

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E MODELAGEM DE NEGÓCIO EM UMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**STRATEGIC PLANNING AND BUSINESS MODELING IN AN INFORMATION  
TECHNOLOGY COMPANY**

Matheus Koehler Zanella, Angelo Comiran Ceolin, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga e Clandia Maffini Gomes

**RESUMO**

O atual contexto de grande competitividade tem exigido das empresas a busca por melhorias e vantagens competitivas que as ajudem a se diferenciar dos seus concorrentes. Nesse sentido, o processo de planejamento estratégico visa realizar uma análise da empresa, norteando seus esforços e recursos estrategicamente, a fim de garantir sua perenidade e sucesso. Sendo assim, esse trabalho se propôs a implementar um planejamento estratégico em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação, aplicando ferramentas como a análise SWOT, Balanced Scorecard e o método Canvas de modelagem de negócio. O trabalho iniciou-se através da análise ambiental da empresa, a fim de definir suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Logo após, foi realizada a modelagem do negócio da organização e a criação de norteadores e objetivos estratégicos dispostos visualmente em um mapa. Por fim, foram criados planos de ação para o atingimento dos objetivos estratégicos. Como resultado de todo esse processo, a empresa decidiu por atuar em um novo segmento de mercado e alinhou seus objetivos estratégicos em função dessa mudança.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Modelagem de negócio. Balanced Scorecard. Canvas. BSC.

**ABSTRACT**

The current context of great competitiveness has required the companies to search for improvements and competitive advantages that help them differentiate themselves from their competitors. In this sense, the strategic planning process aims to do an analysis of the company, guiding its efforts and resources strategically to ensure their survival and success. Therefore, this project proposes to implement a strategic plan in a company in the Information Technology sector, applying tools such as SWOT analysis, Balanced Scorecard and the Canvas business model generator. The project started through environmental analysis of the company in order to define their strengths, weaknesses, opportunities and threats. After that, the organization's business model was designed and, finally, strategic objectives were created and arranged in a visual map. As a result of this process, the company decided to act in a new market segment and has aligned its strategic objectives due to this change.

**Keywords:** Strategic planning. Business modeling. Balanced Scorecard. Canvas. BSC.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido aos constantes avanços tecnológicos, o setor de tecnologia de informação vem apresentando um contínuo crescimento em nível global, bem como no contexto nacional. Com o avanço da tecnologia e a consequente baixa de preços de equipamentos de segunda linha, a mesma está se tornando acessível a demais setores da sociedade que, em tempos passados, encontravam-se fora do ambiente tecnológico. As empresas desse setor que aproveitarem as oportunidades estarão em vantagem competitiva e poderão usufruir do crescimento constante desse mercado.

Por outro lado, a competitividade nesse setor é muito grande. O número de barreiras para criação de empresas no setor de tecnologia de informação é, relativamente baixo e o número de empresas de tecnologia de informação, criadas recentemente, é bastante significativo (SEBRAE, 2014). Além disso, uma característica importante dos produtos desse setor (softwares e sistemas de informação) é que podem ser vendidos remotamente, não necessitando de presença física do vendedor. Isso faz com que as empresas tornem-se competitivas em nível nacional e, em alguns casos, internacional.

É nesse ambiente de constante crescimento e alta competitividade que a empresa X está posicionada. Entretanto, a empresa não vem demonstrando crescimento compatível com o do setor. Dessa forma, a fim de apresentar melhores resultados e, até mesmo, sobreviver, a Empresa X percebeu a necessidade de buscar um posicionamento estratégico, de forma a interagir melhor com o ambiente.

No item a seguir, estão apresentados os objetivos propostos neste trabalho.

### 1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um Planejamento Estratégico na empresa X, de forma a auxiliá-la a aproveitar melhor as oportunidades que o ambiente proporciona. Além disso, será revisado o modelo de negócio da empresa. Para tanto, foram elaborados os seguintes objetivos específicos que convergem ao objetivo final:

- a) Identificar as forças e fraquezas da empresa no ambiente de atuação;
- b) Identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo ao negócio;
- c) Revisar o negócio da empresa;
- d) Revisar os norteadores estratégicos;
- e) Estabelecer objetivos estratégicos;
- f) Elaborar um mapa estratégico para a organização; e
- g) Elaborar indicadores e planos de ação para atingimento dos objetivos.

