

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMPETITIVO SOB A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE¹

COMPETITIVE STRATEGIC PLANNING FROM THE PERSPECTIVE OF SUSTAINABILITY

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD

Ana Paula de Jesus Carvalho²
Tiago Gonçalves Quadros³
Lucas Vanslanv da Silva Wolff⁴

RESUMO

O objetivo deste artigo é refletir sobre o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade. Em vista disto, optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica sistemática que aborde o tema. Dessa forma, apresentar uma breve análise do uso do planejamento estratégico como ferramenta, na qual a empresa tem a iniciativa de aperfeiçoar o desempenho financeiro ao desenvolver a vantagem competitiva sustentável que lhe confere uma forma diferenciada de atuar no mercado. Em suma, ponderar que o planejamento estratégico, quando adequado as circunstâncias, interna e externa, da empresa, favorecem oportunidades de aquisição da vantagem competitiva sustentável frente as outras organizações.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Estratégia Competitiva; Planejamento Competitivo e Sustentabilidade.

ABSTRACT

The purpose of this article is to reflect on competitive strategic planning from the perspective of sustainability. Based on this, it was chosen to conduct a systematic bibliographical search that addresses the theme. Thus, to present a brief analysis of the use of strategic planning as a tool in which the company has the initiative to improve financial performance, developing a sustainable competitive advantage that gives it a differentiated way of acting in the market. In short, to consider that strategic planning, when appropriate to the internal and external circumstances of the company, provides opportunities to acquire sustainable competitive advantage over other organizations.

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

ABSTRACTO

El propósito de este artículo es reflexionar sobre la planificación estratégica competitiva desde la perspectiva de la sostenibilidad. Ante esto, se decidió realizar una búsqueda bibliográfica sistemática que aborde el tema. Así, presentar un breve análisis del uso de la planificación estratégica como herramienta, en el que la empresa toma la iniciativa de mejorar su desempeño financiero desarrollando una ventaja competitiva sustentable que le otorgue una forma diferente de operar en el mercado. En definitiva, considere que la planificación estratégica,

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

² Mestranda em Administração e Direção de Empresas Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: paulacarvalho20@yahoo.com.br

³ Especialista, professor da UniEnsino em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: engenhriacivil@faculdadeanchieta.edu.br

⁴ Mestre, professor da UniEnsino em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE) – e-mail – lucas.vanslanv.wolff@gmail.com

cuando corresponde a las circunstancias internas y externas de la empresa, favorece oportunidades para adquirir una ventaja competitiva sostenible frente a otras organizaciones.

Palabra-chave: Planificación estratégica; Estrategia competitiva; Planificación competitiva y sostenibilidad.

INTRODUÇÃO

No contexto atual, no qual as ações humanas geram impactos diretos, especialmente se forem negativos, ao meio ambiente, é necessário que as organizações considerem o planejamento estratégico uma ferramenta, na qual terá a possibilidade de promover ações, que viabilizem o crescimento geral da empresa, para atingir objetivos e metas, as quais também contemplem a preocupação ambiental de caráter sustentável. Nesta perspectiva, Oliveira (2007) define o planejamento estratégico como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Assim, é relevante que os objetivos a serem alcançados permitam que as metas estabelecidas para este fim, possibilitem otimizar os resultados, bem como, criar cenário de crescimento para a empresa.

Pode-se afirmar, que o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, depende da capacidade que as organizações apresentam frente as mudanças constantes e rápidas que exigem, das mesmas, uma estratégia de negócio criativa e sólida. Dessa forma, a estratégia competitiva é desenvolvida com a expectativa de ser a ação, na qual surgem novas competências, para reagir as mudanças, consolidar o negócio competitivo, bem como, fortalecer o contínuo crescimento financeiro. Neste sentido, Gamble e Thompson (2012), mencionam que a estratégia competitiva de uma empresa tende a evoluir com o tempo, em razão das mudanças, circunstâncias e iniciativas social e da administração.

