



CAMINHOS E PERCALÇOS NA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA OPERAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Rodrigo Henrique Sorriente¹ Janaína Maria Bueno²

Resumo

Objetivo do estudo: Diante da decisão pela estratégia de crescimento de uma empresa multinacional de serviços de Tecnologia de Informação no Brasil, o objetivo é demonstrar como foi o planejamento e a implementação do aumento da sua operação, levando-se em conta o contexto e as características do setor no país.

Método: Com o formato de artigo tecnológico, a pesquisa é de abordagem qualitativa, descritiva e analítica, com aplicação de estudo de caso único. Para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental associada à observação participante.

Originalidade/Relevância: A empresa é uma organização multinacional que precisou definir os objetivos para o seu crescimento em território brasileiro para, em seguida, escolher qual a melhor estratégia e forma de implementação do crescimento de sua operação, delineando etapas ao longo do tempo. Com isso, o caso relatado mostra a implementação de uma estrutura de hub de serviços.

Principais Resultados: A partir da decisão pela estratégia de crescimento orgânico, foram identificados os fatores relacionados ao ambiente externo relevantes na tomada de decisão quanto à localização de nova unidade da empresa, como infraestrutura da cidade e mercado de trabalho. O processo de análise e definição da estratégia de crescimento antecedeu à pandemia e foi, posteriormente, sendo ajustado por causa dela e de outros fatores.

Contribuições teóricas/metodológicas: Este estudo contribui com a identificação de fatores impulsionadores e limitantes, particularidades do setor e da dinâmica de empresas de TI no contexto brasileiro e como requerem perspectivas e abordagens de pesquisa que contemplem diferentes variáveis impulsionadoras de mudanças e de crescimento, sua capacidade e velocidade de adaptação, incluindo as empresas de grande porte.

Palavras-Chaves: Estratégia. Crescimento. Tecnologia da Informação. Estudo de Caso.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Sorriente, R. H., & Bueno, J. M. (Edição Especial, 2023). Caminhos e percalços na implementação das estratégias de crescimento da operação de uma empresa do setor de tecnologia de informação: um estudo de caso. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(2), 1-33, e24887. <https://doi.org/10.5585/2023.24887>

(ABNT – NBR 6023/2018)

SORRIENTE, R. H.; BUENO, J. M. Caminhos e percalços na implementação das estratégias de crescimento da operação de uma empresa do setor de tecnologia de informação: um estudo de caso. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 2, Ed. Esp., p. 1-33, e24887, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.24887>

¹ Mestre em Gestão Organizacional. Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Uberlândia, Minas Gerais – Brasil. rodrigo.sorriente@gmail.com

² Doutora em Administração. Universidade Federal de Uberlândia – UFU. Uberlândia, Minas Gerais – Brasil. janaina.bueno@ufu.br



GROWTH OF THE OPERATION OF AN INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES COMPANY: PATHWAYS AND TROUBLES IN ITS IMPLEMENTATION

Abstract

Study objective: In view of the decision to adopt a growth strategy for a multinational Information Technology services company in Brazil, the objective of this study is to demonstrate how it was planned and implemented the expansion of its operation, considering the context and characteristics of the industry in Brazil.

Method: This study is a technological article with a qualitative, descriptive, and analytical approach, applying a single case study. For data collection, documentary research associated with participant observation was used.

Originality/Relevance: The company is a multinational organization that aimed to define the objectives for its growth in Brazilian territory and subsequently had to choose the best strategy and implementation alternatives in national context, outlining stages over a period of time. The reported case shows the implementation of a service hub structure.

Main Results: Based on the decision for organic growth, it was identified factors related to the external environment that were relevant in decision-making regarding the location of a new company unit such as the city's infrastructure and job market. The process of analyzing and defining the growth strategy preceded the pandemic and was subsequently adjusted due to its effects and other factors.

Theoretical/methodological contributions: This study contributes to the identification of factors, particularities of the industry and the dynamics of IT companies in Brazilian context and how they require perspectives and research approaches that consider different variables that drive change and growth, their capacity and speed of adaptation, including big companies.

Keywords: Strategy. Growth. Information Technology. Case Study.

CRECIMIENTO DE LA OPERACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN: VÍAS Y DIFICULTADES EN SU IMPLEMENTACIÓN

Resumen

Objetivo: Ante la decisión estratégica de crecimiento de una empresa multinacional de servicios de Tecnologías de la Información, el objetivo es demostrar cómo se realizó la planificación e implementación del crecimiento de su operación, tomando en cuenta el contexto y características del sector de actividad en Brasil.

Método: Con el formato de artículo tecnológico, esta investigación tiene un enfoque cualitativo, descriptivo y analítico, aplicando un estudio de caso único. Para la recolección de datos se utilizó investigación documental asociada a la observación participante.

Originalidad/Relevancia: La empresa es una organización multinacional que necesitaba definir los objetivos de su crecimiento en territorio brasileño y luego elegir la mejor estrategia y forma de implementación, delineando etapas en el tiempo. El caso reportado muestra la implementación de una estructura de centro de servicios.

Principales Resultados: A partir de la decisión de crecimiento orgánico, se identificaron factores relacionados con el entorno externo que fueron relevantes en la toma de decisiones sobre la ubicación de una nueva unidad de la empresa, como la infraestructura de la ciudad y el mercado laboral. El proceso de análisis y definición de la estrategia de crecimiento fue previo a la pandemia y posteriormente fue ajustado por ella y otros factores.

Contribuciones teórico/metodológicas: Contribuye a la identificación de factores, las particularidades del sector de actividad y la dinámica de las empresas de TI en el contexto brasileño y cómo requieren perspectivas y enfoques de investigación que consideren diferentes variables que impulsan el cambio y el crecimiento, su capacidad y velocidad de adaptación, incluyendo las grandes empresas.

Palabras clave: Estrategia. Crecimiento. Tecnología de la información. Estudio de Caso.

Introdução

O Setor de Tecnologia da Informação (TI) vem crescendo de forma acelerada desde a virada para o século XXI, inclusive durante a pandemia de COVID-19 (Connell & Lemyze, 2021). As empresas de TI têm sido protagonistas na transformação digital em diferentes segmentos de mercado, sendo o seu crescimento um desafio para os gestores, uma vez que é constante, veloz e global, e seu principal insumo são os profissionais (Connell & Lemyze, 2021; Biryukov *et al.*, 2022). Segundo o estudo da Associação Brasileira de Empresas de Software - ABES (2022), a produção mundial de TI cresceu 11%, sendo o crescimento de 17,4% no Brasil, no ano de 2021, com um investimento de US\$ 46,2 bilhões de dólares no mundo, entre os mercados de software, serviços, hardware e exportações do segmento. De acordo com este relatório, o Brasil ocupa a 10ª posição no ranking mundial de TI.

Dada a importância e o dinamismo do setor de TI para as economias mundiais, especificamente a brasileira, e as oportunidades de geração de novos negócios e atendimento das demandas de empresas de outros setores (Connell & Lemyze, 2021; Abes, 2022), torna-se relevante analisar as alternativas de crescimento de empresas deste setor. Ademais, elas são, muitas vezes, as primeiras a enfrentar as mudanças em seus modelos de negócios e estratégias, servindo de exemplo para outros ramos de negócios e seus setores de atividades (Biryukov *et al.*, 2022). Ressalta-se que nem sempre é fácil analisar a dinâmica de crescimento de uma empresa, sendo mais comum observar seus elementos antecedentes e consequentes (Machado, 2016).

O crescimento pode se dar organicamente, via aumento da capacidade de produção e prestação de serviços (Hess, 2007), com a estratégia de liderança de custos, diferenciação ou diversificação (Hitt *et al.*, 2019), feito de forma incremental (Belderbos, Tong & Wu, 2019). Ou ainda, pelo crescimento inorgânico, por meio de fusões de empresas (Calil *et al.*, 2020), sinergia operacional e financeira (Capron & Pistre, 2002), alianças estratégicas (Tower, Hewett & Saboo, 2021) e internacionalização (Dunning, 1980; Porter, 1992; Kotler, Manrai, Lascu & Manrai, 2019, Luo, 2021). Apesar das diferentes alternativas estratégicas individuais ou combinadas para o crescimento de uma empresa, identificar as opções mais eficazes é uma tarefa árdua para muitos gestores devido ao excesso de informações associado ao complexo processo de avaliação das alternativas no ambiente competitivo (Bruni-Bossio, Sheehan & Willness, 2018).

