

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE¹

COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING UNDER THE SUSTAINABILITY PERSPECTIVE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD

Terli Monteiro Ayres²
Patrícia Raquel Sottoriva³

RESUMO

A palavra estratégia surgiu há muito tempo, antes de Cristo, desde então, o procedimento vem sendo utilizado por muitas instituições para o alcance de suas finalidades. O planejamento estratégico é importante para as empresas e visa o estabelecimento de objetivos, metas e o alcance de resultados, pois ele proporciona uma visão sistêmica e um direcionamento. O instrumento de plano voltado para a competitividade tornou-se um diferencial e mantém as organizações no mundo dos negócios, sendo para o longo prazo e o estabelecimento de objetivos e metas. Nos dias atuais com os impactos das atividades humanas mais evidentes, surge a necessidade urgente de minimizar ou mudar processos identificados como negativos a sociedade. Por este motivo, as indústrias passaram a busca da sustentabilidade, que envolve vários âmbitos, como social, empresarial e ambiental. A sustentabilidade empresarial pode ser observada pela ótica da continuidade a longo prazo e produtividade, mas também considera a relação com o meio ambiente. Observou-se um grande desafio e uma adequação do planejamento estratégico competitivo com uma nova ótica. A percepção do instrumento como sustentável torna-se fundamental e traz diferenciação, pois grandes investidores mudaram o olhar e exigências no momento de escolher uma aplicação. O alinhamento das ações estratégicas com a sustentabilidade ambiental é um grande desafio, cada vez mais exigido e implantado no mundo todo.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Estratégia Competitiva; Planejamento Competitivo; Sustentabilidade

ABSTRACT

The word strategy appeared a long time ago, before Christ, since then, a procedure has been used by many institutions to reach their ends. Strategic planning is important for companies and aims at establishing objectives, goals and achieving results, as it provides a systemic vision and direction. The plan instrument focused on competitiveness has become a differential and keeps organizations in the business world, being focused on the long term and the establishment of objectives and goals. Nowadays, with the impacts of human activities more evident, there is an urgent need to minimize or change processes identified as negative to society. For this reason, industries started to search for sustainability, which involves several areas, such as social, business, and environmental. Corporate sustainability can be seen from the perspective of long-term continuity and productivity, but it also considers the relationship with the environment. There was a great challenge and an adaptation of the competitive strategic planning with a new perspective. The perception of the instrument as sustainable becomes fundamental and brings differentiation, as large investors have changed their look and requirements when choosing an application. Aligning strategic actions with environmental sustainability is a major challenge, increasingly demanded and implemented worldwide.

¹ Artigo publicado como fruto de parceria internacional, institucional entre a UniEnsino e a UDE

² Mestranda em Direção e Administração de Empresas- UDE, Universidade de la Empresa, Montevideu. Uruguai. E-mail: terliayres@hotmail.com

³ Doutora e professora da UniEnsino em parceria com a UDE – E-mail: profa.patriciasottoriva@gmail.com

Keywords: Strategic Planning; Competitive Strategy; Competitive Planning; Sustainability.

ABSTRACTO

La palabra estrategia apareció hace mucho tiempo, antes de Cristo, desde entonces, el procedimiento ha sido utilizado por muchas instituciones para lograr sus propósitos. La planificación estratégica es importante para las empresas y tiene como objetivo establecer objetivos, metas y lograr resultados, ya que proporciona una visión y dirección sistémica. El plan instrumento orientado a la competitividad se ha convertido en un diferencial y mantiene a las organizaciones en el mundo empresarial, siendo para el largo plazo y el establecimiento de objetivos y metas. Hoy en día, con los impactos de las actividades humanas más evidentes, existe una necesidad urgente de minimizar o cambiar los procesos identificados como negativos para la sociedad. Por esta razón, las industrias comenzaron a buscar la sustentabilidad, lo que involucra varias áreas, como social, empresarial y ambiental. La sustentabilidad corporativa se puede ver desde la perspectiva de la continuidad y productividad a largo plazo, pero también considera la relación con el medio ambiente. Hubo un gran desafío y una adecuación de la planificación estratégica competitiva con una nueva perspectiva. La percepción del instrumento como sostenible se vuelve fundamental y aporta diferenciación, ya que los grandes inversores han cambiado su perspectiva y requisitos a la hora de elegir una aplicación. Alinear las acciones estratégicas con la sostenibilidad ambiental es un gran desafío, cada vez más demandado e implementado en todo el mundo.

