



A IMPORTÂNCIA DA VISÃO HOLÍSTICA NA GESTÃO COMERCIAL E SEU IMPACTO NO CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

THE IMPORTANCE OF A HOLISTIC VISION IN COMMERCIAL MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON SUSTAINABLE GROWTH

LA IMPORTANCIA DE UNA VISIÓN HOLÍSTICA EN LA GESTIÓN COMERCIAL Y SU IMPACTO EN EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE

 <https://doi.org/10.56238/levv16n47-116>

Data de submissão: 28/03/2025

Data de publicação: 28/04/2025

Renato Sousa Alcântara Martins

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da visão holística na gestão comercial e sua contribuição para o crescimento sustentável das organizações brasileiras. A crescente complexidade dos ambientes de negócios exige uma abordagem que considere a interdependência entre os diversos setores da empresa e os impactos das decisões comerciais sobre a cadeia de valor como um todo. A visão holística, fundamentada na Teoria Geral dos Sistemas, permite compreender a organização como um sistema integrado, no qual decisões estratégicas e operacionais devem ser articuladas para gerar valor econômico, social e ambiental de forma simultânea. A metodologia utilizada baseou-se em uma revisão bibliográfica qualitativa, com foco em publicações nacionais publicadas entre 2015 e 2025, priorizando textos que abordam gestão integrada, sustentabilidade e estratégias comerciais sistêmicas. Os resultados apontam que empresas que adotam práticas gerenciais orientadas por essa lógica apresentam maior coerência institucional, melhor desempenho em indicadores intangíveis, maior fidelização de clientes e capacidade de adaptação frente a crises. Observou-se que a gestão comercial deixa de ser uma função isolada e passa a atuar como articuladora de decisões sustentáveis, influenciando diretamente a reputação, a inovação e o valor percebido pelo mercado. A integração entre áreas, a redefinição dos indicadores de desempenho e a adoção de uma cultura colaborativa demonstraram ser elementos essenciais para a concretização da visão holística na prática empresarial. Conclui-se que essa abordagem oferece uma resposta concreta às exigências de um mercado cada vez mais orientado por critérios ESG, e se apresenta como um caminho viável para fortalecer a competitividade de longo prazo, reduzir riscos reputacionais e consolidar um modelo de crescimento baseado na geração de valor compartilhado.

Palavras-chave: Gestão comercial. Visão holística. Sustentabilidade. Integração organizacional. Crescimento estratégico.

ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of the holistic view in commercial management and its contribution to the sustainable growth of Brazilian organizations. The increasing complexity of business environments requires an approach that considers the interdependence between the various sectors of a company and the impact of commercial decisions on the value chain as a whole. The holistic view, based on General Systems Theory, allows organizations to be understood as integrated systems, in which strategic and operational decisions must be articulated to simultaneously generate



economic, social, and environmental value. The methodology used was based on a qualitative bibliographic review, focusing on national publications from 2015 to 2025, prioritizing texts that address integrated management, sustainability, and systemic commercial strategies. The results indicate that companies adopting management practices oriented by this logic show greater institutional coherence, improved performance in intangible indicators, higher customer loyalty, and greater adaptability in the face of crises. It was observed that commercial management ceases to be an isolated function and begins to act as an articulator of sustainable decisions, directly influencing reputation, innovation, and perceived market value. The integration between departments, the redefinition of performance indicators, and the adoption of a collaborative culture proved to be essential elements for the practical implementation of the holistic view in corporate settings. It is concluded that this approach offers a concrete response to the growing demands of a market increasingly driven by ESG criteria, presenting itself as a viable path to strengthen long-term competitiveness, reduce reputational risks, and consolidate a growth model based on shared value creation.

Keywords: Commercial management. Holistic view. Sustainability. Organizational integration. Strategic growth.

RESUMEN

Este artículo busca analizar la importancia de una visión holística en la gestión comercial y su contribución al crecimiento sostenible de las organizaciones brasileñas. La creciente complejidad de los entornos empresariales requiere un enfoque que considere la interdependencia entre los diversos sectores de la empresa y el impacto de las decisiones comerciales en la cadena de valor en su conjunto. La visión holística, basada en la Teoría General de Sistemas, permite comprender la organización como un sistema integrado, en el que las decisiones estratégicas y operativas deben articularse para generar valor económico, social y ambiental simultáneamente. La metodología empleada se basó en una revisión bibliográfica cualitativa, centrada en publicaciones nacionales publicadas entre 2015 y 2025, priorizando textos que abordan la gestión integrada, la sostenibilidad y las estrategias comerciales sistémicas. Los resultados indican que las empresas que adoptan prácticas de gestión guiadas por esta lógica presentan mayor coherencia institucional, mejor desempeño en indicadores intangibles, mayor fidelización de clientes y capacidad de adaptación a las crisis. Se observó que la gestión comercial ya no es una función aislada, sino que actúa como articuladora de decisiones sostenibles, influyendo directamente en la reputación, la innovación y el valor percibido por el mercado. La integración entre áreas, la redefinición de los indicadores de rendimiento y la adopción de una cultura colaborativa han demostrado ser elementos esenciales para la consecución de una visión holística en la práctica empresarial. Se concluye que este enfoque ofrece una respuesta concreta a las demandas de un mercado cada vez más orientado a los criterios ESG y se presenta como una vía viable para fortalecer la competitividad a largo plazo, reducir los riesgos reputacionales y consolidar un modelo de crecimiento basado en la generación de valor compartido.

