experiência do consumidor de fim a fim. Uma pesquisa da Tech Pro Resersh mostrou que 88% dos entrevistados usam

tecnologia em ambiente comercial, que incluía pagamentos moveis e pagamentos automatizados (TIINSIDE, 2019).

Além disso, outra parceria que deve ser destacada é a realizada com a B3 em 2021, por R\$ 600 milhões, o acordo é para a criação de um *software* que a empresa responsável pela Bolsa de Valores terá de 37,5% de participação na TFS Soluções em Software após o investimento. Para a TOTVS, essa aliança com a B3, e, conseqüentemente, separação dos negócios da TFS do grupo, compreende a um primeiro negócio do tipo feito pela empresa, e é exemplo do caminho que estão querendo seguir além das F&A, que é de criação de *joint-ventures* e de parcerias (G1, 2021).

Por fim, a última estratégia de aliança que será destacada nesta seção é a com o Itaú, que foi uma parceria realizada neste ano de 2022 de R\$ 1 bilhão, as duas empresas anunciaram a formação de uma *joint venture* para criarem uma plataforma digital de serviços financeiros para pequenas e médias empresas. De acordo com o que foi divulgado, a TOTVS contribuirá com os ativos da sua atual operação de *Techfin*, e o Itaú Unibanco passa ser sócio, com uma participação de 50% no capital social (FDR, 2022).

O banco teria que pagar para essa participação uma quantia de R\$ 610 milhões, com R\$ 220 milhões de aporte primário e R\$ 410 milhões no dia do fechamento. Em acréscimo disso, a como preço complementar (*earn-out*) o Itaú pagará até R\$ 450 milhões após cinco anos, por meio do cumprimento das metas estabelecidas de crescimento de desempenho. O Itaú informou que “*contribuirá com o compromisso de funding para as operações atuais e futuras, expertise de crédito e desenvolvimento de novos produtos na Techfin*”. A finalização dessa operação dependerá da aprovação do Comitê Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e do Banco Central (FDR, 2022).

Em conclusão disso, é visto que as alianças mais antigas da empresa eram parcerias que tinham o objetivo da TOTVS de fortalecer-se no setor de tecnologia, principalmente, no seu *core*, de ERP, ou seja, cooperava com concorrentes seus para ofertar soluções mais completas aos seus clientes. Mas nos seus últimos anos, contata-se tanto na cooperação quanto nas suas últimas aquisições a forte tendência na área de serviços financeiros, bem aliada a sua ideia de diversificar suas receitas e

não ser apenas dependente da sua principal área. Por isso, essa parceria com o Itaú Unibanco e outras *fintechs* são tão relevantes para a atual estratégia da companhia.

## **CAPÍTULO 5: ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO**

### **5.1. Revisão Teórica**

Tem-se visto que com a expansão da globalização e aumento do uso de ferramentas de TI, as empresas têm necessitado cada vez mais da inovação, e ela sendo vista como uma dos principais meios para a continuidade da competitividade e do desempenho empresarial, da diferenciação e da vantagem competitiva (CROPLEY, KAUFMAN, e CROPLEY, 2011; STOILOV, 2015). Como apresentado em um relatório final sobre a Iniciativa Nacional de Inovação emitido pelo Conselho Norte-Americano de Competitividade, a inovação é o elemento mais fundamental para estabelecer o sucesso de uma companhia no Século 21, ou seja, um dos melhores meios de se conseguir vantagens competitivas sustentáveis (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Quando se analisa de forma mais direta o setor de TI, este tem como particularidade sua alta competição e representatividade econômica (RIBEIRO; VISACRO, 2010). Mas mesmo com o seu desempenho econômico satisfatório, essa área perpassa desafios relevantes no Brasil para continuar competitiva.

Isso tem muito a ver com a questão de o setor necessitar que os seus *players* possuam capacidades inovadoras e dinamizadoras, características essenciais para se alcançar vantagens frente aos concorrentes. Neste contexto, é notado que as companhias procuram modelos e processos que as transformem em inovadoras e que consigam melhores vantagens competitivas (MARTINS et al, 2010).

Dessa forma, a inovação concerne um protagonismo no cenário de competitividade, dado a necessidade constante de criação e difusão de novos produtos, processos e atividades (ROSELINO, 2006). De forma mais direta, essa estratégia requer P&D e comercialização de produtos ou serviços alterados tecnologicamente e que, posteriormente, este processo os clientes podem ter acesso (THOMKE, 2001).

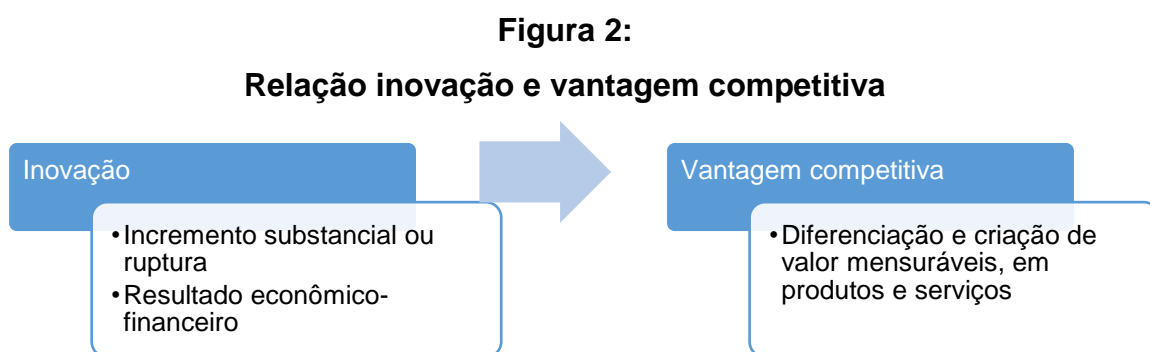
Tendo em vista o que foi aqui apresentado a inovação tem intrinsecamente o objetivo de alcançar a vantagem competitiva (FREEMAN; SOETE, 2006; TSANG,

2007) e para se obter tanto essa inovação quanto a competitividade na indústria, é essencial o desenvolvimento de tecnologias.

Ainda sobre a inovação como fator de vantagem competitiva, é compreendido que as firmas convivem em um ambiente competitivo e que o modo mais eficiente de se enfrentar essa situação é partir de adoção de estratégias que permitam o fortalecimento da companhia no mercado (CONTO, et al. 2016). Assim, o jeito que a firma executará as suas estratégias responder aos desafios e aproveitar das oportunidades de que definirá a conquista ou não de vantagens competitivas (PORTER, 1989).

Em contraposição disso, Barney (2001) destaca que uma firma precisa se atentar aos recursos disponíveis, posto que podem ser diferenciais na construção e consolidação das vantagens. Em outras palavras, a vantagem competitiva é alcançada quando a organização efetivamente é aplica uma estratégia ou uma inovação que consegue gerar valor para o mercado (BHARADWAJ et al., 1993).

Desse modo, a associação que existe entre inovação e vantagem competitiva tem relação a questão da empresa usar de modo mais eficiente os seus recursos de maneira a gerenciá-los para a criação de inovações e essas serem cabíveis de obter vantagem competitiva (ITO et al., 2012). Diante disso, a vantagem será percebida caso o mercado reconheça diferenciação e criação de valor em produtos e/ou serviços (CONTO, et al. 2016). A Figura 2 abaixo ilustra que será considerado inovação quando há resultado econômico (viável) e financeiro (quantitativo).



Fonte: elaboração própria, adaptado de CONTO, et al. 2016.

Geralmente a inovação pode ser alcançada por meio do processo de P&D (SEBRAE, 2006) e é responsabilidade da companhia testar suas criações nessa área (FREEMAN; SOETE, 2006). Os testes das ideias/criações, geralmente, são feitos pela área de P&D, é conciliado bastante uso de tecnologia como computadores, prototipagem e química combinatória para auxiliar as companhias a elaborarem e experimentarem de forma mais ágil suas novas invenções, o que acarreta um conhecimento mais rápido, assim como mais veloz a transformação de teste em inovação (THOMKE, 2001).

