

TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: RENOVAÇÃO DE POSICIONAMENTO E AMPLIAÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APÓS FUSÃO E AQUISIÇÃO

Alex Silva - Faculdade FIA de Administração e Negócios

Resumo

Este artigo analisa a transformação estratégica de uma consultoria de tecnologia da informação especializada em implementação de sistemas de Customer Relationship Management (CRM). Fundada em 2014, a empresa enfrentou crescimento acelerado, desafios operacionais e foi adquirida por uma grande organização de software. Em 2022, diante de um cenário interno adverso, foi necessário reavaliar sua estratégia para melhorar a eficiência operacional e alinhar-se ao mercado dinâmico. O estudo descreve o processo de diagnóstico, intervenção e avaliação dos resultados, destacando a adaptação organizacional e a centralidade no cliente como pilares para alcançar sustentabilidade. A revisão da proposta de valor, o reposicionamento estratégico e a adoção de um modelo de gestão inspirado no Balanced Scorecard permitiram a redefinição de prioridades. A redução intencional da carteira de clientes, com foco em relacionamentos mais estratégicos, foi acompanhada de um aumento relevante no faturamento anual. O artigo evidencia como a satisfação do cliente se tornou um indicador-chave de sucesso. Conclui-se que a experiência oferece insights relevantes para organizações tecnológicas que buscam inovação sustentável, eficiência operacional e estratégias orientadas ao cliente, com impactos positivos também na dimensão tecnológica-social.

Palavras-chave: Posicionamento Estratégico

Abstract

This article analyzes the strategic transformation of an information technology consulting firm specialized in implementing Customer Relationship Management (CRM) systems. Founded in 2014, the company experienced rapid growth, operational challenges, and was later acquired by a major software organization. In 2022, facing internal difficulties, the company recognized the need to reassess its strategy to enhance operational efficiency and better align with a dynamic market. The study describes the process of diagnosis, intervention, and evaluation of results, highlighting organizational adaptability and a customer-centric approach as key elements for achieving sustainable outcomes. The company revised its value proposition, repositioned its strategy, and adopted a management model inspired by the Balanced Scorecard, allowing for a redefinition of priorities. A deliberate reduction in the client portfolio, focusing on more strategic relationships, was accompanied by a significant increase in annual revenue. The article emphasizes how customer satisfaction became a key success indicator. It concludes by offering valuable insights for technology-based organizations seeking sustainable innovation, operational efficiency, and customer-oriented strategies, while also underscoring the broader technological and social contributions of such practices.

Keywords: Posicionamento Estratégico, Modelo de Negócios, Diferenciais Competitivo

TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: RENOVAÇÃO DE POSICIONAMENTO E AMPLIAÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APÓS FUSÃO E AQUISIÇÃO

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, a capacidade de adaptação e redefinição estratégica é fundamental para o sucesso sustentável das organizações. Este estudo se propõe a analisar o processo de transformação e as estratégias adotadas por uma empresa de consultoria, cujo enfoque especializado na implementação de software de Customer Relationship Management (CRM) a conduziu a uma notável trajetória de crescimento desde sua fundação em 2014.

Ao longo de sua jornada de sete anos, a empresa enfrentou desafios marcantes, incluindo um rápido crescimento, uma expansão significativa de sua equipe e a posterior aquisição por uma grande organização de software. Contudo, diante de um cenário interno desafiador no oitavo ano de atividade, a empresa se deparou com a necessidade premente de reavaliar sua estratégia para otimizar a eficiência operacional e melhor atender às demandas de um mercado dinâmico.

Este estudo examina o contexto no qual a empresa operava, destacando sua evolução desde a fundação até os desafios enfrentados em 2022. A análise abrange não apenas a situação interna da empresa, mas também considera o panorama mais amplo do mercado brasileiro de software, fornecendo um contexto relevante para a compreensão das decisões estratégicas tomadas.