Palabras clave: Gestión comercial. Visión holística. Sostenibilidad. Integración organizacional. Crecimiento estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A evolução das práticas de gestão tem revelado a necessidade de modelos mais integrados e adaptativos, principalmente em contextos de alta complexidade e transformação digital, nos quais o desempenho comercial de uma organização não pode mais ser analisado de forma isolada, mas sim a partir de uma rede de relações entre áreas funcionais, valores institucionais e compromissos socioambientais, sendo nesse cenário que a visão holística surge como um paradigma necessário à sustentabilidade das operações e à construção de diferenciais competitivos duradouros (Prado *et al.*, 2013).

A gestão comercial, tradicionalmente voltada para resultados imediatos e metas quantitativas, passou a enfrentar desafios que extrapolam os limites do lucro e exigem maior coerência com aspectos como reputação corporativa, responsabilidade socioambiental, fidelização de clientes conscientes e alinhamento com as estratégias organizacionais de longo prazo, demandando, portanto, uma abordagem que compreenda o negócio como um sistema dinâmico, interdependente e sensível a múltiplas variáveis internas e externas (Mesquita, Rocha E Pietrafesa, 2009).

Nesse contexto, o conceito de visão holística aplicado à gestão comercial remete à capacidade da organização de perceber, planejar e executar suas atividades a partir da integração de saberes e da articulação entre setores, com o intuito de maximizar não somente os lucros, mas o valor percebido pelo mercado, os impactos sociais positivos e a eficiência sistêmica dos processos, o que amplia a capacidade de adaptação estratégica em ambientes competitivos e voláteis (Sehnem *et al.*, 2020).

O paradigma holístico, ao contrário da lógica fragmentada que ainda predomina em muitos modelos organizacionais, propõe um olhar ampliado sobre a cadeia de valor, reconhecendo que fatores como inovação, cultura corporativa, governança ética, gestão ambiental e comunicação institucional influenciam diretamente os resultados comerciais e a longevidade das organizações, sendo essa uma mudança de mentalidade que redefine o papel da área comercial no contexto empresarial contemporâneo (Toledo e Estender, 2017).

A incorporação dessa abordagem é, portanto, uma necessidade prática diante das pressões de stakeholders, da maior regulamentação sobre critérios ESG e das transformações no perfil do consumidor, que se mostra cada vez mais sensível a narrativas de impacto, transparência e propósito, forçando as empresas a repensarem sua estrutura de decisões e a abandonarem práticas comerciais desconectadas de seus compromissos estratégicos e institucionais (Lopes, 2010).

Do ponto de vista acadêmico, investigar a relação entre visão holística e gestão comercial é relevante por permitir a identificação de novas competências organizacionais, metodologias de integração setorial e modelos de liderança mais alinhados à complexidade das relações atuais entre empresa, sociedade e meio ambiente, contribuindo para a produção de conhecimento aplicado e para

o aprimoramento de ferramentas de diagnóstico e planejamento em diferentes setores da economia (Falsarella e Jannuzzi, 2020).

No plano empírico, diversas organizações vêm reformulando seus modelos de negócio para incorporar princípios da gestão sistêmica e da economia circular, o que impacta diretamente as funções comerciais ao exigir maior coordenação entre marketing, vendas, logística, pós-venda e inovação, criando um ecossistema onde o sucesso financeiro depende da coerência entre intenção estratégica e execução operacional, ampliando a importância do pensamento holístico como vetor de competitividade (Liboni e Cezarino, 2012).

A lacuna entre a teoria da gestão integrada e sua aplicação efetiva nas empresas brasileiras ainda é significativa, especialmente em estruturas empresariais médias e em setores marcados por forte segmentação de responsabilidades, o que reforça a importância de refletir sobre como a visão holística pode ser operacionalizada no cotidiano da gestão comercial e quais são os efeitos práticos dessa integração sobre os indicadores de crescimento, eficiência e sustentabilidade organizacional (Pereira, 2000).

O presente estudo parte do reconhecimento de que a área comercial, quando desassociada das demais dimensões estratégicas da empresa, tende a atuar de forma reativa, focada em metas de curto prazo e com baixa sensibilidade a fatores intangíveis que impactam a competitividade, como cultura organizacional, reputação e inovação, o que compromete sua capacidade de contribuir de maneira sustentável para o crescimento e a perenidade da empresa (Ignácio e Domingos, 2025).

A proposta deste trabalho é analisar como a adoção da visão holística na gestão comercial pode contribuir para o crescimento sustentável das organizações, a partir de uma revisão crítica da literatura nacional que relaciona conceitos como integração organizacional, sustentabilidade empresarial, estratégia comercial e gestão sistêmica, buscando identificar fundamentos teóricos e evidências empíricas que sustentem essa abordagem como alternativa viável e necessária para o contexto brasileiro contemporâneo (Santana e Zaro, 2022).

Essa análise será conduzida com base em publicações científicas que tratam da interdependência entre áreas e da importância de modelos de gestão colaborativos, integrados e orientados por propósito, destacando práticas comerciais que rompem com a lógica tradicional de silos e apontam caminhos possíveis para o alinhamento entre objetivos econômicos e sociais, dentro de um arcabouço metodológico que privilegia a leitura crítica e a conexão entre teoria e prática (Sehnem *et al.*, 2020).