Assim, parte-se da seguinte questão: “como definir e implementar a(s) estratégia(s) de crescimento mais adequada(s) para uma empresa de serviços em TI, dadas as especificidades

deste setor no contexto brasileiro?”. Para responder tal pergunta de pesquisa, o objetivo deste artigo tecnológico é demonstrar como foi o planejamento e a implementação do crescimento da operação de uma empresa de Tecnologia de Informação, levando-se em conta o contexto e as características do setor no Brasil. A empresa é uma organização multinacional que precisou definir os objetivos para o seu crescimento em território brasileiro para, em seguida, escolher qual a melhor estratégia e forma de implementação, em etapas estruturadas ao longo do tempo.

Pretende-se contribuir com o conhecimento e discussão sobre as estratégias de crescimento no setor e como impactam na operação de diferentes empresas, na criação de vantagens competitivas, como em Bruni-Bossio *et al.* (2018), e que podem colocar em risco a sustentabilidade da empresa (Andriani, Samadhi, Siswanto, & Suryadi, 2019), caso as decisões ou ações não sejam acertadas, desperdiçando tempo e recursos que podem não ser recuperáveis. Especificamente, por serem as empresas de TI as primeiras a enfrentar as mudanças ambientais e contextuais, elas acabam encontrando intuitivamente ou acidentalmente as soluções individuais, o que pode auxiliar às empresas deste e de outros setores a aprender a lidar com um ambiente de incertezas e dificuldades de gestão (Biryukov *et al.*, 2022). Ademais, é uma oportunidade de se demonstrar a dinâmica de crescimento de uma empresa, o que tem sido difícil de ser feito em estudos que envolvem esta temática (Machado, 2016).

Referencial Teórico

Motivações e Desafios para o Crescimento de Empresas

Há diferentes modelos de análise do ambiente interno e externo que auxiliam na visualização de oportunidades de crescimento para uma empresa. Nestes modelos, são descritos os diferentes fatores que influenciam na análise, nas motivações que impulsionam as empresas a buscá-las e nos desafios inerentes (Bruni-Bossio *et al.*, 2018, Belderbos *et al.*, 2019) dependendo do seu processo de negócios e estágios do seu ciclo de vida (Andriani *et al.*, 2019). Conseguir avaliar as opções estratégicas requer esforço e conhecimento para encontrar as melhores informações e estabelecer critérios de escolha adequados para a realidade organizacional e para o ambiente competitivo (Bruni-Bossio *et al.*, 2018).

Alguns fatores ligados à estratégia de crescimento de uma empresa são de ordem financeira enquanto outros podem se relacionar à dinâmica do mercado. Atrelada à perspectiva financeira está a busca de melhor **rentabilidade**, entendida por Iyer e Miller (2008) como as mudanças estratégicas para impulsionar os resultados que podem advir de ações internas ou processos de fusões e aquisições. Para Belderbos *et al.* (2019), a análise de opções de

investimentos atuais pode gerar oportunidades futuras de crescimento e maior retorno sobre os investimentos.

A busca por **aumento de receita** pode ser um dos principais motivadores da busca pelo crescimento, e consegui-lo utilizando uma estratégia de crescimento orgânico, por exemplo, é um desafio importante em mercados maduros, e muitas organizações dependem da expansão internacional para isso (Hitt *et al.*, 2019). O aumento pode advir de exploração do mercado doméstico ou de novos mercados mais promissores ou de menor competição (Kotler *et al.*, 2019).

O **gerenciamento do risco** é outro fator que pode estimular ou limitar o crescimento. De acordo com Gitman (2017), ele é a forma de administrar a possibilidade de prejuízo financeiro ou incerteza dada à variabilidade de retornos associada aos ativos. A possibilidade de falência pode ser vista como um risco (Iyer & Miller, 2008) e, por isso, um fator limitante de ações para o crescimento. Para Durst, Hinteregger e Zieba (2019), o conhecimento é fundamental para o gerenciamento do risco e contribui para uma abordagem sistemática de seu controle, o que afeta positivamente no crescimento de uma empresa.

A **folga financeira** também é uma variável importante, pois quando uma empresa a possui tende a assumir mais riscos, como os investimentos em aquisições, por exemplo. Segundo Myers (1984), ela é geradora de folga organizacional e pode ser caracterizada por liquidez ao converter ativos em recursos monetários e poder de empréstimo reserva, referindo-se à capacidade de emitir dívida se necessário, em longo prazo, mantendo-se a alavancagem atual em um grau que se considere possível aumentar o endividamento sem elevar demais o risco. Por outro lado, mudanças ambientais repentinas podem levar ao acúmulo de recursos estratégicos que podem se tornar obsoletos em uma nova configuração do ambiente, levando a empresa a reavaliar o seu grau atual de folga financeira e de recursos, de modo geral (Godoy-Bejarano, Ruiz-Pava & Téllez-Falla, 2020).

Quanto a fatores ligados ao mercado, destaca-se a obtenção de **maior poder de mercado**, quando se vende produtos ou serviços além dos níveis da concorrência ou quando os custos das atividades são mais baixos que dos concorrentes. Por meio de crescimento orgânico ou via aquisições, é possível alcançar vantagem competitiva no mercado principal da empresa compradora, objetivando a sua liderança (Hitt *et al.*, 2019, Kotler *et al.*, 2019).

O **tamanho da empresa** também pode influenciar na decisão sobre estratégias de crescimento. Quanto maior a empresa por causa da diversificação, maior a probabilidade de atributos comuns entre as atividades de transação e, assim, maiores possibilidades de integração das atividades e otimização de recursos (Hitt *et al.*, 2019). Este aspecto está relacionado ao ciclo

de vida da empresa e do seu modelo e processos de negócios que afetam as escolhas sobre os caminhos a seguir para o seu crescimento (Andriani *et al.*, 2019, Biryukov *et al.*, 2022).

Outro fator é a **busca por vantagem competitiva** que pode ser alcançada com aplicação eficiente e eficaz dos recursos internos (máquinas, equipamentos, pessoas, dentre outros) e capacidades (a capacidade e a habilidade para rentabilizar esses recursos) (Bruni-Bossio *et al.*, 2018; Andriani *et al.*, 2019). Para Porter (1992), deve-se analisar a empresa com base em suas atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço), secundárias (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infraestrutura) e a relação com o resultado para buscar vantagem competitiva. Para serem mais competitivas, as empresas precisam também ter foco para garantir uma estratégia corporativa sólida que sustente seu crescimento, posicionamento de mercado e mudanças na estrutura que sejam necessárias para adequação à dinamicidade de seu ambiente (Pogodina, Muzhzhavleva & Udaltsova, 2020).

Estratégias de Crescimento Empresarial

O crescimento de empresas é um tema já consolidado e com muitas contribuições, mas que ainda suscita debates. Desde os estudos de Edith Penrose na década de 1950, têm sido desenvolvidos diferentes estudos em várias perspectivas, envolvendo aspectos como indicadores de crescimento, fatores impulsionadores e limitantes, e modelos explicativos. Entretanto, há espaço para explanar sobre como os gestores e tomadores de decisão nas empresas definem suas escolhas sobre as alternativas de crescimento empresarial, havendo necessidade de diferenciar a realidade de empresas de grande porte, já consolidadas, de pequenas empresas e empresas nascentes (Machado, 2016). Adicionalmente, as mudanças de alto poder de impacto e descontínuas, como foi a pandemia da COVID-19, pedem respostas estratégicas para lidar tanto com as discontinuidades de curto prazo como as mudanças de longo prazo, em um ambiente competitivo que já vinha passando por transformações tecnológicas, sociopolíticas e institucionais (Hitt, Arregle & Holmes, 2021).

A literatura de estratégia apresenta um robusto e consolidado conjunto de conhecimento sobre as estratégias de crescimento empresarial. Para Sarfati e Shwartzbaum (2013), o crescimento pode ser atingido de duas maneiras: **crescimento orgânico** (crescimento interno da empresa) ou **inorgânico** (por iniciativas de fusão e/ou aquisição). Na estratégia de crescimento inorgânico, os fatores a serem considerados são: a busca pelo poder de mercado, por sinergia operacional e financeira, aproveitamento de benefícios fiscais, busca por vantagem

competitiva, entre outros (Capron & Pistre, 2002; Sarfati & Shwartzbaum, 2013). Em contrapartida, estudos que tratam do crescimento orgânico referem-se à posição estratégica e melhoria da performance financeira como o aumento da rentabilidade e o aumento da receita. Para analisar quais são as melhores estratégias, deve-se observar as variáveis do ambiente externo para decidir o que mais se encaixa com as características da organização (Hitt *et al.*, 2019).