Palabras-clave: Planificación estratégica; Estrategia competitiva; Planificación competitiva; Sustentabilidad

INTRODUÇÃO

Uma empresa pode ser considerada competitiva quando consegue se destacar no mercado, manter suas atividades e até superar os concorrentes. Para ALBUQUERQUE (1992) a **competitividade** é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter a longo prazo, posição sustentável no mercado”.

A elaboração de uma estratégia competitiva deverá relacionar a companhia com seu meio ambiente. As forças externas são significativas e o grau de concorrência depende de 05 (cinco) forças competitivas básicas: produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade entre empresas existentes e ameaça de novos entrantes. (PORTER,2004)

Para se ter uma estratégia empresarial eficiente, estas forças externas devem ser consideradas e analisadas. Nestas condições, o Planejamento Estratégico torna-se um processo fundamental para manter a competitividade ao longo dos anos, sendo um processo sistêmico para o alcance dos objetivos. O Planejamento Estratégico é um instrumento de grande importância, pois proporciona pensamento sistêmico, engajamento, raciocínio analítico e a elaboração de ações que visem minimizar possíveis impactos a longo prazo e maximizar o alcance dos resultados.

Apesar da importância e necessidade da competitividade e de ações planejadas de forma estratégica, percebe-se a carência de preservação da sustentabilidade ambiental. Como percebe-se nas atividades humanas, que têm causado impactos ao meio ambiente e comprometido a qualidade de vida de gerações futuras. Desde 1960 alguns países já elaboravam medidas de proteção ao meio ambiente e em meados dos anos 1970, surge a preocupação formal com a preservação ambiental e o termo sustentabilidade foi utilizado pela primeira vez na Conferência de Estocolmo. Nesta reunião foram discutidos aspectos políticos, econômicos e sociais de preservação ambiental. Posteriormente outras convenções com o tema foram realizadas, como por exemplo, Conferências das Partes (COP's), Rio - 92, Rio + 10 entre outras.

Os países têm um grande desafio de diminuir os impactos causados pelas empresas ao meio ambiente e estas precisam adequar suas condutas de forma a abalarem o mínimo possível negativamente o ecossistema e manterem sua produtividade. O Planejamento Estratégico competitivo sob a ótica da sustentabilidade, ou seja, manter a atuação das organizações, lucratividade, manutenção de suas atividades, posição no mercado, diferenciação dos concorrentes e ainda assim se destacar como sustentável, como engajada em questões que visem garantir o futuro da população, de forma geral é uma instigação a uma nova realidade.

A relevância deste estudo mostra-se no grande desafio de avaliar os conceitos de planejamento estratégico competitivo com sustentabilidade e encontrar possíveis pontos de equilíbrio, entre as necessidades industriais e do ecossistema global.

METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (Gil, Antonio Carlos, 2002) Este artigo tem como objetivo caracterizar, descrever e analisar os conceitos de Planejamento estratégico dentro da ótica da competitividade e sustentabilidade, a partir de revisão de literatura. Por meio de revisão da literatura, procurou-se contribuir com os estudos acadêmicos e organizacionais sobre o tema.

Os conceitos de planejamento estratégico, planejamento estratégico competitivo, competitividade, sustentabilidade e outros deram suporte a pesquisa. O trabalho baseou-se em um horizonte temporal de 10(dez) anos, incluindo o período de 2010 a 2020 e alguns anos anteriores. Uma pesquisa bibliográfica envolve livros, publicações periódicas e impressões diversas. Nesta, foram selecionadas 30 (trinta) obras, que tratam do tema abordado, dentre

elas 16 (dezesesseis) artigos, sendo destes 3 (três) publicados em revistas científicas, como por exemplo, Revista Ibero Americana de Estratégica. Foram estudados 08 (oito) livros que abordam o tema planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade, 1 (um) livro sobre elaboração de projetos e 6 (seis) monografias, dentre estas 1 (uma) tese de doutorado.

