



## RESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA SOFTWARE HOUSE SEGUNDO PERCEPÇÃO DE COLABORADORES

### STRATEGIC RESTRUCTURING OF A HOUSE SOFTWARE ACCORDING TO EMPLOYEES' PERCEPTION

Samuel Soares Santana<sup>1</sup>, Samia Mercado Alvarenga<sup>2</sup>, Ana Carolina Constante  
Costa<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Especialista em Gestão de Negócios (Esaq) Universidade de São Paulo; <sup>2</sup> Mestre em Economia (UFS), LEPES - Laboratório de Estudos e Pesquisas em Economia Social da FEA-RP/USP; <sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Maria

Resumo: O mundo dos negócios tem sofrido uma constante transformação, dentre eles o que mais se destacou foi o segmento de tecnologia, principalmente durante e após a pandemia da COVID-19. Dentro deste segmento um dos modelos de negócios que sofreu um grande impacto foi as *software houses* de pequeno porte, empresas especializadas na fabricação de soluções e projetos de *software*, as quais tiveram que reestruturar suas operações para serem mais competitivas no mercado. O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de reestruturação de uma *software house* de pequeno porte para tanto adotou-se uma pesquisa de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e caráter descritivo. Como procedimento técnico foi utilizado o modelo de estudo de caso mediante a coleta de informações com aplicação de um questionário para uma amostra de colaboradores da empresa que participou desse movimento de reestruturação, e que pudesse compartilhar quais resultados foram atingidos. Os principais resultados revelam que, segundo os colaboradores, ainda existe oportunidade de melhorias uma vez que a reestruturação não conseguiu resolver algumas dificuldades que a empresa sofria, como por exemplo, gargalos de projetos já existentes antes da reestruturação. Após a reestruturação da organização ainda há alguns desafios a serem vencidos, principalmente sobre o processo de comunicação da empresa, pois, há uma percepção que a empresa ainda precisa se debruçar um pouco mais sobre este tema.

**Palavras-chave:** Aplicativos; softwares; sistemas; gestão estratégica; especialização.

*Abstract: The business world has undergone constant transformation, among which the one that stood out most was the technology segment, especially during and after the COVID-19 pandemic. Within this segment, one of the business models that suffered a major impact was small software houses, companies specialized in manufacturing software solutions and projects, which had to restructure their operations to be more competitive in the market. The*

*objective of this research was to analyze the restructuring process of a small software house. Therefore, applied research was adopted, with a qualitative approach and descriptive character. As a technical procedure, the case study model was used by collecting information by applying a questionnaire to a sample of employees from the company that participated in this restructuring movement, and who could share what results were achieved. The main results reveal that, according to employees, there is still opportunity for improvements since the restructuring was unable to resolve some difficulties that the company suffered, such as bottlenecks in projects that already existed before the restructuring. After restructuring the organization, there are still some challenges to be overcome, mainly regarding the company's communication process, as there is a perception that the company still needs to look a little more into this topic.*

**Keywords:** *Applications; software; systems; strategic management; Specialization.*

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento de tecnologia tem sofrido grandes transformações, principalmente durante e após a pandemia da COVID-19, pois grande parte das empresas precisaram reinventar seu modelo de negócios, e assim, continuarem no mercado. Todo esse processo de mudança teve como base produtos e serviços tecnológicos, que ocasionaram déficits em soluções e mão de obra neste segmento. Apesar de países subdesenvolvidos já apresentarem dificuldades no desenvolvimento de processos, de acordo com Júnior et al. (2020), o cenário pandêmico marcou a economia, com empecilhos diversos para o desenvolvimento.

De acordo com De Freitas (2022), as transformações quando ocorridas impactam a sociedade em todas as esferas, não se limitando apenas a organizações e ambiente de trabalho. Ainda assim, o aumento da tecnologia, acirra a competitividade do mercado, o que motiva a implementação de melhores processos e a contratação de mão de obra mais qualificada (ADAMS; VIANNA; VIANNA, 2023). No cenário mundial, para os próximos anos, a indústria dos *softwares*, aguarda um crescimento de 6 a 10% (MORENO et al., 2023). De acordo com o autor, atualmente a indústria de programas tecnológicos possui um valor que ultrapassa 200 milhões de dólares.

Quando se aborda grandes corporações, o movimento está voltado ao tempo de implementação, pois há necessidade em gerar a mudança no menor tempo possível, devido maior exposição no mercado, o que as torna mais competitivas (PORTAL ERP, 2014). Já as organizações de menor porte, enfrentam inúmeros desafios, ainda mais enfatizados com a pandemia (JÚNIOR et al., 2020).

Necessidades de qualificação em parcerias locais e processos de internacionalização, como também busca de conhecimento externo foram eixos apresentados por Gazquez, Machado e da Cruz Urpia (2020). Em pesquisa desenvolvida por Ferreira et al. (2023), escassos recursos, plano de negócio e falta de cultura tecnológica foram algumas das dificuldades encontradas para disponibilizar *softwares* para o mercado, principalmente para organizações públicas.

Empresas de tecnologia de pequeno porte, com o perfil de *software house* atendem desde demandas simples até necessidades complexas e específicas. Categorizadas como empresas especializadas no desenvolvimento de *softwares*, precisam manter uma estrutura enxuta e qualificada de profissionais como desenvolvedores, analistas, engenheiros, designers, programadores, gestores de projetos e analistas de QA (MESTRE DA WEB, 2022).