Segundo o Modelo de Oslo há três tipos de inovação tecnológica (FINEP, 2004):

*a) Bem-sucedidas: Por ter levado a implantação, de fato, de inovação em processo ou produto.*

*b) Abortadas: Cancelamento da implantação de uma ação inovadora no meio do processo de inovação de produto ou processo por quaisquer que sejam os motivos;*

*c) Correntes: Inovações que estão sendo estudadas, mas ainda não estão em processo de implantação.*

Um autor que fez importantes afirmações acerca desse tema foi Schumpeter (1985), que categorizava os tipos de inovação desse modo: introdução de um novo produto, descoberta de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, descoberta de uma nova fonte de matéria-prima e uma nova organização de qualquer indústria. Ainda é importante mostrar dois importantes tipos de inovação. Pode se apresentar o primeiro tipo como inovação incremental, que Fontanini e Carvalho (2006) apresentam como consequência de um processo formal de geração de ideias por meio do desenvolvimento e comercialização, o que tem como objetivo melhorar algo que já existe, mas adiciona elementos novos de melhorias. Já o segundo tipo como definido por Leifer; O'Connor; Rice (2002) por inovação radical é aquela representada por produtos, processos ou serviços que apresentam características sem precedentes ou já conhecidas mais que apresentam melhorias muito relevantes de desempenho ou custo ou modificam mercados já existentes ou que gerem novos mercados.

Chesbrough (2012) define a inovação a partir da sua fonte que pode ser interna (inovação fechada) ou externa (inovação aberta). Para ele a primeira se diz respeito a um modelo de integração vertical tradicional em que a companhia detém mais controle sobre o processo, e que a busca por inovação é proveniente de fontes internas, seja P&D, produção ou outras áreas funcionais da empresa, e os produtos são gerados internamente e oferecidos ao mercado. Assim, esse projetos de inovação fechada são elaborados com base científica e tecnológica da companhia e possuem apenas uma entrada, o P&D e uma saída, o mercado.

A respeito da inovação aberta, Chesbrough (2012) define como um processo mais colaborativo e que participa vários atores, que podem ser consumidores, instituições de ensino, fornecedores, parceiros ou comunidade/ ecossistema em geral. Sendo assim, esse processo é gerado por meio da aliança de competências internas e ideias externas levando para o mercado uma novidade que faça sentido as dores dos consumidores (RODRIGUES, HERINGER e FRANÇA, 2010). De modo que nesse contexto existe várias entradas (clientes, fornecedores, etc.) e uma saída, o mercado.

Tendo em vista os dois tipos de inovação que foram explicitados neste estudo, incrementais ou radicais, pretende centralizar três possíveis modos de se alcançar esse processo, que pode ser por meio de P&D, processos internos de criação de ideias, chamado de intraempreendedorismo e por meio de processos de *Open Innovation* (Inovação Aberta). Esses três processos serão melhor elucidados a seguir.

Primeiramente, pode-se compreender o processo de P&D, como o setor que utiliza de um conjunto de conhecimentos, métodos e instrumentos para o desenvolvimento de novas ideias ou para o aprimoramento de produtos já existentes. É a área que posiciona as ideias que anteriormente era apenas idealizações, pode-se colocar na prática por meio de pesquisas e testes (WEDEV SOFTWARE, 2021). Isso pode ser feito para se criar um diferencial de mercado ou até mesmo criar um novo produto. Além disso, investir nessa área é uma maneira de expandir mercado, se sobressair e procurar o melhor produto pelo menor custo (WEDEV SOFTWARE, 2021).

Além disso, para alguns autores, existem quatro tipos de P&D, segundo o manual de Oslo, que são de produto, de marketing, de processos e de organização. De modo que consiste em criar novas maneiras de produzir, para que possa ser feita



a divulgação do estabelecimento, e de comandar internamente a empresa ou a um produto novo a ser criado. É entendido que o próprio desenvolvimento se torna insumo para a realização de pesquisas e aprimoramento contínuo (WEDEV SOFTWARE, 2021).

De forma mais direta, o setor de P&D atua na pesquisa como um modo de se descobrir novos conhecimentos, principalmente em relação às necessidades dos clientes e desenvolvimento para aplicação deles para se alcançar resultados práticos, de modo que se crie novas fontes de receita e cresçam no mercado. Esse setor é responsável por sempre avaliar o emprego de tecnologias, comportamento dos concorrentes, tendências mundiais e disseminação do conhecimento dentro da companhia (WEDEV SOFTWARE, 2021).

Por meio de um estudo realizado pela Assespro-PR, constata-se que o ramo de serviços em TI é um dos que mais realiza investimentos em P&D de fontes próprias, com uma taxa de 95%, sendo superado apenas de Eletricidade & Gás, que segue na frente com 100%. No estudo que se baseia nos números do IBGE (2011-13, 2012-14 e 2015-17) verifica-se que o setor de TI se destacou nos quesitos investimentos internos de P&D com participação das fontes de financiamento, número de profissionais envolvidos em atividades internas de P&D, além da qualificação desse pessoal (BLOG ITI, 2020).

Para Adriano Krzyuy, presidente da Assespro-PR, os números expressam os principais desafios para que o setor continue em destaque. *“O ramo de TI está acima da média nacional em investimentos P&D, porém ainda não satisfaz quanto a especialização dos profissionais. Por isso, devemos nos basear na pesquisa para a captação de recursos externos mais significativos para que exista de fato a possibilidade de inovações mais disruptivas e assim aumentar a produtividade neste ramo de serviço”* (BLOG ITI, 2020, s.p.). Isso mostra que o setor é altamente dinâmico e competitivo o que necessita constantes investimentos em P&D.

Outro importante modo de se inovar relevante para esse estudo é o intraempreendedorismo que tange à questão de achar oportunidades de empreender e inovar dentro da própria companhia, utilizando dos colaboradores que possuem inclinações para empreendedorismo, criatividade e inovação. Desse modo, com o

apoio correto podem desenvolver novos produtos, serviços ou processos (DISTRITO, 2021).

É interessante que as organizações criem programas desse tipo para a promover incentivos para que os funcionários exponham suas ideias e coloquem as em prática de modo que se consiga testar rápido e logo transformar em soluções, lembrando que pode ser melhorias incrementais de processos internos, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços ou até mesmo criar novos modelos de negócios (SEMENTE, 2021).

Por fim, outro importante conceito é o de *Open Innovation* ou Inovação Aberta, mencionado previamente. É quando se entende por maior que seja a empresa ela dificilmente vai alcançar maneiras de ter as melhores condições para inovar sozinha. Geralmente as firmas concebem o modelo tradicional de inovação, que é um jeito bem vertical de inovar, em que as pesquisas são feitas internamente, assim como o desenvolvimento de produtos e serviços e somente posterior a isso serão apresentadas ao mercado, mas Chesbrough (2003) conseguiu quebrar com esse paradigma trazendo esse novo conceito para as organizações (DISTRITO, 2020).

Esse conceito de inovação consiste basicamente em melhorar processos ou criar novos produtos e serviços por meio da colaboração entre empresas, indivíduos e órgãos públicos. É cada dia mais verificado que a parceria com os outros *players* auxilia na questão de redução de custos e de diluição de riscos. Atualmente, para se manter no mercado em um modelo de alta complexidade é cada vez mais necessário que se busque modos alternativos para continuar inovando (DISTRITO, 2020).

A inovação aberta não significa que a empresa vai expor para os seus parceiros todas suas informações e dar acesso livre ao conhecimento e tecnologia dela, mas apenas compartilhar o que fizer sentido para o processo ou produto que quer focalizar. É interessante algumas práticas como conhecer e mapear o ecossistema para ser assertivo nas parcerias, pode-se investir ou adquirir *startups*, pode-se criar programa/desafios de inovação para os interessados se inscreverem, *hackthons*, existe diversas formas de se cocriar em colaboração basta entender quais são as melhorias possibilidades para as necessidades da companhia (DISTRITO, 2020).

## 5.2. Estratégias de Inovação utilizadas pela TOTVS

Em 2017 a TOTVS foi a única empresa do setor de TI e uma das quatro a aparecer no *ranking* global de inovação feito pela consultoria britânica PwC, com as mil companhias de capital aberto do mundo. As outras três nacionais, a título de curiosidade, foram a Embraer, Petrobras e Vale. Esse destaque tem muito a ver com o alto investimento na área de P&D que de 2013 a 2017 ultrapassou o valor de R\$ 1,2 bilhão, foi divulgado nos boletins da empresa o montante destinado a P&D varia entre 11% a 14% da receita líquida anual, valor que no ano de 2016 chegou a aproximadamente R\$ 326,5 milhões, considerando a receita total de mais de R\$ 2,2 bilhões (GAZETA DO POVO, 2018).