A delimitação do tema está centrada na articulação entre visão holística e gestão comercial em organizações brasileiras de médio e grande porte, com ênfase na forma como essas práticas se conectam com estratégias de crescimento sustentável, sem, contudo, excluir a análise de experiências em empresas menores quando estas forem exemplares em termos de inovação e integração sistêmica,



permitindo, assim, uma abordagem mais inclusiva e representativa da realidade empresarial nacional (Toledo e Estender, 2017).

Espera-se, com isso, oferecer subsídios para gestores, acadêmicos e consultores interessados em desenvolver modelos de gestão comercial mais coerentes com os desafios do século XXI, nos quais o crescimento econômico deve necessariamente ser compatível com princípios de justiça social, conservação ambiental, transparência institucional e colaboração entre setores internos e externos à organização (Lopes, 2010).

Dessa forma, a discussão proposta neste artigo não se limita à análise de ferramentas ou indicadores, mas busca compreender a lógica subjacente à estruturação da área comercial a partir de uma visão de totalidade, questionando modelos convencionais, ampliando horizontes interpretativos e reforçando a importância de decisões comerciais que não se sustentem apenas pela rentabilidade, mas também pela coerência estratégica e pela legitimidade social (Falsarella e Jannuzzi, 2020).

Assim, este estudo tem como objetivo geral compreender a importância da visão holística na gestão comercial e seus efeitos sobre o crescimento sustentável, investigando, por meio de uma revisão bibliográfica, as conexões teóricas e práticas entre essas duas dimensões, de modo a evidenciar como a integração de áreas, a transversalidade de decisões e o pensamento sistêmico podem redefinir os parâmetros de sucesso empresarial no Brasil (Prado *et al.*, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA VISÃO HOLÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES

A visão holística, enquanto abordagem aplicada à gestão, surge como uma resposta ao esgotamento de modelos empresariais baseados na fragmentação das funções organizacionais, propondo a compreensão da empresa como um sistema complexo, dinâmico e interdependente, no qual cada decisão repercute em diferentes áreas, alterando estruturas, relações e resultados em cadeia, sendo essa lógica essencial para a construção de estratégias mais coerentes, resilientes e adaptadas aos desafios do mundo contemporâneo, que exigem articulação entre desempenho financeiro, responsabilidade social e sustentabilidade (Prado *et al.*, 2013)..

Inspirada nos fundamentos da Teoria Geral dos Sistemas, a visão holística rejeita o reducionismo e defende que os fenômenos organizacionais só podem ser compreendidos a partir da totalidade e das inter-relações que os compõem, o que implica repensar a maneira como as empresas definem metas, estruturam departamentos e avaliam resultados, substituindo a lógica linear e departamental por uma lógica circular e integrada, capaz de promover sinergias entre áreas e alinhar a organização com seus diversos públicos de interesse (Mesquita, Rocha e Pietrafesa, 2009)..

Nesse modelo, cada parte da empresa contribui para o funcionamento do todo, e o desempenho comercial deixa de ser uma função exclusiva da área de vendas para se tornar um resultado coletivo,

que depende da integração entre setores como marketing, produção, finanças, logística, tecnologia e recursos humanos, todos conectados por uma mesma cultura organizacional e direcionados por um propósito comum, o que confere maior estabilidade aos resultados e reduz a incidência de conflitos internos e ineficiências operacionais (Sehnem *et al.*, 2020)..

A visão holística também exige uma mudança de mentalidade por parte da liderança, que passa a assumir um papel mais estratégico, transversal e facilitador, deixando de atuar apenas como autoridade técnica ou hierárquica para se tornar um agente integrador, capaz de articular pessoas, processos e conhecimento em prol da inovação, da adaptabilidade e da competitividade sustentável, o que requer competências como pensamento sistêmico, empatia organizacional e habilidade para lidar com ambiguidade (Toledo e Estender, 2017)..

Essa lógica organizacional pressupõe que nenhuma área deve ser tratada de forma isolada, pois decisões tomadas em um setor inevitavelmente afetam os demais, o que implica na criação de mecanismos de comunicação interdepartamental, indicadores integrados de desempenho e práticas de governança baseadas na transparência, na colaboração e na responsabilidade compartilhada pelos resultados, criando uma cultura de corresponsabilidade e compromisso coletivo (Lopes, 2010)..

Além de contribuir para a eficiência interna, a gestão holística permite alinhar a empresa aos valores exigidos pelo mercado contemporâneo, como ética, sustentabilidade e impacto positivo, já que as decisões passam a considerar além do resultado imediato, mas também os efeitos sobre o meio ambiente, as comunidades, os trabalhadores e a reputação institucional, transformando o modo como se definem prioridades, se constroem narrativas e se estabelecem relações com os stakeholders (Falsarella e Jannuzzi, 2020)..

Empresas que adotam essa perspectiva conseguem operar com maior coerência entre discurso e prática, evitando contradições que possam comprometer sua credibilidade ou gerar riscos reputacionais, o que é especialmente relevante em contextos marcados por alta visibilidade, engajamento social e demanda por posicionamentos institucionais claros e consistentes, reforçando a importância da visão holística como pilar de reputação, diferenciação e perenidade (Pereira, 2000)..

A gestão baseada nesse modelo comprehende que a competitividade não se limita à eficiência operacional, mas envolve a capacidade de gerar valor para todos os envolvidos na cadeia de relações organizacionais, incluindo clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, comunidades e meio ambiente, o que requer uma abordagem multisectorial e multidimensional, em que o sucesso é medido pela soma dos impactos positivos e pela sustentabilidade do crescimento ao longo do tempo (Ignácio e Domingos, 2025)..