Porém, pelo fato destas empresas serem especialistas apenas em tecnologias, e possuírem uma estrutura enxuta, as mesmas não conseguem prover soluções inovadoras, que atendam o mercado dentro de um cronograma necessário. Neste modelo de negócios se opera sob demandas das necessidades de seus *stakeholders*, e dependendo do cenário, o cronograma para implantação das soluções pode ser moroso a depender da força de trabalho que se tem, fazendo com que as empresas contratantes recorram a grandes *players* do mercado, em busca de empresas especializadas em seu segmento e que já disponham de uma solução para incorporar em suas organizações (BYTE COMUNICAÇÕES; PORTAL ERP, 2023, 2014).

Segundo Carrete, Krakauer e Marques (2020), as empresas brasileiras, voltadas a tecnologia de informação, com ênfase as organizações de pequeno e médio porte, encontram grandes desafios para se manterem competitivas, principalmente devido mudanças tecnológicas constantes no mercado e na economia.

A partir destas dificuldades alguns *softwares houses* de pequeno porte começaram a perceber que aos poucos se tornavam menos competitiva no mercado e com dificuldades em manter a sua carteira de clientes, pois para determinadas demandas, o desenvolvimento do projeto torna-se mais caro do que a aquisição de uma solução especializada.

Outro ponto importante, foi a paralização de projetos específicos, os quais não podiam ser replicados em outras empresas, com isso *softwares houses* demandavam a realocação de profissionais ou até mesmo o desligamento, afetando assim a força de trabalho da empresa e a sua retenção de talentos (BYTE COMUNICAÇÕES, 2023).

Diante deste cenário, *software houses* de pequeno porte precisam de uma reestruturação estratégica, com fases bem definidas e dentro de um prazo, pois essa reestruturação no primeiro momento impactará principalmente na parte financeira e operacional da empresa. Diante disso, Métodos como o Kanban, que se baseia em entregas dentro do prazo (SOUZA et al., 2023), garantindo um atendimento por ordem de chegada da demanda e *Framework Scrum*, que trabalha de forma iterativa, com tempo estipulado para o desenvolvimento de atividades, planejamento e metas (KADENIC; KOUMADITIS; JUNKER-JENSEN, 2023) auxiliou no trabalho de reestruturação.

Como o objetivo desta pesquisa é analisar a percepção dos colaboradores a respeito do processo de reestruturação de um *software house*. Tal estudo se faz necessário pois contribuiu com outras empresas que querem conhecer um pouco mais desse movimento ou pensam de fato em adotar essa estratégia para o seu modelo de negócios.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

Para atender ao objetivo proposto utiliza-se uma pesquisa de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e caráter descritivo. A pesquisa foi construída utilizando o modelo de estudo de caso. A empresa que é objeto deste estudo é uma *software house* de pequeno porte (SEBRAE, 2022), que atua no mercado há mais de 25 anos com o foco em prover soluções para empresas de pequeno, médio e grande porte, a qual sofreu recentemente uma reestruturação em seu modelo de negócios para se manter mais competitiva no mercado.

Atualmente contém entre 15 e 20 colaboradores que atuam na operação, gestão operacional e estratégica da empresa, conta também com parceiros oficiais estratégicos em determinadas tecnologias que ajudam nas entregas de suas soluções. O estudo foi realizado com oito colaboradores que participaram do processo de reestruturação.

A coleta de dados consiste na aplicação de um questionário estruturado e compartilhado por meio de link gerado pela ferramenta “Google Forms” que foi enviado ao e-mail de cada um dos oito colaboradores, visando o conforto e liberdade de cada colaborador em responder as questões de acordo com sua experiência durante o processo de reestruturação sem qualquer influência de um supervisor. O instrumento de pesquisa segue na Tabela 1:

Tabela 1. Instrumento de coleta de dados.

OBJETIVO	QUESTÕES
Verificar o perfil da amostra e sua posição dentro da organização.	(1) A qual departamento você pertence? (2) Há quanto tempo trabalha na empresa? (3) Qual seu cargo atual? (4) Qual a sua senioridade?
Investigar os processos realizados antes da reestruturação da organização.	(5) Em quantos segmentos de mercado você já atuou? (6) Quais segmentos do mercado você atuou dentro da organização? (7) Qual o grau de conhecimento você considerava ter em todos os sistemas/projetos que atuou? (8) Qual o grau de conhecimento você considerava ter sobre os processos operacionais e gerenciais de cada segmento (9) Conhecer os processos operacionais e gerenciais de cada segmento que atuou fez diferença em seu trabalho? (10) Havia gargalos no processo de entrega dos projetos? (11) Dentro do contexto da organização qual era o grau de atrasos na entrega dos projetos? (12) Descreva de forma livre as maiores dificuldades em suas atividades no dia a dia.
Analisar sobre as mudanças que a reestruturação da organização trouxe para o negócio	(13) Atualmente trabalha em quantos segmentos do mercado? (14) Atualmente contribui para quais segmentos do mercado dentro da organização? (15) Qual o grau de conhecimento você considera ter nos sistemas/projetos que atua? (16) Existe gargalos no processo de entrega dos projetos após a reestruturação da organização? (17) Dentro do contexto da organização qual é o grau de atrasos na entrega dos projetos? (18) Descreva abaixo de forma livre as melhorias no seu dia a dia depois da reestruturação da organização. (19) Descreva de forma simples as dificuldades que a reestruturação ainda não conseguiu sanar. (20) Descreva de forma simples o que ainda pode ser melhorado no seu dia a dia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A coleta de dados deu-se no decorrer da primeira quinzena do mês de abril de 2023. O instrumento utilizado foi elaborado com base na literatura, pelos próprios autores.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa de pequeno porte possui processos, como expostos na Figura 1.

Figura 1. Desenho do processo de desenvolvimento de software antes da reestruturação.



Fonte: Fábrica de Software | Uplogic (2018).