Para alcançar esse reconhecimento em inovação, a companhia praticou várias ações, pode se destacar algumas delas como a criação de 15 centros de pesquisa em que dez estão no Brasil e outros cinco no Estados Unidos, México, Taiwan e Rússia, a realização de parcerias com universidades, institutos de pesquisas e incubadoras, que geraram até o ano de 2018, a marca de 89 patentes e 110 registros de *software*, em que 13 estão sob a marca TOTVS (GAZETA DO POVO, 2018).

Dentro das suas áreas de inovação trabalham em equipes que são diversificadas no sentido de vários colaboradores de diferentes áreas trabalhando juntos. Na área do varejo, por exemplo, um projeto da primeira ideia à implantação ganha até 30 protótipos e termina em aproximados dois a três meses (GAZETA DO POVO, 2018).

Em acréscimo disso, na região do Vale do Silício, onde estão as maiores empresas de tecnologia do mundo como Apple, Google e Facebook, a TOTVS possui um centro de inovação chamado, TOTVS Labs, que foi fundado em 2012. Nesse local é focalizado em áreas como computação em nuvem, big data, *blockchain*, aplicativos para celular, robótica, inteligência artificial (IA), *machine learning*, experiência do usuário, impressão 3D e realidades virtual e aumentada. Em 2017, o Labs lançou a plataforma de dados e IA Carol, que também funciona como uma assistente virtual (GAZETA DO POVO, 2018).

O diretor da TOTVS Labs, Vicente Goetten, comenta a questão da importância da TOTVS possuir vários centros de inovação e não somente o Labs.

*“Democratizamos o processo de inovação, que não está presente em apenas uma área, mas pulverizada em todos os times. E este é o nosso grande segredo: inovar na empresa inteira, no atendimento, no suporte, nos processos, e não somente na criação de novo produtos”* (GAZETA DO POVO, s.p., 2018).

Em dados mais recentes observa-se um investimento que se tem um investimento de mais R\$ 1,7 bilhão nos últimos anos em P&D e a empresa se coloca ativamente na aposta da digitalização de negócios, está bem além de ser somente um sistema de gestão empresarial (ERP). A companhia precisa estar sempre buscando solução para as questões dos seus mais de 40 mil clientes espalhados por 12 diferentes setores da economia (MARTINS, 2021).

Juliano Tubino, vice-presidente de estratégia e novos negócios da companhia destaca que *“A estratégia inclui iniciativas de fomento à inovação com seus 10 mil funcionários, parcerias com startups e aquisições de outros negócios. Isso se reflete no aprimoramento de processos, em novas funcionalidades específicas e no mapa de ‘capabilities’ que tentamos construir”* (MARTINS, s.p., 2021).

No que tange às estratégias de intraempreendedorismo da empresa ela desenvolve um projeto chamado “Realize e mostre”, em que os funcionários são incentivados por meio de premiações por propostas de inovações. Existe uma plataforma de comunicação interna, em que os colaboradores podem expor as suas ideias que podem se transformar em melhorias incrementais em produtos ou mesmo processos internos. Outra iniciativa é o UX Lab, formado pelo time de design. *“Esse é o grupo que auxilia a todos os outros quando querem criar uma experiência inovadora. É onde eles rasuram, fazem anotações, conduzem determinada ideia à materialização”*, explica Tubino (MARTINS, 2021, s.p.).

Além disso, na parte de Inovação Aberta pode-se destacar mais uma fonte de inovação para a empresa que a o iDEXO, que é um braço de conexão com *startups* que foi fundado pela empresa em 2017. Tudo começou a partir de um programa de aceleração de negócios do chamado *early-stage* que eram complementares ao negócios da companhia (MARTINS, 2021).

Contudo, foram realizadas algumas mudanças no processo o programa, de tal forma que sofreu uma pivotagem e se transformou em uma plataforma de conexão e geração de oportunidades de negócios entre *startups* com soluções B2B e o

ecossistema da TOTVS que abrange a própria empresa, os seus canais, parceiros e franquias (MARTINS, 2021).

Essas conexões com *startups* exemplificam que as parcerias que são realizadas para promover a solução de desafios internos sejam processos da TOTVS ou necessidades dos clientes, o que até contribui também na expansão para novos mercados. Como mencionado por Vitor Andrade, *head* do iDEXO, a empresa mesmo possuindo um portfólio vasto, ainda não é possível se achar todas as soluções internamente, por isso a importante de ter estratégias de inovação abertas bem estruturadas (MARTINS, 2021).

Entende-se que todas os esforços de inovação da empresa estão ligados a TOTVS querer ir além do seu negócio principal que é sistemas de gestão (ERP) e está seguindo a tendência de digitalização das empresas. O que resume na estratégia que estão construindo em um tripé de atuação por meio de três pilares: gestão (ERP, RH e verticais), *techfin* (crédito e serviços de pagamentos) e *Business Performance* (BP). A dimensão de gestão que já existe há décadas já está consolidada no mercado, então o momento é de diversificação e integração para *techfin* e BP, em que juntas essas duas divisões já somam mais de 15% do total de receitas (IT FORUM, 2021).

## CAPÍTULO 6:

### ESTRATÉGIAS NO NÍVEL DE NEGÓCIOS

#### 6.1. Revisão Teórica

Inicialmente, tendo em vista o conceito de administração estratégica como “a arte e a ciência da formulação, implementação e avaliação das decisões inter-funcionais que permitem à organização atingir seus objetivos” (LOBATO, s.p., 2002). E a estratégia competitiva como a forma que a companhia compete no ambiente externo, de modo a incluir a maneira que ela se relaciona com os seus concorrentes e qual ou quais tipos de vantagem que ela obtém sobre eles (EUAX, 2018), faz-se necessário analisar e se compreender melhor a teoria de vantagem competitiva.

As origens históricas do conceito de “vantagens competitiva” têm seus primeiros relatos na literatura de estratégia de Ansoff (1965, p. 188-194) em que ele expõe como definição “a vantagem de perceber, de forma proativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação”. Pode-se afirmar que existem algumas correlações com a significação que se tem atualmente de antecipação de oportunidades (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

O termo é utilizado a partir da década de 1960 por alguns diferentes autores. Contudo, a abordagem de vantagem competitiva se tornará mais popular nos anos 1980. Rothschild (1984a, 1984b), então vice-presidente corporativo de desenvolvimento de negócios e planejamento da General Electric, lançou o livro *How to gain (and maintain) the competitive advantage in business* em que expõe a vantagem competitiva como centro da estratégia e consolidou a visão prática desenvolvida no final da década de 1970 (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

Além disso, Porter (1985) apresentou esse conceito com posição de destaque, em que ele menciona que a métrica de sucesso de uma estratégia é o alcance de uma vantagem competitiva. Ele também expôs definição de cadeia de valor como um instrumento para se explicar a criação de vantagem competitiva, posto que uma empresa alcança por meio da concretização das atividades estratégicas mais

fundamentais da cadeia de valor de modo mais econômico ou de forma melhor que a concorrência.

Ghemawat (1986), utilizando-se das definições expostas por Porter, apresentou que as fontes estruturais de vantagem competitiva podem ser encontradas em questões ligadas à inovação do produto, aos processos de produção ou às capacidades de marketing das companhias. O autor também argumentou que as vantagens competitivas podem acontecer devido: 1) *benefícios de tamanho (economias de escala, escopo ou curvas de experiência)*; 2) *vantagens de acesso privilegiado a recursos (como know-how, matérias-primas, mercados)*; e 3) *do exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica*.

Dessa forma, tem-se no *mainstream* da literatura de Administração Estratégica a conceituação da estratégia pela exploração de vantagem competitiva (PORTER, 1985; RUMELT, 1984). Dado esses principais autores desse conceito pode-se apresentar da seguinte forma:

*“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1985, p. 3).”*

*“(...) é dito que uma firma possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro competidor corrente ou potencial (BARNEY, 1991, p. 102).”*

Essas duas conceituações de vantagem competitivas que foram expostas são de visões diferentes, em que a de Porter (1980, 1985<sup>a</sup>) a Análise do Posicionamento Estratégico (APE), e já Barney (1991) relaciona-se à Visão Baseada em Recursos. Mas de forma clara, tem-se que o elemento central em comum é a criação de valor (ITO, JUNIOR, GIMENEZ, FENSTERSEIFER, 2012). Por fim, Porter (1985, p. 38) define valor como:

*“Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender (...). Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica.”*

Quando se analisa vantagem competitiva, o valor tem grande importância. Contudo, ao estudar teorias de vantagem competitiva, os pesquisadores não concedem tanto destaque no valor e sim na questão de recursos, capacidade, setor industrial, atividades e poder de mercado, essa situação também gera uma certa desconexão entre as teorias de vantagem competitiva (COFF, 2010; GRAHOVAC & MILLER, 2009; HOOPEES, MADSEN, & WALKER, 2003).