Essa forma de pensar exige o redesenho das métricas de desempenho, que passam a incorporar indicadores financeiros e não financeiros, como qualidade das relações, inovação social, índice de satisfação dos colaboradores, práticas ambientais, transparência informacional e engajamento



institucional, criando um modelo de avaliação mais amplo, sensível às complexidades da realidade e alinhado às exigências do século XXI (Prado *et al.*, 2013)..

Ao considerar o ambiente interno como parte de um sistema maior, a visão holística contribui para fortalecer o vínculo entre estratégia e execução, pois promove o alinhamento entre metas de curto prazo e objetivos de longo prazo, evita que departamentos caminhem em direções opostas e amplia a capacidade de resposta da organização frente a mudanças externas, integrando inteligência, propósito e ação em todos os níveis da empresa (Mesquita, Rocha e Pietrafesa, 2009)..

A aplicação desse pensamento sistêmico também impacta diretamente os processos de inovação, pois permite que ideias circulem entre áreas, sejam aprimoradas coletivamente e se transformem em soluções criativas e eficazes, além de favorecer a construção de uma cultura de aprendizagem contínua, na qual erros são tratados como oportunidades de melhoria e conhecimento é compartilhado como recurso estratégico (Sehnem *et al.*, 2020)..

A empresa que adota práticas holísticas reduz os silos informacionais e operacionais, estimula a cooperação entre setores e promove um ambiente organizacional mais saudável, com maior clareza sobre os objetivos comuns, o que se reflete em maior engajamento dos colaboradores, menor rotatividade, melhor qualidade nas entregas e fortalecimento da cultura corporativa baseada na interdependência e na confiança mútua (Toledo e Estender, 2017)..

A comunicação interna se beneficia diretamente dessa abordagem, pois deixa de ser unilateral e passa a operar em rede, conectando pessoas, departamentos e lideranças em fluxos mais horizontais, rápidos e eficientes, o que reduz conflitos, retrabalho e ambiguidade, além de fortalecer a percepção de pertencimento e significado entre os integrantes da organização (Lopes, 2010)..

O alinhamento entre propósito institucional e práticas operacionais também se torna mais evidente, pois a visão holística incentiva a coerência entre aquilo que a empresa comunica externamente e o que realiza internamente, o que tem implicações diretas sobre a fidelização de clientes, a atração de talentos, o posicionamento da marca e a valorização de seus ativos intangíveis, como cultura, reputação e inovação (Falsarella e Jannuzzi, 2020)..

Dessa forma, os fundamentos da visão holística nas organizações fornecem a base teórica e metodológica necessária para repensar os modelos de gestão vigentes, oferecendo caminhos para integrar performance comercial, sustentabilidade e legitimidade institucional, de maneira que o crescimento empresarial se apoie não só em indicadores financeiros, mas na criação de valor compartilhado, na solidez das relações e na capacidade de adaptação frente a um ambiente cada vez mais exigente, veloz e interconectado (Prado *et al.*, 2013)..



2.2 A GESTÃO COMERCIAL SOB UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA

A gestão comercial, em sua concepção mais clássica, tem sido frequentemente associada a metas de curto prazo, estratégias agressivas de vendas e análises quantitativas isoladas, desconsiderando muitas vezes as relações de causa e efeito que suas decisões provocam em outras áreas da organização, o que compromete a eficiência operacional, e também a coerência estratégica da empresa, sendo a perspectiva sistêmica uma alternativa necessária para superar essa visão estreita e estabelecer uma atuação comercial integrada com os demais setores e alinhada aos valores institucionais (Sehnem *et al.*, 2020)..

A abordagem sistêmica aplicada à gestão comercial propõe que os resultados de vendas não sejam tratados como responsabilidade exclusiva da área comercial, mas sim como produto de uma cadeia interdependente que envolve marketing, atendimento, logística, precificação, qualidade e até mesmo gestão de pessoas, de modo que o desempenho nesse setor só pode ser compreendido e otimizado quando os demais elos do processo estiverem conectados e orientados a um objetivo comum, o que exige a quebra de silos funcionais e a promoção de uma cultura colaborativa (Toledo e Estender, 2017)..

Nesse sentido, uma gestão comercial sistêmica implica o reconhecimento de que indicadores tradicionais, como volume de vendas, faturamento e margem, devem ser complementados por métricas mais amplas e qualitativas, como a satisfação do cliente, o nível de fidelização, o grau de integração interna, a reputação institucional e o impacto socioambiental das estratégias comerciais, proporcionando uma leitura mais realista e completa dos resultados organizacionais (Mesquita, Rocha e Pietrafesa, 2009)..

Essa mudança de lógica requer que a liderança da área comercial adote posturas mais analíticas, sensíveis ao ambiente organizacional e ao ecossistema externo, abandonando modelos centralizadores e hierárquicos em favor de formatos mais horizontais, nos quais as decisões são construídas coletivamente e baseadas em dados compartilhados entre áreas, criando sinergias que fortalecem a competitividade e reduzem desperdícios operacionais, retrabalhos e conflitos internos (Lopes, 2010)..

A visão sistêmica também demanda que os processos comerciais sejam redesenhados com foco na experiência do cliente e na fluidez da operação, de modo que os fluxos entre as áreas sejam contínuos, transparentes e retroalimentados por informações atualizadas, o que exige investimento em tecnologias integradas de gestão, plataformas colaborativas e canais permanentes de comunicação entre departamentos, fortalecendo a capacidade da empresa de tomar decisões rápidas e bem embasadas (Falsarella e Jannuzzi, 2020)..