Ao mergulhar nas ações empreendidas pela empresa para enfrentar os desafios identificados, este estudo visa não apenas documentar o processo de diagnóstico e intervenção, mas também avaliar os resultados tangíveis obtidos após a implementação das novas estratégias. A transformação organizacional descrita neste artigo não apenas destaca a adaptabilidade da empresa às demandas do mercado, mas também ressalta a importância de estratégias centradas no cliente para alcançar resultados sólidos e sustentáveis.

Ao longo das próximas seções, exploraremos a fundo o contexto do mercado, os desafios enfrentados pela empresa e as estratégias específicas implementadas, proporcionando uma análise abrangente de como a empresa conseguiu não apenas superar obstáculos, mas também posicionar-se estrategicamente para enfrentar futuros desafios.

2 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Neste tópico, apresentam-se informações consideradas relevantes para o contexto do estudo, com a descrição e histórico da empresa e seu ambiente, como meio para melhor compreender a realidade e tendências de comportamento do mercado de atuação.

2.1 A empresa, o negócio e o mercado

A empresa teve seu início em 2014, quando três sócios estabeleceram suas raízes na capital do Estado de São Paulo. Os fundadores, que atualmente ocupam a posição de gestores da empresa, já tinham experiência no setor de consultoria, embora um deles tenha trazido um diferencial valioso por sua parceria com a Salesforce. A motivação por trás da criação da empresa era clara: fornecer serviços especializados na implementação de software de Customer Relationship Management (CRM). Inicialmente, a empresa se apoiou na infraestrutura e na expertise dos outros dois sócios para alinhar os processos internos e as áreas de suporte, incluindo Recursos Humanos, Comercial e Financeiro.

À medida que se aproximava dos seu sétimo ano de atividade, a empresa havia ampliado sua estrutura que incluía cinquenta funcionários, além dos três sócios, registrando um impressionante faturamento anual de aproximadamente 32 milhões de reais contra os 1 milhão no primeiro ano de atividade. A organização estava estrategicamente dividida em diretorias que refletiam a abordagem da Salesforce, segmentando seus serviços de acordo com as diferentes verticais de negócios, tais como vendas, serviços, marketing, e-commerce, entre outros.

Sua notável especialização e competência no mercado foram prontamente reconhecidas, rendendo à empresa a honra de conquistar prêmios consecutivos durante três anos, concedidos por seu parceiro. Esse feito despertou um considerável interesse no mercado, resultando em diversas tentativas de aquisição, embora nenhuma delas tenha se concretizado. No entanto, em 2021, a uma grande Organização de Software, parte do grupo UOL, fez uma abordagem aos sócios, e após um ano de intensas negociações, a aquisição foi finalmente concretizada, incorporando a empresa ao grupo.

Vale ressaltar que os principais clientes da empresa eram corporações renomadas e consolidadas em diversos setores, incluindo Saúde, Bens de Consumo, Automotivo, Financeiro, Transporte, Energia, Petróleo e Gás, entre outros. Esse portfólio de clientes de grande porte acrescentou um valor substancial à Compass, que não tinha presença no mercado de CRM, permitindo-lhe adquirir uma empresa altamente especializada com uma base de clientes empresariais de destaque.

A ABES, que é a Associação Brasileira das Empresas de Software, juntamente com a International Data Corporation (IDC), divulgaram o Estudo sobre o Mercado Brasileiro de Software, abordando o Panorama e as Tendências para o ano de 2023. De acordo com os dados fornecidos pela International Data Corporation (IDC) e analisados pela ABES, o Brasil mantém uma parcela de 1,65% dos investimentos globais em tecnologia, além de liderar com 36% dos investimentos em toda a América Latina (em comparação com 40% na pesquisa anterior).