A vantagem competitiva, favorece o fortalecimento da empresa na sua forma de competir no mercado, quando estas, disponibilizam aos seus clientes produtos de qualidade com baixo custo, como também, demonstram que buscam o desenvolvimento sustentável, alicerçado no tripé econômico, ambiental e social, porém se preocupam com a redução do impacto ambiental promovendo intervenções com condutas de responsabilidade social.

Tendo em vista os aspectos observados, o negócio viável para a empresa visa não só a questão do resultado eficaz, mas contribui para preservação do meio ambiente. Dessa maneira, investe em ações que contemplam as demandas da sociedade atual, apresentando aos clientes produtos e serviços, os quais apesar de mostra ser uma empresa que tem seu espaço na

competitividade no mercado, também valida a preocupação pelas questões social. Por todos os aspectos mencionados, este artigo tem como objetivo propor uma breve reflexão do planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade constatando sua importância no contexto atual.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Constantemente se ouvir falar em planejamento estratégico, assim, é preciso saber o que de fato ele proporciona quando bem elaborado, e quais as possibilidades de crescimento da empresa frente a sua prática. Portanto, inteirar-se do conceito do planejamento estratégico, consequentemente ampliará a atuação do que pode ser projetado no seu desenvolvimento para se alcançar objetivos, metas, inovação, bem como, competências para apresentação de um serviço e produto da organização.

Segundo Oliveira (2007), a definição do planejamento estratégico ocorre como processo contínuo, em um exercício mental que é executado pela empresa independente da vontade específica de seus executivos. Dessa maneira, as decisões para a elaboração do mesmo, devem estar ligadas as ações de estratégia de forma estruturada, pois o planejamento estratégico é também processo administrativo que sustenta metodologias diferentes, assim como, visa otimizar o grau de interação com fatores externos não contratáveis e atuando de forma inovadora e diferenciada.

A validação da metodologia apresentada no planejamento estratégico requer que as organizações deliberem o que deseja adquirir ao intentar e implementar o mesmo. Essa percepção, proporciona a identificação de informações essenciais como: as oportunidades que o mercado oferece, assim como, as ameaças externas que podem interferir no crescimento da empresa, também as particularidades da mesma que a torna forte e a torna única ou melhor no que apresenta como serviço ou produto.

Vale ressaltar, que na busca da competitividade no mercado ou no aumento da produtividade, que gerem lucro a empresa, é relevante que no planejamento estratégico esteja implícita as soluções para alternativa sustentáveis, ou seja, que haja por parte da organização uma consciência ecológica, um compromisso social, no qual crescimento organizacional e preservação ambiental estejam em equilíbrio. Sobre essa questão, Hart (1977), conforme citado por Coral (2002), “os maiores desafios a serem transpostos pelo setor público e privado para alcançar a sustentabilidade serão encontrar soluções para a poluição, a escassez dos recursos naturais e a miséria no mundo”.

Entendendo o objetivo que compõe o planejamento estratégico, é importante o utilizar como uma ferramenta que direciona as ações para atingir objetivos e metas, avaliar o desempenho da empresa, nos quais a apresentação dos resultados positivos, no que se refere a lucratividade e a inovação de serviços e produtos diferenciados numa linha da sustentabilidade. Para isso, reconhecer dentre os vários modelos de planejamento estratégico, o que melhor conduza as ações da empresa, pois esta deve conciliar o modelo escolhido a sua realidade e estágio. Tendo em vista este objetivo, Coral (2002) afirma que fatores como tamanho, diversidades de operações, estrutura organizacional, estilo de gestão, grau de impacto ambiental, entre outros, torna-se de fundamental importância na escolha do modelo do planejamento estratégico e sua abordagem de implementação para uma empresa.

Convém mencionar que o sucesso da implementação depende também de uma equipe qualificada e engajada neste processo, uma vez que a organização busca com o planejamento estratégico, modificar os estados futuros. Além disso, para verificação do sucesso deste, faz-se necessário o diagnóstico contínuo, ou seja, a constatação dos resultados os quais se pretendia atingir.