Como consta na Figura 1, o processo prossegue respectivamente no planejamento, design, desenvolvimento, testes, implementação e suporte. Após o processo de reestruturação, a empresa implementou novas metodologias de trabalhos os quais foram pautadas em modelos ágeis, e por este motivo adotou-se o método Kanban e o *framework* Scrum. O Scrum foi o *framework* adquirido para o gerenciamento de equipes que tem o foco no autogerenciamento, bem como, em realizar entregas contendo valor ao cliente desde o início de cada demanda.

De todas as implantações dentro da organização o *framework* Scrum foi a implantação mais difícil realizada pela empresa, pois demorou cerca de quatro meses e foi uma quebra de paradigma dentro da organização, porque modificou parte da cultura da empresa, onde cada um dos envolvidos tiveram que mudar o seu jeito de pensar e agir dentro da organização. Com o *framework* foi possível montar uma estrutura de trabalho onde cada entrega realizada ao cliente, permite que os processos sejam reavaliados e com base nessas avaliações as equipes adotam melhorias para que as próximas entregas sejam cada vez mais efetivas.

O Kanban foi o método implementado para aprimorar o fluxo de trabalhado das equipes, trazendo de maneira transparente e consistente os resultados da organização. A implementação deste método deu-se inicialmente por um conjunto de princípios e características específicas, o qual teve o destaque a padronização dos trabalhos executados pelas equipes. Após a padronização dos trabalhos, a empresa adquiriu algumas ferramentas de *software* para gerir

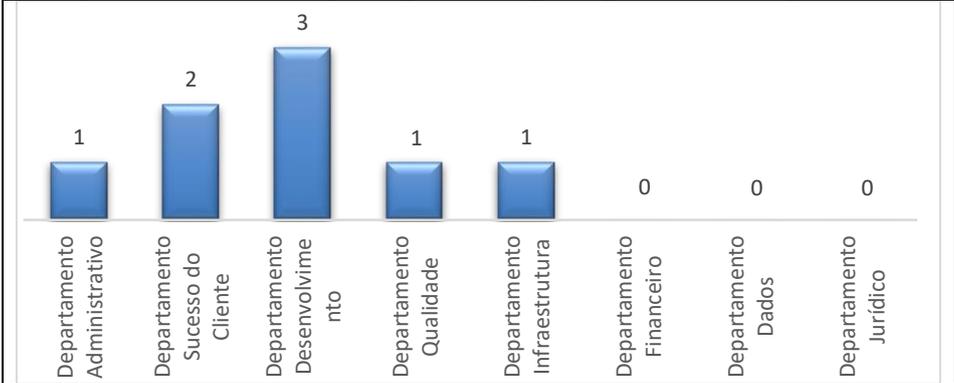
cada etapa do processo, o qual cada uma é apresentada de maneira visual em formatos de listas e cartões, que representam atividades em diferentes fases do processo.

Na medida em que partes da demanda são concluídas em cada fase do processo, suas respectivas atividades representadas em cartões vão se movendo de uma lista para outra, de acordo com a etapa correspondente, sinalizando a disponibilidade destas atividades a outra equipe que dará continuidade nesta nova fase. Este controle proporcionou uma visibilidade do andamento das atividades, assim ajudando as equipes a equilibrar seu fluxo de trabalho, evitando o acúmulo excessivo de atividades e com isso melhorando a eficiência por equipe e geral da organização.

Nesse momento a empresa conta com 20 colaboradores, mas já contou com mais de 40 colaboradores em seu passado, pois após a reestruturação a empresa se tornou mais eficiente em seus processos, focando seus serviços em segmentos de atuação.

Esta empresa sofreu recentemente uma reestruturação em seu modelo de negócios, o que levou a empresa criar parcerias estratégicas com outras empresas líderes em determinadas tecnologias que os ajudam nas entregas de suas soluções, isso fez com que a empresa se tornasse uma referência na solução de ERP no segmento moveleiro dentro do mercado brasileiro. O processo de reestruturação precisou ser realizado em diversos departamentos da empresa, como consta na Figura 2

Figura 2. Resultado da segunda questão “A qual departamento você pertence?”

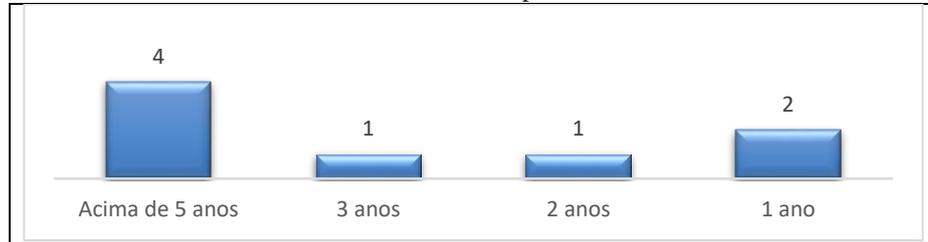


Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

De acordo com Figura2, dos departamentos participantes, o departamento de desenvolvimento teve a maior participação contendo três de oito colaboradores envolvidos na pesquisa, seguido de dois colaboradores do departamento de sucesso ao cliente, um colaborador do departamento de infraestrutura, um colaborador do departamento de qualidade e um

colaborador sendo do departamento administrativo. A reestruturação afetou a todos os colaboradores de cada departamento envolvidos na pesquisa, independentemente do tempo de empresa conforme Figura 3.

Figura 3. Resultado da terceira questão do questionário aplicado aos colaboradores a qual investigava o tempo de trabalho na empresa.