No contexto dos investimentos globais em tecnologia da informação, que abrangem software, hardware e serviços e que totalizaram US\$ 3,11 trilhões em 2022 (em comparação com US\$ 2,79 trilhões no ano anterior), o Brasil desceu duas posições, agora ocupando a décima-segunda colocação nesse ranking, com um investimento de US\$ 45,2 bilhões. No entanto, o país lidera na América Latina, onde o total de investimentos alcançou US\$ 124 bilhões (em contraste com US\$ 115 bilhões em 2021).

2.2 Antecedentes: cenário encontrado e entendimento da situação-problema

À medida que a empresa se aproximava de seu oitavo aniversário, os sócios foram confrontados com um desempenho notável em 2022, registrando um impressionante crescimento de 61%. No entanto, uma análise mais detalhada revelou um cenário desafiador. A carteira de clientes da empresa consistia em 124 clientes ativos, variando desde aqueles com um faturamento de 20 mil reais até aqueles com 6 milhões de reais. Além disso, a empresa enfrentava uma alta taxa de aberturas de vagas no departamento de Recursos Humanos, totalizando cerca de 50 posições em aberto, juntamente com um custo operacional considerável, enquanto sua margem de lucro se encontrava abaixo dos parâmetros de mercado. Nessa época, a empresa já contava com aproximadamente 200 funcionários.

Embora a empresa demonstrasse um grande potencial, havia uma falta de clareza na estratégia, pois o custo operacional se mostrava excessivamente elevado para atender a todos os segmentos do mercado. Portanto, tornou-se evidente a necessidade de uma revisão profunda para redefinir seu posicionamento e estratégia.

Nesse mesmo ano, a empresa enfrentou outros desafios, como o aumento considerável da ociosidade de profissionais, algo que não havia ocorrido em anos anteriores. Em 2022, a taxa de ociosidade atingiu 23%, representando um indicador de alto custo. Além disso, a empresa gerou aproximadamente 1200 oportunidades e propostas, das quais apenas 200 foram concretizadas, resultando em um esforço substancial em termos de custo e envolvimento de recursos em áreas como vendas, operações e recursos humanos. Isso era particularmente dispendioso, uma vez que o fechamento de uma vaga de T&M (Tempo e Material) para um cliente com uma receita mensal de 20 mil reais exigia um investimento significativo de tempo e recursos.

Nesse cenário, a empresa enfrentava desafios que exigiam uma revisão abrangente de sua estratégia como um todo. Isso implicava a necessidade de realizar as seguintes ações:

A primeira ação consistia na revisão do posicionamento estratégico da empresa. Esse passo era fundamental para redefinir a forma como a empresa se posicionava no mercado e para garantir uma estratégia mais eficaz.

A segunda ação envolvia uma análise crítica dos diferenciais de mercado e da competitividade da empresa. Isso ajudaria a identificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência, bem como a determinar como se destacar de maneira mais eficaz no mercado.

A terceira ação se concentrava na avaliação e reformulação da estrutura organizacional da empresa, com o objetivo de prepará-la para o crescimento. Visando garantir que a estrutura da empresa estivesse alinhada com seus objetivos de expansão, tornando-a mais ágil e eficiente.

3 DIAGNÓSTICO

Diante do cenário e da experiência do Grupo UOL, a organização assumiu o desafio de reavaliar seus clientes-alvo, identificando aqueles que verdadeiramente contribuía para sua receita e reavaliando seu posicionamento no mercado. Empresas de renome, como Accenture e Deloitte, tradicionalmente atendem contas globais, mas com especialização em setores específicos e em clouds específicas, como Sales e Service. Por outro lado, consultorias de menor porte concentram-se predominantemente no mercado de pequenas e médias empresas (SMB), com especialização limitada. A singularidade da empresa em questão reside em sua expertise abrangente em todo o ecossistema e em todas as indústrias, conferindo-lhe diferenciais competitivos, como a capacidade de ser multi-cloud e atender diversos setores de maneira especializada. A análise VRIO, proposta por Barney (2006), teria sido valiosa nesta etapa do processo.