A fim de cumprir os objetivos estabelecidos, o presente relatório foi estruturado em quatro diferentes etapas. Primeiramente, serão introduzidos os principais assuntos a serem tratados no trabalho visando situar o leitor. No capítulo dois, os principais tópicos abordados no trabalho serão fundamentados teoricamente, a partir de publicações de autores referências nos assuntos abordados. No capítulo três, será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo. No capítulo quatro, serão apresentados os resultados do trabalho realizado. Por fim, no capítulo 5, serão apresentadas as conclusões do estudo.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo será apresentada uma revisão de literatura referente a temas importantes para o desenvolvimento deste trabalho. Os assuntos abordados são: estratégia, planejamento

estratégico, análise ambiental, norteadores estratégicos, *Balanced Scorecard* e modelagem de negócios.

## 2.1 Estratégia

A estratégia empresarial e seu estudo, conforme Fernandes e Berton (2005), foram fundamentados nos conceitos militares, que têm foco em como vencer a batalha contra os inimigos. No que diz respeito ao ramo da administração, Ansoff (1965) afirma que a estratégia é definida como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial.

Quando a empresa define a sua estratégia, segundo Kaplan e Norton (2004), essa implica movimento da organização de sua posição atual para outra no futuro, desejável, mas também incerta, a trajetória para esse consiste em uma série de hipóteses interligadas. Ainda segundo os mesmos autores, o entendimento do termo estratégia é essencial para a discussão de modelos de planejamento estratégico, conceito que será trabalho no tópico a seguir.

## 2.2 Planejamento estratégico

O planejamento é uma das atribuições da administração das organizações que permeia todas as áreas e todos os níveis de uma empresa, incluindo planejamentos operacionais, táticos e o próprio planejamento estratégico. O planejamento estratégico representa o planejamento de nível mais alto de uma organização, devendo nortear os planejamentos de níveis mais baixos.

Segundo Certo e Peter (1993), um planejamento estratégico deverá conter as seguintes etapas: realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organizacional, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico. A Figura 1, ilustra a metodologia dos autores.

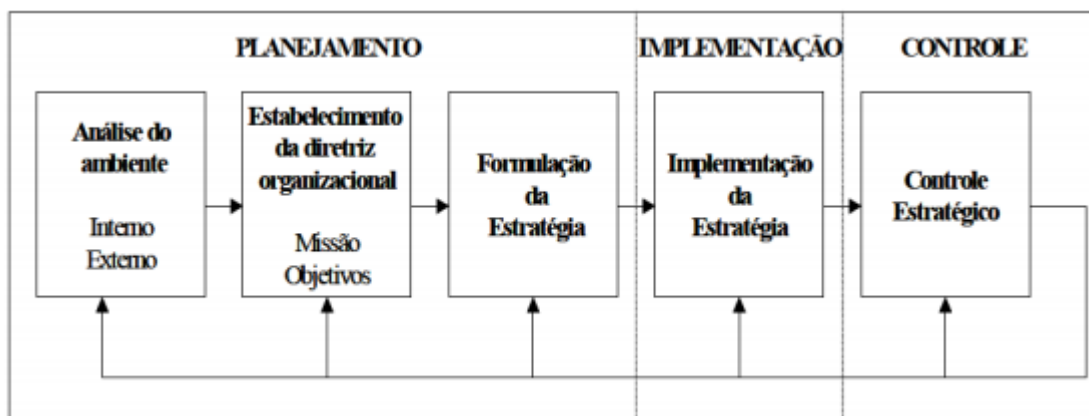


Figura 1 – Etapas de metodologia de planejamento estratégico  
Fonte: Certo e Peter (2003)

## 2.3 Análise ambiental

Fischmann (1987) destaca que a análise ambiental é a primeira atividade do processo de planejamento estratégico e pode ser entendida como a verificação de potencialidades (pontos fortes) e vulnerabilidades (pontos fracos).