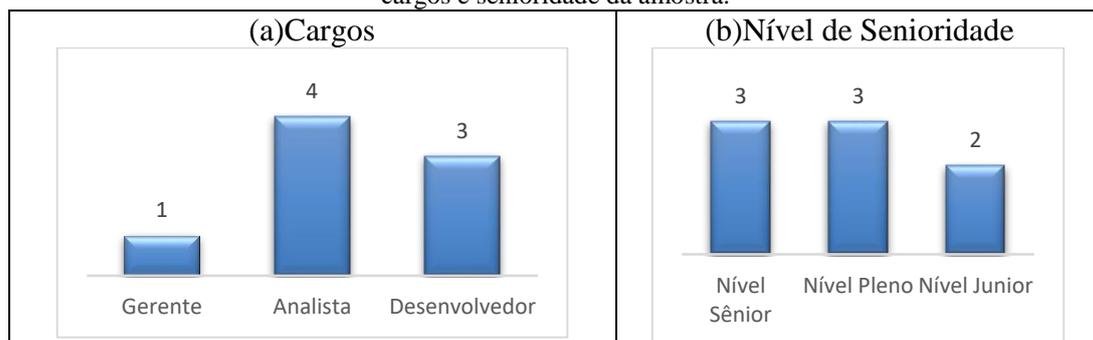
Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Com objetivo de medir o turnover da empresa, o resultado foi positivo, pois evidenciou um período elevado de trabalho dos colaboradores na empresa. Quatro dos oito colaboradores participantes possuem mais de cinco anos de empresa, um colaborador contém três anos, um colaborador contém dois anos e dois colaboradores contém um ano.

Importante ressaltar que, o departamento comercial também foi um departamento afetado no processo, porém, os colaboradores atuais não participaram do processo de reestruturação como também não vivenciaram o cenário da organização antes de sua reestruturação.

Na Figura 4, constam informações a respeito de cargos e senioridade.

Figura 4. Resultado da quarta e quinta questão do questionário aplicado aos colaboradores as quais investigam os cargos e senioridade da amostra.

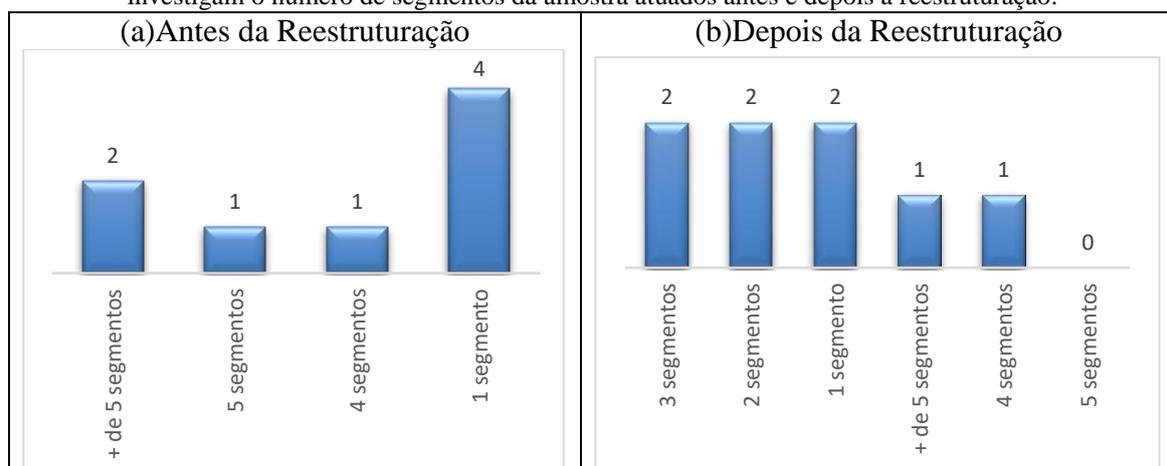


Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Conforme Figura 4, quatro dos oito colaboradores são analistas de diversas áreas, três colaboradores são desenvolvedores de *softwares* e um colaborador é gerente de diversos departamentos. Os colaboradores participantes desta pesquisa tiveram a identificação do seu

nível de senioridade o qual ficou constatado que, três dos oito colaboradores estão no nível sênior, três estão no nível pleno e dois estão no nível júnior, demonstrando que a empresa contém controle sobre o plano de carreira e política de cargos, pois durante o processo de reestruturação podem ocorrer mudanças nas quais é importante manter o plano de carreira e política de cargos sempre atualizados, pois passam confiabilidade e credibilidade aos colaboradores da empresa. Em relação ao processo de especialização dos colaboradores, apresenta-se a Figura 5:

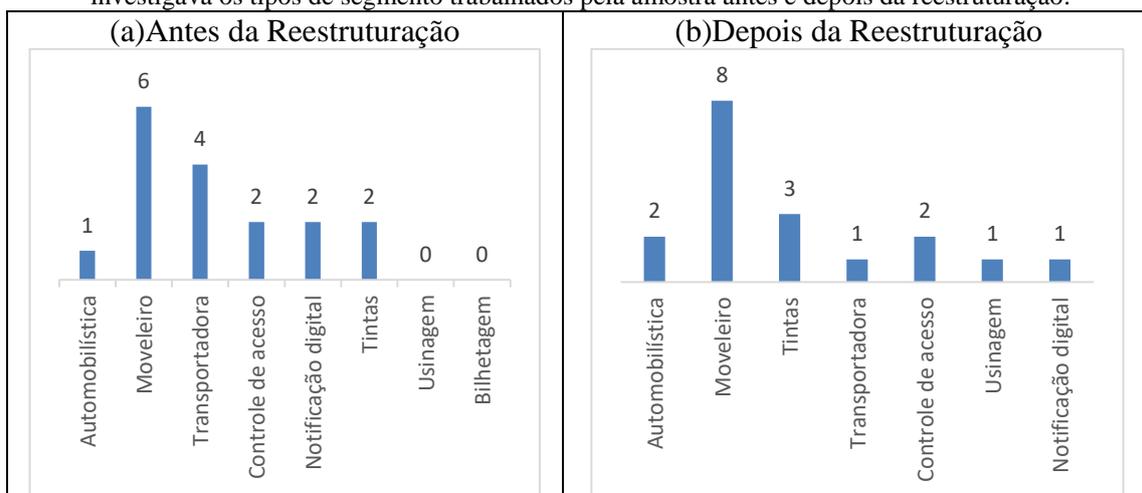
Figura 5. Resultado da sexta e décima quarta questão do questionário aplicado aos colaboradores as quais investigam o número de segmentos da amostra atuados antes e depois a reestruturação.