A empresa, ao entender seu nicho de mercado mais centralizado, optou por não competir pelos clientes SMB, focando-se em atender necessidades não abordadas por contas globais. Este reposicionamento, no entanto, implicou na decisão estratégica de não renovar contas existentes, resultando em uma significativa redução na carteira de clientes. Como Michael Porter destacou em entrevista a Joan Magretta, "estratégia não consiste em deixar todos os clientes felizes" (Magretta, 2019).

Para efetivar essa estratégia, a empresa segmentou seus clientes em "Camadas" (Tiers) com base no faturamento anual, conforme indicado na tabela abaixo:

Camadas	Faturamento Anual
Tier 1	Acima de 6 Milhões
Tier 2	De 2,5 a 6 Milhões
Tier 3	De 1 a 2,5 Milões
Tier 4	De 500 mil a 1 Milhão

Tabela 1: segmentação de clientes

O plano estratégico envolveu a concentração nos clientes existentes, aprimorando a qualidade do atendimento e explorando de maneira mais focada a expansão para outras clouds dentro da própria base de clientes, como cloud Marketing e cloud e-commerce. Clientes com menor rentabilidade foram gradualmente retirados da base. Este novo posicionamento reflete uma abordagem mais centrada no relacionamento com o cliente (Farmer) do que na aquisição de novos clientes (Hunter).

Outro ponto crucial abordado foi a revisão da proposta de valor, visando uma abordagem mais consultiva e personalizada para atender os clientes-alvo. Uma análise detalhada do público-alvo, identificando necessidades e oportunidades de agregar mais valor, foi o ponto de partida. Incorporando o conceito de Customer Centricity, a empresa buscou compreender a real percepção do cliente e avaliação do serviço. Feedbacks contínuos, monitoramento do desempenho do serviço e a utilização da matriz SWOT, conforme proposto por Humphrey (2005), foram fundamentais para adotar uma abordagem proativa na identificação de oportunidades e ameaças. Essa fase crítica do processo demonstra o comprometimento da empresa em evoluir constantemente, mantendo-se adaptável e orientada para as necessidades e expectativas em constante mudança de seus clientes-alvo.

4 INTERVENÇÃO E RESULTADOS

A transformação organizacional rumo a uma abordagem mais eficaz e centrada no cliente demandou uma análise abrangente do ambiente externo, interno e uma investigação detalhada do perfil do cliente-alvo. Nesta fase houve a colaboração ativa de toda a liderança da empresa, englobando diretores de operação, comerciais, setores internos de marketing, recursos humanos, financeiro e satisfação do cliente. Este envolvimento multifuncional visou a criação conjunta do plano de atendimento, alinhado à estratégia recém-definida e ao modelo de negócio revisado com uma proposta de valor mais assertiva.

No intuito de sincronizar a estrutura do modelo de negócio com a estratégia delineada, empreendeu-se uma análise profunda para redefinir a estrutura necessária para atender à proposta de valor. Inicialmente, identificaram-se as atividades e recursos essenciais, resultando na criação de uma área de governança para padronização dos projetos e a implementação do conceito de ponto único de contato (single point of contact) para aprimorar a comunicação com o cliente. Paralelamente, na área comercial, foi introduzido o papel estratégico do Gerente de Contas Estratégicas (Key Account Manager), cujo foco recai na construção de relacionamentos (Farmer), concentrando-se especialmente nos clientes das camadas Tier 1 e 2.

Uma reestruturação abrangente também foi promovida na área de Satisfação do Cliente (Customer Success), onde a participação ativa desde o primeiro contato até a conclusão de cada

projeto tornou-se imperativa. Além disso, a autonomia desta área foi diretamente ligada à estrutura do conselho, evitando intervenções das áreas operacionais.