Em relação à análise ambiental, Ansoff & McDonnell (1984) sugerem a utilização de uma matriz de análise SWOT como uma das ferramentas de gestão para suporte ao planejamento estratégico. O termo SWOT faz referência às palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Nessa matriz as características do ambiente interno e externo da empresa são classificadas para melhorar a análise ambiental.

## 2.4 Norteadores estratégicos

Os norteadores estratégicos definidos por Costa (2007) como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Como principais norteadores estratégicos temos a Missão, a Visão e os Valores das organizações.

A missão organizacional é definida por Valadares (2005) como a razão de ser de uma empresa, que orienta os objetivos e as estratégias empresariais. A visão da empresa, conforme Costa (2007), é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível. Os valores, conforme Oliveira (2005), representam o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões que também apresentam uma grande interação com as questões éticas e morais .

## 2.5 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997) é uma metodologia criada na década de 1990 pelos professores americanos da Harvard Business School, David Norton e Robert Kaplan.

O *Balanced Scorecard* baseia-se em quatro perspectivas básicas que descrevem as áreas nas quais a empresa deve direcionar seus esforços que direcionam a criação dos objetivos estratégicos da organização. As perspectivas propostas pelos autores são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

As relações entre as perspectivas são descritas por Kaplan e Norton (2004), de forma sintetizada, como os conhecimentos, habilidades e sistemas de que os empregados necessitarão (perspectiva de aprendizado e crescimento) para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências estratégicas certas (perspectiva de processos internos), capazes de fornecer valor específico ao mercado (perspectiva do cliente), que por fim resultará em maior valor para o acionista (perspectiva financeira).

## 2.6 Modelagem de negócio

Existem várias conceitualizações diferentes de negócio. O objetivo da tese de Osterwalder e Pigneur (2010) é propor um modelo único de referência, baseado nas semelhanças encontradas em um vasto número de conceitualizações.

O Modelo de Negócio Canvas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010) é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite prototipar e desenvolver diversas versões de modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado, dividido em nove blocos que busca abordar os pontos chave de um plano de negócio.

As nove etapas do Modelo de Negócio Canvas propostas por Osterwalder e Pigneur (2010), quais sejam: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos chave, atividades chave, parceiros chave e estrutura de custos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será explicado o método utilizado pelos autores para a execução do presente trabalho.

Como base central para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se a metodologia de Certo e Peter (1993), descrita no referencial teórico. No entanto, a metodologia foi adaptada pelos autores com o intuito de adicionar etapas importantes ao planejamento estratégico. A Figura 2 ilustra o modelo de Certo e Peter (1993) adaptado para a realização do presente trabalho.



Figura 2 – Metodologia de planejamento estratégico utilizada no estudo  
Fonte: elaboração dos autores, baseado em metodologia de Certo & Peter (1993)

A metodologia para execução do trabalho inicia-se numa etapa de análise inicial da empresa, através do levantamento do seu histórico e de uma sensibilização dos colaboradores para a execução do planejamento estratégico. Após, é feita a análise do ambiente da empresa, passando pela análise do ambiente interno e externo, e a confecção da matriz SWOT. Com a matriz SWOT estrutura passasse a criação da modelagem do negócio da empresa, nessa etapa utilizando-se da metodologia Canvas. Com o modelo de negócio da empresa definido, os norteadores estratégicos (missão, visão e valores) podem ser revisados. Por fim, de posse dos

norteadores é possível criar o objetivos estratégicos, indicadores estratégicos e planos de ação que finalização o planejamento estratégico da empresa X.

## 4 RESULTADOS

Os resultados deste estudo estão estruturados em função das etapas da metodologia adotada no trabalho.

### 4.1 Análise inicial da empresa

A análise inicial da empresa se deu através de conversas e entrevistas estruturas com os sócios da empresa. Além disso, a empresa disponibilizou materiais e acesso ao site para leitura do seu histórico. Como resultado, verificou-se que o porte da empresa é de uma pequena empresa, com 7 colaboradores, atuando no setor de Tecnologia da Informação, oferecendo serviços de sistemas de gestão, com base em Santa Maria-RS mas atuante em todo o território nacional.