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024)

De acordo com a Figura 5, ocorreu uma diminuição no número de segmentos que cada colaborador precisava atuar. Este é um resultado positivo, pois demonstra que os colaboradores estão focando em segmentos estratégicos onde a empresa consegue agregar mais valor aos seus clientes. Percebe-se que o número de colaboradores que atuavam com mais de cinco segmentos caiu de dois colaboradores para um colaborador, e para os colaboradores que atuavam com cinco segmentos caiu de um colaborador para zero, tendo uma maior concentração de colaboradores envolvidos em menos segmentos, fazendo com que a empresa formasse times maiores e mais focados para que pudessem se tornar uma empresa referência em determinadas soluções dentro de segmentos que faziam parte de sua estratégia. A pesquisa também revelou que os colaboradores tiveram parte de suas atividades migradas para um único segmento de atuação conforme Figura 6.

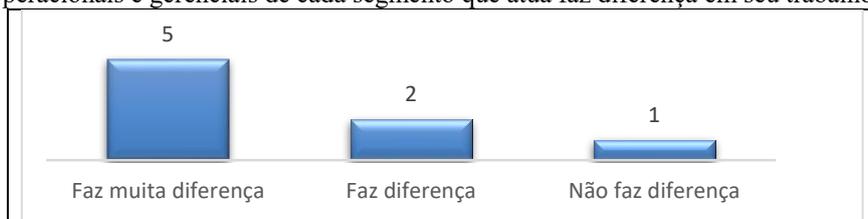
Figura 6. Resultado da sétima e décima quinta questão do questionário aplicado aos colaboradores as quais investigava os tipos de segmento trabalhados pela amostra antes e depois da reestruturação.



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Percebe-se que houve um crescimento de seis para oito colaboradores que atendem o segmento moveleiro, e uma diminuição de pessoas que atuam nos demais segmentos, este é um resultado positivo, pois o aumento de colaboradores nesse segmento é um reflexo do crescimento da empresa dentro do segmento moveleiro, o qual foi definido como um segmento estratégico pela empresa. Para a execução das atividades na empresa os colaboradores pontuaram em suas respostas a importância de terem um melhor conhecimento sobre os processos operacionais e gerenciais de cada segmento que atuam conforme demonstrado na Figura 7.

Figura 7. Resultado da décima questão do questionário aplicado aos colaboradores “Conhecer os processos operacionais e gerenciais de cada segmento que atua faz diferença em seu trabalho?”

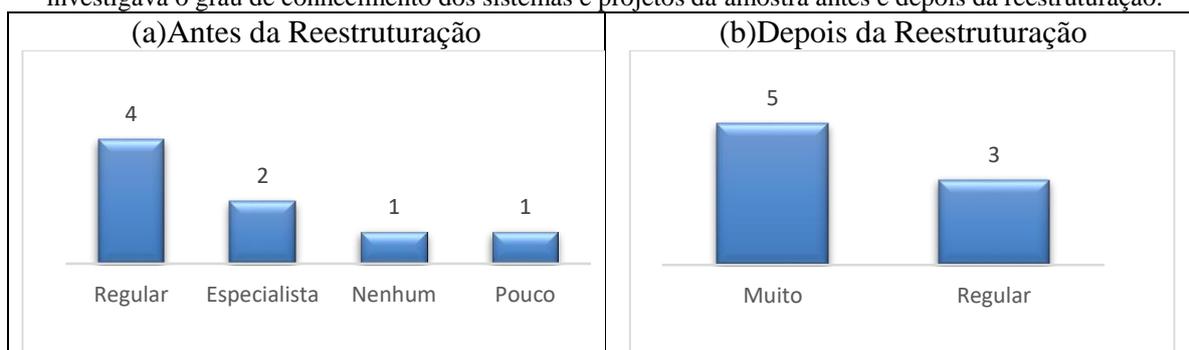


Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

No intuito de analisar e comprovar de fato a necessidade da especialização da empresa e de seus colaboradores no processo de reestruturação, foi aplicado uma pergunta no questionário que abordou o grau de necessidade em conhecer os processos operacionais e gerenciais de cada segmento o qual a empresa atua. Após analisar suas respostas, ficou comprovado positivamente a necessidade do colaborador em conhecer os processos

operacionais e gerenciais, pois cinco dos oito colaboradores responderam que faz muita diferença ter melhor conhecimento sobre os processos operacionais e gerenciais, dois colaboradores responderam que faz diferença e apenas um colaborador respondeu que não faz diferença. Os resultados demonstraram que na média houve um aumento considerável no nível de conhecimento dos colaboradores aos sistemas e projetos conforme apresentados na Figura 8.