Na estrutura comercial, para mitigar conflitos de agência, foram implementadas alterações nas bonificações. Anteriormente focada exclusivamente no perfil Hunter, a bonificação foi ajustada para incluir também o Farmer. Um modelo de atuação claro e definido para as áreas comercial e operacional foi delineado, como ilustrado na Figura 1.

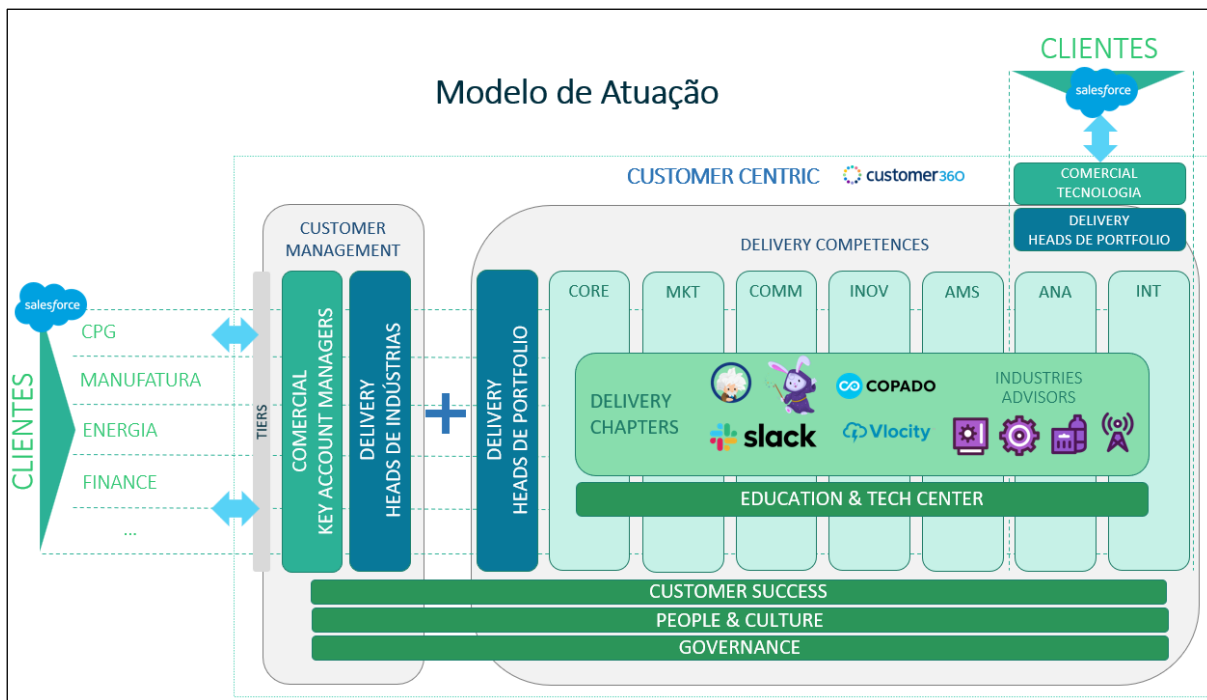


Figura 1. Modelo de atuação comercial e operações

Fonte: elaborado pelos autores

Em síntese, essa abordagem integrada e holística reforça a compreensão de que a estratégia de negócios não é estática, mas um processo contínuo de adaptação e evolução. Ao alinhar a estrutura organizacional com a estratégia definida, a empresa está posicionando-se para responder de maneira ágil às mudanças no ambiente de negócios, proporcionando ao cliente uma experiência mais consistente e, ao mesmo tempo, promovendo eficiência operacional. Este modelo de atendimento centrado no cliente não apenas atende às expectativas atuais, mas também se posiciona como um guia estratégico para o futuro, capacitando a empresa a se destacar em um cenário empresarial dinâmico.