DESENVOLVIMENTO

Planejamento estratégico e competitivo nas organizações

A palavra estratégia ou sua denominação surgiu como referência utilizada no exército e na área administrativa na época de Péricles (450 a.C). Desde então, o procedimento vem sendo adotado por diferentes entidades para o alcance de suas finalidades. Desde 1700 os termos ou formas de planejamento vêm passando por transformações até se alcançar o Planejamento Estratégico; após 1970 com os autores Russel Ackoff, Igor Ansoff entre outros que formalizaram o instrumento.

Atualmente, o processo é fundamental e demonstra a capacidade de adaptabilidade e preparo para possíveis ameaças do ambiente externo. Durante o estudo foram identificadas algumas visões diferenciadas do que seria o Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência. (OLIVEIRA,2007, p.4)

O mesmo autor também conceitua como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa. (OLIVEIRA, 2007, p.17-18). Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

De acordo com Kotler (2005, p.68, apud OLIVEIRA, 2015, p.15), o planejamento verifica 3(três) áreas chaves da empresa: gerenciamento, avaliação de algumas características que a influenciam e a estratégia. Nos autores citados, percebe-se que o planejamento

estratégico proporciona uma visão sistêmica e direciona as ações, estabelecendo algumas normas para o alcance dos objetivos e metas.

O planejamento estratégico é importante porque identifica a situação atual de uma organização, auxilia na criação dos objetivos e metas, direciona a sua atuação e mede os resultados. Uma entidade sem plano sistêmico está sem direcionamento. Este instrumento deve ser de uso contínuo, podendo ser modificado conforme as necessidades de atuação no ambiente externo. Ele também deve envolver todas as atividades e setores, de forma que todos olhem e queiram alcançar o mesmo alvo.

Um planejamento estratégico pode ser iniciado com o diagnóstico, definição dos campos de atuação, da visão, da missão, dos valores (diretrizes) e dos objetivos da empresa, que serão visualizados por meio do Mapa Estratégico. Isso será disseminado com ferramentas de comunicação empresarial, avaliado com ferramentas como, matriz Swot, Ansof, Came entre outras e medido com o Balanced Scorecard. A visão trata do futuro, onde se quer chegar, onde se deseja estar em determinado espaço de tempo.

A missão é a razão da existência. Por que existe? Por que ou para quem faz o que faz? Os valores são crenças e conceitos que fazem parte da organização, algo que a mesma se identifica, pratica e demonstra aos stakeholders. Objetivos são os alvos, o que se pretende alcançar e as metas são a quantificação destes.

Diante disto, observa-se a necessidade de um planejamento estratégico voltado para competitividade, ou seja, para o alcance de uma posição diferenciada, para a permanência nos negócios e para o atingimento dos objetivos traçados. O recurso contextualizado, assessora nas atividades frente aos concorrentes, pois existem resultados positivos na utilização de técnicas e processos elaborados para os resultados de longo prazo.

A estratégia deve ser flexível, voltada para o modo de atuação, com propósito, integrada, longo prazo, que traga diferenciação, posicionamento e até destaque no ramo de atuação. De acordo com Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas.

Necessidade de competição ou diferenciação das empresas

Hoje, ser competitivo passa a ser uma questão metodológica. As cartas estão na mesa. Só há uma coisa definida no contexto de negócios: mudança, em ambientes incertos, como no ambiente de negócios, a organização deve procurar alta performance por meio da renovação estratégica. (CHIAVENATO,2003, p.21)

A disputa entre as empresas tornar-se cada vez mais comum, após a globalização a diferenciação entre elas foi dificultada, pois os mercados foram abertos, houve maior acessibilidade a tecnologia e informação, entre outros fatores, que diminuíram a diferenciação e aumentaram a similaridade entre produtos e serviços.

A concorrência tornou-se mais acirrada, os produtos mudam mais rapidamente, as pessoas trocam as preferências em tempos curtos, elas buscam outras vantagens, além de preço, como qualidade, exclusividade e detalhes.

O número de corporações que oferecem produtos similares ou substitutos cresceu, as mudanças ocorrem de maneira cada vez mais rápida, por isso, a flexibilidade tornou-se uma atitude fundamental para permanência no mercado e a sobrevivência em épocas difíceis.

