

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

RODRIGO HENRIQUE SORRIENTE

CRESCIMENTO DA OPERAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA
DE INFORMAÇÃO: CAMINHOS E PERCALÇOS NA SUA IMPLEMENTAÇÃO

UBERLÂNDIA
2020

RODRIGO HENRIQUE SORRIENTE

CRESCIMENTO DA OPERAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS EM TECNOLOGIA
DE INFORMAÇÃO: CAMINHOS E PERCALÇOS NA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para qualificação.

Orientação: Prof.^a Dr.^a Janaina Maria Bueno

Linha de Pesquisa: Gestão Empresarial

UBERLÂNDIA
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

S714c Sorriente, Rodrigo Henrique, 1977-
2020 Crescimento da operação de uma empresa de serviços em tecnologia de informação [recurso eletrônico] :caminhos e percalços na sua implementação / Rodrigo Henrique Sorriente. - 2020.

Orientadora: Janaina Maria Bueno.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.5507>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Bueno, Janaina Maria, 1974-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

CDU:658

Glória Aparecida – CRB-6/2047



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional		
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 61, PPGGO		
Data:	dez de dezembro de dois mil e vinte	Hora de início:	15h00
		Hora de encerramento:	18:05
Matrícula do Discente:	11822GOM019		
Nome do Discente:	Rodrigo Henrique Sorriente		
Título do Trabalho:	Crescimento da operação de uma empresa de serviços em tecnologia de informação: caminhos e percalços na sua implementação		
Área de concentração:	Gestão Organizacional		
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial		
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-		

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, assim composta: Professores Doutores: **Janaina Maria Bueno - FAGEN/UFU**, orientadora do candidato; **Carlos Roberto Domingues - FAGEN/UFU**; **Luiz Carlos Padrão - FAGEN/UFU** e **Sandro Valdecir Deretti - UNESPAR**.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Dra. Janaina Maria Bueno, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(as) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Janaina Maria Bueno**, Professor(a) do Magistério Superior, em 10/12/2020, às 18:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Roberto Domingues**, Professor(a) do Magistério Superior, em 10/12/2020, às 18:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Carlos Padrão**, Professor(a) do Magistério Superior, em 11/12/2020, às 09:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sandro Valdecir Deretti Lemes**, Usuário Externo, em 16/12/2020, às 11:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.qh?acao=documento_conferir&id_organizacao_externo=0, informando o código verificador 2416635 e o código CRC 67FA52C7.

A minha família, que sempre me apoiou em todas as decisões.

Minha esposa Gicele.

Meus filhos João Victor e Julio Cesar, dedico.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem o suporte, estímulo, motivação e orientação da Prof.^a Dr.^a Janaina Bueno, minha orientadora neste programa de Mestrado Profissional, onde registro aqui o meu agradecimento.

Agradeço ao Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues pela orientação e apoio em momentos difíceis na jornada do Mestrado.

Agradeço ao Prof. Dr. Luiz Carlos Padrão pela exigência em todas as interações, o que elevou o nível desse trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. Sandro Valdecir Deretti pelo delineamento preciso nos procedimentos metodológicos, crucial para a consistência desse trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes pela excelente coordenação do programa de Mestrado Profissional, pela sensibilidade e construtivismo em suas decisões e orientações.

Agradeço a todos os professores do programa de Mestrado Profissional da FAGEN, que nos enriqueceram muito nessa jornada.

E por fim agradeço a todos os meus colegas discentes do Mestrado, que compartilharam e contribuíram muito no decorrer de todas as aulas e trabalhos.

RESUMO

O tema desta pesquisa é o crescimento das operações de uma empresa de Tecnologia da Informação no Brasil. As empresas deste setor têm buscado aumentar sua eficiência e capacidade de atendimento da demanda de serviços do setor de TI com a configuração da operação de serviços de software de forma distribuída, não centralizada em um único local, com a estruturação das operações em regiões em desenvolvimento. Assim, o objetivo com este estudo foi, diante da decisão de estratégia de crescimento orgânico deliberada pela matriz de uma empresa multinacional de serviços de Tecnologia da Informação, analisar como foi o planejamento e a implementação da expansão da sua operação, levando-se em conta o contexto atual e as características do setor de tecnologia no Brasil. Com o formato de relato técnico, a pesquisa é de abordagem qualitativa, do tipo descritiva e analítica, e com o procedimento técnico de estudo de caso único. Para a coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental associada à observação participante. Como resultados, foi possível detalhar o processo de estruturação de análise de mercado com os fatores relacionados ao ambiente externo na tomada de decisão quanto à localização da nova unidade da empresa, além do planejamento da execução do plano de crescimento. Foi relatada a experiência obtida durante a implementação do plano de crescimento em meio à pandemia da COVID-19, e as variáveis que foram revisadas durante o processo, o que gerou mudança na estratégia de operação para um formato mais descentralizado do que havia sido pensado anteriormente. Como produto tecnológico da dissertação foi proposto um roteiro para análise e busca por condições ideais para se abrir operações de serviços de tecnologia de informação no Brasil.

PALAVRAS-CHAVES: Estratégia. Crescimento. Tecnologia da Informação. Estudo de Caso.

ABSTRACT

The theme of this research is the growth of the operations of an Information Technology company in Brazil. Companies in this sector have sought to increase their efficiency and capacity to meet the demand for IT services by configuring the operation of software services in a distributed way, not centralized in a single location, with the structuring of operations in developing regions. Thus, the objective with this study was, given the decision of an organic growth strategy deliberated by the headquarters of a multinational information technology services company, to plan and structure the implementation of the expansion of its operation, considering the current context and characteristics of the technology sector in Brazil. The interest in researching this theme and specific case comes from the role of the researcher in the execution of the growth project of the company where he works and participates in the decisions. With the technical reporting format, the research is qualitative, descriptive and analytical, and with the technical procedure of single case study. For data collection, documentary research associated with participant observation was used. As results, it was possible to detail the process of structuring market analysis with the factors related to the external environment in decision making regarding the location of the new unit of the company, in addition to planning the execution of the growth plan. We reported the experience obtained during the implementation of the growth plan during the COVID-19 pandemic, and the variables that were revised during the process, which generated a change in the operation strategy to a more decentralized format than had been previously thought. As a technological product of the dissertation, a script is being proposed for analysis and search for ideal conditions to open operations of information technology services in Brazil.

KEY-WORDS: Strategy, Growth, Information Technology, Case Study.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Estímulos e Fatores para a Estratégia de Crescimento - 16
- Tabela 2 – Síntese das Estratégias de Crescimento - 25
- Tabela 3 – Documentos utilizados na pesquisa - 38
- Tabela 4 – Fábricas de Software e Países Atendidos - 48
- Tabela 5 – Fabricas de Software e Crescimento Previsto - 48
- Tabela 6 – Países e a Variação da derivação em Número de Pessoas - 49
- Tabela 7 – Pilares do Novo Modelo Produtivo - 50
- Tabela 8 – Fontes de dados da pesquisa das cidades - 55
- Tabela 9 – Guia para Identificar Locais Favoráveis à Implantação - 68

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Nível de Derivação dos Países - 44
- Figura 2 – Meta nos Níveis de Derivação às FSW - 46
- Figura 3 – GAP de pessoas nas FSW - 47
- Figura 4 – Trajetória dos Modelos de Trabalho da Empresa - 51
- Figura 5 – Temas de revisão no modelo de gestão das Fabricas de Software - 60
- Figura 6 – Momentos Importantes para a Implantação da Solução - 62

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	Problema e Objetivos de Pesquisa.....	8
1.2	Justificativas.....	9
2.	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	11
2.1.	Motivos para Expansão de Empresas e Desafios para Tomada de Decisão	11
2.2.	Tipos de Estratégias de Crescimento de Empresas.....	17
2.3.	Estratégias de Operações	25
2.4.	Estratégia de Crescimento no Mercado de Tecnologia de Informação	32
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1.	Definição e Delineamento da Pesquisa.....	35
3.2.	Coleta e Análise de Dados	37
3.3.	Descrição e Caracterização da Empresa - Objeto de Estudo	38
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1.	Contexto Organizacional e Estratégico e a Situação Problema.....	40
4.2	Apresentação e Análise da Proposta de Solução da Situação Problema	52
4.2.1.	Decisões e planejamento da implementação da estratégia de crescimento no brasil 56	
4.2.2.	Análise da implementação da solução e dos resultados preliminares	62
5.	CONCLUSÃO.....	64
5.2.	Sugestão de Estudos Futuros.....	65
5.3.	Produto Tecnológico da Dissertação.....	65
	REFERÊNCIAS.....	68

1. INTRODUÇÃO

O Setor de Tecnologia da Informação (TI) vem crescendo de forma acelerada durante os últimos 25 anos, e esse crescimento se dá pela revolução digital que está transformando o modelo de negócios das empresas e o modo de vida das pessoas em todo o mundo (COMPUTERWORLD, 2019). A dependência tecnológica é resultado da revolução digital e a velocidade da evolução dessas tecnologias traz a necessidade de investimento constante das empresas de todos os segmentos para se manterem competitivas. Devido à necessidade de fazer tais investimentos, empresas de base tecnológica (EBTs), caracterizadas por realizarem esforços tecnológicos concentrando suas operações na fabricação de novos produtos resultantes da utilização de tecnologia (PINHO E CORTÊS ET AL., 2005), são protagonistas por realizar essa transformação digital em diferentes segmentos de mercado. E o crescimento das empresas de base tecnológica prestadoras de serviço é um desafio para os gestores, pois o crescimento é constante, veloz e global no setor de tecnologia, onde seu principal insumo são os profissionais especializados.

Quanto ao setor de TI, segundo o estudo do mercado brasileiro de software da ABES (2019), este movimentou, no ano de 2018, um total de US\$ 2.234 bilhões de dólares no mundo todo, e o Brasil ocupa o 9^a lugar dentre os países que mais movimentaram o setor de TI, ficando atrás dos países: Estados Unidos, Japão, Reino Unido, Alemanha, França, China, Canadá e Austrália. Ao observar os números apresentados no estudo citado quanto a América Latina, tem-se que o Brasil está em 1^o lugar no ranking, correspondendo a 42,8% do total, com movimentação de US\$ 46,6 bilhões. O mercado de TI cresceu 6,7% no mundo em 2018, sendo que no Brasil o crescimento foi consideravelmente maior, 9,8%. Especificamente, o segmento de serviços foi o que mais se destacou com um crescimento de 65%. Levando em consideração, ainda, a exportação de serviços e software, o crescimento é ainda mais impactante.

Com a movimentação do setor de TI no Brasil, o crescimento das EBTs faz-se necessário, bem como o surgimento de novas empresas *startups* para suprir a demanda, tudo isso em um cenário desafiador devido ao número insuficiente de profissionais qualificados no Brasil (CORREIO BRASILIENSE, 2019). Uma forma que algumas EBTs encontraram para escalar a capacidade de atendimento a demanda de serviços do setor de TI foi configurar a operação de serviços de software de forma distribuída, não centralizada em um único local, estruturando

operações em regiões em desenvolvimento. Com este movimento, muitas empresas conseguiram escalar o crescimento e ganhar eficiência nas operações. Dessa forma, a estratégia de crescimento orgânico das operações se tornou comum e essas unidades da empresa são chamadas de Fábricas de Software, abertas no interior do mesmo país onde as EBTs possuem suas sedes, ou mesmo em países distantes onde o volume de profissionais especializados é maior.

As alternativas, vantagens e desvantagens sobre a melhor estratégia de crescimento e os desafios e decisões para sua implementação, especificamente em empresas de base tecnológica de serviços de Tecnologia de Informação, é o tema deste estudo. Considerando que há diferentes estímulos para crescer, neste caso traduzidos como busca por melhora na rentabilidade ou folga financeira (IYER E MILLER, 2008), aumento do volume de vendas (COASE, 1937), incremento da participação de mercado (HITT et al, 2011) ou mesmo motivado pela busca por vantagem competitiva (PENROSE, 1959), entre outros.

As opções de como conseguir esse crescimento pode variar entre o crescimento orgânico (aumento da capacidade de produção e prestação de serviços (HESS, 2007) por meio do crescimento interno da organização e utilizando de inovação (DALTON; DALTON, 2006), estratégia de liderança de custos ou diferenciação (HITT et al, 2011) e o crescimento inorgânico (fusões de empresas (CAMARGOS E CAMARGOS, 2015), sinergia operacional e financeira (CAPRON; PISTRE, 2002), alianças estratégicas (TEECE, 1992), internacionalização (DUNNING, 1980; PORTER, 1980)), como estratégias e variáveis a serem observadas na tomada de decisão. O mercado de tecnologia da informação, marcado pelo déficit de oferta de profissionais especializados, dificulta ainda mais a execução de ações visando o crescimento, além da questão do tempo como fatores determinantes para se decidir por um crescimento inorgânico, onde empresas inteiras ou partes são adquiridas, ou orgânico, onde se contratam profissionais no mercado para estabelecer e posicionar esse crescimento, não somente na execução do negócio mas também para a geração de novos negócios.

A estratégia a ser seguida pela empresa, no sentido de aumentar a sua capacidade operacional, deve ser analisada com base em premissas que vão desde a situação financeira até objetivos a curto, médio e longo prazos. Algumas opções de estratégias podem ser executadas para se obter o crescimento, sendo que uma estratégia pode ocorrer por consequência de outra. Uma opção de estratégia é o crescimento orgânico, caracterizado por Hess (2007) como uma estratégia

que utiliza o dinamismo e a vitalidade do negócio como base de recursos para crescer, e que por isso e uma estratégia de longo prazo. Sendo outra estratégia o crescimento inorgânico, caracterizado por operações de concentração, como fusões, aquisições, alianças, *joint ventures* por exemplo, com foco em expansão dos negócios, sendo 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 para expandir seus negócios a fim de alcançar os compromissos assumidos com a satisfação do cliente, com os funcionários e seu engajamento, com as metas de rentabilidade, aumento de receita proveniente de aumento de número de clientes ou motivado pela busca de aumento de *Market share*.

O processo de escolha da estratégia de crescimento deve levar em consideração os fatores que motivam o crescimento, seja ele busca por poder de mercado, eficiência operacional ou financeira, apontados por Capron e Pistre (2002) como motivações de escolha da estratégia, assim como posição estratégica da empresa em relação a competidores e clientes, ou performance financeira relacionados a desempenho da empresa apontados por Joyce, Nohria e Roberson (2003) também como estímulo. Seja qual for o caminho do crescimento, elementos de competitividade junto com a estratégia devem nortear as decisões a fim de se conquistar os resultados esperados em processos de crescimento, observando variáveis externas ou de ambiente respeitando a realidade e utilizando o melhor das características da organização (HITT et al, 2011).

1.1 Problema e Objetivos de Pesquisa

Com base no tema escolhido, no contexto descrito e tendo identificado a decisão estratégica de uma empresa multinacional de prestação de serviços de Tecnologia da Informação de expansão orgânica no mercado Brasileiro, o problema de pesquisa pode ser assim sintetizado: *diante da decisão de estratégia de crescimento orgânico deliberada pela matriz de uma empresa multinacional de serviços de Tecnologia de Informação, como planejar e estruturar a implementação desta expansão da operação, levando-se em conta o contexto atual e as características do setor de tecnologia brasileiro?*

Para responder à pergunta de pesquisa, o objetivo geral é:

- Diante da decisão de estratégia de crescimento orgânico deliberada pela matriz de uma empresa multinacional de serviços de Tecnologia de Informação, analisar como foi o planejamento e a implementação da expansão da sua operação, levando-se em conta o contexto atual e as características do setor de tecnologia brasileiro. Assumindo o formato de relato técnico e compreendendo que houve diferentes motivos para a escolha desta estratégia, bem como, foram diversos os fatores impulsionadores e limitantes que surgiram durante o processo.

E seus objetivos específicos são:

- Levantar os fatores relacionados ao ambiente externo e características do setor de tecnologia brasileiro que influenciaram na escolha da estratégia de crescimento e seu impacto na operação da empresa;

- Analisar os motivos e objetivos da decisão pela expansão orgânica da unidade operacional brasileira da empresa estudada;

- Descrever a trajetória da empresa, o planejamento e a execução de ações para a expansão da sua operação;

- Analisar os resultados preliminares obtidos e indicar os próximos passos para a consolidação do processo de expansão.

1.2 Justificativas

Estudar este tema é relevante dada a importância e o dinamismo do setor de Tecnologia da Informação (ABES, 2019) para as economias mundiais, especificamente, a brasileira e as oportunidades de geração de novos negócios e atendimento das demandas de empresas de outros setores. As estratégias de crescimento impactam na operação de empresas de serviços, são decisões de alto impacto na geração de novas vantagens competitivas e podem colocar em risco a sustentabilidade da empresa ao longo do tempo se as decisões não forem acertadas ou a sua implementação fracassar, desperdiçando tempo e recursos que podem não ser recuperáveis. O foco em uma empresa de grande porte e multinacional deste setor se justifica pela complexidade de sua estrutura e processo de decisão, bem como, no impacto que pode causar no seu ambiente

concorrencial, contribuindo com os estudos sobre estratégias de crescimento em ambientes dinâmicos e competitivos.

As estratégias de crescimento são muitas e diferentes de acordo com o mercado, segmento, situação econômica, país, entre outros elementos. Para os gestores de empresas de tecnologia de informação, esta pesquisa pode auxiliar na identificação de fatores a serem considerados na implementação da estratégia de crescimento, fatores impulsionadores e limitantes para a sua operação, desafios e cuidados, contidos em um guia prático para ser usado no planejamento e execução das ações de expansão da operação de empresas de base tecnológica.

A Dissertação está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro contendo a Introdução, onde explicamos o problema e objetivos de pesquisa, além das justificativas. O segundo capítulo apresentamos o referencial teórico-empírico detalhando os motivos para a expansão de empresas e desafios para a tomada de decisão, os tipos de estratégias de crescimento de empresas, as estratégias de operações e a estratégia de crescimento no mercado de tecnologia da informação. No terceiro capítulo estão os procedimentos metodológicos com a definição e delineamento da pesquisa, modelo de coleta e análise de dados e a descrição e caracterização da empresa objeto de estudo. No quarto capítulo está a apresentação e discussão dos resultados, onde detalhamos o contexto organizacional e estratégico e situação problema e apresentamos a análise da proposta de solução da situação problema. Por fim, o quinto e último capítulo apresenta a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo serão tratados alguns elementos importantes para o entendimento sobre a estratégia de crescimento e que determinam as escolhas dos gestores sobre as alternativas que podem ser mais viáveis dentro de uma situação específica e determinado contexto como o de empresas do setor de tecnologia de informação. Primeiramente, são apresentados os motivos e objetivos para se buscar a estratégia de crescimento. Em seguida, são tratadas as diferentes estratégias de crescimento entendendo que algumas proporcionam crescimento orgânico e outras o crescimento inorgânico. Depois, são apresentadas as características, desafios e oportunidades das estratégias de operação que são as definidoras da implementação da estratégia de crescimento escolhida, diferenciando as questões relacionadas ao crescimento orgânico do crescimento inorgânico. Por fim, são apresentados dados do mercado do setor de tecnologia de informação, suas principais características e os estudos sobre estratégias de crescimento de empresas deste setor.

2.1. Motivos para Expansão de Empresas e Desafios para Tomada de Decisão

Muitos fatores podem entrar na equação para se determinar um caminho ou outro no momento de escolher e de investir na estratégia de crescimento orgânico ou inorgânico em uma empresa. Alguns fatores estão ligados à perspectiva financeira enquanto outros podem se relacionar ao mercado com suas oportunidades, realidade concorrencial e características dos clientes.