O **crescimento orgânico** é entendido por Hess (2007) como uma estratégia em longo prazo, pois o crescimento utiliza o dinamismo e a vitalidade do negócio para se obter recursos internos da empresa, ou financiados por meio de capital de terceiros, para assumir compromissos com a satisfação do cliente, engajamento dos funcionários e indicadores de rentabilidade. É também uma estratégia incremental muito útil em tempos de incerteza e competição acirrada (Belderbos *et al.*, 2019). Ela depende do conhecimento e experiência dos gestores e empreendedores para continuar encontrando formas de explorar o seu mercado atual e novos mercados (Machado, 2016).

No contexto de crescimento orgânico, pode-se explorar estratégias de liderança em custos, diferenciação ou ambas combinadas, como explicam Hitt *et al.* (2019). Ao baixar custos em atividades primárias e de suporte na cadeia produtiva de uma empresa, através de um planejamento estratégico focado em **liderança em custos**, ela pode conseguir aumentar os seus recursos, sendo que estes podem se transformar em alavanca de investimento para melhorias e inovação de produtos, resultando em vantagem competitiva (Porter, 1992).

Outra estratégia, sugerida por Porter (1992), é a de **diferenciação**, quando a empresa investe na criação de características que diferenciem um bem ou serviço, com o objetivo de que seus clientes percebam isto como valor. Alguns exemplos da aplicação de estratégia de diferenciação são processos de desenvolvimento de tecnologia, com desenvolvimento de capacidades sólidas em pesquisas básicas e investimentos que irão permitir a produção diferenciada, ou em gerenciamento de recursos humanos com programas de incentivo à criatividade, produtividade e capacitação Hitt *et al.* (2019).

A **diversificação**, além de ser vital para sobrevivência e sustentabilidade dos negócios, é utilizada como ferramenta na busca de performance da organização (Castaldi & Giarratana, 2018). Para Su e Tsang (2013), o objetivo desta estratégia é alterar e ajustar definições de negócios, com o desenvolvimento de novos produtos ou expandindo-os para outros mercados. Ela ajuda a melhorar a capacidade de endividamento, a implantação de novos ativos e, em consequência, permite que a organização use suas habilidades, conhecimentos e competências

para produzir produtos exclusivos. Quando a diversificação é realizada por meio de aquisições de outras empresas, ela pode ser considerada uma estratégia de crescimento inorgânico.

O **crescimento inorgânico** caracteriza-se pelo aumento dos negócios via operações de concentração como fusões, aquisições, alianças, *joint ventures* ou outros tipos de aliança. Caracterizado como uma estratégia rápida, em contraponto à estratégia de crescimento orgânico, pois as empresas que optam por crescimento inorgânico atingem dimensões que levariam muito mais tempo crescendo organicamente (Hess, 2007).

As **fusões** resultam da integração da operação de duas ou mais empresas, constituindo uma nova empresa (Calil *et al.*, 2020). Hitt *et al.* (2019) afirmam que uma das características das empresas envolvidas em fusões é possuírem porte semelhante e o modelo de combinação dessas empresas de mesmas características pode ocorrer por meio de simples permuta de ações, dando origem a outra empresa.

Já as **aquisições** são definidas como uma estratégia empresarial com foco em crescimento, em que uma empresa compra outra para aumentar seu portfólio e participação no mercado ou para inserção em mercados internacionais (Calil *et al.*, 2020). Porter (1992) argumenta que a o processo de aquisição é um caminho para se promover a entrada de novos negócios sem fomentar o desenvolvimento interno para esse objetivo.

Existem estratégias de **cooperação** que podem ser resultado de duas ou mais empresas trabalhando juntas para atingir um objetivo em comum. O principal tipo de estratégia de cooperação são as alianças estratégicas que podem ser usadas tanto para criar valor para os clientes como para apropriação de valor por parte das empresas com o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, além de novas capacidades que vão acelerar a entrada em novos mercados ou facilitar a penetração nos mercados onde elas já atuam (Tower, Hewett & Saboo, 2021).

A **internacionalização** é uma estratégia de crescimento que pode estar relacionada a várias motivações (Machado, 2016), como a procura de novos mercados (Dunning, 1980, Kotler *et al.*, 2019), vantagens na produção, conhecimento, marketing, redução de custos de mão de obra, reduzir a exposição a fornecedores ou mercados (Dunning, 1980; Luo, 2021). Também estimulam a internacionalização, a exploração de fatores de mercado e oportunidades como riscos menores ou maior possibilidade de ganho de investimento e acesso a diversificados mercados (Belderbos *et al.*, 2019).

Por fim, Hitt *et al.* (2019) explicam que se pode mesclar estratégias a fim de criar uma estratégia de crescimento como a adoção de forma integrada de liderança em custos com a diferenciação. Neste tipo de combinação, unem-se a busca por custos mais baixos adaptando a

capacidade da empresa de executar atividades de maneira diferente de seus concorrentes procurando eficiência e a diferenciação para atender a um grupo específico de clientes.

Estratégia de Crescimento e Empresas de TI

No cenário pré e durante a pandemia de COVID-19, as empresas do setor de Tecnologia de Informação viram surgir oportunidades de crescimento de forma acelerada e não coordenada, muitas delas não conseguindo se estruturar para responder à forte demanda de seus mercados, a depender da especificidade de cada segmento ou do conhecimento e experiência (ou falta destes elementos) de seus gestores sobre as diferentes formas de aproveitar as oportunidades para alavancar o crescimento da empresa (Biryukov *et al.*, 2022). É certo que o grau educacional e a experiência dos gestores e empreendedores influenciam o crescimento das empresas, assim como as experiências no setor e anteriores em outras organizações, além do tamanho e idade das empresas (Machado, 2016).

Para Biryukov *et al.* (2022), as empresas de TI mais modernas diferenciam-se entre si em tamanho, grau de desenvolvimento organizacional e maturidade de seus processos, dificultando a escolha de um único e uniforme modelo de gestão. Segundo Davidsson *et al.* (2010), o crescimento para empresas de TI pode abranger diversificação, combinação produto-mercado, entrada em novo mercado (nacional ou internacional) ou, ainda, crescimento vertical, caracterizado pela aquisição/fusão para integração na cadeia de valor. Quanto à dinâmica do crescimento, há que se considerar a valorização da disponibilidade do conhecimento e experiência das pessoas (Machado, 2016; Connell & Lemyze, 2021) e a possibilidade de rápidas mudanças no setor que levam a variações e ajustes nas suas estratégias e modelos de negócios.

Dentre os fatores que podem influenciar no processo de crescimento, estão aqueles no âmbito do indivíduo, da empresa e do ambiente. Em nível individual, o grau educacional e a experiência de empreendedores no setor de atuação conferem maior conhecimento do mercado, implicando em maiores chances de crescimento (Dobbs & Hamilton, 2007; Rauch & Rijkskijk, 2013, Machado, 2016). Fatores psicológicos, como motivação e aspirações de crescimento por parte de empreendedores e profissionais também apresentam efeitos positivos sobre o crescimento das empresas (Davidsson *et al.*, 2010). Além de políticas de recursos humanos voltadas para capacitações e incentivos monetários (Dobbs & Hamilton, 2007; Rauch & Rijkskijk, 2013).

No âmbito da empresa, as estratégias de crescimento são importantes como estratégias de produção voltadas à melhoria, desenvolvimento e inovação de produtos (Davidsson *et al.*,

2010; Dobbs & Hamilton, 2007; Löfsten, 2016). Estratégias de mercado, como aproveitamento de nichos, segmentação e diversificação, além de estratégias voltadas à distribuição e ao posicionamento do produto no mercado impulsionados pelo aumento das atividades de marketing também contribuem para o crescimento (Davidsson *et al.*, 2010; Lasch *et al.*, 2007).

O estímulo ao conhecimento, ao aprendizado e à análise da tecnologia, segundo Löfsten (2016) e Connell e Lemyze (2021), é importante para o crescimento de empresas de tecnologia. Nesse sentido, recorrer a especialistas e consultores e utilizar capacidades resultantes do processo de aprendizado somam para este propósito (Davidsson *et al.*, 2010), considerando os diferentes estágios de crescimento e ciclo de vida das empresas (Machado, 2016; Andriani *et al.*, 2019).

Quanto às influências de variáveis do ambiente externo, pode-se destacar o efeito positivo da aglomeração industrial (Brito, Brito; Porto & Szilagyi, 2010), de condições de oferta e demanda do mercado sobre o crescimento (Coad & Tamvada, 2012; Kotler *et al.*, 2019) e grau de incerteza somada à alta competição, barreiras de entrada e dinamismo do setor (Davidsson *et al.*, 2010; Belderbos *et al.*, 2019; Biryukov *et al.*, 2022). A disponibilidade de profissionais qualificados e de matéria prima são variáveis chave a serem observadas na estratégia (Coad & Tamvada, 2012; Lasch *et al.*, 2007).