Para os economistas da Teoria da firma, a competitividade pode ter várias compreensões, sendo mais analítica e relacionada com custos, lucros, produtividade, competências e inovação. Já para administradores ou teóricos desta área, a competição é mais dinâmica e envolve o mercado de atuação. (GONÇALVES, BARBOSA E SILVA, 2009).

De acordo com Porter (2004), existem 03(três) estratégias genéricas, que auxiliam no posicionamento frente as 05(cinco) forças da concorrência, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Outra maneira de se manter a competitividade estratégica é quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. (HITT; HOSKISSON, 2011). Observa-se que para se destacar em um mundo altamente competitivo, é necessário a implantação de estratégias que sejam difíceis de serem copiadas pelos concorrentes e tragam um posicionamento superior.

As estratégias competitivas devem ser revisadas, melhoradas e mudadas ao longo dos anos, pois a flexibilidade e a adaptabilidade são características essenciais aos negócios. O comportamento diante de fatores externos e internos, que influenciam no retorno das indústrias irá afetar a sua continuidade e atuação com os clientes.

A hiperconcorrência é um termo utilizado no século XXI, pois os concorrentes atuam de forma diferenciada e inovadora, ou seja, uma concorrência acima da normalmente analisada. O consumo mundial está mudando, países emergentes ou em desenvolvimento são vistos como clientes com maior potencial em relação a outros desenvolvidos.

A grande necessidade de diferenciação para se manter na competição está em como a organização irá se posicionar e reagir a estas mudanças, aos novos perfis de clientes, aos novos produtos e tendências de consumo. O planejamento competitivo irá contribuir para o destaque,

a lucratividade e a manutenção dos serviços corporativos em um cenário de mudanças cada vez mais rápidas e sem previsões seguras.

O que seria a sustentabilidade empresarial?

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu na década de 1960 e foi consolidado no relatório “Nosso Futuro Comum” publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e desenvolvimento da ONU (Organização das Nações Unidas) em 1987, que diz: “o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades”.

No ano de 2000, a ONU elaborou um documento intitulado Pacto Global, que estabelece diretrizes para a responsabilidade empresarial. Nele foram descritos 10(dez) princípios, que guiarão a atuação de países, pessoas e indústrias em geral. A declaração envolve atuação de forma responsável e está orientada para 04(quatro) áreas: direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

Diante, dos trabalhos expostos e das preocupações internacionais sobre meio ambiente, pessoas, trabalho, produtividade entre outras, surge a necessidade de conceituação do avanço consciente das instituições, que necessitam manter-se em atividade e com lucro, mas precisam atuar de forma aceitável pela sociedade.

As empresas precisam se manter sustentáveis, gerando lucratividade e mantendo suas ações a longo prazo, porém o impacto gerado destas atitudes dentro do ambiente externo, leva a uma reflexão: O que seria ou no que estaria envolvida a sustentabilidade empresarial?

Por isto, questões como responsabilidade ambiental e social deverão implicar na conduta diária de produção, vendas e negociações.

A preocupação com a manutenção do ambiente externo e com a resposta a sociedade atual e futura envolvem a sustentabilidade tanto no sentido econômico como no sentido ecológico.

Segundo Coral (2002), que propõe um modelo de sustentabilidade empresarial, onde são alinhados os princípios de sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social, é demonstrada a importância do pensamento em conjunto no momento da atuação de uma organização e das repostas dadas as partes afetadas.

A sustentabilidade empresarial tem relação com a responsabilidade social e o compromisso perante as pessoas afetadas, que também observam os resultados e comportamento das organizações.

Os impactos gerados nas pessoas e no mundo geral devem ser positivos, o que vai demonstrar uma atuação ecologicamente correta.

As empresas precisam continuar buscando o lucro, mas com o dever de serem sustentáveis e de prestarem contas às pessoas no ambiente de atuação. Estas estão mais exigentes e observam as ações e envolvimento antes de realizarem seus negócios e investimentos.

A sustentabilidade como analisada, envolve a continuação dos negócios com responsabilidade perante a comunidade de atuação, perante seus clientes, colaboradores e pessoas de uma maneira geral.

Planejamento estratégico competitivo versus sustentabilidade

Existem diversos conceitos sobre sustentabilidade empresarial, como citados anteriormente e muitos envolvem a capacidade de gerações futuras, desenvolvimento humano, partes interessadas, modelo de gestão de negócios entre outros.