Ainda nessa etapa, foi realizada uma palestra de sensibilização com os colaboradores da empresa com a intenção de passar conhecimento sobre o processo de planejamento estratégico e concientizá-los que seriam partes fundamentais para um bom resultado do planejamento.

### 4.2 Análise do ambiente

Como etapa inicial da análise, realizou-se a análise do ambiente interno da empresa, através das seguintes variáveis: aspectos organizacionais, marketing, processos internos, finanças e pessoas. Em relação ao ambiente externo, foram analisados o macro ambiente e o micro ambiente. As variáveis do macroambiente foram: política-legal, tecnológica, sociocultural, econômica e mercado. As variáveis do microambiente foram: ameaças de novos entrantes; ameaças de produtos substitutos; aivalidade entre concorrentes; poder de barganha dos fornecedores; e poder de barganha dos clientes.

O resultados dessas análises foram compilados em uma matriz SWOT, representada nos quadro a seguir.

Forças	Fraquezas
<p><b>Clima organizacional favorável</b> Infraestrutura e localização adequada <b>Ferramenta de gestão implementada na empresa</b> Setores da empresa bem definidos <b>Tradição e tempo de empresa</b> Qualidade e customização do SILAS <b>Rede de contato</b> Competência técnica</p>	<p><b>Recursos humanos insuficientes</b> Grande rotatividade de colaboradores <b>Posicionamento da empresa indefinido</b> Falta de análises financeiras da empresa <b>Mapeamento de processos incompleto</b> Falta de estratégia na empresa <b>Falta de gerência na empresa</b> Grande percentual de faturamento concentrado em poucos clientes</p>

Quadro 1 – Análise SWOT da empresa – Ambiente interno  
Fonte: elaborado pelos autores

Oportunidades	Ameaças
<p><b>Posicionar a empresa como um player para execução de projetos em TI</b> Necessidade dos clientes em serviços de consultoria em TI</p> <p><b>Órgãos públicos que abrem processos de compra</b> Editais públicos (acordo de cooperação tecnológica)</p> <p><b>Aumento de linhas de fomento à pesquisa em parceria com universidades</b> Mercado de concessionários de energia elétrica</p> <p><b>Venda do SILAS através de representantes externos habilitados tecnicamente</b> Pólo de defesa</p> <p><b>Relacionamento forte com universidades para mão-de-obra</b> Implantar SILAS em projetos com tecnologia antiga</p>	<p><b>Novos entrantes</b> Mudanças de política de investimento em pesquisas</p> <p><b>Mudança de política de repasse de recursos por órgãos públicos</b> Atuais clientes não renovarem contrato em curto prazo</p> <p><b>Baixa no mercado agrícola que atinge laboratórios</b> Não valorização da gestão nas organizações do atual segmento de atuação da empresa</p>

Quadro 2 – Análise SWOT da empresa – ambiente externo  
Fonte: elaborado pelos autores

### 4.3 Modelagem do negócio da empresa

Após a definição da matriz SWOT, realizou-se a revisão do modelo de negócio da empresa. O modelo negócio antigo da empresa não trabalhava com uma proposta de valor e segmento de clientes definidos, o que dificultava as ações de marketing e vendas por parte da organização. Isso pode ser evidenciado na fraqueza **Posicionamento da empresa indefinido**. Assim, foram realizadas dinâmicas com os colaboradores através da metodologia Canvas e gerou-se um novo modelo de negócio para a empresa. O modelo de negócio pode ser definido da seguinte forma:

*“Entregar projetos de TI totalmente customizáveis para clientes que desejam confiabilidade, agilidade e eficiência e que valorizem essas características.”*

A figura, a seguir, ilustra o preenchimento da ferramenta Canvas e seus 9 blocos que deram origem ao modelo de negócio descrito acima.