Compreende-se que o ambiente externo, onde forma-se o mercado de TI, influencia e opera, ao mesmo tempo, como um pano de fundo onde as empresas adquirem e/ou desenvolvem seus recursos e capacidades em diferentes trajetórias ao longo do tempo. Há diferentes fatores externos e internos que podem tanto impulsionar quanto limitar o crescimento de uma empresa e por isso é importante analisar o cenário e seus fatores de forma integrada (Bruni-Bossio *et al.*, 2018). Além disso, questões particulares do setor de TI como mercado de trabalho, a dependência que as empresas têm da disponibilidade e a qualidade de seus profissionais, a rapidez das mudanças de cenário e da necessidade de tomar decisões que acompanhem estas mudanças devem ser destacadas (Connell & Lemyze, 2021; Abes, 2022).

Procedimentos Metodológicos

Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, do tipo descritiva e analítica, com o uso do estudo de caso e formato de artigo tecnológico. Biancolino *et al.* (2012) comentam que o artigo tecnológico vai além da apresentação de um caso a ser estudado em uma organização, uma vez que apresenta resultados práticos de uma intervenção, com rigor metodológico que segue a base

científica, sendo produto de trabalho de pesquisa aplicada ou produção técnica que descreve experiências nas organizações. Marcondes *et al.* (2017) diferenciam a produção com ênfase acadêmica da produção com ênfase profissional na abordagem, quando a primeira desenvolve a compreensão (descrição, explicação e predição) de fenômenos, sendo que a segunda possui uma abordagem na solução de problemas.

Neste sentido, o estudo de caso foi utilizado como o procedimento técnico para o exame e solução da questão de pesquisa levantada, por ser um método capaz de demonstrar e explicar um caso particular em um dado contexto, momento e lugar (Gerringer, 2019). E, de acordo com Yin (2015), a escolha pelo estudo de caso deve se dar quanto mais se busca explicar as circunstâncias presentes com indagações do tipo “como” e “por que” aquele fenômeno ocorre, não sendo tão evidentes os limites entre o fenômeno estudado e seu contexto.

A justificativa para a escolha de caso único foi ser um caso longitudinal, com a possibilidade de tomada de decisão e implementação em mais de um momento ao longo do tempo (Yin, 2015). A empresa escolhida é uma multinacional, de origem europeia, presente em mais de uma dezena de países e com mais de 20 mil funcionários em todo o mundo. É uma empresa de consultoria que desenvolve soluções de negócio, tecnologia da informação e *outsourcing* para diferentes setores, com uma estrutura já consolidada, calcada no modelo de operação distribuída por meio das chamadas fábricas de software.

Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita com base em pesquisa documental e observação participante por um dos pesquisadores deste estudo. A pesquisa documental utilizou-se de documentos não estruturados como reuniões de tomada de decisão, reuniões de *brainstorm* e seus registros em artefatos como atas, mensagens de correio eletrônico, planilhas eletrônicas e apresentações utilizadas durante a elaboração e implementação do plano de expansão da operação brasileira da empresa estudada. Com a pesquisa documental foram obtidos os seguintes documentos, conforme Quadro 1:

Quadro 1

Documentos Coletados

(Qtd) Documentos	Conteúdo	Momento	Data de criação
(12) Atas de reuniões (.docx e e-mails)	Documento com a lista de assuntos tratados nas reuniões, bem como as deliberações, motivações das deliberações e seus responsáveis.	Fases de análise e decisão por qual tipo de estratégia de crescimento e das localidades para nova unidade (Inicial, Planejamento, Execução e Conclusão)	2019-2020
(18) Apresentações conceituais e de resultados (.pptx)	Material em formato de apresentação utilizado nas conduções de apresentações, contendo as conclusões das análises e principais definições realizadas durante a execução do projeto. Além de consolidação de dados e resultados do projeto de expansão.	Desde a evolução do modelo de Fábricas de Software até a fase de conclusão do projeto.	2019-2021
(2) Planilha de dados de pesquisa	Dados utilizados para a análise Inicial das localizações da nova unidade.	Fase Inicial de localidades para a nova unidade de fábrica de software.	2019

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi utilizada a observação participante junto à pesquisa documental a fim de complementação das informações e garantia de maior rigor metodológico para apresentação e análise do estudo de caso realizado. A observação participante propicia uma visão detalhada da realidade por meio da interação do pesquisador com o meio (Minayo & Costa, 2018). Ou, como diz Patton (2014), para uma compreensão mais completa da complexidade das situações, a participação direta e a observação da situação podem ser o melhor método de pesquisa.

A observação participante ocorreu durante o período de janeiro de 2019 a julho de 2021, com um dos pesquisadores participando de reuniões com os diferentes grupos e níveis estratégicos como o Global, Regional e Nacional da empresa estudada, bem como atuando como membro da equipe multidisciplinar formada. No período da observação participante, o pesquisador colaborou com as análises e decisões tomadas e com a elaboração de alguns registros e documentos das etapas de implementação e tomada de decisão. Ele também fez um apontamento próprio na forma de um diário de campo onde anotava suas percepções sobre as atividades e decisões tomadas.

Análise de Dados

Para a etapa de análise, utilizou-se uma planilha eletrônica para organizar as informações em ordem cronológica, examinando-as em conjunto com o intuito de destacar aquelas que

foram estratégicas para os momentos de tomada de decisão, as que ajudaram a definir as etapas da implementação e as descrições das ações contidas nestas etapas.

Desta forma, identificou-se que o momento inicial de decisão ocorreu no final do primeiro semestre de 2019, como resultado do levantamento e da organização dos dados sobre as opções de crescimento de modo orgânico ou pela aquisição de outra empresa. As atas das reuniões deste período e a apresentação contendo o estudo das vantagens e desvantagens do crescimento orgânico ou por aquisição foram os materiais utilizados para descrição e análise. Alguns apontamentos da observação participante sobre os temas discutidos nas reuniões ajudaram a indicar os principais motivos para a escolha pelo crescimento orgânico.

As atas das reuniões, a planilha com os dados sobre as cidades e os critérios de escolha subsidiaram a descrição e a análise das ações das quatro etapas do trabalho que foram definidas para o trabalho da equipe multidisciplinar que foi criada com a finalidade de estudar e definir os critérios de escolha de cidades para a instalação da nova unidade da empresa. As anotações da observação participante complementaram as informações sobre a elaboração dos critérios de escolha de cidades e das fontes de dados utilizadas pela equipe multidisciplinar.

As atas das reuniões e a apresentação contendo a compilação das informações sobre o trabalho da equipe multidisciplinar foram utilizadas para descrever e analisar a decisão sobre a escolha da localidade da nova fábrica de software. Foram feitas várias reuniões entre os meses de janeiro e fevereiro de 2020 e como ação decorrente desta decisão, foi elaborado um plano de negócio para a nova unidade que foi apresentado e aprovado depois de três reuniões em diferentes instâncias hierárquicas da empresa. As anotações do diário de observação participante complementaram e ajudaram a confirmar quais foram os pontos mais relevantes para a tomada de decisão e, principalmente, sobre o conteúdo e mudanças feitas, decorrentes da pandemia de COVID-19, no plano de negócio.

Por fim, foram utilizadas atas de reuniões e apresentações contendo os resultados de algumas ações para a descrição e análise da implementação e avaliação dos primeiros resultados do plano de negócio da nova fábrica de software que ocorreram entre março e dezembro de 2020 e no primeiro semestre de 2021.

Apresentação e discussão dos resultados

A decisão por crescer organicamente no Brasil foi tomada por se entender que a empresa tinha o conhecimento e a experiência para isso e porque o levantamento de possíveis empresas a serem compradas não apontou nenhum alvo de interesse operacional e estratégico. Dada esta

decisão, surgiu a demanda pela análise e definição de onde a empresa deveria estruturar a sua segunda unidade de fábrica de software no Brasil. Esta nova unidade deveria seguir a mudança no modelo produtivo da empresa que objetivou a redução de custos na produção dos serviços e a criação de maior escala para o crescimento orgânico por meio de fábricas de software no interior do país. Estas decisões e ações serão detalhadas e analisadas a seguir.

O Contexto organizacional e estratégico e a situação-problema

A empresa estudada trabalha com serviços de tecnologia de informação, originada na Europa na década de 1990, desenvolve soluções de negócio, tecnologia de informação e *outsourcing* para os setores de bancos, seguros, telecomunicações, indústria e governo. Após se consolidar em alguns países europeus em seus primeiros anos de atuação, a empresa iniciou o processo de crescimento internacional como alavanca para aumento na participação de mercado exemplificando o que Dunning (1980) e, posteriormente, Luo (2021) afirmaram ser um dos objetivos da estratégia de internacionalização. E o fez na forma de crescimento orgânico, como pontua Hess (2007), que acontece quando uma empresa aproveita o dinamismo e a vitalidade de seus negócios usando seus recursos para criar unidades e assumir novos compromissos com os clientes, utilizando seus recursos e capacidades.