A condução eficiente do relacionamento com os clientes é crucial para o sucesso de qualquer organização. A abordagem estratégica adotada pela empresa, onde os clientes são direcionados para camadas específicas (tiers) com base em seu faturamento. Cada camada é atribuída a um gestor comercial e um diretor de operações dedicados, responsáveis por supervisionar integralmente o atendimento aos clientes vinculados a essa categoria específica.

A estrutura organizacional delineada engloba áreas de suporte fundamentais, incluindo Customer Success e governança, que desempenham papéis cruciais ao longo do ciclo de vida do projeto do cliente. Estas áreas acompanham de forma proativa todos os projetos realizados durante o ano, capturando indicadores de desempenho pertinentes. A análise desses indicadores

é realizada por meio de Dashboards especializados, proporcionando uma visão holística e em tempo real do andamento dos projetos e do desempenho do cliente.

Neste contexto, foram estabelecidas metas específicas para avaliar a satisfação do cliente, a qualidade dos projetos, os custos associados e a margem de lucro dos projetos. Estas metas não apenas servem como balizadores para avaliação do sucesso, mas também estão diretamente vinculadas aos sistemas de bonificação e Participação nos Resultados (PRL) dos funcionários. Este vínculo entre metas estratégicas e incentivos pessoais cria um ambiente propício à excelência operacional e ao comprometimento da equipe.

Para assegurar uma gestão proativa e eficiente, o acompanhamento e controle destes indicadores são realizados diariamente. Adicionalmente, uma apresentação mensal é conduzida para a diretoria e conselheiros da empresa, proporcionando uma análise mais aprofundada e estratégica dos resultados acumulados ao longo do período. Este ciclo regular de revisão e análise possibilita a tomada de decisões informadas, ajustes estratégicos e a contínua otimização do modelo de atendimento ao cliente.

Percebemos algo semelhante a proposta do Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1992), que é um modelo de gestão estratégica com o objetivo de mensurar o desempenho e o progresso de uma empresa. É uma ferramenta de gestão muito utilizada para metas a longo prazo que se baseia em quatro perspectivas: financeira, mercado, processos internos e aprendizado.

Em resumo, a abordagem delineada não apenas estabelece um robusto sistema de gestão de clientes baseado em camadas, mas também incorpora uma estrutura de governança e acompanhamento que visa não apenas atender, mas exceder as expectativas do cliente. Ao alinhar metas estratégicas às recompensas dos funcionários e ao mesmo tempo implementar uma monitorização contínua, a empresa busca garantir não apenas a satisfação do cliente, mas também a eficiência operacional e a maximização dos resultados.

Após a implementação efetiva do plano estratégico ao longo de um ano, a empresa registrou resultados significativos, refletindo um crescimento substancial em diversos aspectos-chave. O faturamento anual obteve um aumento de 67%, evidenciando a eficácia das iniciativas adotadas para impulsionar o desempenho financeiro.

Uma análise mais profunda da carteira de clientes revela uma redução significativa de cerca de 35%. Essa diminuição não é um sinal de declínio, mas sim uma estratégia deliberada de otimização. Clientes que não se alinhavam com a estratégia da empresa foram proativamente não renovados, consolidando assim a carteira em torno de relacionamentos mais estratégicos e alinhados aos objetivos da organização.

É crucial observar que o indicador de satisfação do cliente, avaliado pela parceira Salesforce, experimentou um crescimento de 4,58 para 4,85, em uma escala máxima de 5. Este aumento substancial na satisfação do cliente destaca não apenas a eficácia operacional, mas também a relevância e impacto positivo das mudanças implementadas. A parceria estratégica com a Salesforce emerge como um fator preponderante nesse contexto, proporcionando uma avaliação confiável e alinhada com as metas da empresa.