De acordo com Oliveira (2007), “o diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de constituir a direção crítica para o sucesso permanente”. Então, pode-se afirmar que o diagnóstico estratégico realizado, permite uma análise dos cenários da empresa, no qual se considera as várias situações do ambiente em que ela está inserida. Por estas razões, obter o conhecimento sobre planejamento estratégico é aconselhável para as organizações, na busca do direcionamento dos objetivos e metas e sua consecução, tendo em vista a conquista da inserção no mercado competitivo.

Aprender a estratégia na busca da vantagem competitiva

Visto que a estratégia é de essencial importância para a consolidação da empresa, especialmente no que se refere ao contexto atual, em que a vantagem competitiva, exige uma resposta inovadora, apreender o que ela significa favorece a elaboração de estratégias adequadas as necessidades da organização.

Neste enfoque, pode-se explicar estratégia, como ações a serem executadas, bem como, propostas que se deseja alcançar dentro de determinado prazo na empresa. Para Ansoff (1990, p.95) o conceito de estratégia, “é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização” (*apud* FARIAS e SILVA, 2017, p.5). De fato, a

empresa tende a correlacionar, estratégia, a forma como se opera alguns recursos, tais como, os financeiros, físicos, humanos entre outros, devido a busca da percepção de oportunidades e resolução de futuros problemas.

Ao que parece, para as organizações, assim como, o conceito de estratégia tem conexão com seu ambiente, também, a finalidade da estratégia é deliberar as ações que devem ser executadas para que sejam atingidos os objetivos e as metas. Sobre essa afirmativa, Oliveira (2007) menciona que a empresa defini e operacionaliza estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

É importante salientar, que para a empresa adquirir uma vantagem competitiva, é relevante criar uma estratégia inovadora, na qual os concorrentes não consigam reproduzir ou percebam o quanto serão, altos os custos para copiar. Segundo Hill (2011) “Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

A característica marcante para considerar a vantagem competitiva, deve-se as competências e capacidade que uma organização alcança por demonstrar melhor desempenho, frente aos seus concorrentes. Tal perspectiva, contudo, exige que a empresa possa planejar alguns passos como: o primeiro passo, ela deve identificar quais os fatores que podem interferir no seu crescimento, qual seu posicionamento no mercado, suas fraquezas competitivas, assim como, suas competências e recursos. O segundo tem relação com a condução da direção futura da mesma, no que diz respeito ao produto que quer vender, que público quer conquistar entre outros.

Existe um terceiro passo, que é fundamental, pois trata de qual caminho será utilizado para alcançar, o que se deseja nos passos anteriores, tem referência direta na elaboração da estratégia, nas ações que vão conduzir a vantagem competitiva. Consequentemente, pensar e agir frente as mudanças, torna as áreas do negócio funcional, consolidar recursos e competências, bem como conseguir adquirir os objetivos estratégicos e financeiros que se espera. Gamble e Thompson (2012), se refere a essa questão afirmando que “a estratégia de uma empresa consiste nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, o crescimento do negócio e atingir os objetivos de desempenho”.

Depois de entender que a estratégia é essencial para competir com sucesso e que para isso é preciso planejar os passos para alcançar metas, também deve-se compreender que uma vantagem competitiva sobre o concorrente, é fortalecida através da estratégia. Além disso, planejar e implantar estratégias no cenário competitivo, no qual consegue projetar sob seu

produto ou bem de serviço, maior número de cliente, bem como, uma predileção pelos mesmos é sinal de ter adquirido a conquista da vantagem competitiva sustentável. Sobre esta questão, Gamble e Thompson (2012) menciona o seguinte, “uma vantagem competitiva sustentável permite a uma empresa atrair números suficientemente grandes de compradores que tenham preferência permanente por seus bens de serviço em relação àqueles oferecidos pelos concorrentes”.

Outro aspecto importante, que os autores citados no parágrafo anterior, trazem como reflexão, são as abordagens confiáveis que as organizações utilizam, com a finalidade de adquirir uma vantagem competitiva sustentável, para se sobrepor aos concorrentes. Estas, tem referência com o desenvolvimento das vantagens baseadas no custo, no diferencial, em um nicho de mercado do setor e nos recursos e competência competitiva.