Diante da necessidade de rever a sua operação para poder continuar a crescer, atendendo com qualidade seus clientes, houve a decisão de abertura de novas unidades operacionais, chamadas de fábricas de software, no interior dos países de atuação da empresa e não mais em capitais e grandes centros urbanos. Um dos motivos para a mudança foi o **alto e crescente custo** dos escritórios instalados em grandes centros e capitais financeiras onde antes atuava, bem como, a dificuldade de crescimento de escala nessas capitais.

Outro motivo foi **aumentar o poder de escala para dar agilidade à empresa**, quando se negociava um novo contrato de grande volume de serviços, geralmente, aumentava a demanda sobre os profissionais. Esse fenômeno é um desafio nas operações de serviços: sincronizar oferta e demanda, pois as características de precibilidade e a dificuldade da administração da flutuação de demanda ao longo do tempo são muitas e dificultam a adaptação rápida de crescimento como também apontado por Biryukov *et al.* (2022).

O terceiro motivo para a escolha desta estratégia era obter mais especialização e, por consequência, **maior qualidade na entrega dos serviços para os clientes**, sendo uma das dimensões de desempenho mais importantes na prestação de serviço. E, diferentemente das unidades que ficavam na linha de frente com os clientes nos grandes centros, chamadas de

unidades de consultoria, os profissionais que trabalhavam nas fábricas de software deveriam ter conhecimento e experiências mais específicos na prestação de serviços em desenvolvimento de software. Como uma das principais ações de especialização e de garantia de qualidade nos serviços, a empresa adotou o CMMi (Capability Maturity Model Integration) em todas as fábricas de software que eram abertas, inclusive no Brasil, para padronizar as operações de serviços com políticas, processos, procedimentos e ferramentas.

E o quarto motivo foi a busca por eficiência financeira, caracterizada por Hitt *et al.* (2019) como ações integradas para produção de serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo possível em comparação aos concorrentes e, assim, **obter maior rentabilidade** financeira. Isso era possível, pois a abertura das fábricas de software deveria ocorrer em regiões onde a remuneração dos profissionais fosse menor que nos grandes centros. O Quadro 2 sintetiza os tipos de elementos motivadores que levaram à decisão pelo crescimento orgânico da empresa tanto no seu cenário doméstico quanto internacional.

Tipo de Crescimento	Motivação para crescer	Natureza
Orgânico	custos altos e crescentes das instalações	Financeira
	obter maior rentabilidade	Financeira
	aumentar poder de escala para dar mais agilidade aos processos	Operacional
	aumentar a qualidade das entregas para os clientes	De Mercado

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, pelo Quadro 2 acima, que as motivações foram de diferentes naturezas confirmando a necessidade de se levantar todos os fatores relacionados aos ganhos e riscos com as estratégias de crescimento para subsidiar a tomada de decisão estratégica e a orientação sobre qual o tipo de crescimento mais adequado para a empresa, em um dado momento.

As unidades de fábrica de software da América Latina seguiram esta mesma lógica estratégica de crescimento orgânico quando foram abertas na década de 2000. Nelas se trabalhava no mesmo idioma, prestando serviço para a Europa além de países na América Latina, com o apelo de custos mais baixos. Machado (2016) ressalta a importância do conhecimento do setor e de diferentes mercados por parte dos profissionais e gestores de uma empresa para o seu crescimento. Neste sentido, a empresa seguiu crescendo em locais onde havia esta possibilidade de aproveitar o conhecimento e experiência já adquiridos sobre seus clientes, com menor distância cultural e barreira de idioma para a efetivação da operação.

Depois de três a quatro anos do momento de abertura dessas unidades, confirmou-se o resultado positivo esperado quanto aos quatro principais objetivos: i) aumentar poder de escala num cenário de crescimento orgânico entre 15% e 25% ao ano, e maior facilidade de contratação de profissionais durante o crescimento; ii) maior qualidade na entrega de software para os clientes com implantação de modelos de gestão de qualidade com reconhecimento internacional (CMMi); e iii) mais rentabilidade, pois além do ganho de produtividade ter se confirmado, os custos operacionais e de profissionais nas localidades das fábricas de software foram, efetivamente, mais baratos (entre 20% e 40%).

Foi feito um mapeamento da operação nos países com objetivo de identificar clientes e serviços para aumentar a execução dos serviços pelas fábricas de software. Observou-se que havia o custo de transferência de conhecimento de uma localidade para outra, juntamente com barreiras culturais e a necessidade crescente de contratação de mais profissionais para as unidades. Apesar dos desafios, foi possível avaliar que as fábricas de software teriam capacidade de crescer organicamente ano a ano, visto que, quanto à especialidade que cada país e cliente exigiam, elas já trabalhavam, de alguma forma, atendendo às especificidades locais.

A questão cultural também estava sendo solucionada, principalmente devido à relação entre os executivos nas duas pontas na prestação de serviços já estar estabelecida e sendo intensificada. Com foco na estratégia de crescimento orgânico, apontada por Hitt *et al.* (2019), como uma maneira de baixar os custos na cadeia de valor da empresa e ganhar mercado, pode-se dizer que a empresa também obteve o que os autores definem como produto diferenciado para alguns clientes que concordaram em trabalhar com o novo modelo produtivo.

No meio deste processo, a empresa estudada foi adquirida por outra empresa multinacional, de maior porte, que decidiu não interferir diretamente nas estratégias e operação da empresa comprada, pelo menos neste primeiro momento. Sendo assim, buscou-se continuar com o processo de crescimento nos locais onde a empresa já operava e para o Brasil, especificamente, foi feito um estudo preliminar sobre duas alternativas de crescimento: orgânico com a abertura da segunda fábrica de software ou inorgânico, com a aquisição de empresa de menor porte. O estudo mostrou não haver nenhuma empresa alvo de destaque para a aquisição, em contrapartida, a empresa já tinha conhecimento e experiência na criação de fábricas de software próprias. Por isso, foi tomada a decisão de abertura de nova fábrica de software, dada à saturação da unidade brasileira existente e impossibilidade de atender novos projetos de clientes e novos clientes. Diante dessa situação, decidiu-se por realizar um estudo com o objetivo de encontrar cidades para instalação da segunda fábrica de software.

Durante a estruturação do estudo, foram analisadas variáveis de ambiente que influenciariam na execução do plano que seria criado, como efeitos positivos de aglomeração industrial, destacado por Brito et al (2010). Também foi observada uma variável importante, segundo Connell e Lemyze (2021), que é a relação entre a oferta de serviços com a disponibilidade e engajamento dos profissionais que fazem parte da organização.

Assim, dados os elementos do contexto organizacional e estratégico, chegou-se a uma síntese da situação-problema que consiste em: “como estruturar o crescimento operacional, levando-se em conta o objetivo da empresa e a estratégia de criação de nova fábrica de software, dadas as condições do mercado de serviços de tecnologia de informação e seu respectivo mercado de trabalho?”.

Apresentação e análise da solução da situação-problema

Para a execução do estudo foi criada uma equipe multidisciplinar envolvendo as áreas da empresa: Recursos Humanos, Compras e *Facilities*, Financeiro, Jurídico e Assessoria Estratégica, além do Diretor Geral da unidade da fábrica de software atual. O estudo foi desenvolvido em quatro etapas envolvendo a escolha de regiões e cidades; os critérios para escolher os melhores alvos nas regiões elencadas; os critérios para análise e formação de equipe multidisciplinar de trabalho; e definição das cidades mais bem classificadas.

Na **primeira etapa**, o objetivo foi eleger 16 opções de cidades levando-se em conta:

- 1- Cidades próximas às cidades de São Paulo ou Rio de Janeiro, onde já existiam escritórios da empresa e ficavam seus principais clientes, com distância de até 200 km dessas cidades ou máximo de 2 horas de deslocamento aéreo, com objetivo de garantir deslocamento rápido para as duas capitais;
- 2- População das cidades deveria estar entre 200 mil e 1,5 milhões de habitantes. Cidades desse porte são, geralmente, mais bem estruturadas com universidades e empresas de Tecnologia da Informação;
- 3- As cidades deveriam ter características de cidade universitária, com a configuração de diferentes instituições (públicas ou privadas) na cidade ou região. O insumo principal da prestação de serviço são pessoas qualificadas, e uma cidade universitária possui e fomenta este mercado de trabalho, conforme destaca Davidsson *et al.* (2010);
- 4- As cidades precisavam possuir uma renda per capita menor que as cidades São Paulo e Rio de Janeiro em, pelo menos, 20%. Uma das bases conceituais do modelo das fábricas de software é o custo baixo de remuneração dos profissionais;

5- Possuir um IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) maior que 0,7%. Esse fator está relacionado a um grau desejado de infraestrutura e desenvolvimento da cidade.