Como exemplo de fatores ligados à perspectiva financeira e influenciadores de decisão pelo crescimento da empresa, é possível citar a **rentabilidade** que, de acordo com Iyer e Miller (2008), se a empresa está abaixo das expectativas de rentabilidade, ela tende a buscar mudanças estratégicas para melhorar os resultados e daí pode surgir o impulso para executar um processo de fusões e aquisições que podem se constituir em formas rápidas de recuperação. O processo decisório quanto a investimento deve avaliar cenários de investimentos em longo prazo e de forma consoante aos objetivos da empresa, proporcionando maximização da riqueza de seus proprietários e, por consequência, buscando maior rentabilidade. Leland e Pyle (1977), há mais de quatro décadas, já analisavam as curvas de utilidade e riqueza para evidenciar que o investimento escolhido pelo empreendedor transparece ao mercado exterior argumentos de análise da situação

interna dos projetos, ou ainda, permite que o empreendedor considere a porção que deseja reter de capital próprio e de terceiros em proporção tal que maximize sua utilidade própria.

O **gerenciamento do risco**, no processo decisório, pode ser definido como a variação na distribuição de resultados possíveis, suas probabilidades e seus valores subjetivos (MARCH; SAPHIRA, 1987). Em se tratando de concepção primária, risco significa "perigo ou possibilidade de perigo" (FERREIRA, 1999, p.1772), ou, "risco é a chance de ocorrer um evento desfavorável" (BRIGHAM, 1999, p. 158). Assim, pode-se inferir que a risco está associado à incerteza, ou ainda, corre-se risco quando existe um desconhecimento de resultados futuros de algum acontecimento ou ocorrência. De acordo com Gitman (1997, p.202), risco é "a possibilidade de prejuízo financeiro [...] ou até, formalmente, é usado alternativamente com incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo". Esclarece, também, que "[...] os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízo são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízo". A possibilidade de falência pode ser vista como um risco e, segundo Iyer e Miller (2008), empresas ameaçadas por dificuldades financeiras evitam realizar operações de aquisição. O processo de gerenciamento do risco busca a identificação de ameaças e a análise destas buscando mapear a probabilidade de realmente ocorrerem, gerenciando a situação de "o que aconteceria se essas ameaças se materializassem" (BORODZICZ, 2005). Também busca minimizar a probabilidade de ocorrência da ameaça por meio de implementação de controles internos para se atenuar, fugir ou transferir esses riscos.

Para Iyer e Miller (2008), a **folga financeira** também é uma variável imprescindível de se analisar e quando uma empresa possui folga financeira ela tende a assumir mais riscos, e os investimentos em aquisições, por exemplo, podem ser escolhidos mais facilmente. Assim, empresas com folga financeira apresentam a tendência de experimentar e assumir maior risco. Segundo Myers (1984), folga financeira também é geradora de folga organizacional e pode ser caracterizada por dois componentes: (a) liquidez, ou "a habilidade de converter ativos em recursos monetários com o menor desconto possível em relação ao seu valor intrínseco", caracterizada como folga financeira de curto prazo e está relacionada ao caixa, aplicações financeiras e outros ativos circulantes mantidos pelas empresas; e (b) poder de empréstimo reserva, referindo-se à capacidade de emitir dívida se necessário, caracterizado como folga financeira de longo prazo, que é gerenciado mantendo-se a alavancagem atual em um nível que se considere possível aumentar o

endividamento sem pressionar muito mais seu risco. A folga financeira também pode ser vista como uma opção ou seguro na visão de Holmström e Tirole (2000), quando uma empresa for alvo de um evento externo que coloque em risco a sua continuidade, essa empresa terá dificuldades em levantar fundos para se recompor, pois estará em situação complicada para se oferecer garantias aos credores.

O **risco de falência** exerce um efeito negativo sobre o valor da empresa, em detrimento dos custos associados à falência que, conforme Copeland e Weston (1992), podem alterar o valor de mercado de uma empresa. Os custos de falência podem ser diretos, que neste caso representam o processo legal da reorganização de uma empresa falida, ou indiretos, que não estando relacionados com a reorganização da empresa, podem ser identificados em empresas com problemas financeiros, ou que estão próximas da falência, mesmo que não cheguem a falir (GRINBLATT e TITMAN, 2005). Já Warner (1977) exemplifica custos de falência diretos como reorganização da empresa, processos judiciais e os custos indiretos como perda da clientela, e fornecedores. Shapiro (1989) e Titman (1984) descrevem que podem ser mais altos os custos indiretos de falência para algumas empresas, dependendo do tipo de produto produzido e negociado. O que ocorre com empresas que produzem bens duráveis, que agregam suporte e assistência posterior, ou que desenvolvem produtos que dependem da qualidade percebida antecipadamente ou produtos que dependem de outros produtos suplementares fornecidos por terceiros.

O **endividamento**, ou o grau do endividamento da empresa pode direcionar a decisão, conforme Brealey e Myers (2005), o objetivo de maximizar a riqueza dos proprietários está atribuída aos administradores financeiros, que possuem a responsabilidade de três principais decisões: investimento, financiamento e distribuição de dividendos. E os níveis de endividamento influenciam diretamente as decisões de investimento. Famá e Perobelli (2001) replicaram o modelo apresentado por Titman e Wessels (1988) com o objetivo de caracterizar que a relação negativa entre o grau de endividamento no curto prazo e as variáveis “tamanho e crescimento dos ativos”, e os resultados mostram que empresas menores tem foco em financiar com recursos de curto prazo, do que empresas maiores. Analisando a teoria *pecking order*, Famá e Perobelli (2001) apontam que ela é a mais robusta para explicar o grau de endividamento das empresas, pois baseia-se na ideia de que os administradores se pautam por uma hierarquia para definir que recursos serão utilizados para financiar seus projetos. Mesmo que os administradores sigam tal hierarquia, não fica

invalidada a ideia de um nível ótimo de endividamento na linha proposta pela denominada teoria do *trade-off*, que possui dois fatores influenciadores das decisões de endividamento das empresas: de um lado, estão as economias fiscais esperadas pelo uso crescente de dívida e por outro, os custos de falência esperados que se manifestam para níveis elevados de endividamento, a partir dos quais se tornam maiores quanto mais endividada for a empresa. A escolha do *trade-off* abrange dois fatores que trabalham como forças contrárias: há o efeito das economias fiscais, agindo no sentido de incentivar o uso de dívidas e o efeito dos custos de falência esperados que surgem do risco da empresa tornar-se inadimplente diante de uma situação de alto endividamento relacionado a investimentos, seja em aquisições ou em crescimento orgânico.

O **volume das vendas** pode influenciar a tomada de decisão, pois a economia do custo de transação, apresentada inicialmente por Coase (1937), é uma abordagem que define a existência das empresas a partir dos custos de refletir, planejar e contratar que acompanham qualquer transação (HART, 1996), onde economia de escala que as empresas recebem para expandir-se, não levando em consideração seu porte, contrasta com a noção de um tamanho ótimo para elas. Dessa forma, o tamanho da firma é determinado pelos custos de transação e pela capacidade gerencial, onde quanto maior a capacidade gerencial, maior o número de transações que poderiam ser incorporadas (COASE, 1937).

Seguindo este raciocínio, o **tamanho da empresa** também é um fator importante para a tomada de decisão de crescimento. Segundo Solow (1985), a economia dos custos de transação tem como objetivo compreender a transação como unidade de análise e a empresa como uma estrutura de gestão e coordenação, onde mais importante que a função da produção são a estrutura interna, os incentivos e os mecanismos de controle. Os custos internos de organização são mais altos quando existe diferenças entre as atividades da transação e da empresa porque a falta de um precedente dentro da empresa cria maiores demandas na estrutura da organização (COASE 1972). De outra forma, quanto maior a diversificação, maior a probabilidade de atributos comuns entre as atividades de transação e, assim, maior a probabilidade de integrar as atividades após o fato (VILLALONGA; McGAHAN 2005). Segundo Hennart e Park (1993) muitas empresas ou corporações preferem aquisições devido à maturidade do sistema de governo da empresa, que pode ser explorado ao adquirir outras empresas.

Quanto a fatores motivadores ligados ao mercado, pode-se destacar a obtenção de **maior poder de mercado**, quando uma empresa consegue vender seus produtos ou serviços além dos níveis da concorrência ou quando os custos das suas atividades de apoio ou principais estão abaixo dos níveis de seus concorrentes. Por meio de aquisições de concorrentes, fornecedores, distribuidores ou de empresas de um setor relacionado, é possível alcançar uma vantagem competitiva no mercado principal da empresa compradora, objetivando a liderança deste mercado (HITT et al, 2011).

Outro motivo é a **busca por vantagem competitiva**, suportada pela Visão Baseada em Recursos (VBR) que, conforme Penrose (1959), o sucesso da empresa está relacionado à aplicação eficiente e eficaz dos recursos internos (máquinas, equipamentos, pessoas, dentre outros) e capacidades (a capacidade e a habilidade para rentabilizar esses recursos). Barney (1991) explica que a combinação de quatro indicadores ((1) valor, onde um recurso é estratégico quando é valioso; (2) raridade, onde o recurso estratégico normalmente não é comum; (3) inimitável, que coloca o recurso em condição de difícil imitação e (4) insubstituível, que traz uma dificuldade na possibilidade de substituição de um determinado recurso por outro equivalente no mercado) são importantes para criação de vantagem competitiva sustentada.

Ainda falando de vantagem competitiva ou estratégia competitiva, sob a perspectiva de Porter (1989), 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 a margem (diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor) para se compreender a vantagem competitiva dessa empresa. Porter (1989) chama esse esquema de cadeia de valores genérica, e defende que a partir da análise desses fatores, pode-se identificar a tipologia de vantagens competitivas que se pode explorar, como vantagem de custo ou vantagem de diferenciação.

A busca por aumento de receita pode ser um dos principais motivadores das expansões ou crescimento das empresas, e conseguir o **aumento nas receitas** utilizando uma estratégia de crescimento orgânico, por exemplo, é um desafio importante em mercados maduros, e muitas organizações desses mercados maduros dependem da expansão internacional (LYNCH, 2006). Além disso, o crescimento das receitas apresenta problemas únicos no caso de empresas de serviços

devido à intangibilidade, barreiras transfronteiriças à transferência de serviços, economias de escala limitadas, e a importância da reputação. O crescimento manifesta-se frequentemente na melhoria das relações com os clientes, na construção de novas relações, e no aumento da capacidade de inovação. A prossecução de uma estratégia de crescimento requer que a organização se concentre nas suas competências e capacidades essenciais e as utilize com enfoque nas necessidades dos clientes quando se trata de estratégia de crescimento orgânico (BEIJERSE, 2000; KAUTZ; THAYSEN, 2001).

Na Tabela 1 são sintetizados os diferentes estímulos e fatores relacionados à escolha de estratégia de crescimento, separando-os em estímulos económico-financeiros, de estrutura organizacional e de mercado:

Tabela 1 – Estímulos e Fatores para a Estratégia de Crescimento

ESTÍMULOS	TIPO	PRINCIPAIS AUTORES
Aumento de Rentabilidade	Económico-Financeiro	Iyer e Miller (2008), Leland e Pyle (1977)
Gerenciamento de Risco	Económico-Financeiro/ Mercado	(March e Saphira (1987), Gitman (1997), Iyer e Miller (2008)
Folga Financeira	Económico-Financeiro	Iyer e Miller (2008), Myers (1984), Holmström e Tirole (2000)
Risco de Falência	Económico-Financeiro	Copeland e Weston (1992), Grinblatt e Titman (2005), Warner (1977), Shapiro (1989) e Titman (1984)
Endividamento	Económico-Financeiro	Brealey e Myers (2005), Famá e Perobelli (2001), Titman e Wessels (1988)
Volume de Vendas	Económico-Financeiro/ Mercado	Coase (1937), Hart (1996)
Tamanho da Empresa	Estrutura organizacional	Solow (1985), Coase (1972), Villalonga e McGahan (2005)
Poder de Mercado	Mercado	Hitt (2011)
Vantagem Competitiva	Mercado	Penrose (1959), Barney (1991), Porter (1989)
Aumento de Receitas	Económico-Financeiro/ Mercado	Lynch (2006), Beijerse (2000), Kautz e Thaysen (2001)

Fonte: o autor com base nas fontes supracitadas.

2.2. Tipos de Estratégias de Crescimento de Empresas

O crescimento de empresas, de forma geral, tende a ser posto como sinônimo de mudança e, muitas vezes, é considerada uma variável dependente com foco no resultado (LEITCH; HILL; HARRISON, 2010), o que se mostra uma concepção limitada quando o fenômeno não é estudado sob diferentes perspectivas. Diversas pesquisas focam em mostrar o resultado e o crescimento empresarial, mas não explicam, em muitos casos, o como e o porquê as empresas cresceram (MCKELVIE; WIKLUND, 2010). Uma ou várias estratégias podem ser definidas para se conseguir atingir o objetivo de crescimento de uma empresa, segundo Kluyver e Pearce II (2007), há três formas para uma empresa crescer: o crescimento orgânico ou interno da empresa utilizando posicionamento de baixo custo ou de diferenciação, por exemplo; por meio de diversificação; de aquisição; com alianças estratégicas; ou por expansão internacional.

Para Kayo, Patrocínio e Martin (2008), o crescimento pode ser atingido de duas maneiras: **crescimento orgânico** ou **crescimento inorgânico** (aquisições, fusões, alianças). E o processo de escolha entre as estratégias pode levar em consideração vários fatores. Alguns desses fatores incluem a busca pelo poder de mercado, por sinergia operacional e financeira, aproveitamento de benefícios fiscais, entre outros, apontados como motivações para a escolha da estratégia de crescimento inorgânico (CAPRON; PISTRE, 2002). Em contrapartida, estudos que tratam do crescimento orgânico referem-se, como motivações de escolha, a posição estratégica e medição da performance financeira. Há estudos sobre crescimento orgânico que analisam os determinantes do desempenho e elementos organizacionais (JOYCE; NOHRIA; ROBERSON, 2003). Seja qual for o caminho do crescimento, a estratégia e a competitividade devem nortear as decisões para conseguir o resultado final, e para analisar quais são as melhores estratégias, deve-se observar as variáveis externas ou de ambiente, a fim de definir aquela que define melhor as características da organização (HITT et al, 2011).

Analisado as estratégias no nível de negócios, que se relacionam com o ambiente externo, como economia e concorrência, além dos fatores internos, como características da organização, precisa-se definir a melhor estratégia ou caminho para se obter o crescimento. O **crescimento orgânico** pode ser entendido, segundo 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 alcançar o objetivo do crescimento que é alcançado quando a empresa assume os compromissos com a satisfação do cliente, com os funcionários e seu engajamento, e com o núcleo de rentabilidade. Segundo Dalton (2006), o crescimento orgânico também é definido como o crescimento de uma organização excluindo quaisquer aumentos de escala de F&A (fusão e aquisição), ou seja, que se caracteriza como crescimento central, resultado do crescimento interno da organização, aproveitando as competências e capacidades que ela possui. O crescimento orgânico manifesta-se, frequentemente, na melhoria das relações com os clientes, na construção de novas relações e no aumento da capacidade de inovação (DALTON; DALTON, 2006). A execução de uma estratégia de crescimento orgânico requer que a organização se concentre em suas competências e capacidades fundamentais e as aproveite com foco nas necessidades dos clientes (BEIJERSE, 2000; KAUTZ; THAYSEN, 2001). No contexto de crescimento orgânico, pode-se explorar estratégias de liderança em custos, diferenciação ou ambas combinadas, como explicam Hitt et al (2011) quando da busca de maneiras de baixar custos na cadeia produtiva (buscando liderança em custos) e, ao mesmo tempo, gerar um produto “diferenciado” para um cliente específico quando outros competidores não oferecem esta solução. Como consequência, pode-se ganhar mercado e com isso atingir o objetivo de estratégia de crescimento da empresa.

Pode-se buscar maneiras de baixar custos em atividades primárias e de suporte na cadeia produtiva de uma empresa, através de um planejamento estratégico focado em liderança em custos uma empresa pode conseguir aumentar os seus recursos através de baixar custos, sendo que esses recursos excedentes podem se transformar em uma alavanca para um maior investimento na melhoria e na inovação de produtos e isso trazer vantagem competitiva (PORTER, 1992; WERNKE, 2001). A redução de custos operacionais pode ser realizada através da junção de 4 fatores (CHANDLER, 1990):

- a) Economias de Escala buscando maior volume de produção e por consequência redução de custos unitários;
- b) Sinergias com base em reutilização de recursos complementares da área produtiva da empresa e por consequência há diminuição de custos;
- c) Economias de Experiência com base no aprendizado na produção gerando outras formas de inovação nos processos para se minimizar perdas;

- d) Economia de Escopo através de produção conjunta de produtos que se produzidos separados gerariam mais custos.

Outra estratégia, sugerida por Porter (1992), é a de **diferenciação**, que difere se for comparado com o foco em concentrar a estratégia nos custos, pois a empresa que utiliza a estratégia de diferenciação se dedica no investimento e criação de características que diferenciem um bem ou serviço, com o objetivo de que os clientes o valorizem. Alguns exemplos da aplicação de estratégia de diferenciação são exemplificadas pelos autores nos processos de desenvolvimento de tecnologia, onde as empresas desenvolvem capacidades sólidas em pesquisas básicas e realizam investimentos que irão permitir que a empresa faça produtos altamente diferenciados, ou em gerenciamento de recursos humanos com programas de motivação, como compensação, que objetivam incentivar a criatividade e produtividade dos trabalhadores e também capacitação superior aos empregados.

A **diversificação** pode ser uma opção estratégica para crescimento, além de ser vital para sobrevivência e sustentabilidade dos negócios e uma ferramenta de superação de competidores (HAUG; ULTICH, 2013), também utilizada por muitos gestores de empresas como uma ferramenta poderosa na busca de performance da organização (CASTALDI; GIARRATANA, 2018; MAKAU; AMBOSE, 2018). Su e Tsang (2015) caracterizam que o objetivo da estratégia de diversificação é alterar e ajustar definições de negócios, através do desenvolvimento de novos produtos ou expandindo-os para um novo mercado, seja individualmente ou em conjunto com outra entidade. Uma estratégia de diversificação ajuda a melhorar a capacidade do endividamento, a implantação de novos ativos e em consequência permite ainda que a organização use suas habilidades, conhecimentos e competências existentes para produzir produtos exclusivos (AJAY; MADHUMATI, 2012; PANDYA; RAO, 2011; NICOLI JUNIOR; FUNCHAI, 2013).

A estratégia de diversificação já era defendida por Penrose (1959), pois de acordo com sua definição sobre uma organização ser mais do que uma unidade administrativa, ela é também um conjunto de recursos produtivos que se dispõe para diversos usos, determinado pelas ações administrativas. E a heterogeneidade dos serviços disponíveis em seus recursos propiciam a característica única de cada organização. Da mesma forma, Peteraf (1993) defende que a principal contribuição da VBR (Visão Baseada em Recursos) é a fundamentação dos motivos de diferentes lucratividades não serem atribuídas somente a diferenças setoriais, mas ao conjunto de recursos e capacidades de cada organização e como são utilizados em diferentes tipos de negócios.