Dado o destaque dos recursos, tem-se que a Visão baseada em Recursos (RBV) foi apresentada pela primeira vez na década de 1980, em que trouxe uma conceituação mais técnica ao conceito de vantagem competitiva. Pode-se destacar as abordagens de Barney (1986b) em que o autor discute sobre cultura organizacional e a relação de desempenho financeiro superior. Para que isso aconteça a cultura tem que ter a capacidade de criar valor econômico, que fosse rara e de difícil imitação, ou seja, nessa abordagem a cultura é compreendida como uma vantagem competitiva.

Nessa mesma ideia, Barney (1991) apresenta o que será temática principal de seus estudos no que tange à teoria de recursos em termos de vantagem competitiva, ele define como “vantagem competitiva componente”:

*Diz-se que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implementada por seus concorrentes ou concorrentes potenciais, os quais são incapazes de repetir os benefícios dessa estratégia.* (Barney, 1991, p. 102).

Besanko et al. (2004) e Hitt, Ireland e Hoskisson (1999) conceituam vantagem competitiva em termos do resultado da empresa no emprego combinado de seus recursos:

*Quando uma empresa (ou unidade de negócio dentro de uma empresa com múltiplas unidades de negócio) auferir uma taxa maior de lucro do que a taxa média de lucro de outras empresas disputando o mesmo mercado, a empresa possui uma vantagem competitiva nesse mercado.* (BESANKO et al., 2004, p. 360)

Essa definição pode ser denominada como vantagem competitiva resultante, posto que ela é resultado dos efeitos combinados dos diversos fatores específicos da companhia que impactam seu desempenho (VASCONCELOS e BRITO, 2004).



Por fim, tem-se que nas abordagens mais atuais, uma análise de vantagem competitiva é baseada na RBV, que tem sido bastante empregada no campo de estratégia empresarial. Isto ocorre principalmente quando se entende que o avanço da teoria tem que ser centrado no aprendizado dos recursos. Por exemplo, recursos humanos aprendem sobre serviços de outros recursos (KRETZER e MENEZES, 2006).

Dada as devidas conceituações de vantagem competitiva e VBR, pode-se analisar como são as estratégias no nível de negócios, posto que são elas que mostram as alternativas que a companhia tem quando tem como objetivo competir em determinados mercados. De forma que se entende que a decisão é tendenciada pelas condições de oportunidades e ameaças do mercado, ou seja, do ambiente externo, assim como pelo nível e qualidade dos recursos, capacidades e competências que se tem na realidade da empresa, ou seja, no seu ambiente interno. Isso é fundamental para um bom desempenho no longo prazo (ARBACHE, 2015).

Porter (1986, p.53) apresenta as estratégias no nível de negócios como estratégias competitivas genéricas (diferenciação, liderança no custo total e enfoque). Lembrando que o autor se baseia na Análise do Posicionamento Estratégico.

Neste contexto, se verifica que as estratégias possuem êxito quando proporcionam a companhia a oportunidade de alcançarem os seus objetivos, em relação a situação que a empresa opta por competir em mercado em retorno as estratégias e posições de seus competidores de forma a ganhar uma vantagem competitiva saudável.

Em adição à argumentação de Porter (1986), Henserson et al (1998, p.7) argumentam:

*“Os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes: (1) Capacidade de compreender o comportamento competitivo com um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem a longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição de agir.”*

Ainda nessa discussão, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 91) define “*uma estratégia no nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos*”. Os autores apresentam cinco diferentes tipos desse tipo de estratégia que são liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focalizadas, diferenciação focada e integrada em custos/diferenciação.

Liderança em custos se relaciona a um grupo integrado de ações tomadas com o objetivo de produzir bens e serviços com características razoáveis para os clientes ao menor custo em contraposição aos concorrentes. Já a de diferenciação é quando é realizada algumas práticas com o intuito para também desenvolver bens e serviços, (com um custo admissível) que os clientes consideram como diferentes, de modo que sejam relevantes para eles (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 105 e 110).

Já a liderança em custos focalizada a companhia busca uma vantagem de custo. Entretanto, é pautada no seu segmento-alvo, tem-se também a diferenciação focalizada, que é quando ela busca a diferenciação no seu segmento-alvo. De forma, que nesses dois tipos de enfoque, a primeira procura alterações no comportamento dos custos em algumas áreas e a diferenciação busca as demandas específicas dos consumidores em certos setores (BWS, 2011).

Por último se tem a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação. Isso se relaciona à questão de que cada vez mais os compradores possuem expectativas altas no que estão adquirindo, buscando produtos diferenciados a preços baixos. Dessa forma, existem empresas que estão integrando diferenciação e baixos custos, isso é bastante interessante, pois essas firmas estão conseguindo se adaptar de forma mais ágil frente a novas tecnologias e alterações repentinas nos ambientes externos, pois possuem duas maneiras de alcançar vantagem competitiva simultaneamente (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 116).

Tendo em vista esses diferentes tipos de estratégias apresentadas no nível de negócios se constata que o cliente possui papel central nas ações adotadas pelas empresas, de forma que quando se analisa consumidores é interessante olhar para três questões: *quem*, *o que* e *como*. Sendo assim, qual será o grupo a ser atendido (qual o público-alvo), quais são as necessidades deles (qual dor de mercado se

pretende sanar) e quais são as competências essenciais que a companhia quer utilizar para responder às demandas apresentadas (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Por fim, vale se destacar que como qualquer outra estratégia existem riscos para adotá-las. Pode-se citar alguns, por exemplo, relacionados à estratégia de liderança em custos. É possível se perder vantagem competitiva para novas tecnologias, tem também a questão de não entender as reais mudanças nas necessidades dos consumidores, há também o problema dos concorrentes poderem imitar a/as vantagens competitivas da líder (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p.108).

Já no que tange aos riscos acerca da estratégia de diferenciação existe a possibilidade de um agrupamento de clientes entender que as diferenças de um produto não valem o preço mais alto, há a questão de não conseguirem criar de fato um valor que os consumidores pagariam mais. Além disso, os concorrentes podem oferecer produtos semelhantes a um preço menor, por fim, existe sempre a ameaça de uma falsificação, em que outras companhias apresentam uma “imitação” de um produto/serviço dito como diferenciado (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 113).

No que se apresenta como potenciais riscos competitivos das estratégias de foco destacam-se a possibilidade de um concorrente usar suas competências essenciais para focalizar mais do que a empresa que opera nas ações de foco de modo a servir a um segmento ainda mais restrito. Em acréscimo, os outros concorrentes do setor podem se concentrar nas demandas especiais de um setor de clientes, por fim, pode haver uma diminuição nas alternâncias das necessidades entre os consumidores de um fragmento competitivo restrito e o mercado de todo o setor. (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 115).

Portanto, uma estratégia negócios denota-se as ações, assim como as decisões que uma companhia utiliza para se obter os seus objetivos e ser mais competitiva no seu setor. Assim ela, busca tomar as melhores decisões influenciada pelas oportunidades e ameaças do ambiente externo.

## 6.2. Estratégias no nível de negócios utilizadas pela TOTVS

Esta seção aborda as estratégias no nível de negócios utilizadas pela TOTVS analisando os três tipos apresentados por Porter (1986), que são diferenciação, liderança no custo total e enfoque, assim como a Visão Baseada em Recursos de Barney (1991). Dado isso, é possível se identificar relevantes competências centrais que foram sendo adquiridas, desenvolvidas e aprimoradas com o tempo, de modo que hoje são importantes vantagens competitivas para a companhia.