Na **segunda etapa**, depois de elencadas as regiões e principais cidades, foram refinados os critérios com o objetivo de selecionar no máximo oito cidades da lista inicial. Para isso, a partir da experiência e do debate dos membros da equipe, foram adicionados e analisados sete critérios:

- 6- Custo direto dos profissionais de TI, refinando o critério 4 (renda per capita) para este mercado;
- 7- Capacidade de formação universitária em TI em médio e longo prazo. Objetiva analisar a perspectiva de desenvolvimento da região para o crescimento do mercado de trabalho;
- 8- Disponibilidade de profissionais de TI para contratação imediata, o que facilitaria a instalação inicial da unidade. Como apontam Coad e Tamvada (2012), este é um dos itens principais quando se trata de crescimento orgânico no mercado de TI;
- 9- Incentivos fiscais para instalação de empresas de TI, com sindicatos consolidados e de fácil relacionamento;
- 10- Custos de estrutura (indiretos ao serviço) baixos, como aluguéis e custo de vida da cidade;
- 11- Infraestrutura de energia e telecomunicações estáveis para a prestação de serviço ininterrupta;
- 12- Qualidade dos profissionais com formação em TI, analisado através do reconhecimento na avaliação do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira).

As informações utilizadas para mapear e analisar os critérios nesta etapa estão no Quadro 3:

Quadro 3

Informações e Critérios da Pesquisa por Cidades

Grupo	Critério
Custos diretos	Salário médio de desenvolvedores
	Salário médio em TI
Disponibilidade (Contratação Imediata)	Formados em cursos de Sistemas
	Quantidade de empregados em TI
	Formados em cursos de TI
	Formados em cursos de ciências exatas
Incentivos e Sindicatos	Alíquota do ISS
	Força dos sindicatos
Capacidade de crescimento (formação de profissionais a médio e longo prazos)	Universitários cursando Sistemas na região
	Universitários cursando TI na região
	Universitários cursando ciências exatas na região
	% de Instituições Públicas / Total na região
Custos indiretos	Custo de aluguel por metro quadrado
	Custo de vida
Infraestrutura	Índice de Interrupções das companhias de energia
	Índice de Satisfação com as empresas de telecomunicações
Qualidade	Nota média dos cursos de Sistemas da região
	Nota média dos cursos de TI da região
	Índice de criminalidade

Fonte: dados da pesquisa.

As informações apresentadas no Quadro 3 referem-se a custos diretos e indiretos para a nova fábrica de software, características de infraestrutura para sua instalação, mercado de trabalho, infraestrutura e grau de qualidade de instituições de ensino e de segurança pública.

Na **terceira etapa**, uma vez eleitas as oito cidades, foi dado prioridade para os critérios entendidos como os principais (6 a 9) com o objetivo de refinar a análise. Esta decisão baseou-se nas premissas da estratégia de crescimento orgânico e nos objetivos da empresa de busca de aumento de escala e agilidade de trabalho no menor tempo possível junto com o aumento de rentabilidade, entendidos como prioritários pelos gestores. Foi formada uma equipe multidisciplinar (com advogados, analistas de recursos humanos e da área de compras da empresa) e foi iniciada uma pesquisa com intuito de se obter mais dados para complementar informações oficiais utilizadas nas etapas anteriores, com objetivo de selecionar quatro cidades das oito selecionadas previamente.

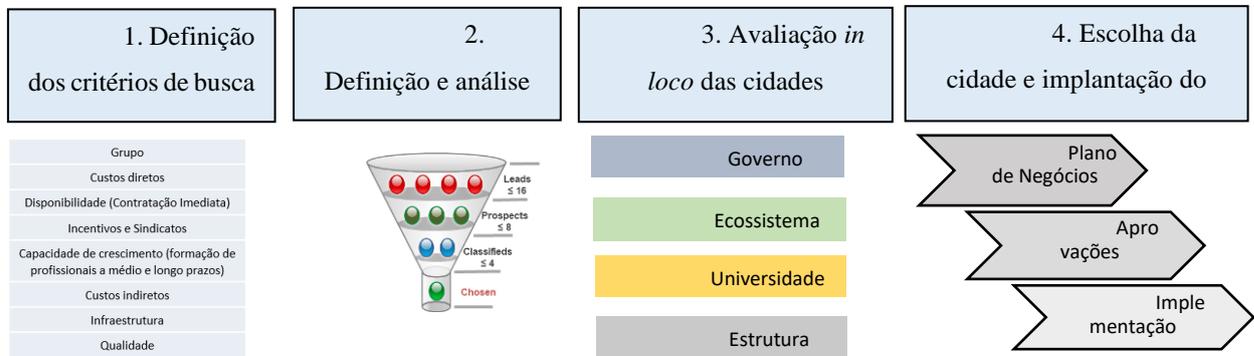
Na **quarta etapa**, com as quatro cidades selecionadas vistas pela empresa como excelentes opções para nova fábrica de software, foram realizadas visitas em cada uma delas com o intuito de se aproximar de representantes da Prefeitura, de Associações e de empresas de TI, Universidades e Polos Tecnológicos, além de iniciar uma rede de contatos com profissionais da área. O objetivo dessa etapa foi confirmar os dados anteriores, além de coletar novas informações a fim de classificar cada cidade uma das quatro cidades quanto aos novos critérios estabelecidos pela equipe multidisciplinar.

Estes critérios são desdobramentos ou detalhamentos dos anteriores, sendo: a) i) custos e qualidade dos profissionais, além de dados sobre o mercado de trabalho local; ii) receptividade e políticas de relacionamento das Universidades (públicas e privadas) com empresas de TI; iii) infraestrutura de cada cidade, verificando questões como custo de vida, mobilidade urbana, atratividade (item que foi decisivo na escolha, pois uma cidade atrativa para se viver pode facilitar a mobilidade de profissionais de outras regiões), opções de espaços físicos para instalação do escritório; iv) maturidade do ecossistema de TI, entendida como a relação do tamanho do mercado, quantidade e características das empresas deste setor, políticas públicas, integração das empresas com associações e universidades.

Uma vez finalizada a análise das possíveis localidades, foram reunidas todas as informações para iniciar o processo de tomada de decisão que precisou de várias reuniões para ser finalizado. A cidade escolhida está situada no sul do país e se destacou pelo ecossistema de tecnologia já existente, custo de vida e atratividade. Essa decisão ocorreu entre os meses de janeiro e fevereiro de 2020. A partir desse momento, foi iniciada a elaboração de um plano de negócios da nova unidade para ser apresentado nas instâncias de decisão da empresa a fim de confirmar a escolha inicial. A Figura 1 sintetiza o processo para escolha do local da nova fábrica de software e seu plano de implementação.

Figura 1

Síntese do Processo de Escolha e Implementação da Nova Fábrica de Software



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 1 ajuda a mostrar a sequência e complexidade do processo de escolha da cidade para a nova unidade operacional da empresa, envolvendo diferentes tipos de informação e de tomada de decisão.

Para o plano foram obtidas informações sobre: i) custos (estrutura física e lógica, folha de pagamento, abertura societária, entre outros); ii) receitas (avaliação da demanda nesta localidade). Foram definidos os planos de Marketing (comunicação para o mercado e para as pessoas da região), de Recursos Humanos com foco em recrutamento e seleção (quais vagas seriam abertas, quais canais de comunicação e quais instituições de ensino seriam abordadas) e análise sobre retorno do investimento. Foi elaborado cronograma prevendo seis meses para as atividades que precisariam ser executadas desde a abertura até a estabilização da nova unidade.

O processo decisório foi executado em três etapas, respeitando a estrutura global da empresa: no âmbito nacional, regional (América) e global, sendo confirmada a escolha inicialmente feita. Durante o período de tomada de decisão começou a pandemia da COVID-19 que levou a empresa a adotar protocolos de trabalho específicos, colocando todos os profissionais em *home office*. Passado esse período inicial de acomodação, foi observado pelos gestores da empresa que o mercado de TI voltou a ficar aquecido com novos negócios e projetos impulsionados, inclusive, pela situação trazida pela pandemia de aceleração da demanda pela digitalização em diferentes tipos de empresas, substituindo o contato presencial pelo virtual, como apresentado também por Luo (2021).