Desse ponto de vista, a empresa consegue ofertar como estratégia, o baixo custo do que os concorrentes, adquirindo uma vantagem competitiva sólida e duradoura, com posição de mercado, assim como, em seus respectivos setores. Com relação a criar uma vantagem embasada no diferencial, a organização busca descobrir formas de inovar constantemente, a fim de agregar valor aos seus serviços ou produtos. Nestes termos, para Gamble e Thompson (2012), “uma empresa pode desenvolver vantagem acrescentando características diferenciadoras a bens ou serviços, oferecendo aos clientes mais benefícios tangíveis e intangíveis”.

Quanto a convergir em um nicho de mercado do setor, Gamble e Thompson (2012), afirmam que organização procede com essa estratégia, para atender as necessidades e preferências especiais de um pequeno seguimento dos compradores de um setor. Assim também, tendo em vista obter a vantagem competitiva, a empresa, ainda pode desenvolver recursos e competência, que outras organizações que atuem no seu ramo de negócio, não consigam copiar suas estratégias.

Em vista dos argumentos apresentados para se obter a vantagem competitiva sustentável, pode-se afirmar que a estratégia é essencial para que se construa ações que implicará no crescimento da empresa. Além disso, considerar o ambiente competitivo no qual está inserida, fazer uma análise de seus concorrentes, adquirir uma administração eficiente, comprometida com as questões do meio ambiente. Portanto, considerar o constante e rápido avanço tecnológico que gera mudanças, exigindo da gestão da empresa a capacidade de flexibilizar ideias inovadoras e integradas ao serviço oferecido aos consumidores, a fim de ocasionar respostas criativa e eficazes.

Evidentemente, ao discorrer todos os aspectos mencionados, entende-se que a vantagem competitiva tem finalidade de apresentar um serviço diferenciado para se obter um desenvolvimento financeiro. Para isto, é relevante definir a estratégia e pôr em prática o planejamento estratégico, no qual deve estar claro os objetivos e metas a serem alcançados.

Perspectiva da sustentabilidade

Tendo em vista a importância da prática do planejamento estratégico para as organizações, assim como, a relevância do caminho a percorrer em busca da vantagem competitiva, agregar a esses dois primeiros pontos uma atuação sob a visão da perspectiva da sustentabilidade é essencial para a credibilidade da empresa.

Convém lembrar, que a introdução do conceito de sustentabilidade foi primeiramente anunciada, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, ocorrida em Estocolmo, Suécia, 1972, em razão de identificar as relações do setor industrial com o meio ambiente natural, Coral (2002).

O mundo globalizado traz novas regras econômicas de grande impacto social, como também, ao meio ambiente, e isso refleti nas ações que a empresa planeja com o objetivo de oferecer um serviço ou um produto aos seus clientes.

Nesta perspectiva, é preciso entender que a sociedade, apresenta demandas que requerem projetos comprometidos com a preservação do meio ambiente que gerem o cuidado para com as gerações futuras. Dessa forma, ao refletir o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, também é coerente buscar uma visão ampla de caráter econômico, ambiental e social.

Contudo, as organizações elaboram seu planejamento priorizando alguns aspectos tais como: atingir resultados positivos financeiro, ou seja, aumentar a lucratividade. Um outro aspecto é a questão de conquistar ou ampliar seu espaço no mercado, isto é, ter o seu serviço ou produto reconhecido, também busca sua subsistência competitiva, que tem como consequência, criatividade e inovação nos seus produtos ou serviços diferenciados de seus concorrentes. Por fim, cogita a redução de custo, procuram aumentar a produção com custos menores. Assim, é necessário a inclusão do conceito do desenvolvimento sustentável na elaboração do planejamento estratégico, a fim de que a empresa possa cumprir tanto com a pretensão de atingir os aspectos já mencionados, como promover soluções inovadoras para incluir nele, as variáveis ambientais e responsabilidade social. Para Coral (2002), “o grande desafio das organizações modernas é o de buscar formas, de como ser competitiva e

sustentável ao mesmo tempo.” Essa vertente, ocorre visto que as empresas, avaliam os custos para se investir nas tecnologias ambientais avançadas, inviável economicamente.