Empresas que implementam essa abordagem conseguem gerar maior valor para seus clientes, pois entregam soluções mais consistentes, com menos falhas, maior previsibilidade e alinhamento entre o que é prometido no discurso comercial e o que é efetivamente entregue no pós-venda, o que

contribui para a fidelização e para o fortalecimento da marca no mercado, ao mesmo tempo em que promove o alinhamento interno e eleva os níveis de engajamento dos colaboradores (Prado *et al.*, 2013)..

Essa coerência entre discurso e entrega, viabilizada por uma gestão comercial sistêmica, é fundamental em tempos em que o consumidor valoriza marcas com propósito, responsabilidade social e posicionamento claro, rejeitando empresas que operam de forma desconectada ou contraditória, o que mostra que o desempenho comercial já não pode mais ser desvinculado da reputação e da imagem institucional, sendo necessário que essas dimensões estejam presentes na estratégia da área desde a sua concepção (Santana e Zaro, 2022)..

Além disso, a perspectiva sistêmica favorece a antecipação de problemas e a identificação de oportunidades, pois amplia o campo de visão dos gestores comerciais, permitindo que eles percebam sinais emergentes em áreas que antes pareciam distantes, como logística reversa, regulação ambiental ou comportamento organizacional, o que amplia a capacidade da empresa de inovar, ajustar rotas e construir vantagens competitivas sustentáveis a partir de uma atuação comercial proativa e conectada ao todo (Pereira, 2000)..

Outro aspecto relevante é o impacto positivo dessa abordagem sobre a aprendizagem organizacional, já que a integração entre áreas facilita a circulação do conhecimento, o compartilhamento de boas práticas e a identificação de padrões que podem ser replicados ou ajustados em diferentes contextos, elevando a maturidade da empresa em relação à gestão de processos e à tomada de decisão baseada em dados reais e intersetoriais (Ignácio e Domingos, 2025)..

A gestão comercial sistêmica também promove maior eficiência no uso de recursos, pois reduz redundâncias, evita sobreposição de esforços e cria mecanismos de retroalimentação entre processos, o que resulta em economia operacional, maior agilidade e redução de custos ocultos, além de contribuir para o cumprimento de metas ambientais e sociais que estão cada vez mais presentes nos contratos com clientes institucionais e nos critérios de avaliação de financiadores (Mesquita, Rocha e Pietrafesa, 2009)..

Com base nessa lógica, a função do gestor comercial se transforma, exigindo dele habilidades técnicas de negociação, persuasão e análise de mercado, mas também competências sistêmicas, como visão estratégica, articulação entre áreas, liderança colaborativa e capacidade de interpretar contextos complexos, sendo que esse novo perfil profissional é cada vez mais valorizado em empresas que operam com foco na sustentabilidade e na inovação contínua (Sehnem *et al.*, 2020)..

A partir da perspectiva sistêmica, a construção de metas comerciais também se torna mais realista e eficaz, pois deixa de ser baseada apenas em projeções financeiras e passa a considerar variáveis operacionais, estruturais e humanas, permitindo ajustes mais rápidos, identificação de gargalos e maior aderência entre o planejamento estratégico e a execução, o que resulta em maior



previsibilidade, menor pressão sobre os times e maior estabilidade nos resultados (Toledo e Estender, 2017)..

A própria lógica de recompensa e reconhecimento na área comercial precisa ser revista sob esse modelo, pois sistemas baseados exclusivamente em comissões individuais estimulam comportamentos competitivos que minam a colaboração entre setores e reduzem a capacidade de resposta coletiva da organização, ao passo que mecanismos integrados de metas compartilhadas e bonificações por desempenho sistêmico geram mais engajamento e equilíbrio entre esforço e resultado (Lopes, 2010)..

A gestão comercial, sob uma perspectiva sistêmica, também se aproxima das agendas de responsabilidade corporativa e de governança ética, pois passa a considerar os impactos de suas estratégias sobre a cadeia produtiva, a comunidade e o meio ambiente, promovendo uma atuação mais consciente e alinhada com os princípios do desenvolvimento sustentável, o que amplia as possibilidades de parceria com instituições que compartilham dos mesmos valores (Falsarella e Jannuzzi, 2020)..

Sendo assim, a perspectiva sistêmica aplicada à gestão comercial representa uma mudança profunda na forma como se comprehende e se pratica a geração de valor em ambientes organizacionais, sendo uma tendência além de teórica, uma exigência prática em um mundo onde as empresas precisam lidar com múltiplas pressões, riscos interdependentes e públicos cada vez mais informados e exigentes, tornando-se essencial para qualquer organização que deseje crescer de forma sustentável, coerente e conectada com o seu tempo (Prado *et al.*, 2013)..

2.3 A VISÃO HOLÍSTICA COMO ESTRATÉGIA PARA O CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

O crescimento sustentável tem se tornado um dos pilares centrais nas estratégias de negócios contemporâneas, exigindo das organizações uma postura mais ética, adaptável e orientada por propósitos que transcendam o lucro imediato, sendo a visão holística um dos fundamentos para essa transformação, pois ela permite articular interesses econômicos, sociais e ambientais dentro de uma lógica de interdependência, reconhecendo que o sucesso de longo prazo depende da capacidade de gerar valor de forma sistêmica e responsável (Prado *et al.*, 2013).