Com esse aquecimento de mercado, o plano de expansão para o Brasil tornou-se central, pois a empresa começou a negociar grandes contratos e para atender essa demanda, a operação

precisava crescer, seguindo uma visão de orientação ao mercado conforme apontada por Wilden, Gudergan e Lings (2019). No entanto, o momento não pedia mais instalações físicas ou localizações fixas mas, sim, a realidade do trabalho remoto e as interações mais virtuais. A estratégia de crescimento não mudou, ou seja, continuava sendo de crescimento orgânico, mas com adaptação à realidade atual que estava antecipando um movimento futuro de aumento do trabalho de forma remota, como apontado por Choudhury, Foroughi e Larson (2021) e de aumento de oferta de serviços por parte das empresas (Gebauer *et al.*, 2021).

Dada esta mudança de forma de trabalho e percepção do modo de operação, o plano de expansão foi redefinido para abranger mais que uma localidade ou cidade, com foco agora em uma região, ou conjunto de estados, entendendo a cidade como um *hub*, ou centro de atividade, onde pode ser criado um ponto central para abertura de um espaço físico da empresa, mas com a possibilidade de contratação de profissionais não somente da cidade, como também de toda a região na qual ela pertence. Com isso, o poder de crescimento da empresa pode tornar-se exponencial, com a oportunidade de aproveitamento de todos os polos tecnológicos do país. Por meio dessa decisão estratégica, a empresa conseguiu fazer o que Hitt, Arregle e Holmes (2021) apontaram ser essencial em um período de mudanças de impacto e descontínuas: ela conseguiu reagir de forma flexível e adaptativa, aproveitando seus recursos e experiência de gestão.

Como desdobramento da adaptação estratégica de escolha da localização das unidades, foi necessário revisar o plano de negócios para ajuste e inclusão de questões legais, trabalhistas, tributárias e logísticas importantes. Os principais pontos revisados foram os relacionados ao recrutamento e seleção, gestão de *staff* e modelo de prestação de serviços evidenciando o que Connell e Lemyze (2021) haviam comentado sobre os ajustes feitos pelas maiores empresas de TI durante a pandemia, em busca de adaptação e desenvolvimento de novas capacidades de seus profissionais. Estas situações de mudanças rápidas são conhecidas de empresas de TI, conforme Biryukov *et al.* (2022).

Nos processos de **Recrutamento e Seleção** houve mudança do formato presencial para virtual, mais amplo geograficamente, e alteração de alguns pontos como a necessidade de dar condições de acesso e equipamento adequados para as atividades. Foi redesenhado o Plano de Acolhida voltado à integração de novos funcionários e informações para os líderes sobre detalhes da função e das atividades de cada novo membro. Também garantir reunião esporádica dos funcionários para contato presencial e uso das instalações físicas da empresa.

O formato de gestão da capacidade produtiva, a **Gestão de Staff**, também foi ajustada para a realidade de ter pessoas trabalhando em dois *hubs* – fábricas de software e, também,

aproximadamente, 30% de pessoas trabalhando fora deles, além da gestão da capacidade produtiva ser feita virtualmente. Isso acarretou mudanças no processo de controle e indicadores de gestão da capacidade, incluindo novos conceitos e critérios para definir uma equipe para um projeto e/ou um serviço.

Também foi preciso revisar o **modelo de prestação de serviços** e seus processos de execução e acompanhamento para não impactar na prestação de serviços para os clientes em um processo de aprendizagem ligando estratégia e estrutura como dito por Connell e Lemyze (2021). A estrutura de custos foi outra variável que se modificou com a diminuição da necessidade de amplo espaço físico e conseqüente redução de consumo de energia elétrica e demais gastos relacionados à estrutura física.

Análise dos resultados preliminares

Do ponto de vista do mercado, houve importante aumento de demanda em um movimento de aceleração da migração digital de diferentes modelos de negócios com aumento significativo de projetos em volume acima do inicialmente esperado. Esta situação configurou o crescimento decorrente da relação entre serviço e mercado, confirmando o que foi apontado por Davidsson *et al.* (2012) como uma das situações propícias para o crescimento e de Gebauer *et al.* (2021) sobre o aumento do volume de serviços oferecidos pelas empresas. Do ponto de vista organizacional, houve mudança para uma forma de trabalho mais descentralizada que permitiu redução de custos de infraestrutura e serviços relacionados ao espaço físico.

Do ponto de vista individual, para os profissionais do mercado de TI abriram-se muitas novas oportunidades com a empresa passando a contratar pessoas de qualquer lugar do Brasil, confirmando o que disseram Rauch e Rijksjik (2013) sobre os ganhos individuais e a importância das pessoas para o crescimento da empresa. O que antes era um problema (a quantidade de profissionais qualificados nas cidades onde a empresa operava) passou a ser uma solução quando se alterou a estratégia de operação para um formato descentralizado. E há o que Choudhury *et al.* (2021) comentam sobre os ganhos individuais não pecuniários para os profissionais que passam a poder escolher de onde querem trabalhar.

Diante desse cenário e da revisão do plano de crescimento, iniciou-se o processo de contratação de pessoas em todas as regiões do país. Em especial, focou-se nas áreas definidas como Hub Centro e Hub Sul, quebrando o paradigma do fator “geografia” que possibilitou encontrar muito mais profissionais qualificados para a execução do crescimento do que o previsto. Como apontado por Coad e Tamvada (2012), este é um ponto relevante para o

crescimento em TI, além do fato de encontrar profissionais a um custo igual ou menor que o planejado.

A Figura 2 apresenta as principais ações para escolha e implantação da solução sintetizadas em três momentos.

Figura 2

Execução da Estratégia de Crescimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Diferentemente da Figura 1, na Figura 2 está destacada a dimensão temporal do processo de escolha da nova unidade operacional, mostrando como uma estratégia de crescimento pode demandar tempo e ser retardada ou acelerada por fatores contextuais e situacionais como foi o caso da pandemia de COVID-19.

Um dos impactos negativos foi a logística de envio e manutenção de equipamentos (computadores) para algumas regiões do Brasil, além da dificuldade para realizar os encontros de integração com os membros das equipes e o distanciamento do contato virtual que inibe ou enfraquece as ações de estímulo e engajamento. Outro impacto negativo foi que a equipe de RH se tornou um ponto de gargalo operacional, pois havia poucas pessoas realizando a busca de profissionais antes da pandemia, fator que foi tratado rapidamente para permitir alcançar as taxas de crescimento já ajustadas. Notavelmente, junto com a facilidade de contratação, o índice de rotatividade de pessoas aumentou devido ao fato de outras empresas de grande porte passarem a utilizar a mesma estratégia de contratação descentralizada.

Conclusão

A partir da questão de pesquisa “como definir e implementar a(s) estratégia(s) de crescimento mais adequada(s) para uma empresa de serviços em TI, dadas as especificidades

deste setor no contexto brasileiro?” procurou-se demonstrar, por meio deste artigo tecnológico, a importância do conhecimento e da experiência dos profissionais e gestores para a identificação das informações mais relevantes para a tomada de decisão e a capacidade de adaptação diante de mudanças inesperadas.

Com a definição das motivações para o crescimento e da trajetória da empresa, observou-se que a decisão estratégica pelo crescimento orgânico da operação no mercado brasileiro de TI foi acertada. Seus principais motivadores foram: buscar uma alternativa frente ao alto e crescente custo das instalações em grandes centros e capitais no país; o foco no aumento de escala e agilidade da empresa; a melhoria da qualidade dos serviços prestados; e a melhoria da sua rentabilidade.

Alguns fatores contribuíram como facilitadores enquanto outros limitaram a execução da estratégia e seus movimentos adaptativos ao longo da implementação. Como fatores facilitadores, tem-se o aumento da demanda de clientes por serviços para a operação brasileira; a preparação da empresa para o crescimento e adoção de métodos e processos padronizados de trabalho; as diferentes opções de cidades para sediarem fábricas de software e *hubs*; e a disponibilidade de profissionais para atuação de forma remota. Alguns fatores limitantes foram: inicialmente, a grande extensão do território brasileiro e diferenças de condições socioeconômicas entre as regiões; o déficit na oferta de profissionais capacitados fora dos grandes centros e capitais; e a necessidade de adequação rápida de suas diferentes áreas para dar suporte ao formato distribuído.