A estratégia no nível corporativo para diversificar as operações, saindo de um único negócio competindo em um mercado específico para vários mercados de produtos e negócios, é uma opção estratégica para se obter vantagem competitiva, como aumentar o valor da empresa (HITT et al, 2011). Quando esta estratégia é adotada usando as suas capacidades próprias, seus recursos tangíveis e intangíveis, ela pode ser considerada uma estratégia de crescimento orgânico. Já quando a diversificação é realizada através de aquisições de outras Empresas como uma via com menor risco e investimento, ela pode ser considerada uma estratégia de crescimento inorgânico. Esta escolha pode ser justificada pois o desenvolvimento interno de novos produtos e a introdução desse produto em um mercado requer investimentos significativos e riscos atrelados por falta de conhecimento do produto ou mercado onde será inserido, além do fator tempo, que dificulta a obtenção do retorno lucrativo rapidamente.

O **crescimento inorgânico** caracteriza-se pela expansão do negócio 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** são definidas como “operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” na Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6404/76), em seu artigo 228. Que pode ser interpretado que de um processo de fusão entre duas empresas ou firmas existentes, desaparecem essas duas firmas e nasce uma nova firma. Wright et al (2000) debatem que a fusão é uma estratégia de crescimento que resulta da junção de duas ou mais empresas em uma única empresa, que pode ser chamada, segundo Reed e Lajoux (1995) de empresa sucessora. Wright et al. (2000) também explicam que existem fusões horizontais e verticais, as horizontais se caracterizam quando as empresas fundidas produzem o mesmo tipo de bem ou serviço e as verticais se caracterizam quando a fusão ocorre entre uma empresa e um de seus clientes ou fornecedores. Ross, Westerfield e Jaffe (2002) afirmam que uma das formas de uma empresa adquirir outra empresa é por fusão ou consolidação entre empresas, onde as características das firmas envolvidas em fusões ou consolidações, geralmente, possuem porte semelhante. Também escrevem que o modelo de combinação dessas empresas de mesmas características pode ocorrer por meio de simples permuta de ações, dando origem a uma outra empresa.

Já as **aquisições** são definidas pela Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6404/76), em seu artigo 227 como uma “operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações”. Reed e Lajoux (1995) definem que o processo de aquisição de empresas é uma estratégia empresarial com foco em crescimento, onde os ativos de uma empresa passam a pertencer a um comprador, o que caracteriza uma mudança de proprietário. Diferenciando Fusão de Aquisição o fato de que a Fusão entre duas empresas pode ou não acontecer após um processo de Aquisição. Porter (1986) complementa que a o processo de Aquisição é um caminho para se promover a entrada de novos negócios sem promover o desenvolvimento interno para esse objetivo.

Rasmussen (1989) comenta que tanto a Aquisição quanto a Fusão são ferramentas para se obter o crescimento empresarial em curto prazo, garantindo a rápida penetração em novos mercados evitando o tempo de amadurecimento de resultados quando advindos de investimentos internos. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002), diferente do que ocorre em uma fusão, onde duas empresas se fundem e nasce uma outra, na aquisição uma firma compra a outra, e uma das firmas se mantém em identidade perante o mercado.

Em detrimento de uma estratégia ou outra, de acordo com Iyer e Miller (2008), as empresas buscam mudanças estratégicas para se recuperarem de um desempenho abaixo das expectativas e, dentre as alternativas para essas mudanças estratégicas está a mudança na carteira de investimentos, onde as fusões e aquisições podem ser uma alternativa, pois, a estratégia, quando bem aplicada, oferece à empresa adquirente uma forma de rápida recuperação. Já Berkovitch e Narayanan (1993) apresentam motivações para a escolha entre **fusões e aquisições**, dividindo as motivações em três categorias: sinergia, agência e arrogância. A primeira implica em ganhos econômicos resultados da fusão dos recursos das empresas envolvidas na transação quando com isso gera-se sinergia. A segunda categoria, o conceito de agência, alinha-se com a perspectiva gerencial onde o bem-estar do acionista pode ser impactado em detrimento do bem-estar dos administradores. A terceira e última categoria, arrogância, refere-se a possíveis erros durante o processo de avaliação provocados pelos administradores ao optarem por aquisição pagando mais na aquisição do que seria adicionado ao valor total da empresa.

Em se tratando de sinergias, Weston e Brigham (2000) explicam que o resultado sinérgico de uma fusão ao final do processo é maior que a soma de suas partes, ou seja, se observarmos os valores individuais de cada empresa antes da fusão, somando as empresas separadas resultará em valor menor que o valor após a fusão, onde o resultado das sinergias normalmente soma mais juntas que separadas. Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2002) corroboram com as motivações já apontadas para a escolha de estratégias de crescimento, ao destacar algumas das principais fontes de sinergias relacionadas a fusões e aquisições, como economias de escala operacionais, economias financeiras, melhorias na eficiência gerencial, maior poder de mercado e economias fiscais. Em seu estudo onde analisou produções científicas sobre fusões e aquisições na literatura nacional de 1994 a 2014, Camargos e Camargos (2015) buscaram evidências empíricas da criação de valor, sinergias, risco, rentabilidade e ganhos e sintetizou evidências de que o processo de Fusões e Aquisições resultaram principalmente em resultados positivos, como sinergias operacionais e gerenciais, aumento de rentabilidade da empresa e dos acionistas, contribuição para melhorar a produtividade, além da criação de valor para os acionistas (essa última um pouco controversa pois existem outros estudos que são desfavoráveis a esta afirmação). Mas também identificou piora da situação financeira e nos resultados econômicos e alguns estudos concluíram que não houve aumento de rentabilidade com o processo.

Existem **estratégias de cooperação**, que podem ser resultado entre duas ou mais empresas que trabalham juntas para atingir um objetivo em comum. O principal tipo de estratégia de cooperação são as Alianças estratégicas, que é definida por Hitt et al (2011, p. 247) como “uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva”. Segundo os autores, as alianças estratégicas podem ser realizadas de várias formas, mas existem três principais: *joint venture*, aliança estratégica com diferentes participações acionárias e aliança estratégica sem participação acionária. As *joint ventures* são caracterizadas quando duas ou mais empresas criam outra empresa juridicamente independente a fim de dividir recursos e capacitações e gerar uma vantagem competitiva no mercado, sendo eficazes se utilizadas a longo prazo e na transferência de algum conhecimento tácito. Hess (2007) comenta que *joint ventures* são estratégias de crescimento inorgânico, de concentração, que objetivam alianças entre duas empresas com o objetivo de alcançar resultados específicos, como o crescimento, que devem ser alcançados mais rápidos que estratégias de crescimento orgânico, por exemplo.

Alianças estratégicas possuem diferentes participações acionárias e se caracterizam também pela criação de uma outra empresa, porém detêm diferentes participações acionárias dessa empresa constituída. Na aliança estratégica sem participação acionária, empresas não são constituídas de forma independente, dessa forma nenhuma empresa possui participações acionárias e, em função disso, essas alianças são mais informais e exigem menos compromissos dos sócios. Teece (1992) define alianças estratégicas como um processo em que dois ou mais parceiros compartilham o mesmo objetivo comum combinando recursos e capacidades através de atividades coordenadas, que podem ou não envolver a partilha de ações. Das et al. (1998), analisando retornos em alianças estratégicas, encontrou retornos positivos em alianças com objetivos tecnológicos, oriundas de pesquisa e desenvolvimento e engenharia, pois notou desenvolvimento de novos produtos nessas sinergias, o que trouxe receitas altas. Também analisou alianças com foco em marketing e encontrou retornos negativos ou decrescentes de valor, quando o foco estava em vendas, distribuição e atendimento ao cliente, salientando que esse tipo de atividade precisa observar o momento do ciclo de vida dos produtos.

Estratégias de crescimento podem ser combinadas de várias maneiras e um exemplo de combinação deste tipo de estratégia pode ser o processo de internacionalização de uma empresa. A **expansão geográfica** ou **estratégia de internacionalização** é uma importante ferramenta na busca do crescimento e participação de mercado, e seus benefícios para uma empresa resultantes de operações internacionais são, principalmente, ligados a ganhos em economia de escala e quanto ao âmbito de atuação, além da possibilidade de exploração das diferenças entre as regiões ou países (RUGMAN; VERBEKE, 1992). Kirka (2011) comenta que a diversificação tem seu papel indireto como moderador na internacionalização - ligação de desempenho que é relevante para as operações internacionais de uma Empresa.

O objetivo de se internacionalizar pode estar relacionado a várias motivações, como a procura de novos mercados para se expandir (JOHANSON; VAHLNE, 1977; DUNNING, 1980), vantagens na produção, conhecimento, marketing, redução de custos de mão de obra, reduzir a exposição a fornecedores ou mercados (DUNNING, 1980; PORTER, 1980). Também podem estimular uma empresa ao processo de internacionalização a exploração de fatores de mercado e oportunidades, como melhores taxas de juros, o papel do câmbio que pode propor a exportação ou importação de bens e serviços, a política fiscal ou incentivos governamentais, além de sensibilidade

a preço do mercado que pode ser bastante diferente em outros países (EITEMAN; STONEHIL; MOFFETT, 2002). Carneiro et al (2007) analisam as pesquisas e teorias tradicionais de internacionalização e explicam que elas foram desenvolvidas com base em diferentes perspectivas e autores, e destacam a visão de Andersen et al (2002) que apontam duas abordagens claras: internacionalização com base em critérios econômicos, que se orienta para um caminho de decisões que trazem maximização de retornos econômicos; e a abordagem comportamental que trabalha na busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir, evoluindo a internacionalização por meio de estágios. Seja qual for a teoria ou metodologia, o desafio da internacionalização está não somente na sua motivação, mas principalmente na definição sobre o quê internacionalizar (Tecnologias, serviços, produtos), em que momento efetivar o processo, em que país ou região e principalmente como se internacionalizar, definindo o modo de entrada no país, grau de controle e modo de operação (CARNEIRO ET AL, 2007).

Por fim, Hitt et al (2011) explicam que se pode mesclar estratégias a fim de criar uma estratégia competitiva, como outro exemplo, uma empresa pode criar uma estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação, onde se une a busca por custos mais baixos adaptando a capacidade da empresa de executar atividades de maneira diferente de seus concorrentes buscando eficiência, com a diferenciação por meio de atividades diferentes e valiosas junto aos concorrentes, e assim combinar a base para atender a um grupo específico de clientes.

Na Tabela 2 são apresentados os tipos de estratégia de crescimento tratados nesta pesquisa, com a definição de cada uma delas, se é crescimento do tipo orgânico ou inorgânico e os principais autores utilizados para descrevê-las.

Tabela 2 – Síntese das Estratégias de Crescimento

ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO	TIPO DE CRESC.	PRINCIPAIS AUTORES
Liderança em custos	Visa a fazer com que o custo total da empresa seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes.	Orgânico	PORTER (1992)
Diferenciação	Concentra suas ações num produto que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência.	Orgânico e inorgânico	PORTER (1992)

Diversificação	Mecanismo de ajuste nas definições de negócios, através do desenvolvimento de novos produtos ou expandindo-os para um novo mercado, seja individualmente ou em conjunto com outra entidade.	Orgânico e inorgânico	Su e Tsang (2015), Penrose (1959)
Internacionalização	Ferramenta na busca do crescimento e participação de mercado, e seus benefícios para uma empresa resultantes de operações internacionais são, principalmente, ligados a ganhos em economia de escala e quanto ao âmbito de atuação, além da possibilidade de exploração das diferenças entre as regiões ou países.	Orgânico e inorgânico	RUGMAN; VERBEKE, 1992

Fonte: o autor com base nas fontes supracitadas.

As definições estratégicas devem objetivar contingenciamento, permitindo flexibilidade na criação de soluções em ambientes dinâmicos (MINZBERG, 2004). Quanto à visão estratégica ser vista como um processo dinâmico, Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam da diferença entre definir uma estratégia e executar a mesma, pois em um cenário dinâmico, entre a definição e a implementação dessa estratégia podem ser necessários ajustes importantes. Pode-se dizer até que não existe uma estratégia perfeita a ponto de aplicação em situações ou organizações diferentes, pois o resultado não será o mesmo dado que as variáveis são diferentes entre um contexto e outro, fazendo com que a eficiência em um ambiente não seja a mesma quando aplicada em outro ambiente. De acordo com Mintzberg (2004), a estratégia na visão tradicional visualiza continuidade e não os processos dinâmicos, onde a mudança é o foco. E que aplicar a estratégia em contextos emergentes é administrar a mudança sem perder de vista as adaptações necessárias às mudanças, por isso a importância de se tratar da implementação da estratégia, analisando diferentes variáveis que afetam a operação da empresa.

2.3. Estratégias de Operações

Além das motivações para o crescimento, é importante ressaltar os desafios que as empresas encontram para a execução de uma estratégia de expansão. A exemplo, pode ser elencada a capacidade financeira de operar e crescer, onde o desafio financeiro está na busca por rentabilidade por intermédio de uma gestão estratégica de investimentos, com o objetivo de conviver entre dois cenários, como o foco no crescimento propriamente do negócio e na capacidade de manter esse

negócio operando em níveis rentáveis (DELOITTE, 2011). Outro ponto importante é o ambiente de negócios, Novais (2011) explica que o Brasil detém uma das mais complexas e maiores cargas tributárias do mundo, que também são regidas por normas e procedimentos complexos e de contínua alteração. A eficiência na gestão de recursos humanos é um dos maiores desafios no cenário brasileiro, que ainda está em desenvolvimento e é uma das maiores economias do mundo (SCHWAB, 2012).

Diante disso, um dos principais desafios para as empresas, seja de manufatura ou de serviços, está em como gerenciar seus recursos e capacidades em suas operações de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo. A estratégia da operação de uma empresa possui o objetivo de organizar e direcionar a utilização dessas capacidades e recursos, que além de objetivar o aumento da competitividade, pode responder às estratégias de crescimento. Como um dos pioneiros em definições sobre estratégia de operações, Skinner (1969) apresenta a operação juntamente com os processos como uma alavanca na estratégia competitiva nas empresas.

Corrêa e Corrêa (2010) comentam que a estratégia de operações é, efetivamente, uma ferramenta para o aumento da competitividade das empresas, organizando e controlando os processos e recursos que impactam no desempenho da operação da empresa, sendo que a estratégia de operações contribui com um padrão de análise para a tomada de decisões coerentes dos gestores. Slack e Lewis (2009, p. 57) escrevem:

[...] estratégia normalmente é considerada como o ‘padrão de decisões’ que indica o caminho global da empresa. Diante disso, estratégia de operações é o padrão geral das decisões que determina as competências em longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações.

A estratégia e o manejo de seus recursos requerem comprometimento e dedicação da organização e a falta de capacidade na reorganização desses recursos durante os movimentos estratégicos, que ocorrem no dia a dia, pode colocar a empresa em risco (MONTGOMERY; PORTER, 1998). E, segundo Rosenzweig e Easton (2010), o papel da estratégia de operações é ajudar a determinar prioridades competitivas e escolhas estratégicas na construção da estratégia da utilização dos recursos nas empresas.

Na estratégia de operações, devem ser observadas as dimensões de desempenho que definem a posição de mercado da empresa, podendo ser chamadas de conjunto de critérios, que inclui qualidade, confiabilidade, flexibilidade, velocidade e custo (SLACK, 1993). Slack e Lewis (2009, p. 58) apresentam esses critérios como:

[...] dimensões de desempenho que definem a posição de mercado planejada da empresa. Cada objetivo de desempenho terá um efeito dentro e fora da operação, influenciado pela importância do usuário e pelo desempenho comparativamente aos concorrentes.

Liou e Tzeng (2012) também explicam a importância de um conjunto de critérios que possa levar à satisfação do usuário, que influencia a tomada de decisão ao escolher entre produtos ou serviços. A relevância do tema trouxe a discussão os critérios competitivos em operações no setor de serviços e, segundo Araújo (2004), identificar os critérios com foco nos usuários/ clientes, buscando entender quais critérios se utilizam no momento de avaliar os serviços fornecidos, permite que a empresa oriente suas decisões estratégicas com maior chance de sucesso.

Um dos maiores erros que um negócio pode cometer, segundo Slack e Lewis (2009, p. 32), é confundir operações com operacional, uma vez que o operacional significa “detalhado, localizado, curto prazo, cotidiano”, o que configura o oposto de estratégico. Além disso, a definição de gestão de operações é “[...] a atividade de gerenciamento de recursos e processos que produz e entrega mercadorias e serviços”. Uma vez que a estratégia de operações está mais relacionada com o processo de transformação do negócio como um todo, e menos relacionada com processos individuais (SLACK; LEWIS, 2009, p. 32), as operações de serviços trazem um desafio na estratégia de operações pois o ambiente de serviços sofre mutação constante das variáveis como necessidades dos usuários, objetivos da organização e o comando dos empregados, o que traz a necessidade de uma gestão simultânea dessa variáveis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Gronroos (2003) define serviços como atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, acontece durante interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas, os serviços não podem ser possuídos nem estocados e apresentam maior variabilidade em sua produção quando comparados a produtos. Em se tratando de recursos intangíveis, quando da adoção de estratégia de aquisição, há o acesso mais rápido aos serviços ou as pessoas e seus conhecimentos da empresa adquirida, porém o desafio é realizar a transferência e a transferência reversa de conhecimento entre as pessoas da empresa que

adquiriu e as pessoas da empresa que foi adquirida. Esse conhecimento organizacional é definido como “o conjunto compartilhado de crenças sobre relações casuais mantidas por indivíduos dentro de um grupo (SANCHEZ; HEENE, 1997, p. 5).

Conforme Gronroos (2003), a operação de serviços é desenvolvida em duas partes interdependentes: linha de frente, ou, interativa, que interage com o cliente e a outra parte é a retaguarda, ou suporte, que apoia o processo de prestação de serviço direta, com atividades gerenciais, pessoal de suporte físico e com o conhecimento e tecnologia de sistemas. Já de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), o gerenciamento das operações de serviços trabalha com os seguintes elementos e estratégias:

- 1- Gerenciamento da oferta – que foca no ajuste da capacidade de acordo com a demanda existente, utilizando ferramentas como jornadas diferenciadas e programação de turnos para funcionários, bem como ajustes na estrutura física para adaptar a demanda;
- 2- Gerenciamento da demanda – onde se deve ajustar a variável preço ou reserva do serviço em determinados momentos e horários para que se dilua a demanda no tempo, ou mesmo desenvolvendo serviços complementares;
- 3- Gerenciamento de filas – como uma forma de organizar o atendimento ao demandante;
- 4- Gerenciamento de relações de fornecimento de serviços – fomentando a interação de toda a cadeia de suprimentos, desde os fornecedores até os clientes, passando pela fabricação;
- 5- Gerenciamento de bens facilitadores – aplicando gestão dos estoques associados a prestação de serviços;
- 6- Gerenciamento de projetos – estrutura e controle para a realização de um projeto bem-sucedido, planejando, programando e controlando as atividades utilizando técnicas como gráfico de Gantt ou de rede (COM e PERT).

Dentre todos os elementos citados acima, pode-se fazer uma analogia de cada um com as empresas de serviços de tecnologia, relacionando primeiramente o gerenciamento da oferta com a quantidade necessária de profissionais especializados para a prestação de serviços demandados pelos clientes como projetos de transformação digital, implementação de pacotes de mercado, como ERP, ou serviços de sustentação de sistemas legados.