Porém, essa condição envolve mudanças de mentalidade, de práticas de gestão e uma nova visão de futuro, não apenas atitudes ambientais ou possíveis garantias de conservação da vida humana.

O *Triple Bottom Line*, formulado por John Elkington, diz que as organizações devem analisar as questões econômicas, ambientais e sociais relacionadas com sua atuação. A criação desse conceito foi essencial para mudança de pensamento, que antes era voltado apenas para custos e lucros.

A sustentabilidade empresarial é mais ampla do que se possa imaginar, envolvendo a continuidade dos negócios, relações com ambiente interno e externo, além do relacionamento com os stakeholders.

Por outro lado, competitividade trata da capacidade de participação em determinado mercado com outras indústrias, podendo envolver preço, produtos, qualidade e outras características de acordo com o ramo de trabalho.

Para Haguenauer (2012), a competitividade poderia ser definida como a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período.

Nos dias atuais, as pessoas buscam muito mais que apenas preço, buscam serviços e características que consideram importantes, por isso, ao gerar valor para os clientes cria-se um diferencial que traz vantagens competitivas.

As organizações devem atuar em todas as áreas de modo que este valor seja percebido nas atividades finalísticas pelos consumidores. Esta ação gera posicionamento frente aos concorrentes.

O planejamento estratégico competitivo está voltado para um planejamento a longo prazo que gere diferencial nas organizações em relação aos seus concorrentes. Este deve possuir características e incluir atividades que sejam exclusivas ou difíceis de imitar.

O instrumento empresarial versus a competitividade leva ao seguinte pensamento: seria ou não possível a união dessas duas ações? Parecem antagônicas, mas podem ser incrementadas em conjunto, podem ser relacionadas ou complementares?

O modelo de gestão sustentável empresarial e ambiental exige alguns desafios com relação aos custos nas áreas controle, preservação, utilização de novas tecnologias, capacitação da equipe e montantes para indenizações ou recuperações.

Outros desafios são ligados à incorporação de objetivos relativos ao tema dentro das atividades, da falta de percepção dos impactos institucionais, da sensibilização dos colaboradores e muitas vezes do próprio empresário entre outros.

Por outro lado, a atividade dentro dos processos organizacionais, se tornará uma estratégia competitiva e gerará um diferencial na forma de atuação, valorização da marca, uma visão diferenciada dos envolvidos e uma mudança postural dentro e fora do ambiente de trabalho. Além de gerar novas oportunidades e novos negócios.

Alinhando o planejamento estratégico com a perspectiva sustentável

Além da produtividade e do lucro, as empresas precisam buscar a sustentabilidade no âmbito dos negócios e meio ambiente. A manutenção a longo prazo não pode colocar em risco a existência de vida saudável para as próximas gerações, e isso requer um sistema alinhado em ambas as perspectivas e formas de atuação.

O instrumento de distinção deve estar atrelado à sustentabilidade, gerando um posicionamento frente aos concorrentes.

O planejamento estratégico com práticas de sustentabilidade pode gerar vantagem competitiva, na medida em que as organizações criam ações diferenciadas e difíceis de serem imitadas pela concorrência.

O alinhamento da estratégia da empresa com este processo é um grande desafio da contemporaneidade, pois os objetivos econômicos e voltados para a geração de capital devem estar em consonância com práticas ambientais e que favoreçam a sociedade em geral.

Para as grandes empresas, um fator de destaque com as atividades mencionadas, tem sido os índices de sustentabilidade. Grandes investidores procuram instituições que tenham responsabilidade ambiental e sustentável, por isso, alguns indicadores têm presença no mundo dos negócios, como Dow Jones Group Índice – DJSI (DJSI, 2007) e o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial criado em 2005 no Brasil.

As duas perspectivas estudadas podem andar alinhadas e trazer diferencial competitivo, demonstrando preocupação com o futuro empresarial e social, gerando benefícios para todas as partes envolvidas.

Por outro lado, identificam-se as empresas de pequeno porte e microempresas, que possuem características diferenciadas e são classificadas de acordo com o faturamento, número de empregados e outros critérios. Para estas a adoção de uma atitude sustentável pode vir de vários fatores, como por exemplo, cumprimento da legislação, expectativa de resultados mais favoráveis e melhor visibilidade na área de atuação.