Esses resultados tangíveis reforçam a premissa de que uma estratégia empresarial bem definida, aliada a uma abordagem de posicionamento que impulsiona decisões claras sobre o público-alvo, é fundamental para alcançar resultados superiores e sustentáveis. A empresa demonstra

que, ao identificar e focar no seu público estratégico, diferenciando-se assertivamente no cenário competitivo, é possível conquistar não apenas crescimento financeiro, mas também uma satisfação do cliente substancialmente mais elevada. Essa abordagem assertiva não apenas sustenta o sucesso a curto prazo, mas também posiciona a organização de forma robusta para enfrentar desafios futuros com confiança.

5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Os resultados da definição da estratégia e renovação do modelo de negócio da empresa em foco são reconhecidos por seus gestores e pelos demais profissionais envolvidos no processo.

A importância de estratégias de posicionamento claro e foco no cliente para as empresas de tecnologia, demonstrando como a especialização abrangente pode ser um diferencial competitivo. A empresa em questão adotou uma abordagem inovadora ao concentrar-se não apenas na implementação de software CRM, mas expandindo seus serviços para diversas clouds e setores específicos. Essa estratégia multi-cloud, combinada com um atendimento personalizado, destaca uma tendência emergente no setor de tecnologia, enfatizando a importância da flexibilidade e da adaptação às necessidades variadas dos clientes.

A análise detalhada da proposta de valor da empresa, incorporando o conceito de Customer Centricity, representa uma contribuição para a compreensão de como as empresas podem evoluir de uma abordagem de aquisição de clientes para um modelo mais consultivo e centrado no relacionamento. Essa mudança não apenas fortalece os laços com os clientes existentes, mas também melhora a eficácia operacional.

A implementação de um modelo de gestão estratégica, semelhante ao Balanced Scorecard, revela a importância de metas alinhadas à estratégia, mensuração de desempenho e aprendizado contínuo. Esse modelo não apenas fornece direção para a empresa, mas também cria um ambiente propício à inovação e à adaptação constante.

A reestruturação da empresa enfatiza a satisfação do cliente como um indicador-chave de sucesso, vinculado diretamente a metas estratégicas e incentivos pessoais. Essa abordagem não apenas promove uma cultura de excelência operacional, mas também evidencia como a satisfação do cliente é essencial para o crescimento sustentável.

A estratégia deliberada de reduzir a carteira de clientes, concentrando-se em relacionamentos mais estratégicos, destaca a importância de alinhar a base de clientes com a visão e estratégia da empresa. Essa abordagem não apenas otimiza a eficiência operacional, mas também contribui para uma satisfação do cliente mais elevada.

Esse caso estudado oferece insights valiosos para organizações tecnológicas que buscam inovação sustentável, eficiência operacional e uma abordagem mais centrada no cliente. Além disso, ressalta a influência positiva dessas práticas na experiência do cliente e, por extensão, na sociedade, ao promover serviços tecnológicos mais adaptáveis, personalizados e eficazes.

REFERÊNCIAS

BESANKO, David et al. A economia da estratégia. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 591 p. BRITO, Cristiane de (Trad.)

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 409 p. BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho (Trad.)

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 215 p. RUBENICH, Raul (Trad.)

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2008. 415 p. KANNER, Eliane (Trad.); GUTTILLA, Maria Emilia (Trad.); TASKS, All (Trad.)

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p. YAMAMOTO, Sonia Midori (Trad.)

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 215 p. RUBENICH, Raul (Trad.)

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 28. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 512 p. BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho (Trad.)

Abes. Associação Brasileira das Empresas de Software. Recuperado em 11/11/2023 de ABES_Relatorio_Estudo_de_Mercado_2023_Digital.pdf <<https://abes.com.br/dados-do-setor/>>

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. Alinhamento: utilizado o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2006. 335 p. SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad.)

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. Como aplicar uma nova estratégia sem causar distúrbios na organização. HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL, São Paulo: Impact Media, v.84, n.3, p. 68-77, mar. 2006

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p. FRAZÃO FILHO, Luiz Euclides Trindade (Trad.)