A primeira a se apresentar é a questão da TOTVS conseguir fornecer ERPs para todas as regiões do Brasil, atualmente a companhia tem uma alta capilaridade de distribuição e consegue fazer isso por meio de 180 canais ativos de distribuição no país e no exterior, com unidades próprias e franquias (MATOSO, 2013). Um especialista expõe como motivo da liderança de mercado da empresa:

*“Em termos de receita, SAP e Oracle estão atrás da brasileira Totvs no mercado nacional de sistemas de gestão, isso porque a empresa adotou o modelo de franquia para negociar seus produtos no País, atingindo maior penetração, enquanto que as duas empresas estrangeiras trabalham isso por meio de parceiros credenciados”, apresenta Bruno Arrial, consultor de tecnologia da informação da consultoria Frost & Sullivan (PANORAMA BRASIL, 2012).*

Esse sistema de distribuição é uma importante competência, posto que ela consegue gerar uma compreensão de valor para o consumidor, primordialmente para as pequenas e médias empresas que possuem alcance aos ERPs a preços que os grandes fornecedores não consegue colocar. Além disso, essa questão é um diferencial em relação aos concorrentes e de complicada imitação, na medida em que, os canais já estão consolidados, por fim, isso acarreta a empresa uma condição melhor de expansão a médio e longo prazo por meio da oferta de mais bens e serviços usando os mesmos canais (MATOSO, 2013).

Outra estratégia relevante no nível de negócio é a possibilidade que a TOTVS tem de ofertar ERPs para uma ampla variedade de segmentos e tamanhos de empresas. Mesmo que a empresa desde sua origem tenha sido vocacionada a tendência do atendimento a pequenas e médias firmas, atualmente com a sua posição de liderança, a companhia tem investido na verticalização de sistemas como um modo de crescimento constante (MATOSO, 2013).

Dessa forma, tendo em vista os fatores externos e internos da empresa e a geração de competências (VBR), tem de que isso é uma diferenciação na visão consumidor, de modo a melhorar a percepção de valor, visto que ele pode comprar mais de um *software* e usar na mesma licença de uso. Isso é difícil de ser copiado e o que melhora as condições de crescimento da companhia em médio e longo prazo, tanto em mercado nacional quanto internacional. Em adição disso, Virgínia Duarte, especialista do setor de *software* destaca que: “(...) *O Brasil tem chances mais claras nos mercados verticais, ou seja, naqueles softwares que não necessariamente atingem um grande público*”. De modo que essa é uma competência considerada central da TOTVS S.A. (MATOSO, p.117, 2013).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou o que compõe uma firma baseada em recursos e como se estabeleceu o seu processo de crescimento e via adoção de diferentes estratégias empresariais, e de que forma a TOTVS S.A. formulou e realizou as suas ações de modo a se expandir no ambiente externo, se fortalecer internamente e se tornar líder absoluta no seu segmento na América Latina.

Na elaboração desse trabalho discutiu-se o histórico e as características do setor de software, principalmente em relação à experiência brasileira, discorrendo brevemente sobre a reserva de mercado, e a evolução do segmento que foi impulsionado pela globalização. Verificou-se, que é um setor de ciclos rápidos, ou seja, bem dinâmico e com intensa concorrência, no qual acontece muitas imitações, mudanças e inovações, o que faz que seja um setor que somente se alcança vantagem competitiva, com grandes destaques frente aos concorrentes.

Dada a apresentação de toda a cronologia de eventos históricos da companhia TOTVS, segue-se os próximos capítulos de administração estratégica a partir da discussão de diversificação, em que é possível verificar por fatos qualitativos que mostram a evolução do portfólio da empresa que atende a várias verticais na parte de gestão. Na mesma direção, assim como está adotando desde 2020 novos segmentos, trazendo outras fontes de receita para a empresa por meio de serviços de *Business Performance* e Financeiros (*Techfin*). Dessa forma, é possível se verificar até por meio também do cálculo do HHI, que a empresa tem efetuado esforços para aumentar seu nível de diversificação, também fazendo isso por meio de outras estratégias (F&As, alianças e inovação).

Constatou-se a partir das discussões realizadas na seção de F&As que essa foi a principal estratégia realizada pela companhia, tendo sido contabilizada mais de 40 compras de outras empresas, em que é visto que no início de sua trajetória, a TOTVS adquiria os seus concorrentes (horizontal) para se obter mais poder de mercado e também distribuidores (vertical). Foram importantes compras para a empresa se consolidar como principal *player* de ERP do país.

Em acréscimo disso, as aquisições mais recentes da firma objetiva o fortalecimento dos seus novos segmentos que são o de BP e de *techfin*. Isso mostra a empresa buscando vantagem competitiva por meio do oferecimento de soluções completas aos seus consumidores. Pode-se afirmar que é uma estratégia que apresenta grandes riscos, como representado pela fracasso da compra da Bematech.

Além disso, é analisado as estratégias de cooperação da empresa, em que ela possui um sistema robusto e bem estabelecido de *franchising*, assim como a realização de parcerias com grandes empresas do setor de tecnologia como Dell, Microsoft, IBM, Intel, Oracle, Novell e Progresso, Universidades e outras instituições do ecossistema de tecnologia. Essas alianças trouxeram a companhia condição de inovar e diversificar de forma mais ágil e com menor custo.

Ademais, entende-se como grande fortaleza da empresa a sua grande capacidade de inovação, que além do alto investimento com P&D. A empresa adota estratégias muito interessantes de inovação aberta, utilizando seus centros de inovação pelo mundo e suas parcerias com o ecossistema, além das grandes corporações, as universidades e as *startups* possuem destaque no processo. É notável que hoje a companhia não consegue apenas inovar por meio das suas aquisições, então ela possui estruturas desenvolvidas de processos de criação e melhorias.

Ao final, foi elaborada uma revisão da literatura de vantagem competitiva, assim como, sobre a visão baseada em recursos, e como se se desencadeia o processo de expansão e crescimento de empresas via implementação de diferentes ações estratégicas, com foco nas utilizadas por empresas do setor de TI.

Relacionado a isso, discute-se as estratégias no nível de negócios da empresa em que se compreende como as ações empresariais realizadas estão gerando competências para a empresa, por conseguinte vantagem competitiva. Conclui-se que a empresa hoje consegue ofertar ERPs para uma ampla variedade de segmentos e tamanhos de empresas, com custos mais baixos que de seus concorrentes, assim conseguindo atender desde a pequena até a grande empresa.

Dessa forma, finaliza esse estudo com a compreensão que a liderança alcançada pela empresa é intimamente relacionada a sua administração estratégica focalizada, principalmente, em F&As como principal meio de se obter um portfólio mais

completo e diversificado que atenda às necessidades globais dos consumidores. Ou seja, a companhia se utiliza dessa estratégia para realizar outras como diversificação e inovar mais rapidamente, assim obtém vantagens competitivas que são dificilmente imitadas, pois foi se construindo ao decorrer dos anos competências e recursos únicos, o deu a empresa a detenção da maior fatia de mercado de *software* no Brasil e América Latina e a quinta posição no mundo.



## REFERÊNCIAS

Albert Einstein e empresas de TI fazem parceria voltada à inovação. G1, 2013. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2013/05/albert-einstein-e-empresas-de-ti-fazem-parceria-voltada-a-inovacao.html>. Acesso em: 14 jul. 2022.

ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias Empresariais. In: CORDEIRO, José Vicente B. de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. Gestão Empresarial. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. Cap. 2. p. 1-80.

ALMEIDA, Robson. Jornada do cliente: a estratégia de inovação da Totvs. rockcontent, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/jornada-do-cliente-totvs/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

ANSOFF, H. I. Corporate strategy. Harmondsworth: Penguin, 1965.

ARAGAO, D; TOMITA, V; DUTRA, J. TOTVS SA (TOTS3.SA): re-thinking the equity story; reinstate at buy. Goldman Sachs: Equity Research, [s. l], p. 1-19, abr. 2021.

ARAÚJO, B. C.; SOUSA, R. A. F. DE. Liderança de mercado no setor de TICS brasileiro: estudos de caso da TOTVS e da Positivo Informática S/A. Brasília: Ipea, 2014. (Texto para Discussão, n. 1917).

ARAÚJO, J.; PIRES, J.; FARIAS FILHO, M.. A cooperação como estratégia para o fortalecimento dos pequenos e médios empreendimentos. IV Cods, [s. l], p. 81-100, nov. 2013.

ARAÚJO. IPEA. Liderança de mercado no setor de TICs brasileiro: estudos de caso de TOTVS e positivo informática s/a. Brasília: Econstor, 2014.