O conhecimento e experiência prévios em outros países ajudaram a definir aspectos importantes para a estruturação da nova unidade, ao passo que a equipe multidisciplinar formada precisou buscar, estruturar e analisar informações específicas sobre o contexto brasileiro que a empresa não detinha, a fim de escolher o melhor local e estrutura para a nova unidade. Foi possível demonstrar também a importância de se desenvolver a capacidade de adaptação e a flexibilidade diante de um ambiente dinâmico com mudanças abruptas. Como visto na literatura, as empresas de TI são, muitas vezes, as primeiras a se deparar com as transformações ambientais e contextuais, sendo que nem sempre todas elas estão preparadas para dar as melhores respostas adaptativas.

O processo de análise e definição da estratégia de crescimento antecedeu à pandemia e foi, posteriormente, sendo ajustado por causa dela e de outros fatores. Sendo assim, a pandemia da COVID-19 foi um gatilho para antecipar um formato visto como mais ‘ousado’ até aquele momento que era a escolha não de um só local para uma nova fábrica de software, mas a

mudança de mentalidade operacional e de gestão para o formato distribuído envolvendo o trabalho presencial e principalmente o remoto para a formação de *hubs* de trabalho.

Mesmo tratando-se de um estudo de caso, as lacunas encontradas apontam para uma contribuição teórica deste estudo ao demonstrar particularidades do setor e da dinâmica de empresas de TI no contexto brasileiro e como requerem perspectivas e abordagens de pesquisa que contemplem diferentes variáveis impulsionadoras de mudanças e de crescimento, sua capacidade e velocidade de adaptação, incluindo as empresas de grande porte. Como contribuição prática, as etapas definidas e seguidas, bem como os critérios utilizados para escolha e estruturação da nova unidade de fábrica de software podem servir como ponto de partida e subsidiar outras empresas em seus processos de crescimento, entendendo haver a necessidade de adequação para outras realidades particulares. Ademais, este estudo preencheu uma lacuna ao demonstrar a dinâmica de crescimento de uma empresa enquanto ela acontecia, o que nem sempre é possível de ser feito em estudos sobre crescimento empresarial.

Sugere-se aos trabalhos futuros avançar no entendimento e na discussão sobre os fatores facilitadores e limitantes para a estratégia de crescimento de empresas de TI no Brasil, como estudos sobre o comportamento e a distribuição da demanda de clientes por serviços destas empresas, a escolha de diferentes métodos de trabalho e sua replicação em unidades operacionais, os formatos de trabalho híbrido e remoto com seus desafios, além de pesquisas que retratem as diferenças regionais e locais sobre o mercado de trabalho deste setor e condicionantes para a instalação de novas unidades.

Referências

ABES. Associação Brasileira De Empresas De Software. (2022). Mercado bBrasileiro de software panorama & tendências. Recuperado de <http://abes.com.br/dados-do-setor/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware-2022.pdf>.

Andriani, M., Samadhi, A., Siswanto, J., & Suryadi, K. (2019). Knowledge management strategy: an organisational development approach. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1474-1490. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2018-0191>

- Belderbos, R., Tong, T. W., & Wu, S. (2019). Multinational investment and the value of growth options: alignment of incremental strategy to environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 40(1), 127-152. <https://doi.org/10.1002/smj.2969>
- Biancolino, C. A., Knies, C. T., Maccari, E. M., & Rabechini Junior, R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
- Biryukov, V., Shchetinina, I., Konnova, O., Klimenkova, M., Kryukova, E., & Ryakhovsky, D. (2022). Change in the business model for managing the activities of IT enterprises in connection with the development of a service-oriented information economy. *Revista Gestão & Tecnologia*, 22(4), 7-21. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2022.v22i4.2411>
- Brito, E., P., Z., Brito, L. A. L., Porto, E., C., & Szilagyi, M. E. (2010). A relação entre aglomeração produtiva e crescimento: A aplicação de um modelo multinível ao setor industrial paulista. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 615-632. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400004>
- Bruni-Bossio, V, Sheehan, N. T., & Willness, C. R. (2018). Circle mapping your firm's growth strategy. *Business Horizons*, 61(2), 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.010>

- Calil, M. R., Bueno, J. M., Domingues, C. R., & Borges, J. F. (2020). Revisão Bibliométrica sobre Fusão e Aquisição de Empresas no Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 76-99. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v19i4.16310>
- Capron, L., & Pistre, N. (2002). When do acquirers earn abnormal returns? *Strategic Management Journal*, 23(9), 781-794. <https://doi.org/10.1002/smj.262>
- Castaldi, C., & Giarratana, M.S. (2018). Diversification strategy, branding and performance of professional service firm. *Journal of Service Research*, 21(3), 353–354. <https://doi.org/10.1177/1094670518755315>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: the productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42, 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Coad, A., & Tamvada, J. P. (2012). Firm growth and barriers to growth among small firms in India. *Small Business Economics*, 39(2), 383-400. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9318-7>
- Connell, C. M., Lemyze, C., McGill, W. L. (2021). The persistent link between growing talent and growing the top line: lessons from fast-growing firms in the COVID-19 recession. *Organizational Dynamics*, 43(3), 135-147. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100807>

Davidsson, P., & Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. <https://doi.org/10.1561/03000000029>

Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behavior and Research*, 13(5), 296-322. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>

Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 2(3), 9-31.
<http://dx.doi.org/10.1002/tie.5060220301>

Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research*, v. 105, 1-10. <https://doi:10.1016/j.jbusres.2019.08.002>

Gebauer, H., Paiola, M., Saccani, N., & Rapaccini, M. (2021). Digital servitization: crossing the perspectives of digitization and servitization. *Industrial Marketing Management*, 93, 382-388. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.011>

Gerringer, J. (2019). *Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas*. Petrópolis: Vozes.

Gitman, L. J. (2017). *Princípios de administração financeira*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson.

Godoy-Bejarano, J. M., Ruiz-Pava, G. A., & Téllez-Falla, D. F. (2020). Environmental complexity, slack, and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 105933.
<http://doi:10.1016/j.jeconbus.2020.10593>

Hess, E. D. (2007). *The road to organic growth*. How great companies consistently grow marketshare from within. New York, McGraw-Hill.

Hitt M. A., Arregle, J. L., & Holmes, R. M. Jr. (2021). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, 58(1), 259–64.
<http://doi:10.1111/joms.12646>. Epub 2020 Oct 18. PMID: PMC7675755.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019) *Administração estratégica: competitividade e globalização*. Tradução da 12ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning.

Iyer, D.N., & Miller, K.D. (2008). Performance feedback, slack, and the timing of acquisitions. *Academy of Management Journal*, 51(4), 808-822.
<https://www.jstor.org/stable/20159540>

Kayo, E. K., Patrocínio, M. R., & Martin, D. M. L. (2009). Intangibilidade e criação de valor em aquisições: o papel moderador do endividamento. *RAUSP Management Journal*, 44(1), 59-69.

Kotler, P., Manrai, L. A., Lascu, D-N, & Manrai, A. K. (2019). Influence of country and company characteristics on international business decisions: a review, conceptual

model, and propositions. *International Business Review*, 28, 482–498.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.006>

Lasch, F., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Critical growth factors of ICT start-ups.

Management Decision, 45, 62-75. <https://doi.org/10.1108/00251740710718962>

Löfsten, H. (2016). Business and innovation resources: determinants for the survival of new technology based firms. *Management Decision*, 54, 88-106.

<https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0139>

Luo, Y. (2021). New OLI advantages in digital globalization. *International Business Review*,

30(2), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101797>

Machado, H. P. V. (2016). Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*, 23(2), 419–432.

<https://doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.

Minayo, M. C., Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40 (1), 11-20.

Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 574-592.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. 4a. ed. San Paul: Sage Publications.

Pogodina, T. V., Muzhzhavleva, T. V., & Udaltsova, N. L. (2020). Strategic management of the competitiveness of industrial companies in an unstable economy.

Entrepreneurship and Sustainability Issues 7(3): 1555-1564.

[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(9\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(9))

Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*.

Rio de Janeiro: Campus.

Rauch, A., & Rijkskik, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 37(4), 923-941. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00487.x>

Sarfati, G., & Shwartzbaum, A. (2013). Sinergias nas fusões e aquisições do setor de educação superior no Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*,

7(4), 1-23.

Su, W., & Tsang, E.W.K. (2013). Product diversification and financial performance: the

moderating role of secondary shareholders. *Academy of Management Journal*, 3 (2),

1128–1148. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0454>

Tower, A. P., Hewett, K., & Saboo, A. (2021). Reexamining the tradeoff between value creation and value appropriation: The role of internal organizational resources vs. External strategic international alliances. *Journal of Business Research*, 123, 302–312. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.048>

Wilden, R. Gudergan, S., & Lings, I. (2019). The interplay and growth implications of dynamic capabilities and market orientation. *Industrial Marketing Management*, 83, 21-30. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.001>

Yin. R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman: 2015.