O enfoque, sobre a prática do planejamento na perspectiva sustentável, estar na condição de estabelecer ações que os faça alcançar os objetivos e meta, contudo promover o equilíbrio entre as oportunidades do crescimento da empresa e a preservação ambiental.

Diante de tal perspectiva, cabe expor reflexões acerca da sustentabilidade econômica, que tem relevância frente a modelos e projetos estratégicos de produção, ou prestação de serviço. Dessa maneira, modera a competitividade das organizações no mercado, bem como, a expectativa de firmar o compromisso de reduzir os impactos negativos no meio ambiente,

Portanto, uma visão na perspectiva da sustentabilidade econômica tem em vista projetos, nos quais estejam evidentes que as estratégias do planejamento da empresa, contenha a produção, o consumo e a distribuição de bens de serviço valorizando e buscando não agredir o meio ambiente.

Neste nível de abstração, é fundamental levar em conta, que na sustentabilidade ambiental, é preciso motivar a redução dos desperdícios dos recursos naturais, como também, o descarte ecologicamente correto. Vê-se assim, a importância de projetos sustentáveis, pois promovem paulatinamente a mudança da mentalidade e de atitudes da sociedade, no que se refere preservar os recursos naturais.

Resumidamente, a prática sustentável proporciona um ambiente saudável, no qual a qualidade dos recursos naturais (água, solo, ar, entre outros), são possíveis quando as organizações, também se comprometem em minimizar os impactos ambientais negativos.

Além disso, a sustentabilidade no aspecto social, permite a participação da sociedade, que atualmente tem demonstrado uma conscientização positiva, isto é, busca de melhor qualidade de vida. Nesta concepção, tem valorizado os serviços e produtos que viabilizem a preservação do meio ambiente através de ações e do empenho de apresenta projetos na ótica da sustentável.

Em virtude dos fatos mencionados, cabe aqui realizar uma reflexão sobre a sustentabilidade empresarial, descrever seu conceito, assim como, apresentar o objetivo. Então, sobre seu conceito pode-se afirmar ser as várias ações que a instituição realiza, de forma consciente, primando a ética, com a intenção de confirmar o respeito ao meio ambiente, assim também, a sociedade na qual está inserida. Dessa maneira, as práticas sociais e ambientais são adotadas pelas empresas com a finalidade valorizar a imagem de sua marca, pois entendem que a sustentabilidade empresarial vai além de práticas internas. Sobre essa questão Coral, Rossetto, Selig (2003) afirmam que “as empresas devem incluir a preocupação

com meio ambiente natural e a responsabilidade social no seu planejamento estratégico para identificar oportunidades e priorizar investimentos nesta área. ”

Vale ressaltar, que o objetivo da sustentabilidade empresarial, é tão somente, fazer com que as organizações adquiram atitudes éticas e práticas que as levem obter o crescimento ambiental e econômico, uma vez que são consideradas por tais práticas, uma instituição sustentável.

Concluindo essa discussão, faz-se necessário enfatizar que o planejamento estratégico elaborado sob uma visão da sustentabilidade, pretende relacionar o crescimento econômico, social e ambiental de maneira que englobe o equilíbrio entre esses três aspectos importantes. Sendo assim, a instituição sabendo que sua sustentabilidade tem influência direta com a competitividade, com a responsabilidade social e de sua relação com meio ambiente necessita apresentar projetos que demonstre essa preocupação, para aprimorar a estratégia frente a sustentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações acima se tornam relevantes para construção do planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, pois nele a instituição deve buscar refletir as questões sociais, ambientais e econômicas.

Nesta perspectiva, conceituar o planejamento estratégico é fundamental para pensar nas estratégias e metas adequadas para ser capaz de inovar ao responder as demandas das mudanças constante da tecnologia. Assim, é preciso desenvolver novas competências, para consolidar o negócio competitivo a fim de promover o crescimento financeiro.