ARBIX, G. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. Tempo Social: Revista de sociologia da USP, [s. l], v. 22, n. 2, p. 167-185, nov. 2010.

ATILIO, D. A história da TOTVS. Terminal de Informação, 2020. Disponível em: <https://terminaldeinformacao.com/2020/08/29/a-historia-da-totvs/>. Acesso em: 02 mai. 2022.

B3 anuncia parceria tecnológica com a TOTVS por R\$ 600 milhões. G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/12/b3-anuncia-parceria-com-a-totvs-para-criacao-de-software-para-setor-financeiro-por-r600-milhoes.ghtml>. Acesso em: 14 jul. 2022.

BARBOSA, R.; MACHADO, A. Estratégias de inovação sob a perspectiva da visão baseada em recursos: um estudo na EMBRAPA. Gestão & Regionalidade, [s. l], v. 29, n. 87, p. 95-110, 2013.

BARRETO, C. Estratégia No Nível de Negócio. Arbache, 2015. Disponível em: <https://arbache.com/blog/estrategia-no-nivel-de-negocio/#:~:text=A%20Estrat%C3%A9gia%20no%20n%C3%ADvel%20de,em%20m>

mercados%20de%20produtos%20espec%3%ADficos%E2%80%9D. Acesso em: 28 jul. 2022.

BHARADWAJ, S. G., Varadarajan, P. R., e Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-99. <http://dx.doi.org/10.2307/1252221>.

BITENCOURT, A. Programas de ideias X Programas de intraempreendedorismo. *Semente Negócios*, 2021. Disponível em: <https://www.sementenegocios.com.br/blog/intraempreendedorismo#:~:text=O%20programa%20de%20intraempreendedorismo%20%C3%A9,o%20engajamento%20de%20v%C3%A1rias%20pessoas>. Acesso em: 19 jul. 2022.

BOTTAZZINI, M.; CALADO, R. Concentração do mercado ERP no Brasil. *Revista de Informática Aplicada*, Campinas, v. 7, n. 2, p. 15-23, dez. 2011.

BOUÇAS, C. (2013, May 22). Albert Einstein e Empresas de TI Fazem Parceria Voltada à inovação. *Valor Econômico*. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2013/05/22/albert-einstein-e-empresas-de-ti-fazem-parceria-voltada-a-inovacao.ghtml>. Acesso em: Mai 27. 2022.

BRITO, R. P., e BRITO, L. A. L. (2012, maio/junho). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360- 380.

BRUNHARA, A. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TOTVS: ESTUDO DE CASO DA AQUISIÇÃO DA MEXICANA SIPROS E AS ADERÊNCIAS ÀS TEORIAS À LUZ DO MODELO DE WHITELOCK (2002). *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 99-112, 2013.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; ALMEIDA, M. A.. Relações entre o nível de concorrência e as estratégias de mercado em empresas do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC). *InterSciencePlace, Revista Científica Internacional*, v. 1, n. 3, p. 55-73, Janeiro/Março 2014.

CAMARGO, R. Guia completíssimo sobre Downsizing: tudo sobre o processo para tornar a empresa mais enxuta. *Treasy*, 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/downsizing/>. Acesso em: 03 mar. 2021

CAMARGOS, M; BARBOSA, F. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da Ambev. *Revista de Gestão Usp*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 47-63, 2005.

CAMARGOS, M; COUTINHO, E. A Teoria da Firma e a Fundamentação Teórica para Fusões e Aquisições: uma Análise de suas Interfaces. *Rac-Eletrônica*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 273-295, 2008.

CAMPOS, Á. Itaú faz parceria de R\$ 1 bi com TOTVS. *Valor investe*, 2022. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda->

variavel/empresas/noticia/2022/04/13/itau-faz-parceria-de-r-1-bi-com-totvs.ghtml.  
Acesso em: 21 jul. 2022.

CAPAVERDE, I. TOTVS fala sobre estratégias e tendências. Cryptoid, 2011. Disponível em: <https://cryptoid.com.br/conectividade-tecnologia-criptografia-id/totvs-fala-sobre-estrategias-e-tendencias/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

CARVALHO, R. et al. Perfil e Estratégias das Empresas Brasileiras Exportadoras de Software: o papel da empresas multinacionais. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, p. 1-16, out. 2006.

CASSIOLATO, J. Crescimento da Firma: Downie, Penrose e Marris. mimeo, FEA/UFRJ, 1985.

CERTISIGN E TOTVS TORNAM-SE PARCEIRAS. Instituto Information Management, 2012. Disponível em: <https://docmanagement.com.br/10/17/2012/certisign-e-totvs-tornam-se-parceiras/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

CHESBROUGH, H. (2012). Open innovation: where weve been and where were going. *ResearchTechnology Management*, 55(4), 20-27.

CHESBROUGH, H. W.. Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. *European Journal Of Innovation Management*, [s. /], v. 7, n. 4, p. 325-326, 2004.

CHESBROUGH, H. W.. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, [s. /], p. 34-42, 2003.

Cisão, fusão e incorporação de sociedades – aspectos gerais. Portal Tributário, s.d.. Disponível em: [http://www.portaltributario.com.br/guia/cisao\\_fusao\\_incorp.html#:~:text=A%20incorpora%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20a%20opera%C3%A7%C3%A3o,com%20a%20sua%20personalidade%20jur%C3%ADica](http://www.portaltributario.com.br/guia/cisao_fusao_incorp.html#:~:text=A%20incorpora%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20a%20opera%C3%A7%C3%A3o,com%20a%20sua%20personalidade%20jur%C3%ADica). Acesso em: 02 mai. 2022.

Conheça a história da RM Sistemas e como ela se tornou parte do portfólio de soluções de gestão da TOTVS. RM, s.d.. Disponível em: <https://www.rm.com.br/>. Acesso em: 04 mai. 2022.

CONTO, S.; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.

CROPLEY, D. H., Kaufman, J. C., & Cropley, A. J. (2011). Measuring Creativity for Innovation Management. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 13-30. Acesso em: 18 de jul. 2022

D'ALAMA, L. Como a TOTVS se tornou uma das empresas mais inovadoras do Brasil. *Gazeta do Povo*, 2018. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/como-a-totvs-se-tornou->

uma-das-empresas-mais-inovadoras-do-brasil-ct3ak1mqkv05e6wl3oq957m29/. Acesso em: 19 jul. 2022.

DAL-SOTO, F.; ALVES, J.; AMARANTE, C.; BULÉ, A.. Análise da estratégia de investimento direto no exterior da TOTVS. Race: Unoesc, Joaçaba, v. 13, n. 3, p. 1031-1060, dez. 2014.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. Academy of Management Review, v. 23, p. 491-512, 1998. Dell e TOTVS firmam parceria comercial. Bit magazine, 2014. Disponível em: <https://www.bitmag.com.br/dell-e-totvs-firmam-parceria-comercial/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

DIAS, J. L. O processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências organizacionais em uma empresa brasileira de prestação de serviços de TI. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

Do P até o D: o que é P&D – pesquisa e desenvolvimento?. WEDEV SOFTWARE, 2021. Disponível em: <https://wedevelop.com.br/o-que-e-pd-pesquisa-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

Estratégia competitiva. SEBRAE, 2019. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/estrategia-competitiva,fce9948d5dce8610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=A%20estrat%C3%A9gia%20competitiva%20busca%20estabelecer,partir%20do%20seu%20foco%20estrat%C3%A9gico.](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/estrategia-competitiva,fce9948d5dce8610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=A%20estrat%C3%A9gia%20competitiva%20busca%20estabelecer,partir%20do%20seu%20foco%20estrat%C3%A9gico.)> Acesso em: 09 de dez. de 2020.

FONSECA, M. CEO da RD Station: venda à TOTVS mostra que sucesso na tecnologia vai além das empresas “pops”, como Facebook. InfoMoney, 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/ceo-da-rd-station-venda-a-totvs-mostra-que-sucesso-na-tecnologia-vai-alem-das-empresas-pops-como-facebook/>. Acesso em: 04 mai. 2022.

FONSECA, M. TOTVS: nova aquisição mostra próximos passos da companhia, para além dos softwares de gestão. Infomoney, 2021. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/totvs-nova-aquisicao-mostra-proximos-passos-da-companhia-para-alem-dos-softwares-de-gestao/>. Acesso em: 11 jun. 2021

FONTANINI, J. I. C.; CARVALHO, H. G. As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial – Um estudo de caso. Paraná: UTFPR, 2006.

FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA - 2020 - TOTVS S.A. São Paulo: Totvs, n. 18, 2021.

FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA - 2022 - TOTVS S.A. São Paulo: Totvs, n. 2, 2022.

FORTE, S.; MEDEIROS, A.; BARBOSA, F.; MORAES, S. Uma análise do desempenho da TOTVS sob a ótica do contexto, conteúdo e processo em função de F&A. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 17, n. 3, p. 480-498, 2016.

FREEMAN, C.; SOETE, L. A Economia da Inovação Industrial. São Paulo: Unicamp, 2006.

GARRIGOS, F. Inteligência competitiva tecnológica no desenvolvimento de software: o caso da totvs s/a. 2008. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2008.

GOMES, P.; SANTOS, J.; RODRÍGUEZ, V. Comunicação Empresarial em um Processo de Fusão de Empresas: uma análise da União Braskem. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 12, n. 2, p. 192-216, 2012.

GUARITA, S. Fusões e aquisições no Brasil: evolução do processo: empresários brasileiros devem se preparar para os processos de fusão e aquisição. Revista Fae Business, [s. l], n. 3, p. 24-26, set. 2002.

Histórico de aquisições. TOTVS, s.d.. Disponível em: <https://ri.totvs.com/a-companhia/historico-de-aquisicoes/>. Acesso em: 04 mai. 2022.

Histórico e perfil corporativo. TOTVS, 2020. Disponível em: <https://ri.totvs.com/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo/>. Acesso em: 04 de nov. de 2020.

Histórico e perfil corporativo. TOTVS, 2022. Disponível em: <https://ri.totvs.com/a-companhia/historico-e-perfil-corporativo/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

HITT, A. M.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFFMANN, V.; VIEIRA, D.; MENEZES, K. Tipos, setores, nacionalidade e experiência: o que importa para o sucesso das estratégias de fusão e aquisição? Revista Ibero-Americana de Estratégia, Brasília, v. 16, n. 1, p. 22-37, mar. 2017.

IBM Brasil e TOTVS fecham parceria. Clientesa, 2010. Disponível em: <https://www.clientesa.com.br/noticia/ImprimirMateria.aspx?matId=38674>. Acesso em: 09 jul. 2022.

Inovação aberta: o que é e os benefícios para a empresa. Distrito, 2020. Disponível em: <https://distrito.me/blog/inovacao-aberta-open-innovation/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

ITO, N. C., Hayashi, P., Jr., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J. E. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. Revista de Administração Contemporânea, 16(2).

ITO, N.C.; GIMENEZ, F. A.P. Uma conversa entre Porter e VBR: framework do valor da transação da vantagem competitiva. Revista Organizações em Contexto, v 7, n 14, p 29-56, 2011.

JR MANZONI, R. Itaú faz joint venture com TOTVS por techfin em negócio de mais de R\$ 1 bi. NEOFEED, 2022. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/itau-faz-joint-venture-com-totvs-por-techfin-em-negocio-de-mais-de-r-1-bilhao/>. Acesso em: 04 mai. 2022.

KLOTZLE, M. Alianças Estratégicas: conceito e teoria. *Rac*, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KOHL, A.; ZONATTO, V. Importância e Impacto do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para a Empresa Alfa S/a. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Seget, Resende, p. 1-16, out. 2011.

KRETZER, J. *et al.* A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

KRETZER, J. Penrose, Recursos e Tecnologia. *Economia em Revista*, Maringá, v. 7, n. 2, p. 23-48, jan. 1999.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. 2. ed. [s. l.]: Elsevier, 2013. 386 p.

LARICCHIA, F. TOTVS' market share in Brazil 2015-2020. Statista, 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1173273/erp-market-share/>. Acesso em: 14 jun. 2022.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. Implementação de Inovação Radical em empresas maduras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 2, Abr./Jun. 2002.

LIMA, S. A. P. Sobre a Importância da Estratégia Corporativa Para as Organizações. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, São Paulo, n. 16 Jul. 2009

LOBATO, D. *Administração Estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997. 144 p.

LOUREIRO, R. Por que a TOTVS gastou quase R\$ 2 bilhões na compra da RD Station. EXAME, 2021. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/por-que-a-totvs-gastou-quase-r-2-bilhoes-na-compra-da-rd-station/>. Acesso em: 02 mai. 2022.

MACEDO, M.; MIGUEL, P.; CASAROTTO FILHO, N. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. *Rai – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015.

MACHADO, L.; JESUS, M.; RODRIGUES, L. A Estratégia Tecnológica Sob A Perspectiva Da Descontinuidade Tecnológica: um caso de ensino. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, p. 1-16, set. 2013.

MARTINS, D. Como a TOTVS acelera a inovação. Medium, 2021. Disponível em: <https://medium.com/the-funnel/como-a-totvs-acelera-a-inova%C3%A7%C3%A3o->



PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: Brasil Blackwell, 1959.

PENROSE, Edith. A economia da diversificação. In: PENROSE, Edith. The Theory of the growth of firmo. Rio de Janeiro: Rev. Adm. Emp., 1979. Cap. 7. p. 7-30.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

PORTER, M. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 7ª ed., Rio de Janeiro, Editora Campis, 1986.

PORTER, M. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva. HSM management, v. 1, p. 88-94. Mar Abr, 1997.

PRIM, A.; PEREIRA, L. Expansão organizacional: o caso TOTVS. Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 1-7, 26 dez. 2017. Fundacao Getulio Vargas. <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n2c11>.

RAUPP, F.; WARKEN, R. Utilização da Due Diligence em Processos de Fusão e Aquisição. Pensar Contábil, Florianópolis, v. 11, n. 45, p. 33-40, 2009.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da Estratégia Competitiva e Formulação de Estratégias Empresariais. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 7, n. 4, p. 136-161, 2013.

TOTVS cresce 13,8% em 2020. 2021. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/totvs-cresce-138-em-2020/>. Acesso em: 10 out. 2021. Relação com Investidores. TOTVS, 2020. Disponível em: <https://ri.totvs.com/>. Acesso em 03 de nov. de 2020.

RIBEIRO, C. B.; VISACRO, V. Reforço da Competitividade do Setor de T.I. de Uberlândia.

RIBEIRO, F. F., COSTA, P. R., FIGLIOLI, A., ADES, C. (2010). O papel da inovação no processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação. InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, 5(2), 140- 166.

RIBEIRO, F.; REZENDE, P.; FIGLIOLI, A.; ADES, C. O papel da inovação no processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de tecnologia da informação e comunicação. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (InternexT), vol. 5, núm. 2, 2010, pp. 140-166, jul./dez. 2010

RIBEIRO, I. e SERRA, F. Influências da Experiência Internacional e da Diversificação de Negócios no Grau de Internacionalização das Multinacionais Brasileiras, [s. l.], p. 1-16, nov. 2015.

RIZÉRIO, L. Valor que Totvs pagará pela RD Station surpreende, mas analistas destacam potencial transformador com aquisição. Infomoney, 2021. Disponível em:



<https://www.infomoney.com.br/mercados/cara-valor-que-totvs-pagara-pela-rd-station-surpreende-mas-analistas-destacam-potencial-transformador-com-aquisicao/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

ROCHA, R.; OLAVE, M.; ORDONEZ, E. Estratégias de inovação: uma análise em startups de tecnologia da informação. Rev. de Empreendedorismo e Gest. Pequenas Empres., São Paulo, v. 9, n. 3, p. 237-271, 2020.

RODRIGUES, L. C., de França Heringer, B. H., & França, A. L. (2010). Padrões de inovação em multinacional de base tecnológica. Revista de Administração e Inovação-RAI, 7(3).

RODRIGUES, N. Discutindo estratégias competitivas. 2014. 20 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Aparecida de Goiânia, 2014.

ROGERS, P.; MENDES-DA-SILVA, W.; PAULA, G. Estratégias corporativas de diversificação e valor das empresas na América Latina: estudo de caso do Brasil. Conference: XI Asamblea Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion, [s. l], p. 1-22, jan. 2005.

ROSA, E. As operações de fusões e aquisições à luz da relação entre a economia e o direito. Marcos Martins, 2014. Disponível em: <https://www.marcosmartins.adv.br/pt/as-operacoes-de-fusoes-e-aquisicoes-a-luz-da-relacao-entre-a-economia-e-o-direito/>. Acesso em: 31 jul. 2022.