A sustentabilidade empresarial, nesse contexto, não pode mais ser tratada como um projeto paralelo ou uma ação isolada, mas como parte integrante da estratégia de negócios, exigindo integração entre as áreas e um modelo de gestão que reconheça as múltiplas dimensões do desempenho organizacional, o que só é possível a partir de uma abordagem holística, capaz de alinhar visão, processos, pessoas e resultados sob uma perspectiva ampla e articulada (Sehnem *et al.*, 2020).

Empresas que adotam a visão holística como estratégia constroem modelos de crescimento mais equilibrados, pois conseguem antecipar riscos ambientais, sociais e regulatórios, além de identificar oportunidades de inovação sustentável, seja por meio da economia circular, da redução de

emissões, do redesenho de produtos ou da inclusão de práticas de responsabilidade social em sua cadeia de valor, promovendo impacto positivo ao mesmo tempo em que reforçam sua competitividade (Santana e Zaro, 2022).

Essa abordagem também contribui para o fortalecimento da reputação corporativa, já que consumidores, investidores e demais stakeholders estão cada vez mais atentos à coerência entre os discursos institucionais e as práticas adotadas pelas empresas, sendo a visão holística um caminho para garantir essa coerência por meio de decisões integradas, governança ética e transparência nas relações, o que resulta em maior confiança e fidelização dos públicos estratégicos (Lopes, 2010).

O crescimento sustentável só se concretiza quando as decisões comerciais estão conectadas às demais dimensões do negócio, o que exige que a área de vendas, por exemplo, considere os impactos de suas metas e estratégias sobre o meio ambiente, os fornecedores, os colaboradores e os consumidores, buscando práticas mais equilibradas, que promovam a geração de valor compartilhado em vez da maximização de lucros a qualquer custo (Toledo e Estender, 2017).

A visão holística permite que os indicadores de desempenho sejam redesenhadados para refletir esse compromisso com a sustentabilidade, incorporando variáveis como eficiência energética, diversidade na equipe, impacto social de produtos e serviços, integridade nas relações comerciais e inovação responsável, o que transforma a gestão empresarial em um processo de geração contínua de valor para o sistema como um todo, e não somente para os acionistas (Falsarella e Jannuzzi, 2020).

Nesse sentido, empresas que adotam essa abordagem têm maior facilidade em captar recursos financeiros com taxas diferenciadas, acessar linhas de crédito verdes, atrair investidores comprometidos com os princípios ESG e firmar parcerias com organizações públicas e privadas que exigem critérios de sustentabilidade como pré-requisito para qualquer tipo de relação comercial, ampliando assim seu campo de atuação e sua estabilidade no médio e longo prazo (Prado *et al.*, 2013).

A integração entre sustentabilidade e estratégia comercial, viabilizada pela visão holística, também permite que as empresas inovem em seus modelos de negócio, desenvolvendo soluções baseadas em valor compartilhado, como produtos ecológicos, serviços inclusivos, cadeias produtivas mais justas e experiências de consumo alinhadas às novas expectativas sociais, o que fortalece a marca, diferencia a empresa no mercado e impulsiona novos ciclos de crescimento (Mesquita, Rocha e Pietrafesa, 2009).

A adoção de relatórios integrados é uma das práticas que materializam essa lógica, pois permite consolidar informações financeiras, sociais e ambientais em um único documento, reforçando o compromisso com a transparência, a prestação de contas e a visão sistêmica, ao mesmo tempo em que amplia a capacidade dos gestores de tomar decisões com base em dados diversos e interdependentes, essenciais para a construção de estratégias sustentáveis (Santana e Zaro, 2022).



Esse modelo também promove maior engajamento interno, já que colaboradores de diferentes áreas passam a compreender melhor o impacto de seu trabalho na estratégia organizacional como um todo, o que aumenta o senso de pertencimento, fortalece a cultura organizacional e estimula comportamentos mais proativos, éticos e inovadores, favorecendo a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e comprometidos com resultados sustentáveis (Toledo e Estender, 2017).

A atuação comercial, quando guiada por princípios holísticos, se transforma em um vetor de sustentabilidade, pois deixa de ser exclusivamente voltada à venda e passa a ser responsável por educar o consumidor, orientar escolhas conscientes, disseminar os valores da organização e construir relações de longo prazo baseadas em confiança mútua, o que redefine a função estratégica da área comercial dentro da empresa e amplia sua capacidade de gerar impacto positivo (Lopes, 2010).

Essa mudança de papel implica também na reformulação de metas e incentivos, que devem deixar de valorizar exclusivamente os resultados de curto prazo e passar a premiar ações que contribuam para a construção de valor sistêmico, como projetos intersetoriais, melhorias de processo com impacto ambiental positivo, parcerias sustentáveis e inovação social, o que exige da liderança comercial uma postura mais sensível, articulada e orientada por propósito (Falsarella e Jannuzzi, 2020).

Organizações que alinham sua estratégia de crescimento à visão holística demonstram maior capacidade de resiliência frente a crises econômicas, ambientais ou sociais, pois contam com uma estrutura de gestão mais flexível, colaborativa e orientada a soluções coletivas, o que reduz o impacto de eventos inesperados e permite respostas mais rápidas, eficazes e alinhadas com os valores e compromissos da empresa (Ignácio e Domingos, 2025).

A perspectiva holística também favorece a construção de ecossistemas de inovação sustentável, nos quais a empresa atua como um agente articulador de parcerias, projetos e soluções integradas, conectando universidades, governos, startups, fornecedores e comunidades em torno de desafios comuns, o que amplia sua capacidade de gerar transformação social e ambiental ao mesmo tempo em que reforça sua relevância estratégica no setor em que atua (Sehnem *et al.*, 2020)..