Nestes termos, administrar as situações que constituem risco para a organização, bem como, ser sustentável, dependerá da estratégia que se quer intentar para atingir as metas e objetivos. Por isso, é importante colocar o planejamento estratégico em prática, pois ele estabelece a vantagem competitiva sob os concorrentes, no que diz respeito a proporcionar aos clientes um serviço ou produto diferenciado, que não pode copiar.

Um outro aspecto analisado é de que o planejamento estratégico competitivo sob a perspectiva da sustentabilidade, tende a tornar o negócio economicamente viável, numa posição de destaque no mercado. Porém, para isso, a empresa além de levar em consideração a estratégia para atingir a lucratividade, também deve desenvolver a vantagem competitiva sustentável, ao oferecer um serviço de qualidade ao cliente e comprometer-se sobretudo, com as questões sociais.

Conclui-se que as instituições necessitam elaborar o planejamento estratégico considerando a realidade da mesma, constituir uma visão sustentável, pois o essencial para a sobrevivência da empresa são as decisões que a administração conduz numa perspectiva da sustentabilidade, para contribuir com as demandas da sociedade, também promover o crescimento financeiro da empresa e finalmente atingir os objetivos e metas.

REFERÊNCIAS

BUTTNER, Anselmo. **Vantagem competitiva através do Planejamento Estratégico:** avaliação de firmas brasileiras de autopeças. São Paulo, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Sala%20Administracao/Desktop/DISCIPLINA%20ESTRATÉGIA%20COMPETITIVA/ARTIGO/972-3236-1-PB.pdf>. Acessado em: 24 de setembro 2021.

CAMISA POLO SALVADOR, Empresa. **Sustentabilidade Ambiental:** conceito, importância, vantagens, exemplos de ações e mais. Disponível em: <https://polosalvador.com.br/blog/sustentabilidade-ambiental/>. Acessado em: 25 de setembro de 2021.

CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial:** tese de doutorado UFSC. Florianópolis, 2002. Disponível em: <C:/Users/Sala%20Administracao/Desktop/DISCIPLINA%20ESTRATÉGIA%20COMPETITIVA/ARTIGO/189235.pdf>. Acessado em: 24 de setembro de 2021.

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: <file:///C:/Users/Sala%20Administracao/Desktop/DISCIPLINA%20ESTRATÉGIA%20COMPETITIVA/ARTIGO/enanpad2003-eso-1303.pdf>. Acessado em: 24 de setembro de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9ª ed. Barueri: Manole, 2009. Disponível em: livro [Introdução à Teoria Geral da Administração](#) by Idalberto Chiavenato (1).pdf

FARIAS, Artur; JUNIOR, Antônio da Silva Neves: **O planejamento estratégico como ferramenta de gestão em um escritório de contabilidade:** um estudo de caso de uma microempresa situada na cidade de Barreiras. Fortaleza: Revista Científica Semana Acadêmica, N°. 000103, 19/01/2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-em-um-escritorio-de-contabilidade-um>. Acessado em: 05/10/2021.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JR, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela vantagem competitiva**. 2ª ed. São Paulo: AMGH, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zSc6AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=a+estrat%C3%A9gia+e+a+busca+da+vantagem+competitiva&ots=ljdz36mta4&sig=Zf70F4gDfMDPWfyvWIgl8z_6nGs#v=onepage&q=a%20estrat%C3%A9gia%20e%20a%20busca%20da%20vantagem%20competitiva&f=false. Acessado em: 25 de setembro de 2021.

HITT, A. Michael. HOSKISSON, Robert E. IRELAND, R. Duane. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. [tradução All Tasks]. 7ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. Disponível em: livro Administração estratégica competitividade e globalização by Michael A. Hitt R. Duane Ireland Robert E. Hoskisson.pdf.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: LIVRO Planejamento Estrategico - 23ª edição - Rebouç.pdf.

VERDE GHAIA, Empresa. **Você sabe o que sustentabilidade empresarial?**. Disponível em: <https://www.consultoriaiso.org/voce-sabe-o-que-sustentabilidade-empresarial>. Acessado em: 25 de setembro de 2021.