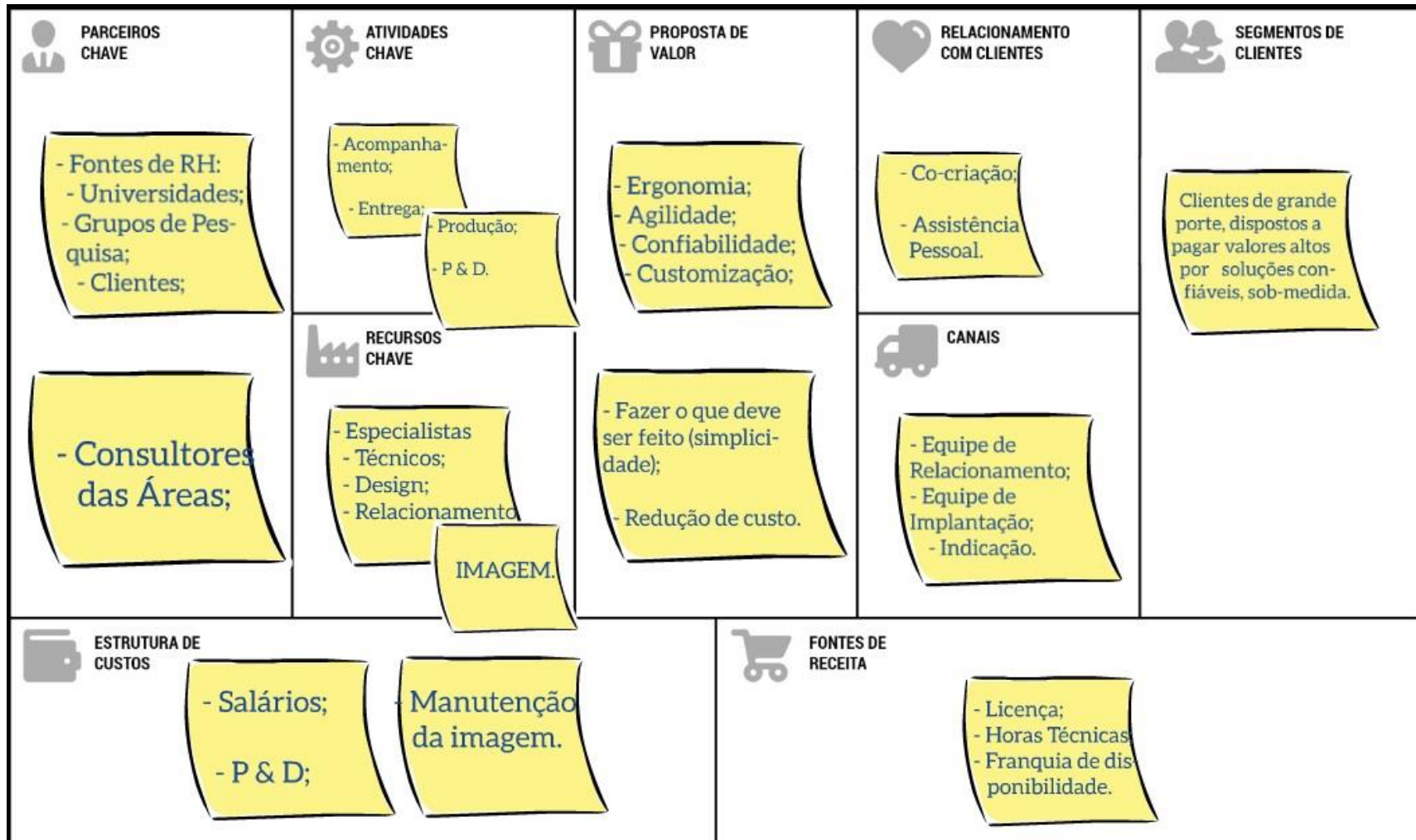


Figura 3 – Canvas da empresa X

Fonte: elaboração dos autores, baseado em metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010)

#### 4.4 Estabelecimento das diretrizes estratégicas

Após a remodelagem do modelo de negócios da empresa, partiu-se para a etapa de revisão dos norteadores estratégicos da empresa. Para isso, iniciou-se a discussão através da missão, passando pela definição da visão (até o ano de 2018) e acabando na definição dos valores da empresa. A definição dos norteadores estratégicos refletiram a mudança de modelo de negócio da empresa.