Portanto, a visão holística se consolida como um elemento central na construção de estratégias de crescimento sustentável, pois permite integrar áreas, alinhar decisões, fortalecer valores e ampliar a geração de valor em múltiplas direções, tornando as organizações mais preparadas para enfrentar os desafios do presente e liderar transformações positivas em seus mercados e na sociedade como um todo (Prado *et al.*, 2013).

3 METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativa, baseada na análise bibliográfica de publicações científicas nacionais, com o intuito de compreender a relação entre a visão

holística e a gestão comercial, especialmente no que se refere à sua contribuição para o crescimento sustentável das organizações, optando-se por essa metodologia devido à natureza interpretativa do objeto de pesquisa, que exige a análise de conceitos, práticas e modelos organizacionais de forma aprofundada e contextualizada, sem a necessidade de coleta de dados primários (Gil, 2019).

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em obras de autores brasileiros reconhecidos nas áreas de administração, gestão estratégica, sustentabilidade empresarial e teoria geral dos sistemas, permitindo a construção de um referencial teórico sólido e coerente com os objetivos propostos, sendo essa estratégia metodológica adequada para levantar, analisar e relacionar contribuições científicas anteriores que fundamentam as discussões apresentadas nos capítulos do referencial teórico e nas considerações analíticas posteriores (Lakatos e Marconi, 2017).

A seleção dos documentos foi realizada por meio de buscas sistemáticas em bases de dados como Google Acadêmico, Scielo, Periódicos CAPES e bibliotecas digitais de universidades brasileiras, utilizando-se descritores como “gestão holística”, “visão sistêmica”, “gestão comercial integrada”, “crescimento sustentável” e “estratégia empresarial”, sendo priorizados os textos que apresentassem interseções entre os temas, articulação teórica e aplicabilidade no contexto das organizações brasileiras (Sehnem *et al.*, 2020).

O critério de inclusão das obras considerou sua relevância acadêmica, atualidade e contribuição para o campo da gestão organizacional, sendo descartados textos opinativos, superficiais ou sem revisão por pares, o que garantiu maior confiabilidade e validade científica ao estudo, mantendo a coerência metodológica e fortalecendo os argumentos apresentados ao longo da análise dos capítulos (Falsarella e Jannuzzi, 2020).

Por se tratar de uma pesquisa de caráter teórico, não foram aplicados instrumentos quantitativos ou realizados levantamentos empíricos, estando a metodologia fundamentada na análise interpretativa e na construção de sentido a partir da leitura crítica da literatura disponível, considerando que a compreensão dos fenômenos organizacionais contemporâneos demanda uma abordagem que valorize a complexidade e as múltiplas dimensões dos objetos de estudo (Santana e Zaro, 2022).

A validade da pesquisa está associada à qualidade das fontes utilizadas, ao rigor na seleção e análise dos materiais e à consistência na argumentação construída ao longo do texto, sendo a revisão bibliográfica uma metodologia amplamente aceita em estudos de natureza teórica e reflexiva, sobretudo quando o objetivo é compreender fenômenos complexos, identificar padrões e propor interpretações fundadas em marcos conceituais reconhecidos pela comunidade científica (Ignácio e Domingos, 2025).

Assim, a metodologia adotada assegura uma base sólida para a compreensão das implicações da visão holística na gestão comercial e permite desenvolver uma análise crítica sobre sua contribuição para o crescimento sustentável, oferecendo subsídios para que pesquisadores e profissionais possam

refletir sobre os modelos de gestão adotados e buscar alternativas mais integradas, éticas e eficazes para enfrentar os desafios do ambiente empresarial contemporâneo (Prado *et al.*, 2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos materiais permitiu verificar que a visão holística tem sido progressivamente incorporada à prática gerencial de organizações brasileiras, especialmente entre aquelas que operam em ambientes dinâmicos e sujeitos a múltiplas pressões de mercado, destacando-se que essa abordagem favorece uma compreensão mais profunda das inter-relações entre os setores internos e os fatores externos, o que fortalece a coerência estratégica e aumenta a capacidade de resposta das empresas frente aos desafios contemporâneos (Prado *et al.*, 2013).

A gestão comercial, quando orientada por esse paradigma, apresenta ganhos em desempenho quantitativo, mas sobretudo em sustentabilidade das práticas, pois a integração entre áreas favorece decisões mais consistentes e evita conflitos operacionais que historicamente comprometeram a experiência do cliente, a reputação institucional e a eficiência dos processos, demonstrando que a fragmentação organizacional representa um obstáculo real ao crescimento sustentável (Sehnem *et al.*, 2020).

Comparando diferentes abordagens gerenciais, observou-se que empresas que mantêm estruturas rígidas e hierarquizadas, sem conexão direta entre as funções estratégicas e operacionais, enfrentam maiores dificuldades para implementar políticas comerciais sustentáveis, pois há desalinhamento entre discurso e prática, baixa fluidez na comunicação interna e resistência à inovação, o que confirma a necessidade de adotar modelos mais flexíveis e integrados de gestão (Toledo e Estender, 2017).

Em contraste, organizações que aplicam princípios da gestão holística demonstram maior capacidade de alinhar metas comerciais com objetivos institucionais mais amplos, integrando as preocupações ambientais e sociais às estratégias de mercado, o que contribui para a criação de valor compartilhado e posiciona a área comercial como um núcleo articulador de decisões, e não somente como um executor de metas financeiras (Mesquita, Rocha e Pietrafesa, 2009).