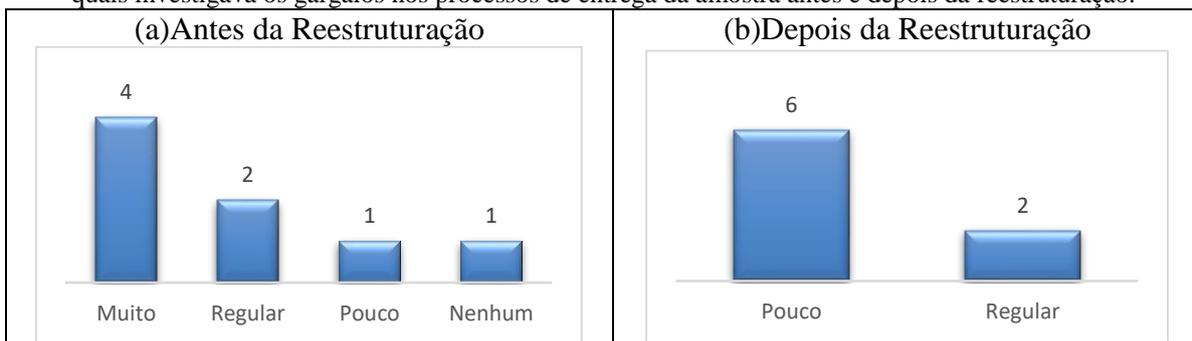
Figura 8. Resultado da oitava e décima sexta questão do questionário aplicado aos colaboradores as quais investigava o grau de conhecimento dos sistemas e projetos da amostra antes e depois da reestruturação.



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

De acordo com a Figura 8, foi evidenciado que antes da reestruturação, um colaborador não tinha o conhecimento sobre os sistemas e projetos que atuava. Um tinha pouco conhecimento, quatro colaboradores tinham o conhecimento regular e apenas dois colaboradores eram especialistas nos sistemas e projetos que atuava dentro da empresa. Durante o processo de reestruturação a empresa aplicou diversos cursos e treinamentos para as equipes no intuito de melhorar o nível de conhecimento de sistemas e projetos em seus colaboradores. Após a análise das respostas, ficou comprovado que este resultado foi positivo, pois atualmente não há mais colaboradores sem conhecimento sobre os sistemas e projetos que atua, como também não há colaboradores com pouco conhecimento, sendo que, três colaboradores agora contêm o conhecimento regular e cinco colaboradores detêm muito conhecimento aos sistemas e projetos, porém, a empresa não finalizou seu cronograma de treinamentos, o qual tem como objetivo um resultado ainda melhor. Foi possível avaliar que antes da reestruturação, os projetos executados continham um nível alto de gargalos em seus processos conforme Figura 9.

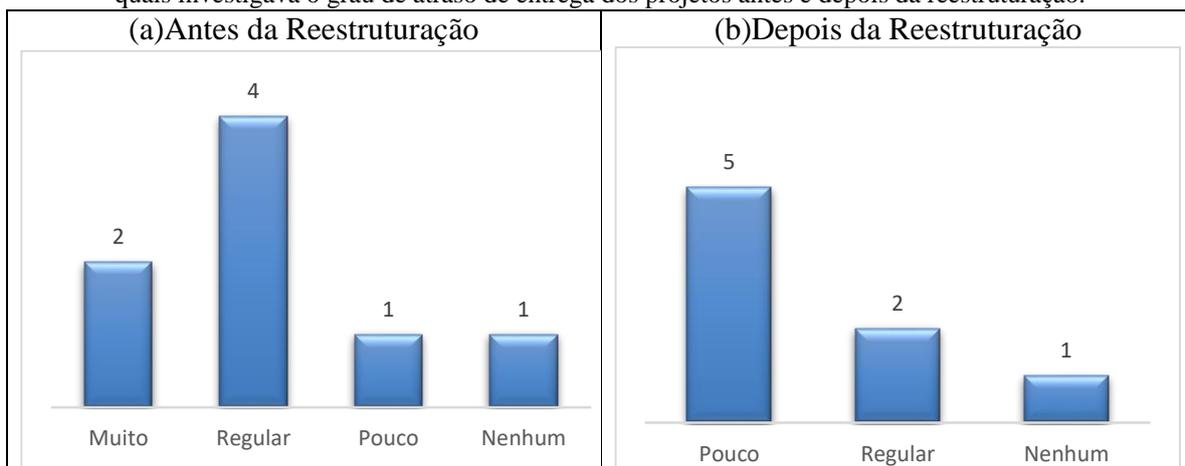
Figura 9. Resultado da décima primeira e décima sétima questão do questionário aplicado aos colaboradores as quais investigava os gargalos nos processos de entrega da amostra antes e depois da reestruturação.



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

O resultado da Figura 9 demonstrou que quatro colaboradores informaram que havia muitos gargalos, dois colaboradores informaram que os gargalos eram regulares, um colaborador informou como sendo pequeno o número de gargalos e um colaborador informou que não havia gargalos. Porém, houve uma melhora significativa após o processo de reestruturação onde a pesquisa demonstrou uma diminuição acentuada de gargalos dos processos. Dois colaboradores informaram que a quantidade de gargalos nos processos é regular e seis colaboradores informaram haver poucos gargalos após a reestruturação, pois durante a reestruturação a empresa definiu e implementou alguns *frameworks* de agilidades na gestão sobre os processos, sendo eles o Scrum e o Kanban, já no que diz respeito ao grau de atraso na entrega de projetos, os resultados demonstraram uma diminuição nas recorrências de atrasos conforme Figura 10.

Figura 10. Resultado da décima segunda e décima oitava questão do questionário aplicado aos colaboradores as quais investigava o grau de atraso de entrega dos projetos antes e depois da reestruturação.



Fonte: Resultados originais da pesquisa (2024).