Já o gerenciamento de filas é uma forma de equilibrar a demanda com a oferta, sendo que a oferta pode ser aumentada com a contratação de mais profissionais especializados, onde o trabalho de negociação e relação com a demanda é realizado pelo gestor da operação, ou profissionais da área comercial, que administra as relações de fornecimento de serviços. Já o gerenciamento de bens facilitadores, tratando-se de um produto intangível como a prestação de serviços e que não é estocável, há ferramentas aceleradoras ou formas de automatizar o processo de prestação de serviços e que precisam ser desenvolvidas e melhoradas para suportar e facilitar a prestação de serviços. E por último, o gerenciamento de projetos é de uso muito comum nas empresas de prestação de serviços de tecnologia, com grau avançado de maturidade de utilização em comparação com outros setores.

E, de todos os elementos citados, um dos maiores desafios para empresas de serviços de tecnologia é equilibrar a demanda com a oferta, onde a oferta é a mão de obra especializada, que normalmente é fruto de universidades, e escassa frente a curva de crescimento da demanda neste seguimento. Sampson e Money (2015) explicam que gerenciar a capacidade no processo de serviços profissionais é um desafio, pois depende de duas variáveis: os recursos da empresa que geram a capacidade de atendimento e a demanda oriunda do cliente, ambos sujeitos a variações constantes. Diante disso, um dos maiores desafios nas operações de serviços é sincronizar oferta e demanda, uma vez que serviços tem uma característica de perecibilidade, o que dificulta a administração durante a flutuação de demanda ao longo do tempo (KOTLER, 2000).

Uma das formas de enfrentar este desafio imposto para operações de serviços, de não poder alterar a demanda, é enfrentado com a flexibilização da oferta, como Berry (1980) sugere, com alternativas como a utilização de empregados temporários, treinamento para criação de perfis de empregados multifuncionais, e substituição de pessoas por máquinas que possam realizar o mesmo serviço. Como outras opções para administrar a variabilidade da demanda através da flexibilização da curva de oferta, Kurtz e Clow (1998) sugerem utilização de horas extraordinárias, revisão de procedimentos específicos para horários de pico, terceirização, utilização de estrutura compartilhada ou aumento da participação de consumidores no processo.

Ribeiro et al. (2009) corroboram com os argumentos de outros autores, como Berry (1980) e Kotler (2000), com os achados de sua pesquisa onde evidenciam a dificuldade da gestão da capacidade em empresas de serviços de tecnologia da informação e destacam a necessidade do monitoramento da demanda, bem como, a dificuldade em fazê-lo. A oscilação na demanda causa, em alguns momentos do ano, capacidade ociosa na empresa, que para uma prestadora de serviços pode representar um forte impacto em seus resultados financeiros. Como forma de mitigar os momentos de pico de demanda, as empresas pesquisadas costumam utilizar o artifício de subcontratar parceiras, terceirizando parte de seus profissionais. Esse formato se configura com custo mais elevado que o custo padrão da empresa com profissionais contratados formalmente, reduzindo assim a margem da operação. No entanto, além de gerar mais receita ainda, mostra-se como uma opção mais rentável do que estabelecer um fluxo de contratação formal e temporário, com a contratação somente pelo tempo da oscilação da demanda, onde o desligamento desses profissionais contratados exige um custo ainda maior que a terceirização com parceiros.

Outro desafio para operações, em se tratando de crescimento por meio de fusões e aquisições ou em estratégias de cooperação (crescimento inorgânico), é a **integração de duas empresas** pois inclui, além da combinação de duas culturas corporativas normalmente distintas, também outros desafios como a existência de sistemas financeiros e de controles diferentes, relações de trabalho que se diferem devido os estilos administrativos, como comenta Hitt et al (2011). Integração de capital humano para uma operação, além de processos e sistemas, é um desafio importante pois o risco associado de se perder conhecimento através de rotatividade de pessoal-chave é alto e pode trazer efeitos negativos pois muito do conhecimento de uma organização está no capital humano.

Há muitos estudos em estratégia de operações com foco em fabricação e produto, porém é crescente a preocupação com a estratégia de operações para serviços, onde se deve compreender os preceitos desse tipo de estratégia, pois há particularidades quanto aos serviços. Rieg et al. (2014, p. 277) comentam que as publicações das últimas duas décadas estão mais focadas na “descrição das estratégias de operações adotadas pelas empresas e análise da contribuição desta para a estratégia de negócio da empresa”. E poucos são os trabalhos empíricos que tratam sobre o processo de formulação e de implementação destas estratégias.

Após a definição das estratégias, vem a fase de da sua implementação. Nutt (1986) descreve a implementação como a etapa que ocorre por meio de uma série de medidas tomadas pelos responsáveis pela mudança do processo que foi planejado a fim de obter um resultado. Esses responsáveis ou agentes de mudança são os gerentes que implementam as ações para o desenvolvimento e evolução da organização, seja com implantação de novos processos ou redefinindo-os, aprimoramento de rotinas, desenvolvimento de novas tecnologias, que convergem para uma cultura de inconformismo onde tudo pode ser melhorado (NUTT, 1986).

A implementação da estratégia foi estudada e caracterizada em duas dimensões dominantes que são destacadas por Noble (1999): a primeira dimensão é a implementação através da visão estrutural, que diz respeito a analisar os efeitos da estrutura organizacional e dos mecanismos de controle no processo de implementação e resultados; e a segunda por meio da visão de processos interpessoais, que estuda o consenso estratégico, comportamento estratégico autônomo, processos difusos, liderança e estilos de implementação, comunicação e processos de interação. E mesmo havendo vários pontos de vistas em relação ao sucesso na implementação de uma estratégia, Slater (2010) destaca que o mais importante é a compreensão de que o sucesso no negócio depende de ajustes entre a estratégia e a estrutura organizacional.

Muitos obstáculos já foram estudados quando se fala de eficácia na implementação de estratégias, a exemplo disso os autores Beer e Eisenstat (2000) destacam que a falta de clareza na comunicação a respeito da estratégia entre líder e demais níveis hierárquicos a fim de garantir a sua implementação é um dos principais obstáculos. Outros obstáculos são conflito de prioridades na organização, gerência ineficaz, falta coordenação entre funções e negócios, entre outros que podem inviabilizar, interromper ou prejudicar de alguma forma a implementação de estratégias. Hrebiniak (2008) também destaca fatores que obstaculizam a implementação de estratégias como a falta de envolvimento dos responsáveis pela execução no processo de planejamento, a dificuldade da comunicação de cima para baixo, o despreparo da gerência ao atribuir a responsabilidade da implementação aos executores, bem como, a dificuldade em gerenciar mudanças dentro das organizações.

2.4. Estratégia de Crescimento no Mercado de Tecnologia de Informação

O Setor de tecnologia de Informação é formado, entre outros tipos de organização, por Empresas de Base Tecnológica (EBT). Segundo Pinho et al. (2005) e Côrtes et al. (2005), em países em desenvolvimento, essas empresas possuem as seguintes características: (a) realizam esforços tecnológicos significativos e (b) concentram suas operações na fabricação de “novos” produtos, e realizam inovações incrementais, provenientes da imitação, adaptação ou engenharia reversa.

No Brasil, há estudos que focam na trajetória de sucesso no processo de crescimento das EBTs como o de Carvalho et al. (1998), cuja pesquisa empírica com foco em caracteriza-las, abordou 47 empresas dos estados de São Paulo, Paraná e Santa Catarina, e encontrou um problema frequente sobre elas que é a carência de recursos financeiros e as saídas de caixa destinadas ao pagamento de juros, resgates e amortizações. A burocracia nas instituições responsáveis pelo fomento dessas empresas e a difusão restrita das informações sobre as linhas de financiamento são outros obstáculos que no Brasil prejudicam a capacidade de as EBTs captarem recursos (PEREIRA, 2007).

O potencial de crescimento das EBTs é notável, visto que essas empresas trabalham na “transformação digital”, prestando serviços e vendendo produtos para todas as verticais de negócio da economia. Flores (2002) explica sobre a inovação relacionada aos produtos e serviços que as EBTs ofertam, pois, a produção nessas empresas está atrelada essencialmente a um processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D), normalmente relacionadas as áreas como informática, eletroeletrônica, instrumentação, comunicações etc. Santos e Pinho (2010) analisaram o crescimento dessas empresas e destacaram que o principal motivo desse crescimento vem por sua participação direta nas mudanças tecnológicas, onde essas empresas alcançam avanços relevantes na fabricação de produtos e inovações incrementais.

Esse potencial vem sendo observado nas últimas décadas em estudos, e uma das características desse potencial é a geração de empregos, com notável crescimento. Westhead e Cowling (1995) observaram que as EBTs apresentam uma taxa de crescimento mais agressiva que muitas empresas não inovativas. Tether e Mansini (1998) corroboram com a taxa de crescimento e demonstram que o emprego criado por elas é altamente concentrado: 9% das EBTs analisadas pelos autores foram responsáveis por 48% dos empregos gerados pela amostra estudada.

Segundo Davidsson, Achtenhagen e Naldi (2010), especificamente, o crescimento para empresas de tecnologia da informação pode abranger diversificação, combinação produto-mercado, entrada em novo mercado, ou ainda crescimento vertical, caracterizado pela integração na cadeia de valor. Quanto à dinâmica do crescimento, no caso de empresas deste setor - compreendidas como “empresas independentes cuja base de negócios é desenvolver, comercializar ou manufaturar tecnologia” (RANNIKKO, 2012, p. 9) - as especificidades das empresas estão relacionadas às estratégias de crescimento, como o estabelecimento de parcerias com universidades, onde é “criada” a matéria prima (MORETTI; CRNKOVIC, 2015; TUMELERO; MARINS; SANTOS; CARNAÚBA, 2015) e a valorização do conhecimento das pessoas, pois são os ativos da empresa.

Dentre os fatores que podem influenciar no processo de crescimento, estão aqueles no âmbito do indivíduo, da empresa e do ambiente (WIKLUND; PATZELT; SHEPHERD, 2009). 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; LASCH ET AL., 2007; RAUCH; RIJSKJIK, 2013). Fatores psicológicos, como motivação e aspirações de crescimento por parte de empreendedores também apresentam efeitos positivos sobre o crescimento das empresas (DAVIDSSON ET AL., 2010; LEVIE; LICHESTEIN, 2010).

No âmbito da empresa, estratégias de crescimento são importantes como estratégias de produção voltadas à melhoria, desenvolvimento e inovação de produtos (ACHTENHAGEN ET AL., 2010; DAVIDSSON ET AL., 2010; DOBBS; HAMILTON, 2007; LÖFSTEN, 2016; MORENO; CASILLAS, 2008). Estratégias de mercado, como aproveitamento de nichos e 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 (BRUSH ET AL., 2009; DAVIDSSON ET AL., 2010; LASCH ET AL., 2007).

O estímulo ao conhecimento, ao aprendizado e a análise da tecnologia, segundo Löfsten (2016), é o importante para o crescimento de empresas de base tecnológica. Nesse sentido, recorrer a especialistas e consultores e utilizar capacidades resultadas do processo de aprendizado também contribuem para o crescimento (DAVIDSSON ET AL., 2010; REID; XU, 2012; TERUEL-CARRIZOSA, 2010). Além de tudo, o crescimento está associado à uma política de recursos

humanos, incluindo treinamentos e incentivos monetários (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011; BARRINGER ET AL., 2005; DOBBS; HAMILTON, 2007; RAUCH; RIJSKIJK, 2013).

Quanto às influências de variáveis do ambiente sobre o crescimento de empresas, pode-se destacar o efeito positivo da aglomeração industrial (BRITO; BRITO; PORTO; SZILAGYI, 2010; HOOGSTRA; KIJK, 2004) e de condições de oferta e demanda do mercado sobre o crescimento (COAD; TAMVADA, 2012; WRIGHT; STIGLIANI, 2012). Barreiras de entrada, bem como o dinamismo do setor, também podem influenciar positiva ou negativamente o crescimento (DAVIDSSON ET AL., 2010). A presença de investidores e de capital de risco, a presença de universidades e de mecanismos de transferência de tecnologia mostraram-se favoráveis ao processo de crescimento para empresas de base tecnológica (DAVIDSSON ET AL., 2010; HERMANS ET AL., 2012). A disponibilidade de recursos humanos e de matéria prima são variáveis chave a serem observadas na estratégia (COAD; TAMVADA, 2012; LASCH ET AL., 2007; SCHOONJANS, VAN CAUWENBERGE; BAUWHEDE, 2013).

Por fim, entende-se que o ambiente externo onde forma-se o mercado de tecnologia de informação influencia e, ao mesmo tempo, opera como um pano de fundo, onde as empresas adquirem e ou desenvolvem seus recursos e capacidades em diferentes trajetórias ao longo do tempo. Durante estas trajetórias e dados os fatores do ambiente externo e interno, elas podem buscar caminhos para o crescimento (estratégia orgânica e inorgânica). Os diferentes fatores externos e internos que podem tanto impulsionar quanto limitar este crescimento, com destaque para questões particulares do setor de TI, principalmente em serviços, que estão relacionadas ao mercado de trabalho (que tem se mostrado mais demandante do que ofertante ao longo dos anos), a dependência que as empresas têm da disponibilidade e qualidade de seus profissionais, a rapidez das mudanças de cenário e da necessidade de tomar decisões que acompanhem estas mudanças.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas informações sobre o tipo e abordagem da pesquisa, o método utilizado, o processo de coleta e análise de dados, além de uma apresentação da empresa que será o objeto de estudo deste trabalho.

3.1. Definição e Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, do tipo descritiva e analítica, com o uso do estudo de caso e no formato de relato técnico. A abordagem qualitativa de pesquisa permite evidenciar diferentes informações que se traduzem de intenções, pensamentos, sentimentos e comportamentos de pessoas inseridas em ambientes ou situações pesquisadas (SILVA, 2016). Silverman (2009) explica que a pesquisa qualitativa deve ser estruturada de forma a transparecer resultados sutis que, muitas vezes, não são captados no ambiente pesquisado se utilizado outras formas de pesquisa, como a quantitativa. Creswell (2007) faz a ligação da pesquisa qualitativa a cinco formas da investigação desta linha: a biografia, o estudo fenomenológico, a teoria fundamentada, a etnografia e, por fim, o estudo de caso, que está aplicado neste trabalho.

Com relação ao tipo, a pesquisa é descritiva, que se apoia na abordagem qualitativa descrevendo características de determinado grupo populacional, fenômeno ou estabelecendo relações entre variáveis de um ambiente (GIL, 1991). O estudo de caso é um procedimento técnico que visa a investigação de casos específicos e unitários, geralmente, bem contextualizados e definidos em tempo e lugar. Goode e Hatt (1979) explicam que estudo de caso se caracteriza por uma forma de organização de dados e informações considerando a unidade como um todo, a fim de investigar as características importantes do objeto de estudo da pesquisa. Yin (2001) reforça a importância da definição da estratégia a ser utilizada no estudo de caso, e ressalta a necessidade de se orientar por três condições básicas: a primeira diz respeito ao tipo de questão de pesquisa proposto, a segunda aponta a extensão de controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais efetivos relatados na pesquisa e, por último, o grau de enfoque em relação a acontecimentos históricos em oposição a contemporâneos.

Segundo a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2014a), o curso de mestrado profissional foi criado em 1999 e, além de possuir os mesmos níveis e padrões de exigências aplicados a qualquer programa de pós-graduação, é voltado aos que procuram desenvolver sua qualificação profissional e também a livre docência em qualquer instituição de ensino superior no Brasil. Possui o objetivo de contribuir com o setor produtivo nacional público e privado, agregando um maior grau de competitividade e produtividade às empresas e organizações.

No que tange as produções nos mestrados profissionais, Biancolino et al. (2012) explicam que surgiu uma nova forma de apresentar os resultados gerados de trabalhos acadêmicos e profissionais chamado de relato técnico, variando no que se apresentava em formatos de dissertações e artigos científicos. Também comentam que a descrição dos relatos técnicos não são apenas relatórios, pois vão além da apresentação de um caso a ser estudado em uma organização, uma vez que apresentam resultados práticos de uma intervenção com rigor metodológico que segue a base científica das linhas acadêmicas. Dessa forma, Biancolino et al (2012) definem que o relato técnico é um produto de um trabalho de pesquisa aplicada ou produção técnica que descreve experiências nas organizações e que deve considerar o pensamento do autor explicitado com base no rigor científico e metodológico.

Roje e Walter (2014) diferenciam o relato técnico de um artigo científico com base na proposta de cada um, onde o relato técnico detalha um processo de intervenção prática em organizações, enquanto o artigo científico foca em pesquisa empírica ou discussão teórica. De forma similar, Motta (2017) diferencia 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. Em termos de conteúdo, o relato técnico/tecnológico se diferencia de um artigo científico, pois as seções de resumo e introdução e fundamentação teórica são mais sintéticas e a seção de apresentação e análise das contribuições, resultados e considerações finais acabam por ser mais extensas em relatos técnicos (ROJE; WALTER, 2014).

3.2. Coleta e Análise de Dados

Uma das formas de coleta de dados para este trabalho foi a pesquisa documental que, conforme Oliveira (2007), não pode ser confundida com pesquisa bibliográfica. O autor explica que a diferença entre essas duas modalidades está em sua fonte, pois a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam tratamento analítico ou científico, o que remete a um cuidado adicional pois são classificadas como fontes primárias, ou dados originais, que possuem relação direta com os fatos a serem analisados. Enquanto a pesquisa bibliográfica recorre a materiais resultantes de contribuições de diferentes autores sobre o tema, ou seja, fontes secundárias, que já são de domínio científico.

Em uma pesquisa documental, é necessário definir o que é um documento e Cellard (2008, p. 296-297) define alguns tipos de documentos, como: "tudo o que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho, é considerado como documento ou 'fonte'" ou "pode tratar-se de textos escritos, mas também de documentos de natureza iconográfica e cinematográfica, ou de qualquer outro tipo de testemunho registrado, objetos do cotidiano, elementos folclóricos, etc".

E para este trabalho, a análise documental foi utilizada como técnica de tratamento de dados, transformando os dados em informações compreensíveis, ou como salienta Oliveira (2007), a análise documental é um processo de tratamento do material a fim de armazenar as informações de forma acessível, condensada e contextualizada socialmente. Toda a análise documental realizada neste trabalho foi pautada na seguinte estrutura documental:

Tabela 3 – Documentos utilizados na pesquisa

(Qtd) Documentos	Conteúdo	Momento da pesquisa	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 de localidades para expansão (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.	2009-2020
(2) Planilha de dados de pesquisa (.xlsx)	Dados utilizados para a análise Inicial das localizações de expansão.	Fase Inicial de localidades para expansão.	2019

Fonte: dados da pesquisa.

Outra técnica de coleta de dados utilizada foi a observação participante que, segundo Queiroz et al. (2007), propicia uma visão detalhada da realidade por meio da interação do pesquisador com o meio. Ou, como diz Patton (2002), para uma compreensão mais completa da complexidade das situações, a participação direta e a observação da situação podem ser o melhor método de pesquisa. O que também é um método de coleta de dados sólido quando se objetiva apreender conhecimento dinâmico sobre uma situação ou fenômeno (MINAYO; DESLANDES, 1998).

Dessa forma, foi utilizada a pesquisa documental associada à observação participante a fim de complementação das informações e garantia de maior rigor metodológico para apresentação e análise do estudo de caso realizado. A pesquisa documental foi baseada em documentos não estruturados como reuniões de tomada de decisão, reuniões de *brainstorm* e seus registros em artefatos como atas, mensagens de correio eletrônico e apresentações utilizadas durante a elaboração e implementação do plano de expansão da operação brasileira da empresa estudada.