Com a finalidade de reconhecer e atestar as empresas que possuem processos adequados, compromisso com a preservação ambiental e trazer um diferencial competitivo, algumas certificações foram criadas. No Brasil, Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a responsável pela ISO 14.000, que possui requisitos que auxiliam e geram compromisso na redução dos impactos gerados pelos processos e implanta uma cultura de preservação.

O pensamento sistêmico de líderes e colaboradores auxiliam neste alinhamento, no qual a busca principal não são os ganhos financeiros, mas que todas as partes (organizacional, ambiental e social) saiam ganhando. Uma ideia de união de forças para que os trabalhos continuem, as vendas aconteçam e o planeta fique em equilíbrio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo acerca do planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, realizado por meio de revisão da literatura, teve como objetivo descrever os diferentes conceitos sobre o tema, bem como analisar o conteúdo e gerar uma reflexão.

As diferentes abordagens levam ao pensamento da importância da sustentabilidade dentro de qualquer organização, embora as noções sejam diferentes para alguns autores, ou seja, de acordo com perspectiva de continuidade ou ambiental.

As dificuldades de implantação das técnicas ou a falta de preocupação com o futuro são alguns fatores que impedem o planejamento abordado de estar em sintonia com o ambiente externo.

Observou-se que o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade reúne os elementos do sistema de diferenciação com uma visão de futuro e pode trazer grande vantagem para as empresas que o adotam.

A sustentabilidade é uma atitude real, que é objeto de valor de grandes investidores e da sociedade mundial.

As publicações pesquisadas foram de suma importância para este trabalho, tendo sido utilizados livros de autores conceituados, publicações e revistas científicas.

Por fim, espera-se que o material apresentado amplie os pensamentos, auxilie nas investigações e forneça informação adequada para conceitos, comparações e pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **Competitividade em recursos humanos**. Revista de administração, São Paulo, 1992, p 16-29.

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da Fae**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ARAUJO, Geraldino Carneiro de; BUENO, Miriam Pinheiro; SOUSA, Adriana Alvarenga de; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda. **SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: Conceito e Indicadores**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 3., 2006. ANAIS CONVIBRA. Disponível em: <<https://silو.тiрs/downlo ad/iii-convibra-24-a-26-de-novembro-de-2006-2>>. Acesso em: 24 set 2021.

ARAUJO, Liana Maria Santiago Cavalcante; PEREIRA JUNIOR, Antonio Jorge; ANDRADE, Thiago Pinho de. **Sustentabilidade empresarial: função ou responsabilidade social da empresa**. Revista de Direito Empresarial - RDEmp. Belo Horizonte. set-dez.2020.

Disponível em:
<https://www.academia.edu/45653658/Sustentabilidade_empresarial_fun%C3%A7%C3%A3o_ou_responsabilidade_social_da_empresa>. Acesso em: 26 set 2021.

BACK, Léa Schmatz. **Responsabilidade social corporativa em empresas de pequeno e médio porte:** fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade. 2015. 115f. Tese (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

CALCAGNOTTO, Antonio Candido Parta Vieira. **Planejamento estratégico:** As Estratégias competitivas e sua aplicação em empresas de varejo da região de Caxias do Sul. 1995. 177f. Dissertação (Mestrado em administração). Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento - Curso de pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico** - Fundamentos e Aplicações. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMPETITIVIDADE organizacional: caminhos alternativos. Disponível em:
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1997-est-11.pdf>>. Acesso em: 12 set 2021.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para sustentabilidade empresarial.** 282 f. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CORAL, Eliza; Rossetto, Carlos Ricardo; Selig, Paulo Maurício. **Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial:** uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-eso-1303.pdf>. Acesso em 11 set 2021.

CORAL, Eliza; STROBEL, Scapulatempo Juliana; SELIG, Paulo Mauricio. **A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa.** In: Encontro Nac. de Eng. de Produção, 24., 2004. - Florianópolis. ANAIS

ABEPRO. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep1002_0574.pdf>. Acesso em 12 set 2021.