Conforme Figura 10, dois colaboradores informaram que tinham muitos atrasos, quatro colaboradores informaram que tinham atrasos regulares, um colaborador informou que era pouco os atrasos e um colaborador informou não haver nenhum atraso. Porém, após a reestruturação, dois colaboradores informaram haver atrasos regulares, cinco colaboradores informaram ter poucos atrasos e um colaborador informou nenhum atraso, porque além da implementação dos *frameworks* de agilidade nos processos, a empresa implementou um sistema de atendimento e *delivery* chamado Jira, o qual foi possível alinhar as expectativas e prazos dos *stakeholders* sobre as demandas suportadas pela empresa.

Com base nas respostas obtidas sobre a pergunta treze, que tinha como enunciado “Descreva abaixo de forma livre as maiores dificuldades em suas atividades no dia a dia”, foi possível criar alguns *insights*, que ajudam a identificar o momento da empresa antes da reestruturação, o que demonstra algumas insatisfações com os processos realizados dentro da empresa, conforme Tabela 2.

Tabela 2. Síntese dos resultados da questão 13 a qual pede para os colaboradores descreverem as maiores dificuldades em suas atividades no dia a dia.

<b>Colab.1</b>	<i>“As maiores dificuldades estavam relacionadas aos inúmeros assuntos no dia a dia”.</i>
<b>Colab.2</b>	<i>“Controle de atividades e entregas dentro do cronograma projetado ao cliente”.</i>
<b>Colab.3</b>	<i>“Sobrecarga de atividades”.</i>
<b>Colab.4</b>	<i>“Ingressei na empresa os processos já estava em andamento. Então não tive dificuldades. Não participei antes da reestruturação”.</i>
<b>Colab.5</b>	<i>“Planejamento, prioridades”.</i>
<b>Colab.6</b>	<i>“Retrabalho, displicência alheia, diretrizes não muito claras, múltiplas tarefas cobradas”.</i>
<b>Colab.7</b>	<i>“Gerenciamento de tempo”.</i>
<b>Colab.8</b>	<i>“Solicitação incompleta por parte dos clientes”.</i>

Fonte: Dados originais da pesquisa (2024).

Quando solicitado que os colaboradores descrevessem acerca das melhorias no seu dia a dia depois da reestruturação na organização, identificou-se os *feedbacks* conforme Tabela 3:

Tabela 3. Síntese dos resultados da questão 19 a qual pede para os colaboradores descreverem as maiores dificuldades em suas atividades no dia a dia.

<b>Colab.1</b>	<i>“A organização e o foco dos times no dia a dia”.</i>
<b>Colab.2</b>	<i>“Facilidade na gestão das demandas com prazos definidos”.</i>
<b>Colab.3</b>	<i>“Melhorias nas entregas e qualidade no trabalho”.</i>
<b>Colab.4</b>	<i>“Vejo que as melhorias são constantes, sempre buscam trazer algo novo. Seja lazer, equipamentos ou estudo”.</i>
<b>Colab.5</b>	<i>“Melhor planejamento das atividades”.</i>
<b>Colab.6</b>	<i>“Ficou claro que organização, delegar tarefas, ter objetivos claros, entender o potencial de cada colaborador faz a diferença”.</i>
<b>Colab.7</b>	<i>“Organização com as metodologias ágeis tornaram as entregas mais produtivas e com melhor qualidade”.</i>
<b>Colab.8</b>	<i>“Agilidade no atendimento, práticas internas e externas, aumento na produtividade e no bem-estar dos colaboradores”.</i>

Fonte: Dados originais da pesquisa (2024).

Existe oportunidade de melhorias que a reestruturação ainda não conseguiu atingir, como por exemplo, “Melhoria da comunicação entre a equipe e conhecimento de programas e processos por todo time”, “Comunicação para evitar que os projetos não atrasem”, “Melhorar ainda mais a produtividade.” Como também, respostas sobre as dificuldades que a reestruturação ainda não conseguiu sanar, conforme Tabela 4:

Tabela 4. Síntese dos resultados da questão 20 a qual pede para os colaboradores descreverem as dificuldades que ainda persistem mesmo após a reestruturação.

<b>Colab.1</b>	<i>“Concorrência entre projetos dentro do mesmo sistema”.</i>
<b>Colab.2</b>	<i>“Gargalos de projetos que já existiam antes das mudanças”.</i>
<b>Colab.3</b>	<i>“Atrasos nas entregas de projetos já existentes”.</i>
<b>Colab.4</b>	<i>“Comunicação entres os departamentos quando nos referimos a diferentes projetos”.</i>
<b>Colab.5</b>	<i>“Acredito que algumas metodologias de trabalho ainda podem ser implementadas para melhorar a qualidade dos produtos e eficiência das equipes”.</i>
<b>Colab.6</b>	<i>“Multitarefa, acho que é o maior empecilho no momento”.</i>
<b>Colab.7</b>	<i>“Até o momento sem dificuldades”.</i>
<b>Colab.8</b>	<i>“Entregas de alguns projetos e no atendimento do cliente que ainda não entende eficiência da reestruturação”.</i>

Fonte: Dados originais da pesquisa (2024).

Observa-se que algumas dificuldades que a empresa sofria a reestruturação ainda não conseguiu alcançar, como por exemplo, gargalos de projetos já existentes antes da

reestruturação. Porém, analisando os resultados obtidos na vigésima primeira pergunta, identificou-se algumas oportunidades de melhorias, como a eficiência da empresa durante o processo, implementando novas metodologias, bem como, criação de novos processos na operação, conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5. Síntese dos resultados da questão 21 a qual pede para os colaboradores descreverem as oportunidades de melhoria.