A observação participante ocorreu durante o período de janeiro de 2019 a novembro de 2020, em reuniões com diferentes grupos e níveis estratégicos como Global, Regional e Nacional da empresa estudada. Neste período, o pesquisador atuou na condição de responsável, no âmbito nacional, de uma fábrica de software e na evolução do modelo de operação da empresa, sendo coautor de alguns dos registros documentais criados durante o período relatado, junto com a equipe responsável pela implementação da estratégia.

3.3. Descrição e Caracterização da Empresa - Objeto de Estudo

A empresa estudada 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.

A empresa possui algumas unidades de negócios e uma delas é a responsável pela entrega de serviços de software, caracterizadas como fábricas de software, distribuídas em mais de uma dezena de unidades, situadas em diferentes países da Europa e América Latina, sendo um desses países o Brasil.

A atuação da empresa no Brasil ocorre, principalmente, por meio de uma unidade de fábrica de software existente há mais de uma década, localizada no interior da Região Sudeste que contava com aproximadamente 500 funcionários quando esta pesquisa foi realizada. Essa unidade tem apresentado um crescimento médio anual de 20% nos últimos 3 anos, resultado da negociação e crescimento de negócios no Brasil e no objetivo de maximizar os resultados da empresa produzindo em regiões de menores custos do que nas capitais ou grandes centros urbanos.

Nesse contexto, a unidade operacional brasileira cresce com estímulo das vendas de serviços de Tecnologia da Informação, mas dependendo também da contratação de pessoas especializadas, o que tem se mostrado um desafio dado o desequilíbrio entre oferta e demanda nesse mercado de trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de atingir os objetivos da pesquisa e em observação aos preceitos de um relato técnico, este capítulo apresenta o contexto organizacional e estratégico, contemplando também um breve histórico da empresa estudada e a descrição da situação-problema para evidenciar, assim, como surgiu a necessidade da adoção de uma estratégia para o seu crescimento atendendo, assim, o primeiro objetivo de pesquisa. E os encaminhamentos que foram sendo feitos ao longo do período analisado, com a descrição do planejamento e levantamento de dados para a criação de cenários possíveis que auxiliaram o processo de decisão, atendendo ao segundo objetivo de pesquisa. Em seguida, é feita uma breve discussão das soluções escolhidas e resultados preliminares, encaminhadas à luz do referencial teórico, atendendo ao terceiro e quarto objetivos de pesquisa.

A demanda pela análise e definição de onde a empresa deveria estruturar outra unidade de fábrica de software surgiu de uma mudança no seu modelo produtivo que objetivou a redução de custos na produção dos serviços e a criação de maior escala para crescimento orgânico por meio da execução do máximo de serviços de tecnologia possível em unidades de fábrica de software no interior do país, pois a empresa atua na prestação de serviços com profissionais mais localizados nas capitais e próximo dos clientes que na unidade atual da fábrica de software atual. Diante desse desafio de crescimento, foi analisada a capacidade da unidade atual e identificou-se que não seria possível crescer no volume e na velocidade esperados somente na região onde a empresa atua, pois, esta já estava apresentando problemas de escassez de profissionais qualificados. Assim, surgiu a alternativa de abrir uma nova unidade e por consequência o projeto de análise e definição de uma nova região para atuação.

4.1. Contexto Organizacional e Estratégico e a Situação Problema

A empresa em estudada é uma consultoria de serviços de tecnologia, originada na Europa na década de 90 como uma empresa que desenvolve soluções de negócio, tecnologia da informação e *outsourcing* para os setores de bancos, seguros, telecomunicações, indústria e governo. Após se consolidar na em alguns países na europa em seus primeiros anos de atuação, a empresa iniciou

um processo de expansão geográfica ou estratégia de internacionalização, buscando utilizar esta estratégia como alavanca no crescimento e participação de mercado como afirmaram Rugman e Verbeke (1992) ser um dos objetivos deste tipo de estratégia. A empresa estabeleceu parcerias com clientes que também estavam passando por processos de internacionalização, com isso conseguiu se expandir em diferentes países, adotando a estratégia de *follow the client* como principal motivador na procura de novos mercados para se expandir (JOHANSON; VAHLNE, 1977; DUNNING, 1980) e como resultado da aplicação dessa estratégia, após os 10 primeiros anos de atividade, a empresa já estava atuando em vários países da Europa e América, com um total de empregados próximo dos 10.000.

Como o foco da empresa sempre foi a prestação de serviços de Tecnologia da Informação em grandes clientes, que possuíam características de grandes volumes de trabalho em projetos de transformação digital e integração de sistemas, a importância da operação foi crescente e virou caminho crítico na execução dos contratos com os clientes, e como define Corrêa e Corrêa (2010), a estratégia de operações é uma importante ferramenta na busca de aumento de competitividade das empresas, que precisam organizar e controlar os processos e recursos de sua cadeia produtiva. Diante da necessidade de rever a estratégia de operações da empresa, houve uma mudança na direção de abertura de novas unidades de operação, que foram chamadas de fábricas de software, no interior dos Países onde a empresa atuava na década de 2000. O motivo para essa decisão foi que os escritórios da empresa estavam instalados apenas em grandes centros e capitais financeiras nos Países onde atuava, e os custos dessas operações cresciam na mesma ordem do volume de negócios que se realizava, bem como ficava difícil de se escalar os crescimentos nessas capitais.

Conforme define Gronroos (2003), as operações de serviços são separadas em duas partes que são interdependentes: a linha de frente e a retaguarda. A primeira, interage com o cliente, e era executada pelas unidades da empresa estudada que ficavam nos grandes centros urbanos. A segunda, retaguarda, apoia diretamente a prestação de serviço vendido ou negociado com os clientes, na empresa estudada a retaguarda se configura como as suas fábricas de software. A estratégia da operação dessas unidades de retaguarda possuía três principais objetivos: aumentar o poder de escala para dar agilidade à empresa, maior qualidade na entrega dos serviços para os clientes e obter maior rentabilidade financeira.

Sobre **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, como já apontado por Kotler (2000) e dificultam a adaptação rápida de crescimento.

O segundo objetivo era obter mais especialização e por consequência **maior qualidade na entrega dos serviços para os clientes** porque essa é uma das dimensões de desempenho mais importantes na prestação de serviço e, segundo Slack (1993), as dimensões de desempenho definem a posição de uma empresa no mercado. E, diferentemente das unidades que ficavam na linha de frente com os clientes nos grandes centros, chamadas na empresa estudada de consultoria, os profissionais que trabalhavam na retaguarda (SWF) deveriam ter conhecimentos e experiências mais específicas na prestação de serviços em desenvolvimento de software.

E como uma das principais ações de especialização e de garantia de qualidade na prestação de serviços de software, a empresa adotou o CMMi (Capability Maturity Model Integration), obtido através do órgão internacional certificador SEI (*Software Engineering Institute*) em todas as fábricas de software que eram abertas, inclusive no Brasil. O foco desta ação foi padronizar as operações de serviços com políticas, processos, procedimentos e ferramentas, elevando o grau de padronização reconhecido internacionalmente como um modelo de alta qualidade em serviços de desenvolvimento de software. Esse modelo de CMMi possui vários níveis de maturidade, e conforme as Fábricas de Software iam amadurecendo e ganhando mais experiência, o nível de maturidade se elevava e a exigência de qualidade na prestação de serviços também, e, com isso, chegou-se no nível mais alto de maturidade (nível 5) em todas as Fábricas de Software da empresa.

E o terceiro objetivo foi a busca por eficiência financeira, caracterizada por Hitt e al. (2011) 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 é possível, pois a abertura das fábricas de software deve ocorrer em regiões onde a remuneração dos profissionais seja menor que nos grandes centros.

Diante da decisão de criar as fábricas de software, em 2007, foram abertas algumas unidades no interior de alguns países, com foco em prestação de serviço para o mesmo país, com tipologia de serviço denominada internamente de *nearshore*. Também foram abertas fábricas de software na América Latina, em países onde já havia escritório da consultoria, com o objetivo de trabalhar para o mesmo país no conceito, ainda, de *nearshore*. E, também, para países na América Latina onde não havia unidades de fábrica de software, além da prestação de serviço para outros países da Europa (*offshore*). Essas unidades de fábrica de software da América Latina foram abertas na década de 2000 e trabalhavam no mesmo idioma, prestando serviço para a Europa além de países na América Latina, com o apelo de custos mais baixos.

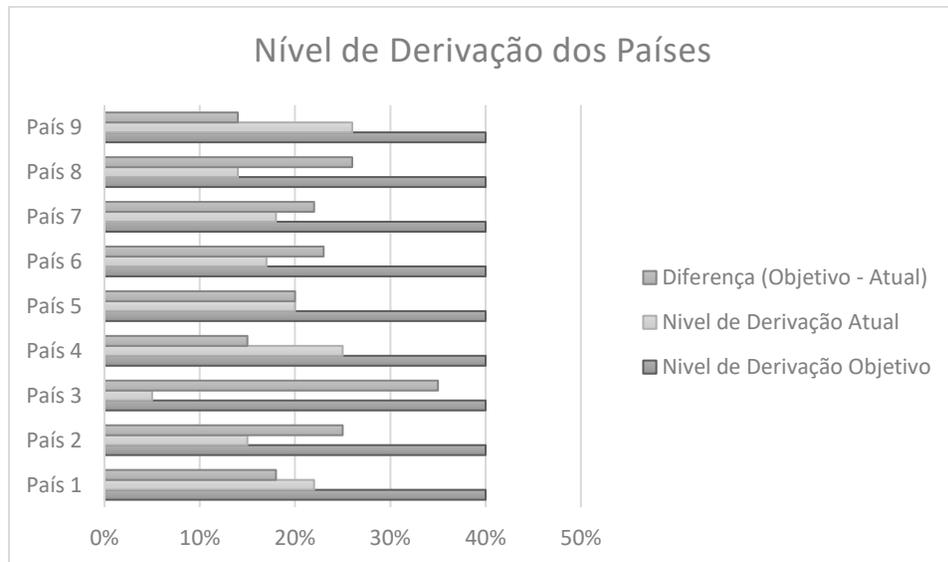
Depois de três a quatro anos do momento de abertura dessas unidades de fábrica de software, confirmou-se o resultado positivo esperado quanto aos três principais objetivos que levaram a empresa a abri-las pelo mundo, que eram: i) aumentar poder de escala num cenário de crescimento orgânico entre 15% e 25% ao ano, e essas novas unidades contribuíram para facilitar a contratação de profissionais durante os momentos de crescimento; ii) maior qualidade na entrega de software para os clientes, pois foram implantados modelos de gestão de qualidade com reconhecimento internacional, como CMMi (*Capability Maturity Model Integration*), nessas fábricas de software, o que trouxe um modelo operacional de garantia de qualidade com resultados positivos atestados pelos clientes; e iii) obter maior 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 em torno de 20%, chegando a 40% em algumas regiões.

Uma vez alcançado o êxito do modelo produtivo utilizando fábricas de software, durante a década de 2010, houve um avanço importante no grau de maturidade dessas unidades de fábrica de software espalhadas pelos países e, por consequência, um avanço também no modelo produtivo da empresa como um todo com a implementação dessas unidades, que se posicionaram como um importante componente na operação da empresa.

Diante dessa homogeneidade de modelo produtivo, foi iniciada a medição e controle da localidade onde estava sendo executado o serviço, comparando a quantidade horas executadas nas localidades de grandes centros com as horas executadas nas fábricas de software. Como resultado, foi identificado que apenas 18% do volume de trabalho estava sendo executado nas fábricas de

software e como consequência, a direção da empresa definiu o objetivo de duplicar esse percentual, no mínimo. E um novo indicador foi criado, chamado de Nível de Derivação, para as unidades de fábrica de software, cujo objetivo foi definido em 40% de nível de derivação nos próximos três anos, conforme mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Nível de Derivação dos Países



Fonte: dados da pesquisa.

Como já entendido na literatura há um bom tempo (SKINNER, 1969), a estratégia de operações é uma ferramenta para alavancar a estratégia competitiva, por isso a empresa definiu uma mudança na sua operação a fim de alcançar a meta de 40% dos serviços de desenvolvimento executados nas fábricas de software.

Em conformidade com Rosenzweig e Easton (2010), que explicam que um dos papéis da estratégia de operações é apoiar a identificação de prioridades competitivas por meio da estratégia de utilização dos recursos, foi analisada a situação de cada país quanto à sua estratégia e volume de serviços de desenvolvimento de software, além das características dos clientes, a fim de estabelecer metas mais agressivas de nível de derivação desses países e clientes.

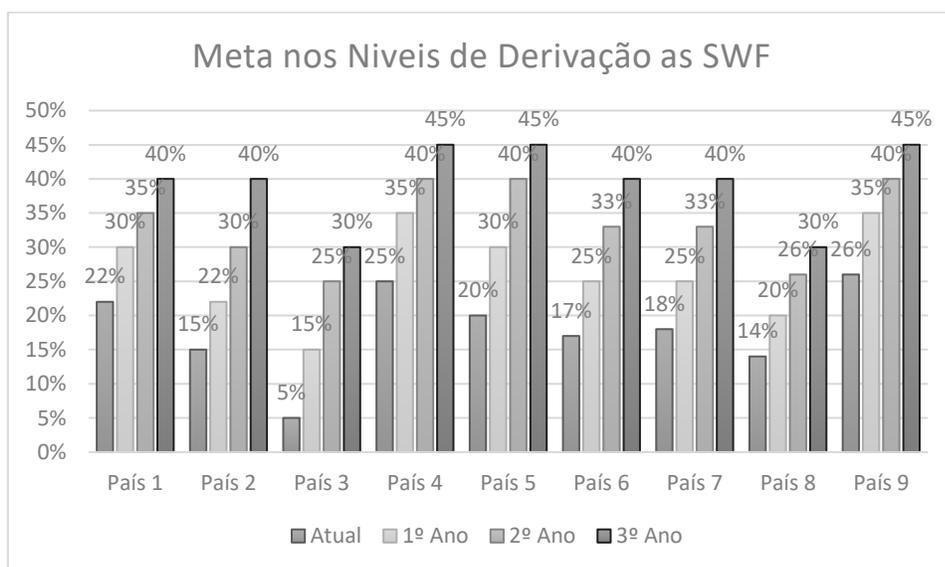
Quanto à análise da situação de cada país, foram observadas as seguintes características dos clientes, serviços e projetos atuais ou a futuro: i) tipos de serviços que são passíveis de realização em remoto, pois o trabalho necessariamente seria realizado fora das instalações dos clientes e também fora da cidade base onde o cliente atuava; ii) volume desses serviços atuais e futuros, o que respondia se valeria a pena ou não investir nessa ação, pois volumes pequenos e fracionados na prestação de serviço trariam riscos para a operação, da mesma forma, se o contrato com o cliente a futuro estava próximo do encerramento, o movimento de transferir para uma unidade nova de atuação não valeria a pena; iii) características técnicas desses serviços, como tipologia de tarefas e tecnologia, desqualificando tipos de serviços como alocação de recursos, pois se esse tipo de serviço não for executado presencialmente nos clientes, traria riscos para a operação; iv) cultura e maturidade do cliente para trabalho remoto, pois existiam clientes que exigiam que os prestadores de serviço ficassem localmente em suas instalações, o que dificultaria muito o convencimento para a ação de levar a outra localização esses profissionais. Nesse sentido, Araújo (2004) afirma que se deve identificar os critérios para a definição da estratégia de operação com foco nos usuários e clientes, a fim de avaliar os serviços prestados para se obter maior chance de sucesso nas decisões.

O mapeamento da operação nos países objetivou identificar clientes e serviços para focar a execução da transição de demanda para as fábricas de software, além de determinar o real potencial de cada país frente ao objetivo de aumentar o nível de derivação. Ademais, foi possível analisar a necessidade de cada país no que tange à especialização técnica. O mapeamento foi realizado com base em entrevistas com os executivos da empresa que atuam em cada um dos clientes em cada país. A segunda etapa do plano foi definir metas de nível de derivação para cada tipo de projeto e serviço que a empresa comercializava com seus clientes (em âmbito mundial) a fim de, no momento da venda e concepção do projeto, já ser possível configurar o projeto de acordo com o modelo produtivo e com um nível de derivação de acordo com os objetivos da empresa.

Durante a primeira etapa, executada na segunda metade da década de 2010, devido ao volume de negócios crescente e os resultados positivos da utilização das fábricas de software, a empresa realizou uma análise projetando os próximos 5 anos e a conclusão foi de que seria necessário um crescimento aproximado de 49% de forma global nas Fábricas de Software, o que representava dobrar o número de trabalhadores contratados.

Alguns países apresentaram taxa de crescimento maior que 100% das fábricas de software, como foi o caso dos Países 2, 3, 6, 7 e 8. Esses países, devido ao pouco incentivo e experiência na utilização das Fábricas de Software, possuíam maior possibilidade de crescimento percentual de nível de derivação, ao passo que os Países 1, 4, 5 e 9 haviam trabalhado mais com as fábricas de software e, portanto, já haviam adquirido maior maturidade nas operações e experiências exitosas no modelo com Fábricas de Software, refletido no percentual de nível de derivação, que nesses países eram maiores. A Figura 2 mostra as metas dos níveis de derivação para as fábricas de software, dividida por países.

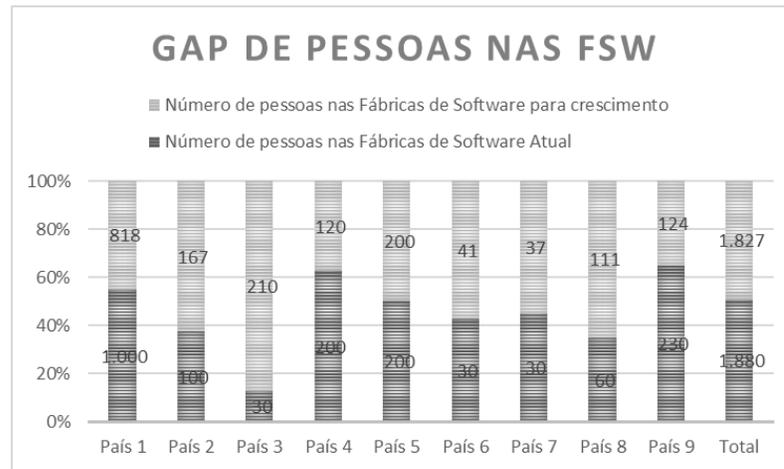
Figura 2 – Meta nos Níveis de Derivação às FSW



Fonte: dados da pesquisa.

A Figura 3 apresenta esta lacuna entre o número de profissionais demandados e o número atual de profissionais em cada país no mesmo período, dessa forma mostrando o crescimento necessário em cada país. Totalizando uma previsão de crescimento de 1.827 pessoas.

Figura 3 – GAP de pessoas nas FSW



Fonte: dados da pesquisa.

Depois dos números apresentados e uma análise, mostrou que havia um déficit considerável e desafiante por alguns motivos. Primeiro, havia o custo associado ao transferir o conhecimento de um projeto para outra localidade, com outras pessoas. Segundo o crescimento, em termos de pessoas a serem contratadas em algumas fábricas de software, configurou-se um desafio complicado devido à falta de profissionais de tecnologia, de maneira geral, nos países. Outro ponto relevante foi a questão de analisar que o déficit de pessoas concorreria com o crescimento natural da empresa, pois o nível de derivação seria maior em todas as novas oportunidades comerciais. E terceiro, havia uma barreira cultural em realizar o trabalho em outras localidades, o que exigiria um plano de mudança de mentalidade dentro da empresa que não seria concluída no curto prazo.