Os norteadores estratégicos foram definidos da seguinte maneira:

Missão: *“Satisfazer os desejos dos clientes, entregando soluções definitivas em TIC.”*

Visão: *Até o final de 2017, reposicionar a empresa como fornecedora de projetos customizados em TIC que promovam encantamento e satisfação dos clientes.*

Valores:

- Capricho
- Transparência
- Pró-atividade
- Persistência
- Curiosidade

#### 4.5 Formulação da estratégia

Uma vez definidos os norteadores estratégicos da empresa, foi possível iniciar a criação de objetivos estratégicos que estivessem alinhados ao atingimento desses norteadores. Além disso, utilizou-se as perspectivas definidas na metodologia do Balanced Scorecard para pautar a criação dos objetivos. Assim, iniciou-se a definição de objetivos da perspectiva financeira, após criaram-se objetivos de clientes que dessem sustentação aos objetivos financeiros e assim por diante, até chegar aos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento.

De forma resumida, os objetivos estratégicos da empresa basearam-se na visão de que, até o final de 2017, a empresa deve estar reposicionada como uma fornecedora de projetos customizados em TIC que promovam encantamento e satisfação dos clientes. Assim, a figura a seguir representa o mapa estratégico criado para a empresa com os objetivos divididos em perspectivas e com relações de causa-efeito entre si.



Figura 4 – Mapa estratégico da empresa  
Fonte: elaboração dos autores

Após a definição desses objetivos, era essencial que fossem criados indicadores estratégicos que retratassem o quanto esses objetivos estratégicos estavam sendo alcançados pela empresa. Dessa forma, iniciou-se a criação desses indicadores. O quadro abaixo apresenta os indicadores criados para controle do atingimento dos objetivos definidos.

INDICADORES ESTRATÉGICOS				
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Meta 2015	Meta 2016
<b>Financeira</b>	Aumentar a receita total e no segmento alvo	Faturamento total	300.000	400.000
		Porcentagem do faturamento no segmento-alvo	30%	50%
	Aumentar investimentos na empresa	Investimento na empresa	Meta Experimental	Meta Experimental
<b>Clientes</b>	Captar clientes do segmento-alvo	Número de novos clientes do segmento alvo	2	4
	Satisfazer os clientes	Índice de Satisfação dos clientes	65%	80%
<b>Processos internos</b>	Ajustar a empresa ao novo modelo de negócio	Número de áreas ajustados ao modelo	2	6
	Aumentar inovação nos produtos e serviços	Número de inovações	0	1
	Melhorar a gestão de empresa	Pontuação no MPE Brasil	40	60/80
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Capacitar os colaboradores	Média de horas de capacitação por funcionários	30	60
	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Índice de Satisfação dos colaboradores	75%	80% / 85%
	Alinhar esforços e pessoas com a estratégia	Índice de alinhamento dos colaboradores com a estratégia	100%	100%

Quadro 3 – Indicadores estratégicos da empresa  
Fonte: elaborado pelos autores

Por fim, após a criação dos indicadores estratégicos, partiu-se para a criação dos planos de ação. Esses planos de ação foram criados em função de cada objetivo estratégico visando o atingimento dos indicadores estratégicos da empresa. O quadro a seguir demonstra os planos de ação criados.