<b>Colab.1</b>	<i>“Realizar um processo de documentação de todos os processos”.</i>
<b>Colab.2</b>	<i>“Melhoria da comunicação entre a equipe e conhecimento de programas e processos por todo time”.</i>
<b>Colab.3</b>	<i>“Comunicação para evitar que os projetos não atrasem”.</i>
<b>Colab.4</b>	<i>“Gosto como está”.</i>
<b>Colab.5</b>	<i>“Uma melhor comunicação e planejamento entre todos os níveis organizacionais.</i>
<b>Colab.6</b>	<i>“Uma comunicação mais aberta, onde todos os gestores estão cientes do que cada colaborador realiza, minimizando assim essa questão de vários líderes pedindo várias coisas ao mesmo tempo”.</i>
<b>Colab.7</b>	<i>“Melhorar ainda mais a produtividade”.</i>
<b>Colab.8</b>	<i>“Comunicação com o cliente final”.</i>

Fonte: Dados originais da pesquisa (2024).

Os resultados de maneira geral demonstraram os benefícios que foram adquiridos durante o processo de reestruturação pela empresa, pois tiveram muitos pontos positivos que denotam uma nova estrutura organizacional. Importante ressaltar que, mesmo após a reestruturação da organização ainda há alguns desafios a serem vencidos, principalmente sobre o processo de comunicação da empresa, pois mesmo agregando novas ferramentas, há uma percepção que a empresa ainda precisa se debruçar um pouco mais sobre este tema.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar esta pesquisa foi possível analisar, resultados positivos sobre o processo de uma reestruturação de uma *software house* de pequeno porte, o que pode servir de base para estudos de outras empresas que estão buscando e pesquisando sobre o movimento.

Esta pesquisa foi desenvolvida com base em quatro vertentes, sendo elas, confidencialidade da pesquisa, perfil profissional dos colaboradores, levantamento das dificuldades dos processos realizados pela organização antes da reestruturação e levantamento das mudanças que a reestruturação da organização trouxe para o modelo de negócios. Partindo

desta premissa foi possível abordar os temas dentro da organização de forma transparente, com intuito de demonstrar a percepção dos colaboradores sobre o processo de evolução da organização utilizada como *case*.

Os resultados demonstram benefícios adquiridos em curto e longo prazo, pois demonstrou uma maior maturidade em seus processos internos, bem como, a especialização da organização em segmentos que contenham mais sinergia aos serviços oferecidos, possibilitando oferta de serviços prontos e direcionados as necessidades das empresas de seus segmentos de atuação.

Por fim, este estudo contribui para fornecer parâmetros a outras empresas que querem conhecer um pouco mais desse movimento ou pensam de fato em adotar essa estratégia para o seu modelo de negócios. Porém, este estudo apresenta limitações, como o pequeno número de amostra, juntamente com um curto período de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, Matheus Miranda; VIANNA, Dalessandro Soares; VIANNA, Marcilene de Fátima Dianin. Um modelo de programação linear inteira mista para a alocação de funcionários de uma empresa de software. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 460-487, 2023.

BYTE COMUNICAÇÃO. Cinco desafios que as Software Houses enfrentam no Brasil atualmente. Disponível em: <<https://bytecomunicacao.com.br/desafios-que-as-software-houses-enfrentam-no-brasil-atualmente/>> Acesso em: 12 mar. 2023.

CARRETE, Liliam Sánchez; KRAKAUER, Décio; MARQUES, Jane Aparecida. Valuation de uma spin-off brasileira de computação em nuvem voltada para o mercado de pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, pág. 28-39, 2020.

DE FREITAS, Maria Cristina Vieira. **Transformações, comunicações e interações no contexto da pandemia COVID-19: oportunidades, desafios e agendas de pesquisa**. Boletim do Arquivo da Universidade de Coimbra , n. extra 1, pág. 131-150, 2022.

FÁBRICA DE SOFTWARE UPLOGIC. Fábrica de software. Disponível em: <[https://www.uplogic.com.br/service/fabrica\\_de\\_software](https://www.uplogic.com.br/service/fabrica_de_software)> Acesso em: 25 mar. 2023.

FERREIRA, Eloiza *et al.* Desenvolvimento de Software para Gestão de Biotérios: parceria ICT-empresa para inovação. **Cadernos de Prospecção**, v. 16, n. 5, p. 1619-1635, 2023.

GAZQUEZ, Alessandra Herranz; MACHADO, Hilka Vier; DA CRUZ URPIA, Arthur Gualberto Bacelar. Experiências de internacionalização de pequenas empresas de software e conhecimentos obtidos. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 15, n. 2, p. 18-36, 2020.

JÚNIOR, Djalma Silva Guimarães *et al.* Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.

KADENIC, Maja Due; KOUMADITIS, Konstantinos; JUNKER-JENSEN, Louis. Dominar o scrum com foco na maturidade da equipe e nos principais componentes do scrum. **Tecnologia da Informação e Software**, v. 107079, 2023.

MESTRES DA WEB. O que é uma Software House e o que fazem. Disponível em: <<https://www.mestresdaweb.com.br/tecnologias/o-que-e-uma-software-house-e-o-que-fazem>> Acesso em: 08 mar. 2023.

MORENO *et al.* O processo de práticas profissionais em empresas de software em Coatzacoalcos, Veracruz, México. **Revista CONAIC de Tecnologia Educacional**, 10 (1), 10-16, 2023.

Portal ERP, 2014. Empresa grande não adquire ERP de pequena software-house, como fazer. Disponível em: <<https://portalerp.com/empresa-grande-nao-adquire-erp-de-pequena-software-house-como-fazer-1>> Acesso em: 09 mar. 2023.

SOUZA, Vítor Silveira Soares *et al.* Proposta de gestão e controle de estoque: a implementação do 5S e do método Kanban numa empresa do ramo de energia fotovoltaica. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 10, p. 174228-17449, 2023.