A próxima decisão que precisava ser tomada era sobre qual fábrica atenderia qual país. Para essa decisão, foram observadas algumas variáveis, como: i) se existia fábrica de software no país, pois facilitaria muito a questão de deslocamentos, cultura e fuso horário; ii) a capacidade de crescimento de cada fábrica de software; iii) a especialidade que os clientes dos países precisavam nas fábricas de software, pois algumas delas estavam muito especializadas em algumas tecnologias e conhecimento de negócio; e iv) se havia restrição do cliente em que o trabalho seja realizado *off-shore* (realizado em outro país).

As fábricas de software e o país foco de atendimento disponíveis na segunda metade da década de 2010 eram, conforme Tabela 4:

Tabela 4 – Fábricas de Software e Países Atendidos

País	Nome FSW	Tamanho (em nº de pessoas)	Foco (País)	País 1	País 2	País 3
País 1	FSW 1 País 1	550	País 1/ País 4	35%	100%	
País 1	FSW 2 País 1	400	País 1/ País 2	30%	100%	
País 1	FSW 2 País 1	320	País 1/ País 3	29%	100%	
País 9	FSW 1 País 9	260	País 1/ País 9	3%	100%	
País 6	FSW 1 País 6	120	País 1/ País 6/ País 8	3%	100%	100%
País 5	FSW 1 País 5	230	País 5/ País 7	100%	100%	
		1880				

Fonte: dados da pesquisa.

Após a análise, foi identificado o grau de crescimento ano a ano de cada fábrica de software mantendo a distribuição atual do foco de cada uma quanto ao país atendido, ficando da seguinte maneira o crescimento em número de pessoas, conforme apresentado na Tabela 5:

Tabela 5 – Fabricas de Software e Crescimento Previsto

Nome FSW	Atual	Crescimento das Fábricas de Software (em pessoas)					Tamanho Final
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Crescimento		
FSW 1 País 1	550	187	110	110	406	956	
FSW 2 País 1	400	156	122	135	412	812	
FSW 2 País 1	320	189	150	108	447	767	
FSW 1 País 9	260	70	39	39	148	408	
FSW 1 País 6	120	67	63	47	177	297	
FSW 1 País 5	230	92	93	52	237	467	
		761	576	490	1.827	3.707	

Fonte: dados da pesquisa.

Com foco na estratégia de crescimento orgânico, apontada por Hitt et al (2011) 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 dentro desse novo modelo produtivo (*nearshore* e *offshore*).

Com a estratégia de distribuição apresentada, foi possível avaliar se as fábricas de software teriam capacidade de crescer organicamente ano a ano, o que levou a conclusão de que era possível

o crescimento orgânico em cada uma das localidades. Dessa forma, a meta de crescimento do nível de derivação de serviços ficou configurada por país, conforme apresentado na Tabela 6:

Tabela 6 – Países e a Variação da derivação em Número de Pessoas

Países	Atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Crescimento	Tamanho Final
País 1	1000	364	227	227	818	1.818
País 2	100	47	53	67	167	267
País 3	30	84	84	42	210	240
País 4	200	60	30	30	120	320
País 5	200	80	80	40	200	400
País 6	30	14	14	12	41	71
País 7	30	12	13	12	37	67
País 8	60	42	42	28	111	171
País 9	230	59	33	33	124	354
	1880	761	576	490	1.827	3.707

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à especialidade que cada país e cliente exigiam, concluiu-se que as fábricas de software que já trabalhavam com seus respectivos países já estavam se especializando nas necessidades locais e que, portanto, não deveria ser alterado o atendimento de localidade também por esse motivo. Sobre a questão cultural de trabalho remoto dos clientes para outros países, da mesma forma que o tema da especialidade estava sendo resolvido paulatinamente, esta questão também, principalmente, devido à relação entre os executivos nas duas pontas na prestação de serviços que já estava estabelecida e era intensificada.

Após a conclusão das análises por parte dos gestores da Empresa A, ficou claro que a mudança de mentalidade e o custo de transição dos projetos atuais (já em operação, que foram negociados e vendidos em um modelo produtivo diferente do proposto) iriam dificultar os controles mais centralizados e que o resultado poderia afetar os serviços dos clientes. Dessa forma, ficou decidido que a empresa iria focar mais no novo modelo produtivo, ou seja, clientes ou serviços novos de cada país, na tentativa de acelerar o processo de transição de um modelo para o outro.

A mudança do modelo produtivo e a meta mais agressiva de nível de derivação nas estratégias comerciais tiveram como objetivo garantir o crescimento da empresa e forçar o movimento de derivação em todos os âmbitos da organização. Na perspectiva dos gestores, sem essa nova meta de derivação, dificilmente se cumpririam os indicadores financeiros. Esse novo modelo produtivo se baseou em alguns pilares, como apresentado na Tabela 7:

Tabela 7 – Pilares do Novo Modelo Produtivo

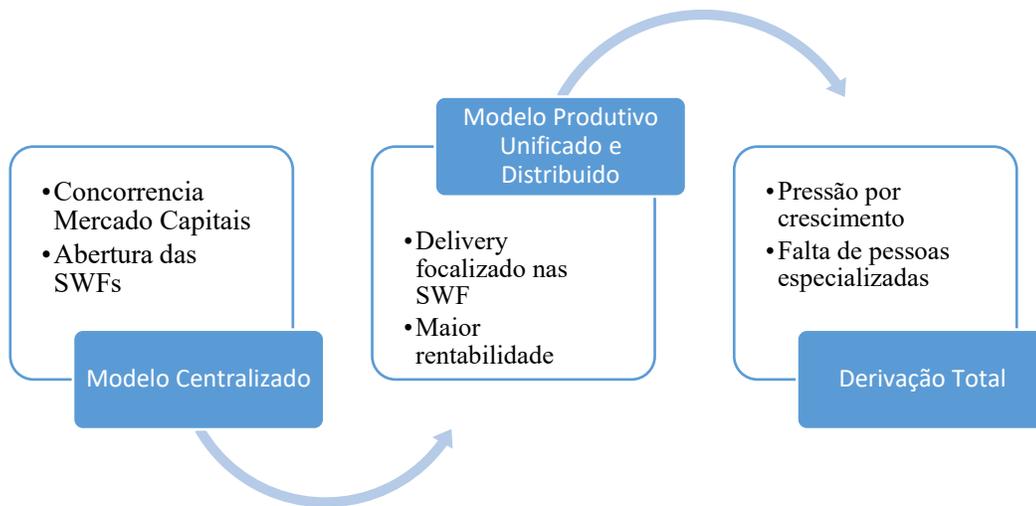
Pilar	Meta	Descrição
Pilar 1	Meta de derivação	Toda proposta comercial de serviços de software deveria ser configurada objetivando o nível de derivação de, no mínimo 40%. Essa meta foi estabelecida para a venda e também para a execução. Esse pilar resultaria em maior rentabilidade para a empresa.
Pilar 2	Centralização no arquiteto de solução	Um novo papel deveria ser desempenhado nos escritórios da Consultoria (nos grandes Centros), que se configurou como o arquiteto de solução. Esse papel seria executado por um executivo que conhecesse bem de serviços de software e de trabalho em remoto com fábricas de software. Ele centralizaria toda e qualquer proposta comercial com o objetivo de definir a melhor solução para o cliente, bem como o maior nível de derivação as SWFs.
Pilar 3	Posicionamento das fábricas de software	Foi criado um plano de aproximação interna e dos clientes com as fábricas de software. Esse plano visava viagens das equipes da empresa que ficavam nos escritórios dos grandes centros e também do cliente e as fábricas de software com o objetivo de conhecer estas unidades e as pessoas que trabalhavam nessas localidades. Também criado um plano de marketing interno e externo de forma a garantir visibilidade das unidades de fábrica de software.
Pilar 4	Mentalidade de equipe única	Um programa de conscientização foi criado pela empresa com o objetivo de que os membros das equipes, mesmo que em localidades diferentes e com papéis diferentes, tivessem como o cliente. Foram definidos treinamentos para sensibilizar a todos.

Fonte: dados da pesquisa.

Com o novo modelo produtivo, veio a necessidade de aumentar a estrutura executiva (diretiva) nas fábricas de software, pois o grau de responsabilidade se elevou, consideravelmente, de um modelo de atuação na retaguarda das operações para um maior protagonismo frente aos clientes, além de volume de trabalho mais elevado. Com isso, foram contratados novos executivos e foram reestruturados processos de governança devido ao volume de trabalho crescente.

A Figura 4 sintetiza a trajetória dos modelos de trabalho da empresa nas décadas de 2000 e 2010:

Figura 4 – Trajetória dos Modelos de Trabalho da Empresa



Fonte: dados da pesquisa.

Durante a execução dessa nova diretriz, ocorreu um advento que foi a aquisição da Empresa A por outra empresa multinacional de maior porte e que previa um crescimento considerável em todas as localidades onde estavam instaladas as fábricas de software. Com isso veio a necessidade de um estudo para abertura de novas fábricas que definiu a demanda por três novas unidades e um plano específico para uma fábrica de software no Brasil.

No mercado brasileiro, a empresa é classificada como uma EBT (Empresa de Base Tecnológica), que segundo Santos e Pinho (2010), é aquela que possui crescimento exponencial e participação direta na evolução tecnológica das empresas em todos os segmentos, por meio da fabricação de produtos e inovações incrementais. Devido ao fato vivenciado neste momento de evolução digital em todas as indústrias explicado por Santos e Pinho (2010), a geração de negócio foi impulsionada consideravelmente e com isso aumentou o desafio de suprir essa demanda pois com o foco em expansão orgânica seria exigido uma grande oferta de profissionais. Porém o Brasil já apresentava sinais de desequilíbrio entre oferta e demanda no mercado de Tecnologia da Informação, e o foco da empresa seria execução do crescimento orgânico. Diante desse cenário e mesmo já havendo uma unidade de fábrica de software, em 2019, os gestores da Empresa A definiram como objetivo a expansão dessa operação brasileira de forma orgânica.

Durante o processo de análise estratégica para definição do objetivo de crescimento, verificou-se que o mercado local da fábrica de software atual de Tecnologia da Informação estava

apresentando sinais de saturação, com desequilíbrio entre oferta e procura de profissionais especializados. Esse fato impossibilitaria o crescimento no volume esperado a fim de atender às necessidades da empresa no país. Diante dessa situação, foi tomada a decisão de realizar um estudo em âmbito nacional com o objetivo de encontrar cidades como opção para abertura de uma nova fábrica de software no Brasil.

Durante a estruturação do estudo sobre as possíveis estratégias de crescimento, foram analisadas variáveis de ambiente que influenciariam na execução do plano que seria criado, como efeitos positivos de aglomeração industrial, destacado por Brito (2010), e também observada uma variável importante, segundo Stigliani (2012), que é a condição de oferta e demanda de serviços e de profissionais especializados nas regiões estudadas. Assim, a situação problema pode ser sintetizada: “Como estruturar o crescimento operacional levando 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? ”.

4.2 Apresentação e Análise da Proposta de Solução da Situação Problema

Diante da situação problema apresentada, primeiramente, foi iniciado um estudo para encontrar a melhor localização para a nova fábrica de software e assim expandir a operação da empresa, observando as premissas estudadas por SLACK (1993) das dimensões de desempenho que definem sua posição de mercado, como qualidade dos serviços, confiabilidade da matéria prima (ou capital humano, neste caso), flexibilidade, velocidade e custo. Para a execução desse 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 próprio pesquisador, como o responsável principal pelo estudo.

O modo de trabalho da equipe para fazer o estudo baseou-se em quatro fases:

- Fase Inicial: reuniões para definir os objetivos do projeto, bem como, o método de análise.

- Fase de Planejamento: cada membro do projeto estruturou as suas atividades, o tempo e o custo para a sua execução.

- Fase de Execução: Os membros realizavam as atividades e foi estruturado uma reunião semanal de acompanhamento onde todos explicavam o andamento das tarefas.

- Fase de conclusão: Neste momento foram consolidadas todas as informações e análises a fim de apresentar os resultados para a tomada de decisão.

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 possíveis opções de cidades por meio dos seguintes requisitos:

- 1- Cidades próximas às cidades de São Paulo ou Rio de Janeiro, localidades onde já existiam escritórios da empresa, com distância de até 200 km dessas cidades ou máximo de 2 horas de deslocamento aéreo. O objetivo era possuir um deslocamento rápido para as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, onde ficavam os principais clientes da Empresa A;
- 2- População das cidades deveria estar entre 200 mil a 1,5 milhões de habitantes. Cidades desse porte são, geralmente, mais bem estruturadas com universidades e também com empresas de Tecnologia da Informação;
- 3- As cidades deveriam ter características de cidade universitária, com a configuração de diferentes universidades, públicas ou particulares, na própria Cidade ou Região. O insumo principal da prestação de serviço são pessoas qualificadas, e uma cidade universitária possui e fomenta este mercado de trabalho e também a transferência de tecnologia, conforme destaca Davidsson (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 à um grau desejado de infraestrutura e desenvolvimento da cidade, de modo geral;

Na **segunda etapa**, depois de elencadas as regiões e principais cidades, foram refinados os critérios com o objetivo de selecionar no máximo 8 cidades da lista da primeira etapa. Para isso, foram adicionados e analisados oito novos critérios juntamente com os critérios anteriores:

- 6- Custo direto dos profissionais de Tecnologia da Informação, refinando o critério 4 (Renda Per capita) para o mercado de Tecnologia da Informação;
- 7- Capacidade de formação universitária em Tecnologia da Informação em médio e longo prazo. Objetiva analisar a perspectiva de desenvolvimento da região para o crescimento do mercado de Tecnologia da Informação;
- 8- Disponibilidade de profissionais de Tecnologia da Informação para contratação imediata, o que facilitaria a instalação inicial da unidade. Como destaca Coad (2012), este é um dos itens principais quando se trata de crescimento orgânico no mercado de tecnologia da informação;
- 9- Incentivos fiscais a fim de buscar um mercado maduro que incentive a instalação de empresas de Tecnologia da Informação, e 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 Tecnologia da Informação, analisado através do reconhecimento na avaliação do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira);

Os tipos de dados utilizados para mapear e analisar os dados nesta etapa são apresentados na Tabela 8:

Tabela 8 – Fontes de dados da pesquisa das 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 media de los cursos de TI da região
	Índice de criminalidade

Fonte: dados da pesquisa.

Na **terceira etapa**, uma vez eleitas as 8 cidades, foi dado prioridade para os critérios entendidos como os principais (6 a 9) com o objetivo de refinar a análise. Para essa etapa, foi formada uma equipe multidisciplinar (com advogados, analistas de recursos humanos e da área de compras da empresa) e foi iniciada uma pesquisa de campo e via internet com intuito de se obter mais dados para complementar os dados públicos oficiais utilizados nas etapas anteriores. O

objetivo foi proceder mais uma etapa a fim de selecionar apenas 4 cidades das 8 selecionadas na etapa anterior.

Por fim, na **quarta etapa**, com as 4 cidades selecionadas na etapa anterior, onde todas já eram vistas pela empresa como excelentes opções para abertura de uma Fábrica de Software, foram realizadas visitas em cada uma delas com o intuito de se aproximar através de reuniões com representantes da Prefeitura, de Associações de Tecnologia da Informação, de Empresas de Tecnologia da Informação, Universidades e Polos Tecnológicos, além de iniciar uma rede de contatos com profissionais da área. O objetivo dessa etapa foi de confirmar os dados e o estudo feito até então, além de coletar novas informações (qualitativas) a fim de classificar cada cidade quanto a: i) confirmação dos custos de profissionais e a qualidade dos mesmos, além de identificar o quanto o mercado de Tecnologia da Informação está deficitário; ii) confirmação da receptividade e políticas de relacionamento das Universidades (públicas e privadas) com empresas de Tecnologia da Informação; iii) análise in loco da 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 nos facilitar a mobilidade de profissionais de outras regiões para essa), além de opções de espaços físicos para instalação do escritório na cidade; iv) maturidade do ecossistema de Tecnologia da Informação, que é a relação do tamanho do mercado, quantidade e características das empresas de Tecnologia da Informação, políticas públicas, integração das empresas por meio de associações e universidades.

4.2.1. Decisões e planejamento da implementação da estratégia de crescimento no Brasil

Uma vez finalizada análise das possíveis localidades para abertura da nova fábrica de software no Brasil, foram reunidas todas as informações das últimas cidades finalistas do processo de escolha e, assim, ser possível iniciar o processo de tomada de decisão. Para esta escolha, foram apresentados as informações e resultados das análises da quarta etapa que foram discutidos em algumas reuniões.

Ao final, a decisão foi a escolha de uma cidade no sul do país que 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. E, a partir desse momento, foi iniciada a elaboração de um plano de negócios da nova unidade para ser apresentado nos fóruns de discussão da empresa a fim de se chegar à decisão final sobre a abertura ou não dessa unidade.

Para a elaboração desse plano de negócios, foram tratados dois conjuntos de informações: i) custos (estrutura física e lógica, folha de pagamento, abertura societária, entre outros); ii) receitas (avaliação da demanda nesta localidade). E foram definidos os planos como o de Marketing (comunicação para o mercado e para as pessoas da região), e o de Recursos Humanos com foco em recrutamento e seleção (quais vagas seriam abertas, quais canais de comunicação e quais instituições de ensino seriam abordadas). Também foi elaborado um cronograma com prazo e as atividades que precisariam ser executadas até a abertura e a estabilização da nova unidade (que deveria durar 6 meses). E foi feita uma análise de ROI (retorno do investimento).

O processo decisório foi executado em 3 etapas, respeitando o modelo organizacional da empresa a nível país, região (América) e global:

- Primeira etapa: realizada na Matriz da Empresa A na Europa, onde fica a equipe diretiva das Fábricas de software, e por consequência onde é centralizada as principais decisões que afetem globalmente as unidades da empresa no mundo.

- Segunda etapa: realizada no Brasil, local onde se demandou o crescimento e de onde implicaria todo investimento, através do comitê diretivo País.

- Terceira etapa: realizada nos Estados Unidos, onde fica a equipe diretiva América, responsáveis pela decisão da região América quanto a investimentos. Essa foi a última etapa no processo de decisão para a abertura de uma nova unidade da Empresa A.

Adicionalmente, foram realizadas algumas rodadas de reuniões prévias com todas as áreas da empresa a fim de buscar alinhamento financeiro, legal, recursos humanos, infraestrutura de tecnologia. E ao final de um mês de reuniões e revisões do plano de negócio, antes da última reunião com o Comitê América, aconteceu uma inusitada situação e de impacto substancial, a pandemia da COVID-19. Entre o final do mês de fevereiro e início do mês de março de 2020, houve uma onda de contágio na Europa, onde fica a sede da empresa, e aproximadamente um mês

depois já estava começando a se alastrar o contágio no Brasil. Diante dessa situação de crise sanitária, o processo de abertura da nova unidade foi, momentaneamente, paralisado para que fossem decididas as medidas e também os protocolos para enfrentamento da situação.