PLANOS DE AÇÃO			
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador estratégico	Planos de ação
<b>Financeira</b>	Aumentar a receita total e no segmento alvo	Faturamento total	
		Porcentagem do faturamento no segmento-alvo	
	Aumentar investimentos na empresa	Investimento na empresa	Planejamento financeiro
<b>Clientes</b>	Captar clientes do segmento-alvo	Número de clientes alvo	Plano de marketing
	Satisfazer os clientes	Índice de Satisfação dos clientes	Pesquisa de satisfação Marketing de relacionamento
<b>Processos internos</b>	Ajustar a empresa ao novo modelo de negócio	Número setores ajustados ao modelo	Estruturação das áreas para o novo modelo
	Aumentar inovação nos produtos e serviços	Número de inovações	Estruturar uma metodologia de inovação
	Melhorar a gestão de empresa	Pontuação no MPE Brasil	Mapeamento de processos Implantação de um sistema de gestão Estruturação contábil 5S Planejamento estratégico
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Capacitar os colaboradores	Horas de capacitação por funcionário	Programa de capacitação
	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Índice de Satisfação dos colaboradores	Endomarketing Pesquisa de clima
	Alinhar esforços e pessoas com a estratégia	Índice de alinhamento dos colaboradores com a estratégia	Estruturar disseminação da estratégia Plano de disseminação da estratégia

Quadro 4 – Planos de ação da empresa

Fonte: elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática abordada pelo presente trabalho surgiu da necessidade identificada em reuniões, prévias ao início do estudo, com um dos sócios da Empresa X. Durante essas reuniões, o mesmo expressou uma necessidade da empresa em aplicar conceitos básicos de gestão que não vinham sendo utilizados pela organização, como o planejamento estratégico e a modelagem de negócios. Dessa forma, o trabalho teve como objetivos principais a elaboração do planejamento estratégico e a remodelagem do negócio da empresa.

Para a realização do trabalho, além de reuniões e entrevistas realizadas com os sócios e colaboradores, foram utilizados dados secundários obtidos a partir de pesquisas em livros, em artigos publicados, em registros da própria empresa e em sites.

Com a utilização desse conjunto de ferramentas foi possível gerar uma análise sistêmica da organização e do ambiente externo que culminou com a criação da análise SWOT, a remodelagem do negócio, a criação de objetivos estratégicos para empresa, indicadores estratégicos e planos de ação.

Assim, conclui-se que os objetivos elencados no início do estudo foram alcançados em sua totalidade. O alcance desses objetivos foi de extrema importância para criar na empresa a cultura do pensamento estratégico e visão para o longo prazo, antes inexistentes. Esse pensamento, por exemplo, possibilitou que a organização verificasse que seus esforços de vendas e de produção deveriam ser redirecionados para um novo segmento.

Para os autores, o estudo contribuiu para um melhor entendimento sobre planejamento estratégico e modelagem de negócios, uma vez que foi possível trabalhar na prática conhecimentos e conceitos apresentados em ambiente acadêmico. Além disso, a convivência no ambiente empresarial serviu como preparação para uma possível entrada dos autores no mercado de trabalho.

Como limitações do estudo, pode-se citar a falta de disponibilidade dos recursos humanos para a realização de dinâmicas e reuniões o que ocasionou o alongamento de prazos em algumas etapas importantes. Além disso, a falta do pensamento estratégico, gerado pela inexperiência da maioria dos colaboradores com a prática de planejamento estratégico e pela área de formação dos mesmos, tornou o processo de realização do estudo mais lento.

Os próximos passos para a empresa, após a conclusão desse trabalho, será elaboração de um método de acompanhamento e controle dos planos de ação e dos resultados da empresa.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, I., 1965, **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, São Paulo, 1977.

ANSOFF, H.I. & McDONNELL, E.J. **Implementing Strategic Management**. Prentice-Hall, 1984.

CERTICS. **Empresas Desenvolvedoras**. 2012. Disponível em <[http://www.certics.cti.gov.br/?page\\_id=127](http://www.certics.cti.gov.br/?page_id=127)>. Acesso em 10 de maio de 2015.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP, 1987.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard –**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004..

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: inovação em modelos de negócio**. Editora Alta Books, 2010

SEBRAE. **Boletim Tendência em TIC**. 18 de agosto 2014. Disponível em [http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2014\\_08\\_18\\_BO\\_Agosto\\_TIC\\_Tend%C3%A0ncias\\_pdf.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2014_08_18_BO_Agosto_TIC_Tend%C3%A0ncias_pdf.pdf)>. Acesso em 12 de maio de 2015.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento Estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.