ROSELINO, J. E. A indústria de software: o 'modelo brasileiro' em perspectiva comparada. 2006. 222f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

ROVINA, J. O que é Estratégia Competitiva e qual é a da sua organização. EUAX, 2018. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2018/10/estrategia-competitiva/>. Acesso em: 31 jul. 2022.

SANCHES, P.; MACHADO, A. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. Gest. Prod., São Carlos, p. 125-141, 2014.

SANTANA, I. (2015, May 28). Totvs e amazon Fazem Parceria Na 'nuvem'. Valor Econômico. Retrieved May 27, 2022, from <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2015/05/28/totvs-e-amazon-fazem-parceria-na-nuvem.ghtml>

SAUERBRONN, J.; SAUERBRONN, F. Estratégias de diversificação a partir do sistema de franquia. Enanpad 2005: Revisitando A Teoria Do Crescimento Da Firma, Brasília, p. 1-16, 2005.

SCHEMES, E. Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletro-eletrônico: caso Springer Carrier. 2002. 145 f. Dissertação (Mestrado)

- Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985

SEBRAE. Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira- Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: Sebrae, 2006.

Segmentos e produtos. TOTVS, s.d.. Disponível em: <https://ri.totvs.com/a-companhia/segmentos-e-produtos/>. Acesso em: 03 mar. 2021.

Setor de TI é o segundo que mais investe em pesquisa e desenvolvimento. Blog ITI, 2022. Disponível em: <http://blog.itinovacao.org.br/business/setor-de-ti-e-o-segundo-que-mais-investe-em-pesquisa-e-desenvolvimento/>. Acesso em: 19 jul. 2022.

SILVA, B. Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter. BWS Consultoria, 2011. Disponível em: <http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/estrategias-competitivas-genericas-de.html>. Acesso em: 28 jul. 2022.

SILVA, G.; DACORSO, A.L.R. (2013, jul./set.). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. Revista de Administração e Inovação, 10(3), 251-268.

SILVA, W. R. da. Estratégia competitiva: uma ampliação do modelo de Porter. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 33–41, 1988. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38898>.

STAL, E., & MORGANTI, F. (2011). Multinacionais brasileiras em tecnologia de informação: produção de software e terceirização de serviços. RAI – Revista de Administração e Inovação. v. 8, n. 4, p. 182-205.

Stefanini é reconhecida como líder em transformação digital no Brasil e pan-américa, de acordo com o relatório ISG. Stefanini, 2019. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/trends/noticias/stefanini-isg-digital-brasil>. Acesso em: 04 de nov. de 2020.

STOILLOV, I. A. (2015). Innovation in technological start-ups: Korean start-up ecosystem (Business Administration and Management Degree). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Espanha. Acesso em: 18 de jul. 2022.

SUEN, A.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. Caderno de Pesquisas em Administração, [s. l.], v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997.

TEIXEIRA, M. R. V. João. Estratégia de fusão e aquisição para o crescimento da firma: Estudo de caso da TOTVS S.A.. 88 f. Monografia de Bacharelado – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro,

THOMKE, S. Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation.

TIGRE, P. 4. TOTVS: crescimento via diversificação concêntrica. In: MARQUES, F. O crescimento de grandes empresas nacionais e a contribuição do bndes via renda variável: os casos da JBS, TOTVS e Tupy. Rio de Janeiro: BNDES, 2014. Cap. 4. p. 1-121.

TOTVS aliena 100% do capital social de sua empresa de outsourcing de RH à propay. tiinside, 2016. Disponível em: <https://tiinside.com.br/02/08/2016/totvs-aliena-100-do-capital-social-de-sua-empresa-de-outsourcing-de-rh-propay/>. Acesso em: 04 mai. 2022.

TOTVS aposta em estratégia de inovação aberta. E-business consultoria, 2019. Disponível em: <https://www.ebusinessconsultoria.com.br/infonews/totvs-aposta-em-estrategia-de-inovacao-aberta>. Acesso em: 19 jul. 2022.

TOTVS compra Consinco. Baguete, 2020. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/02/01/2020/totvs-compra-consinco>. Acesso em: 04 mai. 2022.

totvs compra Gens por r\$ 17 milhões. Baguete, 2011. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/software/05/01/2011/totvs-compra-gens-por-r-17-milhoes>. Acesso em: 04 mai. 2022.

TOTVS compra Tail Target. Baguete, 2020. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/21/12/2020/totvs-compra-tail-target>. Acesso em: 04 mai. 2022.

TOTVS cresce 8,1% em 2019. Baguete, 2020. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/13/02/2020/totvs-cresce-81-em-2019>. Acesso em: 03 mar. 2021.

TOTVS e Microsoft firmam parceria para integrar seus produtos. Tiinside, 2006. Disponível em: <https://tiinside.com.br/22/08/2006/totvs-e-microsoft-firmam-parceria-para-integrar-seus-produtos/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

TOTVS firma parceria com startups de meios de pagamento. Tiinside, 2019. Disponível em: <https://tiinside.com.br/18/02/2019/totvs-firma-parceria-com-startups-de-meios-de-pagamento/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

TOTVS quer investir r\$ 300 mi em startups nos próximos quatro anos. itforum, 2021. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/totvs-quer-investir-r-300-mi-em-startups-nos-proximos-quatro-anos/>. Acesso em: 09 mai. 2022.

TOTVS se desfaz de Bematech. Portal ERP, 2019. Disponível em: <https://portalerp.com/totvs-se-desfaz-de-bematech#:~:text=A%20Bematech%20foi%20adquirida%20pela,valor%20de%20R%24%2025%20milh%C3%B5es>. Acesso em: 09 mai. 2022.

TOTVS. TOTVS, 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/>. Acesso em: 03 nov. 2020.

TOTVS: a maior empresa de software do Brasil. B2B Stack, s.d.. Disponível em: <https://www.b2bstack.com.br/empresa/totvs>. Acesso em: 09 mai. 2022.

TOTVS: parceria com universidades dos EUA. Baguete, 2010. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/software/23/04/2010/totvs-parceria-com-universidades-dos-eua>. Acesso em: 14 jul. 2022.

TSANG, D. Leadership, national culture and performance management in the Chinese software industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*. v. 56, n. 4; p. 270-284, 2007.

TV DIGITAL. Brasília: Iel, 2007.

VALENTI, G. Talk show exame in: CEO conta como multiplicou valor da TOTVS por 4. Exame, 2022. Disponível em: <https://exame.com/exame-in/talk-show-exame-in-ceo-conta-como-multiplicou-valor-da-totvs-por-4/>. Acesso em: 09 mai. 2022.

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Análise*, v. 24, n. 1, p. 79–91, 2013.

VASCONCELOS, F; BRITO, L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *RAE*, [s. l], v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VCI e TOTVS firmam parceria de gestão de multipropriedade. *Hotelier News*, 2021. Disponível em: <https://www.hoteliernews.com.br/vci-e-totvs-firmam-parceria-de-gestao-de-multipropriedade/>. Acesso em: 14 jul. 2022.

VIRI, N. A TOTVS quer ir além do bolso dos TIs. Conheça a estratégia. *Brazil Journal*, 2020. Disponível em: <https://braziljournal.com/a-totvs-quer-ir-alem-do-bolso-de-ti-conheca-a-estrategia/>. Acesso em: 16 mai. 2022.

VIRI, N. TOTVS compra Supplier e entra de vez em serviços financeiros. *Brazil Journal*, 2019. Disponível em: <https://braziljournal.com/totvs-compra-supplier-e-entra-de-vez-em-servicos-financeiros/#:~:text=A%20Totvs%20pagou%20R%24%20455,dos%2011%2C2%25%20restantes>. Acesso em: 04 mai. 2022.

WEBER, W. Grupos estratégicos: estudo da concorrência no setor farmacêutico brasileiro. 2011. 329 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

WOOD JUNIOR, T.; VASCONCELOS, F.; CALDAS, M. Fusões e aquisições no Brasil. *Rae Executivo*, [s. l], v. 2, n. 4, p. 41-45, 2004.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

ZOUAIN, D.; MARTINS FILHO, E. Transformação tecnológica e estratégia competitiva: um estudo multicaso. *Read*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 37, p. 1-17, jan. 2004.