A Empresa A já possuía protocolos de emergência que foram acionados em todas as localidades onde opera ao redor do mundo para estabelecer o controle e o alinhamento das decisões em momentos de crise. E foram criados um comitê de crise no âmbito nacional (Brasil), regional (América) e mundial a fim de acompanhar a situação. A criação dos comitês e definição de diretrizes e protocolos de enfrentamento à pandemia da COVID-19 ocorreram em três semanas até a empresa conseguir ativar o PCN (plano de continuidade de negócios) a fim de enviar para trabalho na modalidade *home office* todos os funcionários da empresa no mundo. Essa decisão foi tomada pela empresa antes mesmo dos governos locais dos países em que atua decretarem medidas como de isolamento social ou fechamento de cidades e o objetivo da antecipação foi preservar a saúde de todos os funcionários. Assim, o protocolo de *Full Home Office* foi acionado colocando em três dias, todos os funcionários, trabalhando desde suas casas, configurando-se o teletrabalho em domicílio.

A partir da execução do protocolo *Full Home Office* para todos da empresa, iniciou-se um processo de acompanhamento com foco no novo modelo de trabalho com as equipes em trabalho remoto, objetivando a garantia de qualidade de serviço para os clientes, bem como a preocupação com o bem-estar das pessoas. Neste sentido, foi feito um acompanhamento sobre questões estratégicas, táticas e operacionais com a adoção de um modelo de trabalho com monitoramento da entrega interativo, com a definição de processos diários e semanais como todos os envolvidos da equipe, desde o cliente até o desenvolvedor, utilizando metodologias ágeis e suas ferramentas que focam no trabalho por objetivo, não por controle de horário como era realizado antes.

Após um período de dois a três meses depois da execução do PCN e a transição total para o modelo *home office*, o resultado da operação se mostrou estável, sem problemas relevantes para se executar os serviços para os clientes dentro dos ANS (Acordos de Nível de Serviços). Em contrapartida alguns projetos e demandas foram congelados, temporariamente, durante esses primeiros meses. Passado esse período inicial de acomodação, foi observado pelos gestores da empresa que o mercado de Tecnologia da Informação voltou a ficar aquecido com novos negócios e projetos impulsionados, inclusive, pela situação que trouxe a pandemia da COVID-19, de

aceleração da demanda pela digitalização em diferentes tipos de empresas dado o novo modelo de relação de muitas delas com seus clientes e fornecedores, substituindo o contato presencial pelo virtual.

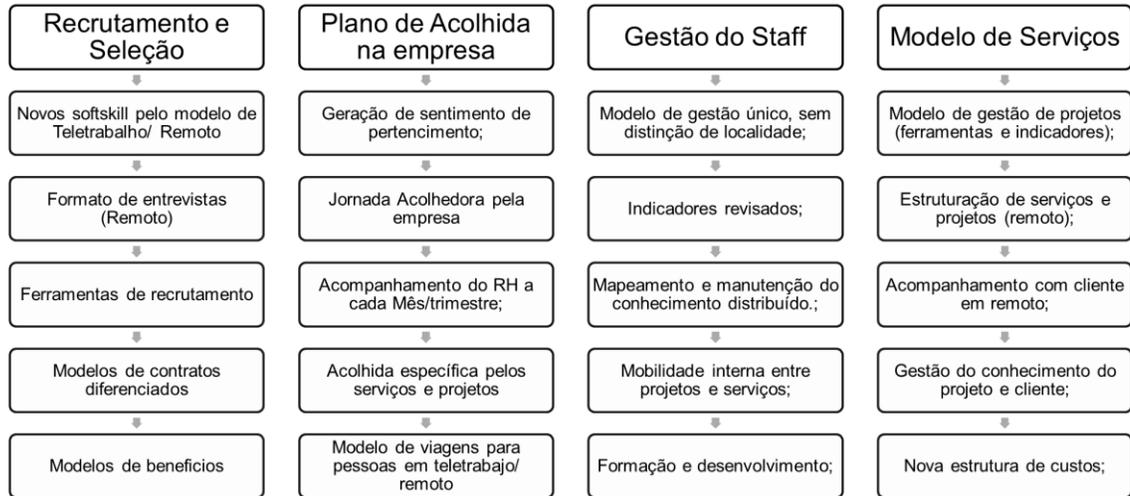
Com esse aquecimento de mercado, o plano de expansão para o Brasil voltou à tona, pois a empresa começou a negociar grandes contratos e para atender essa demanda, a operação precisava crescer. No entanto, o momento não pedia mais instalações físicas ou localizações fixas e, sim, a realidade do trabalho 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 teletrabalho em domicílio.

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 (*hub*), 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. Foram criadas três macrorregiões para a definição da expansão: **Região Sul**, abrangendo os estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, com o *hub* localizado em SC; **Região Centro**, abrangendo os estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Espírito Santo e Rio de Janeiro com *hub* localizado em MG; e **Região Nordeste**, composta pelos estados da Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará Maranhão e Piauí com *hub* localizado em PE.

Como desdobramento da mudança estratégica de escolha da localização das unidades, foi necessário revisar o plano de negócios para ajuste e inclusão em questões legais, trabalhistas, tributárias e logísticas importantes.

Os principais pontos revisados são apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Temas de revisão no modelo de gestão das Fabricas de Software



Fonte: dados da pesquisa.

Recrutamento e Seleção são processos muito relevantes na busca pelo crescimento orgânico de uma empresa e com o cenário alterado pela pandemia novos desafios surgiram para a área de Recursos Humanos, como a mudança do recrutamento presencial para virtual e mais amplo geograficamente, não restrito à cidade apenas, e alteração de alguns parâmetros do processo. E essa revisão deveria ocorrer partindo de uma premissa que o cenário atual iria se modificar em alguns meses, em que o cenário de quarentena seria flexibilizado em breve, trazendo um “novo normal” para o dia-a-dia das empresas e dos trabalhadores. Diante disso, foi definido um grupo de trabalho com integrantes das áreas de Negócios e também de Recursos Humanos para discutir os fatores a serem considerados como o perfil do profissional, considerando a continuação de trabalho remoto para quem reside em uma cidade onde não há escritório da empresa, bem como o contrato de trabalho diferenciando para este tipo de situação.

Além da necessidade da revisão do processo de captação do novo funcionário por meio do processo de recrutamento e seleção, é preciso dar condições plenas ao profissional para que ele desempenhe corretamente suas atividades. Tratando-se do desafio de rápida expansão da operação, a empresa teve que se organizar para receber muito mais profissionais em um curto espaço de tempo e, por isso, foi redesenhado o Plano de Acolhida voltado à integração de um novo membro à equipe e à empresa, mapeamento das pessoas que dão suporte para o seu trabalho e informações

para os líderes, além de acesso aos documentos contendo os detalhes da função e das atividades que o novo membro vai executar para um cliente específico. Sem deixar de lado a questão do teletrabalho em domicílio, com as pessoas distantes dos escritórios da empresa, mas com a possibilidade de reuni-las, em alguns momentos, para o contato face-a-face e uso das instalações físicas da empresa.

O formato de gestão da capacidade produtiva, chamada de **Gestão de Staff** na empresa, também se tornou um desafio durante a elaboração do plano de crescimento orgânico, devido à questão de ter pessoas trabalhando em dois grandes centros (*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.

A situação de trabalho de forma remota alterou, significativamente, a rotina das pessoas nos projetos e serviços. O que antes era tratado pessoalmente, em rotinas de reuniões e encontros informais como um café, por exemplo, deixaram de existir. O acompanhamento que um líder de projetos ou serviços fazia com sua equipe de forma presencial se transformou, pois não há mais a facilidade de comunicação que se tinha quando uma equipe inteira estava próxima fisicamente e com fácil acesso. Diante da nova situação imposta pela pandemia, foi preciso revisar o **modelo de prestação de serviços** e seus processos de execução e acompanhamento para não impactar a prestação de serviços para os clientes. A estrutura de custos foi outra variável que se modificou com a diminuição da necessidade de amplo espaço físico e consequente redução de consumo de energia elétrica e demais gastos relacionados à ocupação da estrutura física.

A Figura 6 sintetiza os três principais momentos da proposta de solução para a situação problema enfrentada pela empresa em estudo.

Figura 6 – Momentos Importantes para a Implantação da Solução



Fonte: dados da pesquisa.

4.2.2. Análise da implementação da solução e dos resultados preliminares

A execução de uma estratégia de crescimento orgânico já carrega, em si, uma série de dificuldades e desafios como já posto pela literatura. Realizá-la por meio do trabalho remota, devido à pandemia da COVID-19, mostrou-se ainda mais desafiador com um cenário de incertezas generalizado tanto do ponto de vista de mercado, aspectos estruturais organizacionais e individuais. Passado o primeiro momento de ajustes, do ponto de vista do mercado, houve importante aumento de demanda em um movimento de aceleração da migração digital de diferentes modelos de negócios.

Do ponto de vista organizacional, houve mudança para uma forma de trabalho mais descentralizada, o que acarretou redução de custos de infraestrutura e serviços relacionados ao espaço físico. Ainda, houve aumento significativo de projetos novos, com volume acima do esperado com a estratégia de crescimento. Do ponto de vista individual, para os profissionais do mercado de TI abriram-se muitas novas oportunidades com as empresas sediadas em grandes centros urbanos passando a contratar também pessoas de qualquer lugar do Brasil.

Diante desse cenário e da revisão do plano de expansão, iniciou-se o processo de contratação de pessoas em todas as regiões do país, em especial, nas áreas definidas como Hub Centro e Hub Sul. Como impactos positivos destacam-se a quebra do paradigma do fator “geografia” que possibilitou encontrar muito mais profissionais qualificados para a execução do crescimento do que o previsto, além do fato de encontrar profissionais a um custo igual ou menor que o planejado. Salienta-se que um fator que contribuiu para o aumento do número de contratações

foi o porte da empresa, sendo considerada de grande porte para o mercado brasileiro, além de ser uma empresa multinacional, fatores estes que foram apontados como relevantes para o aceite dos profissionais.

Da mesma forma que foram identificados impactos positivos, foram observados impactos negativos devido às mudanças impostas pela pandemia. Um deles foi a dificuldade logística de envio de equipamentos (computadores) para algumas regiões do Brasil, bem como o prazo para se realizar manutenções nesses computadores por estarem em regiões que, muitas vezes, demorava-se dez dias para transitar os equipamentos até os locais onde a empresa teria equipe para realizar a manutenção. Outra questão foi a dificuldade para realizar os encontros de integração com os membros das equipes, todos trabalhando de forma remoto, e a frieza do contato virtual que inibe ou enfraquece as ações de estímulo e engajamento.

A Empresa A previa um crescimento que, após o advento da COVID-19 foi revisado e o resultado foi outro e a previsão foi ajustada a uma nova realidade, onde se triplicou a previsão esperados até o final do ano de 2020.

Observou-se maior facilidade de contratação de profissionais, com números de contratações mensais bem superiores aos anos anteriores, o que antes era um problema (a quantidade de profissionais qualificados nas cidades onde a empresa operava) passou a ser a solução quando se alterou a estratégia de operação para um formato descentralizado.

Esta nova situação levou a equipe de Recursos Humanos a tornar-se 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.

Como próximos passos, na empresa já se pensa em estruturar novas unidades em regiões onde se concentraram muitas contratações com o objetivo de interação face-a-face entre as pessoas quando se encerrar a situação de pandemia. Além disso, a empresa está se organizando do ponto de vista jurídico e legal com projetos de revisão de seus modelos de contratação de profissionais estrangeiros para atuar de forma remota.

5. CONCLUSÃO

O objetivo principal desse trabalho foi analisar como planejar e estruturar a implementação da estratégia de expansão no Brasil de uma empresa de serviços de Tecnologia de Informação, levando-se em conta o contexto atual e características do setor no país. Os objetivos foram cumpridos no decorrer do trabalho no que tange ao detalhamento das motivações e do processo de escolha pela estratégia de crescimento orgânico, da estruturação do planejamento e análise da experiência obtida durante a implementação do plano de crescimento.

Foram detalhados os fatores relacionados ao ambiente externo na tomada de decisão, suas influências no momento de executar um projeto de expansão e crescimento orgânico, bem como foi possível descrever a trajetória da empresa durante a execução do plano e a apresentação dos resultados preliminares obtidos, uma vez que o processo segue em execução e não foi totalmente finalizado. Como fator do ambiente externo, destaca-se a necessidade de avaliar o tamanho do mercado de trabalho de tecnologia das cidades e regiões, com o levantamento e análise de dados de instituições de ensino e empregados de tecnologia sobre a situação atual e futura do mercado e referências de remuneração destes profissionais.

Ademais, foi possível retratar o processo de ajuste do plano inicial de crescimento ocasionado por fator externo, a pandemia da COVID-19, que se mostrou tanto desafiadora do ponto de vista organizacional e individual como uma excelente oportunidade em termos de aquecimento de mercado e antecipação de movimentos estratégicos das empresas clientes.

Importante salientar que a literatura sobre estratégia de crescimento na operação de empresas de tecnologia da informação foi escassa, sendo a maior parte desta com foco em empresas de pequeno porte ou *startups*. Houve certa dificuldade também em encontrar literatura que suportasse a transição do modelo tradicional de trabalho presencial para o modelo distribuído remoto, realizado no momento inicial da pandemia. Estas lacunas encontradas apontam para uma contribuição teórica do presente estudo ao demonstrar algumas particularidades do setor e da dinâmica de empresas de tecnologia de informação e como requerem novas perspectivas e abordagens de pesquisa que contemplem as diferentes variáveis impulsionadoras de mudanças e de crescimento, e sua capacidade e velocidade de adaptação, mesmo aquelas de grande porte.

5.2. Sugestão de Estudos Futuros

O setor de tecnologia da informação tem se desenvolvido e evoluído constantemente, constituindo-se em um campo de conhecimento dinâmico e que demanda constante atualização e aprofundamento do ponto de vista acadêmico. Assim, sugere-se, a partir deste estudo, que trabalhos futuros possam validar os fatores apontados como relevantes para a expansão operacional de uma empresa de tecnologia de informação, acrescentando ou retirando elementos, bem como avaliando a importância de cada um deles.

Em se tratando de mercado de trabalho de profissionais de tecnologia da informação, caracterizado pelo desequilíbrio entre demanda e oferta, recomendam-se estudos que avancem nas proposições de alternativas para as empresas do setor de como resolver esta questão.

A situação de pandemia antecipou algumas tendências que serão amplamente utilizadas nos próximos anos, como a mudança nos espaços físicos das empresas ou o tipo de atividade que se deve desempenhar em um modelo de trabalho onde equipes não estão presentes e que demandarão estudos que aprofundem a análise sobre os resultados e consequências destas mudanças para empresas e indivíduos.

5.3. Produto Tecnológico da Dissertação

Como contribuição prática desta dissertação, caracterizada em um produto tecnológico, está sendo proposto um roteiro para análise e busca por condições ideais para se abrir operações de serviços de tecnologia da informação no Brasil. Esse roteiro possui o objetivo de conjugar dados relevantes para identificação de locais com condições favoráveis para se abrir empresas de base tecnológica, especificamente de serviços de tecnologia de informação, a fim de criar nortear as decisões de gestores das empresas com características similares.

Todas as informações detalhadas abaixo devem ser obtidas por cidade, região e estado. Na Tabela 9 são apresentados os requisitos de negócios com suas variáveis e objetivos de análise.

Tabela 9 – Guia para Identificar Locais Favoráveis à Implantação

Requisito de Negócio	Variável de Análise	Objetivo de Análise
Custos diretos	Salário médio de desenvolvedores	Compõe o custo produtivo de EBTs focadas em serviços, e é variável importante competitiva. Foco em desenvolvedores devido o foco em Fábrica de Software.
	Salário médio em TI	Compõe o custo produtivo de EBTs focadas em serviços, e é variável importante competitiva. Foco em TI em geral devido a similaridade de conhecimento que pode existir em toda a área de TI.
Disponibilidade (Contratação Imediata)	Formados em cursos de Sistemas	Define a capacidade das Universidades na geração anual de profissionais com formação em cursos de sistemas.
	Quantidade de empregados em TI	Define o tamanho do mercado de Tecnologia do local, importante para observar locais com profissionais com experiência além de formados.
	Formados em cursos de TI	Define a capacidade das Universidades na geração anual de profissionais com formação em cursos de TI, que podem ser similares.
	Formados em cursos de ciências exatas	Define a capacidade das Universidades na geração anual de profissionais com formação em cursos de TI, que podem ser similares.
Incentivos e Sindicatos	Alíquota do ISS	Imposto Sobre Serviço varia de cidade a cidade no Brasil, e pode representar uma vantagem competitiva de uma região ou cidade.
	Força dos sindicatos	Sindicatos muito fortes podem trazer um desgaste constante para os empresários.
Capacidade de crescimento (formação de profissionais a médio e longo prazos)	Universitários cursando Sistemas na região	Define a capacidade de formação da localidade.
	Universitários cursando TI na região	Define a capacidade de formação da localidade.
	Universitários cursando ciências exatas na região	Define a capacidade de formação da localidade.
	% de Instituições Públicas / Total na região	Sugere a qualidade da formação da região.
Custos indiretos	Custo de aluguel por m2	Valor de espaços físicos, que compõe os custos indiretos na prestação de serviços.
	Custo de vida	Valor médio de custo de vida interfere no custo geral dos profissionais;
Infraestrutura	Índice de Interrupções das companhias de energia	Estabilidade de infraestrutura para prestação de serviço.
	Índice de Satisfação com as empresas de telecomunicações	Estabilidade de infraestrutura para prestação de serviço.
Qualidade	Nota média dos cursos de Sistemas da região	Sugere a qualidade da formação da região
	Índice de criminalidade	Indica a segurança local.

Fonte: o autor.

Durante a execução do plano de crescimento, a empresa e seus profissionais se depararam com a situação da Pandemia devido o COVID-19, transferindo a rotina de trabalho para o formato remoto e que também impulsionou o mercado de TI, o formato de trabalho remoto descentralizado, questionando os critérios de escolha de locais para abertura de novas unidades. Porém, os requisitos de negócio e variáveis de análise definidas para o estudo se mostraram válidas, pois mesmo com o trabalho no formato atual (remoto), estima-se que haverá a volta aos escritórios mesmo que parcialmente que será fundamental para a criação de proximidade entre as equipes. Neste sentido, a abertura de unidades centralizadoras em algumas regiões torna-se necessária, conforme descrito nos resultados deste trabalho.

Explicando de forma geral a aplicabilidade dos requisitos e variáveis, eles direcionam o foco para se encontrar ecossistemas de TI, pois com esses dados é possível avaliar o tamanho do mercado de tecnologia das cidades e regiões, pois trabalha dados de universidades e empregados de tecnologia (Disponibilidade (Contratação Imediata)), além de identificar o volume de estudantes formados pelas universidades anualmente (Capacidade de crescimento (formação de profissionais a médio e longo prazos)) e custos diretos dos profissionais (salário médio de desenvolvedores e de TI em geral). Todas essas informações são bastante úteis, independentemente do modelo que se espera atuar, seja descentralizado ou centralizado.

Partindo para a análise mais estrutural, pensando efetivamente em uma estrutura física e contábil em uma região ou cidade, alguns elementos são relevantes como as questões sindicais e tributárias (incentivos regionais em impostos, posicionamento e força dos sindicatos), custos indiretos (valores de aluguel de espaço físico ou unidades de *coworking*) e qualidade de infraestrutura (Índice de Interrupções das companhias de energia e Índice de Satisfação com as empresas de telecomunicações).