DI SIERRO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. **Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

EVANGELISTA, Jane Leroy. **Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: um estudo de caso no ramo de varejo da moda**. 2009. 106 f. Tese (Mestrado profissional em administração). Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

FIGUEIREDO, Débora Ferreira. Uma Reflexão sobre o Planejamento Estratégico. **Revista administração em diálogo**. São Paulo, jan,2009. Seção artigos. Disponível em:<<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1697>>. Acesso em 19 set 2021.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina. Sustentabilidade Empresarial: um estudo de caso no Hospital Mãe de Deus. **Sustentabilidade em debate**. Brasília. set-dez, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/sust> >. Acesso em: 30 set 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES JUNIOR, Silvio Figueiredo; GOMES, Andre Raeli. **As vantagens da sustentabilidade empresarial**. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, São Paulo, ago,2010. Disponível em: <http://www.ingepro.com.br/Agost_2010.html>. Acesso em 01 out 2021.

HAGUENAER, Lia. **Competitividade: Conceitos e Medidas**. Uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro. Revista de economia contemporânea. Rio de Janeiro, 2012. Seção artigos. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/rec/i/2012.v16n1/?section=MEM%C3%93RIA%20DO%20IE-UFRJ:%20DEZ%20ANOS%20SEM%20LIA%20HAGUENAUER>>. Acesso em 04 out 2021.

HERBST, Otto Roberto. **Fatores de competitividade:** O que está acontecendo com os recursos que determinam as vantagens competitivas das empresas?1995.77f. Tese (Master in Business Administration). Área de concentração: ORH. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

HITT, Michael A.; IRELAND, R Duane; HOKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** Competitividade e globalização. Tradução de Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla e All Tasks. 2. edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 415 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KRUGLIANSKAS, Isak; PINSKY, Vanessa Cuzziol. **A Gestão Estratégica da Sustentabilidade Experiências Brasileiras.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2014.

LEMOS, Angela Denise; NASCIMENTO, Luis Felipe. A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade. **Revista de administração contemporânea-RAC**, Maringá, abr,1999. Seção artigos. Disponível em:< <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000100003>>. Acesso em 13 set 2021.

MONTEIRO, Anderson Alexandre Ferreira; SANTOS, Thaísa Renata dos; SANTOS, Geovane Camilo dos. **Índice de sustentabilidade empresarial(ISE) e desempenho econômico-financeiro nas empresas da B3.** Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade - RAGC. Campinas.2020. Seção Artigos. Disponível em: <<https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/issue/view/140/showToc>>. Acesso em: 22 set 2021.

OLANDA, Isaque Pedro de; FROTA, Jonas. **Mini Curso Estratégia para pequenas e médias empresas.** Sobral-CE, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.**Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23. edição. São Paulo. Atlas, 2007.331 p.

OLIVEIRA, Margareth Medeiros Marques. **A importância do Planejamento estratégico para empresas de Pet Shop.** 2015. 57f. Monografia (Especialista em Gestão estratégica e qualidade). Universidade Candido Mendes, Distrito Federal.

PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de; GONÇALVES, Raquel Garcia; BARBOSA, Francisco Vidal; SILVA, Georgia Alves Videira da. Reflexões sobre o conceito de competitividade segundo a Teoria da Firma. **REUNA**. Belo Horizonte. mai-ago, 2009. Seção Capa. Disponível em: <<https://revistas.una.br/reuna/article/view/331>>. Acesso em: 26 set 2021.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência.** Tradução Free Pass. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, Gleiziane Dias dos; CHIARETTO, Silvana. **O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: Papel do Planejador.** Revista eletrônica acervo científico. Jan, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.25248/reac.e339.2019>>. Acesso em: 27 set 2021.

SILVA, Eneas Minelle; BALBINO, Debora Prazeres. **Criando vantagem competitiva sustentável: a responsabilidade sociambiental empresarial À luz da visão baseada em recursos.** Revista Ibero Americana de Estratégia. São Paulo, vol. 12, núm. 1, p. 29-53, enero-marzo, 2013.

TAMIOZZO, Henrique Cesar; KEMPFER, Marlene. **O pacto global e a sustentabilidade empresarial: posituação e efetividade das diretrizes e a ordem jurídica brasileira.** SCIENTIA IURIS. Londrina. Abr, 2016. Seção document.