REFERÊNCIAS

ACHTENHAGEN, L., NALDI, L., MELIN, L. Business growth – Do practitioners and scholars really talk about the same thing? **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 34, n. 2, pp. 289-316, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>

AJAY, R.; MADHUMATHI, R. Diversification strategy and its influence on capital structure decisions of manufacturing organizations in India. **International Journal of Social Sciences and Humanity**, 2 (25), 421–426, 2012. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2012.V2.138>

ANDERSEN, O; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-63, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00064-6](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00064-6)

ANTONCIC, J. A., ANTONCIC, B. Employee satisfaction intrapreneurship and firm growth: A model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 4, pp. 589-607, 2011. <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>

ARAÚJO, M. L. Fatores competitivos de desempenho em uma empresa de sistemas de segurança patrimonial: identificação e avaliação sob a ótica do usuário (**Trabalho de conclusão de curso**). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE SOFTWARE. Estudo Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências ABES/IDC 2019 – dados 2018. Recuperado de <http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2019.pdf>

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol.17, n.1, p.99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARRINGER, B. R., JONES, F. F., NEUBAUM, D. O. A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 5, pp. 663-687, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>

BEER, M., EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

BEIJERSE, R. P. Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 162-179, 2000.

<https://doi.org/10.1108/13673270010372297>

BERKOVITCH, E.; NARAYANAN, M. P. Motives for takeovers: an empirical investigation. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, Seattle, v. 28, n.3, p. 347-362, set. 1993.

<https://doi.org/10.2307/2331418>

BERRY, L. L. Service marketing is different. **Business, Atlanta**, v. 30, n. 3, p. 24, May/June 1980.

BIANCOLINO, C, A.; KNIES, C. T.; MACCARI, E, M.; & RABECHINI JUNIOR, R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos**, 3(2): 294-307 2012.

<https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

BORODZICZ, E. P. **Risk, crisis and management**. New York: John Wiley & Sons, 2005.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 1976. 108 p.

BREALEY A.R.; MYERS C.S. **Principles of corporate finance**. 7.^a ed. McGraw-Hill, 2005.

BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. 3. ed. Rio de Janeiro: 1999.

BRITO, E., P., Z., BRITO, L. A. L., PORTO, E., C., SZILAGYI, M. E. A relação entre aglomeração produtiva e crescimento: A aplicação de um modelo multinível ao setor industrial paulista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, pp. 615-632, 2010. Recuperado de

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/04.pdf>. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400004>

BRUSH, C. G., CERU, D. J., BLACKBURN, R. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing, and money. **Business Horizons**, v. 52, n. 5, pp. 481-491, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.003>

CAPRON, L.; PISTRE, N. When do acquirers earn abnormal returns? *Strategic Management Journal*, v.23, n.9, p.781-794, 2002. <https://doi.org/10.1002/smj.262>

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARVALHO, M. M. et al. Empresa de base tecnológica brasileira: características distintivas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n], 1998.

CASTALDI, C.; GIARRATANA, M.S. Diversification strategy, branding and performance of professional service firm. **Journal of Service Research**, 21 (3), 353–354, 2018. <https://doi.org/10.1177/1094670518755315>

CHANDLER, A. D. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, **Harvard University Press**, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1990.

COAD, A., TAMVADA, J. P. Firm growth and barriers to growth among small firms in India. **Small Business Economics**, v. 39, n. 2, pp. 383-400, p. 2012. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9318-7>

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405. 1937. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

COMPUTERWORLD, 2019. **Mercado da tecnologia cresce 118% em dez anos no Brasil**. Recuperado de <https://computerworld.com.br/2019/03/20/mercado-da-tecnologia-cresce-118-em-dez-anos-no-brasil/#:~:text=Empres%C3%B4metro%20aponta%20que%20servi%C3%A7os%20de%20tecnologia%20tiveram%20alto%20crescimento%20no%20Pa%C3%ADs&text=O%20setor%20de%20tecnologia%20vem,foi%20o%20que%20mais%20cresceu.>

CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Capes recomenda 574 opções de cursos de mestrado profissional. Recuperado de <http://www.brasil.gov.br/educacao/2014/05/capes-recomenda-574-opcoes-de-cursos-demestrado-profissional>, 2014a

COPELAND, T.E.; WESTON, F.J. **Financial theory and corporate policy**. Reimpressão da 3a. edição. Nova Iorque: Addison Wesley. 1992.

CORREA, H. L.; CORREA, C. A. Administração de produção e operações (2nd ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

CORREIO BRASILIENSE. **Setor de tecnologia da informação sofre com a falta de mão de obra** 2019. Recuperado de <https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/brasil/2019/05/09/interna-brasil,753955/setor-de-tecnologia-da-informacao-sofre-com-a-falta-de-mao-de-obra.shtml#:~:text=O%20setor%20de%20Tecnologia%20da.empregos%20entre%202018%20e%202024.>

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD). The World Competitiveness Scoreboard 2012. Lausanne, Switzerland: IMD, 2012. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

CÔRTEZ, M. R.; PINHO, M.; FERNANDES, A. C.; SMOLKA, R. B.; BARRETO, A. L. C. M. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 85-94, 2005. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392005000100007>

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R.; PEREIRA, N. A. Exemplo de aplicação do método de Pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar. **Gestão da Produção**, v. 21, n. 4, p. pp. 895-905, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014005000013>

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed, 2007. (Obra original publicada em 2003)

DALTON, D. R.; DALTON, C. M. Corporate growth. **Journal of Business Strategy**, 27(2), 5-7, 2006. <https://doi.org/10.1108/02756660610649994>

DAS, S., SEN, P. K.; SENGUPTA, S. Impact of strategic alliances on firm valuation. **Academy of Management Journal**, 41(1), 27-41, 1998. <https://doi.org/10.2307/256895>

DAVIDSSON, P., ACHTENHAGEN, L., NALDI, L. Small firm growth. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, v. 6, n. 2, pp. 69-166, 2010. <https://doi.org/10.1561/03000000029>

DELOITTE, T. T. A receita da rentabilidade para expandir os negócios: um estudo sobre as PMEs que mais crescem no Brasil. [2011]. Disponível em: <
http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/Estudo_PME2011.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2013.

DOBBS, M., HAMILTON, R. T. Small business growth: Recent evidence and new directions. **International Journal of Entrepreneurship Behavior and Research**, v. 13, n. 5, pp. 296-322, 2007. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>

EITEMAN, D.; STONEHILL, A.; MOFFETT, M. Administração financeira internacional. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 542p.

FAMÁ, R.; PEROBELLI, F.F. Fatores determinantes da estrutura de capital: Aplicação a empresas de capital aberto no Brasil. In: Encontro Brasileiro de Finanças. São Paulo, **Anais ...** 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio – século XXI** – dicionário da Língua Portuguesa. 3. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

FLORES, S. B. Incubación de empresas de base tecnológica: la experiencia de Costa Rica. In **XII Congreso Latinoamericano Sobre Espiritu Empresarial**. Ponencia, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOODE WJ, HATT PK. Métodos em pesquisa social. 5a ed. São Paulo: **Companhia Editora Nacional**; 1979:422.

GRINBLATT, M.; TITMAN, S. Mercados financeiros e estratégia corporativa. 2.^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HART, O. An economist's perspective on the theory of the firm, *Columbia Law Review* 1757-1989. In: BUCKLEY, P. J. MICHIE, E. J. (eds). **Firms, Organizations and Contracts**. Oxford: Oxford University Press, 1996. <https://doi.org/10.2307/1122818>

HAUG, J.; ULTICH, P. Diversification and competitive advantage: A risk-based explanation. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 2013 (1), 13418-13418, 2013. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.13418abstract>

HENNART, J. F.; PARK, Y. R. Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. **Management Science**, September, v. 39, n. 9, pp.1054–1070, 1993. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.9.1054>

HERMANS, J.; VANDERSTRAETEN, J.; DEJARDIN, M.; RAMDANI, D., STAM, E., WITTELOOSTUIJN, A. V. Ambitious entrepreneurship: antecedents and consequences (**Working Paper n° 2012-023**). University of Antwerp, Faculty of Applied Economics, Antwerp, Belgica, 2012.

HESS, EDWARD D. The road to organic growth. How great companies consistently grow marketshare from within. New York, McGraw-Hill, 2007.

HITT, M. A., HOSKISSON, R. E., & KIM, H. (1997). International diversification: Effects of innovation and firm performance in product-diversified firms. **The Academy of Management Journal**, 40(4),767–798. <https://doi.org/10.2307/256948>

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E; GIÃO, Paulo Roberto; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Administração estratégica: competitividade e globalização. [Revisão Técnica]. [S.l: s.n.], 2009.

HOLMSTRÖM, B.; TIROLE, J. Liquidity and risk management. **Journal of Money, Credit and Banking**, v. 32, n. 3, pp. 295-319, 2000. <https://doi.org/10.2307/2601167>

HOOGSTRA, G. J; DJIK, J. V. Explaining firm employment growth: Does location matter? **Small Business Economics**, v. 22, n.3, pp. 179-192, 2004. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000022218.66156.ac>

HREBINIAK, L. Making strategy work: overcoming the obstacles to effective execution. **Evey Business Journal**, p. 1-7, 2008.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (IMD). The World Competitiveness Scoreboard 2012. Lausanne, Switzerland: IMD, 2012. Disponível em: <<http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

IYER, D.N.; MILLER, K.D. Performance feedback, slack, and the timing of acquisitions. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 808-822, 2008. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.33666024>

JOYCE, W.; NOHRIA, N.; ROBERSON, B. What really works: the 4+2 formula for sustained business success. Harper Business, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

KAUTZ, K.; THAYSEN, K. Knowledge, learning, and IT support in a small software company. **Journal of Knowledge Management**, 5(4), 349-357, 2001. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006532>

KIRCA, A. H.; HULT, G. T. M.; ROTH, K.; CAVUSGIL, S. T.; PERRY, M. Z.; AKDENIZ, M. B.; WHITE, R. C. Firm-specific assets, multinationality, and financial performance: A meta-analytic review and theoretical integration. **The Academy of Management Journal**, 54(1), 47-72, 2011. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215090>

KLUYVER, C. A.; PEARCE II, J. A. Estratégia: uma visão executiva. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KURTZ, D. L.; CLOW, K. E. Services marketing. New York: John Wiley & Sons, 1998.

LASCH, F.; LE ROY, F.; YAMI, S. Critical growth factors of ICT start-ups. **Management Decision**, v. 45, n. 1, pp. 62-75, 2007. <https://doi.org/10.1108/00251740710718962>

LEMES JR., A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro, 2002. 698 p.

LEITCH, C. M., HILL, F. M., & HARRISON, R. T. (2010). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation and trust. **Organizational Research Methods**, 13(1), 67-84. <https://doi.org/10.1177/1094428109339839>

LELAND, H.; PYLE, D. Information asymmetries, financial structure and financial intermediation. **The Journal of Finance**, v.32, n.2, 1977. <https://doi.org/10.2307/2326770>

LEVIE, J.; LICHTENSTEIN, B. B. A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 34, n. 2, pp. 317-350, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00377.x>

LIU, J. J. H.; TZENG, G.-H. Commentson “Multiple Criteria Decision Making (MCDM). Methods in Economics: an overview”. **Technological and Economic Development of Economy**, 18(4), 672-695. <https://doi.org/10.3846/20294913.2012.753489>

LYNCH, R. International acquisition and other growth strategies: Some lesson from food and drink industry. **Thunderbird International Business Review**, 54(5), 605-622, 2006. <https://doi.org/10.1002/tie.20112>

LÖFSTEN, H. Business and innovation resources: determinants for the survival of new technology based firms. **Management Decision**, v. 54, n. 1, pp. 88-106, 2016. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0139>

MAKAU, M.M.; AMBROSE, J. The impact of portfolio diversification on financial performance of investment firms listed in Nairobi Security Exchange Commission, Kenya: Empirical review. **International Journal of Management and Commerce Innovation**, 5 (2), 177–187, 2018.

MARCH, J. G.; SHAPIRA, Z. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**, v. 33, p. 1404-1418, 1987. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>

MARTINS, G. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

McKAY, J.; MARSHALL, P. The Dual Imperatives of Action Research. **Information Technology & People**, v. 14, n. 1, p. 46-59, 2001. <https://doi.org/10.1108/09593840110384771>

McKELVIE, A.; WIKLUND, J. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 34(2), 261-288, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B e LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico. **Bookman**: Porto Alegre, 2000.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva (2nd ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 3, pp. 507-528, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>

MORETTI, S. L. DO A., CRNKOVIC, L. H. Fatores estruturais e aspectos recursivos no desenvolvimento de pequenas empresas de base tecnológica, em São Carlos, SP: Um estudo sob a ótica da teoria da estruturação de Giddens. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 1, pp. 5-31, 2015. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i1.681>

MYERS, S. C. The capital structure puzzle. **The Journal of Finance**, v. 39, n. 3, pp. 574-592, 1984. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>

NICOLI JUNIOR, J.; FUNCHAI, B. The effect of corporate diversification on the capital structure of Brazilian organizations. **Revista Contabilidade & Finanças**, 24 (62), 154–161, 2013. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772013000200006>

NOBLE, C.H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, 45(2):119-134, 1999. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)

NOVAIS, A. 7 Challenges SMEs face in Brazil, 2011. Disponível em: <<http://thebrazilbusiness.com/article/7-challenges-smes-face-in-brazil>>. Acesso em: 24 nov. 2012.

NUTT, P.C. 1986. Tactics of implementation. **Academy of Management Journal**, 29(2):230-261. <https://doi.org/10.2307/256187>

OH, C. H.; CONTRACTOR, F. A regional perspective on multinational expansion strategies: Reconsidering the three-stage paradigm. **British Journal of Management**, 25(S1), S42–S59, 2014. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12019>

OH, C. H.; CONTRACTOR, F. J. The role of territorial coverage and product diversification in the multinationality-performance relationship. **Global Strategy Journal**, 2(2), 122–136, 2012. <https://doi.org/10.1002/gsj.1031>

- PANDYA, A.M.; RAO, N.V. Diversification and firm performance: An empirical evaluation. **Journal of Financial and Strategic Decisions**, 11 (2), 67–81, 2011.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. United States: Oxford University. New York, 1959.
- PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chichester, v.14, n.3, p.179-191, Mar. 1993. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- PEREIRA, R. C. C. Os instrumentos de financiamento às empresas de base tecnológica no Brasil. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- PINHO, M. et al. Empresas de base tecnológica. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, FUNDUNESP/ FINEP/DPP, Relatório de Pesquisa, 2005.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 362, 1986.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.
- RASMUSSEN, U. W. **Aquisições; Fusões & Incorporações Empresariais**. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, p. 168, 1989.
- RANNIKKO, H. Early development of new technology-based firms. A longitudinal analysis on new technology-based firms' development from population level and firm level perspectives. economics and society. **Tese** (Department of Management and Organization, Hanken School of Economics, Helsinki, Finland, 2012).
- RAUCH, A., RIJSKIK, S. A. The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 37, n. 4, pp. 923-941, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00487.x>

- REID, G. C.; XU, Z. Generalizing gibrat: using Chinese evidence founded on fieldwork. **Small Business Economics**, v. 39, n. 4, pp. 1017-1028, 2012. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9338-3>
- 3 Rosenzweig, E. D., & Easton, G. S. (2010). Trade-offs in manufacturing? a meta-analysis and critique of the literature. *Production and Operations Management Society*, 19(2), 127-141. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9338-3>
- REED, S. F.; LAJOUX, A. R. *The Art of M&A – A Merger Acquisition Buyout Guide*. 3. ed. **New York: Irwin**, 1995. p. 1011.
- RIBEIRO, R., CASAS, A. L. L., NISA, R. C., GUEDES, R. M., (2009), Demanda Variável e Lucratividade em Empresas de Prestação de Serviços: Um estudo de caso no setor de tecnologia da informação. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v.11, n.33, p351-366, out./dez. 2009.
- RIEG, D. L., SCRAMIM, F. C. L., & DEL ROIO, M. L. (2014). Modelo para formulação de estratégia de operações em serviços: um estudo de caso em uma empresa de Contact Center. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, 9(3), 276-289. <https://doi.org/10.7177/sg.2014.v9.n3.a5>
- ROTH, A. V.; MENOR, L. J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, 12(2), 2003. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2003.tb00498.x>
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração financeira: corporate finance*. São Paulo: Atlas, 2002. 776 p.
- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. **Journal of International Business Studies**,23(4),761–771, 1992. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490287>
- SANTOS, D. T.; PINHO, M. Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil. **Produção, São Carlos**, v. 20, n. 2, p. 214-223, abr./jun. 2010. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000027>
- SCHOONJANS, B.; VAN CAUWENBERGE, P.; BAUWHEDE, H. V. (2013). Formal business networking and SME growth. **Small Business Economics**, v. 41, n. 1, pp. 169-181, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9408-6>

SCHWAB, K. The Global Competitiveness Report 2012-2013. Geneva: World Economic Forum, 2012. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2012.

SHAPIRO, A., Modern corporate finance. New York, Macmillan, 1989.

SILVA, S. M. C. Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Recuperado em 20 de jan. de 2017. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-03082016-111152/>

SILVERMAN, D. Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, texto e interações (M. F. Lopes, trad.) Porto Alegre: Artmed, 2009.

SKINNER, W. Manufacturing: the missing link in corporate strategy. Harvard Business Review. Boston, 47(3), 136-145, 1969.

SLACK, N.; LEWIS, M. Estratégia de operações (2nd ed.). Porto Alegre: Bookmann, 2009.

SLATER, S.F.; OLSON, E.; HULT, T. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, 53(5):469-479, 2010a. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.04.001>

SOLOW. R. M. Economic History and economics. **AEA Papers and Proceedings**, v. 75, n.2, 1985.

SU, W.; TSANG, E.W.K. Product diversification and financial performance: the moderating role of secondary shareholders. **Academy of Management Journal**, 3 (2), 1128–1148, 2013. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0454>

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, 18(1), 1-25, 1992. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(92\)90050-L](https://doi.org/10.1016/0167-2681(92)90050-L)

TERUEL-CARRIZOSA, M. Gibrat's law and the learning process. **Small Business Economics**, v. 34, n. 4, pp. 355-373, 2010. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9127-9>

TETHER, B. S.; MANSINI, S. Employment creation in small technological and design innovators in the UK during the 1980's. **CRIC**, n. 10, p. 353-70, 1998. <https://doi.org/10.1023/A:1008065115819>

TITMAN, S.; WESSELS, R. The determinants of capital structure choice. **Journal of Finance**, v. 48, n. 3, Jun., 1988.

TUMELERO, C., MARINS, C., SANTOS, S. A., CARNAÚBA, A. C. Estudo do conhecimento em pequenas empresas de base tecnológica incubadas. **Revista de Gestão de Tecnologia**, v. 11, n. 1, pp. 1-15, 2015.

WARNER, J. Some bankruptcy costs: some evidence. **The Journal of Finance**, v. 32, p. 337-347, 1977. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1977.tb03274.x>

WERNKE, R. *Gestão de Custos: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

WESTHEAD, P.; Cowling, M. Employment change in independent owner managed high technology firms in Great Britain. **Small Business Economics**, v. 11, n. 12, p. 111-140, 1995. <https://doi.org/10.1007/BF01108686>

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 1030 p.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press. 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: Firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WIKLUND, J.; PATZELT, H.; SHEPHERD, D. A. Building an integrative model of small business growth. **Small Business Economics**, v. 32, n. 4, pp. 351-374, 2009. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>

WRIGHT, M., STIGLIANI, I. Entrepreneurship and growth. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 1, pp. 3-22, 2012. <https://doi.org/10.1177/0266242612467359>

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. *Administração Estratégica*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 433.

YIN R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: **Bookman**; 2001.