A discussão sobre a eficácia dessa abordagem foi reforçada pela presença de mecanismos de governança integrativa em empresas analisadas nos textos, como relatórios unificados, indicadores multidimensionais e estruturas colaborativas de tomada de decisão, que comprovam na prática o que se defende na teoria: que o crescimento sustentável só é possível quando os diversos setores da empresa dialogam entre si e compartilham responsabilidades pelos resultados (Santana e Zaro, 2022).

Verificou-se ainda que a liderança comercial precisa ser ressignificada nesse contexto, pois a função de comando técnico precisa ser ampliada para comportar competências de articulação intersetorial, leitura sistêmica de cenários e promoção de práticas que harmonizem objetivos

financeiros com a manutenção da reputação e da legitimidade institucional, sendo que os líderes mais eficazes foram aqueles que conseguiram operar como conectores entre áreas, valores e propósitos (Lopes, 2010).

Entre as organizações que adotaram esse modelo de atuação, identificaram-se melhorias consistentes nos indicadores de engajamento dos colaboradores, satisfação dos clientes e eficiência operacional, o que evidencia que os benefícios da gestão comercial sistêmica não se limitam à teoria, mas se manifestam concretamente no cotidiano empresarial, reforçando a necessidade de desenvolver indicadores que reflitam essa nova lógica de atuação (Falsarella e Jannuzzi, 2020).

A transversalidade da comunicação interna, promovida por sistemas de informação integrados e práticas colaborativas de gestão, foi apontada como um dos principais fatores de sucesso das empresas que adotam a visão holística, pois permite o compartilhamento de dados, a antecipação de problemas e a construção de soluções mais completas e eficazes, reforçando que a fluidez na comunicação é um dos pilares da sustentabilidade organizacional (Ignácio e Domingos, 2025).

Outro resultado relevante diz respeito à fidelização de clientes em contextos comerciais orientados pela visão holística, já que o alinhamento entre valores institucionais e práticas de mercado fortalece a confiança, promove a lealdade e reduz os custos de aquisição de novos consumidores, criando relações mais duradouras e menos vulneráveis às oscilações de preço ou à ação da concorrência, o que amplia a margem operacional e fortalece o posicionamento estratégico da empresa (Sehnem *et al.*, 2020).

A discussão também evidenciou que práticas comerciais sustentáveis exigem métricas específicas, como a análise do impacto ambiental das campanhas promocionais, o rastreamento da origem dos produtos vendidos e a mensuração da equidade nas políticas de precificação, exigindo que o setor comercial esteja capacitado para lidar com indicadores que antes estavam restritos às áreas de responsabilidade social ou sustentabilidade, o que amplia o escopo de atuação do gestor comercial (Santana e Zaro, 2022).

Os resultados obtidos ao longo da análise indicam que a adoção de uma cultura holística não se resume a integrar departamentos, mas a construir uma identidade institucional sólida e coerente, onde os objetivos comerciais, estratégicos e socioambientais caminham de forma sincronizada, reforçando que o crescimento sustentável não é uma consequência automática do desempenho comercial, mas uma construção intencional e coletiva, orientada por princípios compartilhados (Toledo e Estender, 2017).

As organizações que conseguiram consolidar esse modelo apresentaram um diferencial competitivo significativo frente aos concorrentes, especialmente em momentos de instabilidade, pois demonstraram maior capacidade de adaptação, de preservação de seus valores institucionais e de



manutenção do engajamento de seus públicos internos e externos, o que mostra que a visão holística, além de eficiente, é estratégica para a sobrevivência em ambientes incertos (Lopes, 2010).

Observou-se também que a incorporação da sustentabilidade às estratégias comerciais não implica perda de rentabilidade, como se imaginava em discursos conservadores, mas sim em uma redefinição das fontes de valor, das métricas de sucesso e das relações com o mercado, permitindo à empresa crescer com consistência, transparência e responsabilidade, fatores cada vez mais valorizados por consumidores, investidores e reguladores (Falsarella e Jannuzzi, 2020).

Essa lógica integradora também viabiliza o surgimento de inovações mais alinhadas com as expectativas da sociedade, pois quando as áreas atuam de forma colaborativa e orientadas a um propósito comum, o ambiente organizacional se torna mais propício à criatividade, ao pensamento crítico e à construção de soluções com potencial transformador, elevando o papel estratégico da gestão comercial na articulação dessas iniciativas (Mesquita, Rocha e Pietrafesa, 2009).

Dessa maneira, os resultados encontrados confirmam a hipótese de que a visão holística é uma alternativa viável, necessária e eficaz para transformar a gestão comercial em um instrumento de crescimento sustentável, pois amplia o campo de análise, fortalece a coerência entre os setores e permite alinhar interesses financeiros, sociais e ambientais em um mesmo horizonte estratégico, oferecendo uma resposta concreta às exigências de um mundo em constante transformação (Prado *et al.*, 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo deste estudo permitiu compreender que a visão holística aplicada à gestão comercial representa uma alternativa consistente e estratégica frente aos desafios enfrentados pelas organizações na contemporaneidade, especialmente em contextos que exigem integração, adaptabilidade e compromisso com a sustentabilidade, demonstrando que a fragmentação das áreas, embora ainda presente em muitas estruturas corporativas, compromete a eficácia das decisões e limita o potencial de crescimento sustentável das empresas.

Ficou evidente que a visão holística não se limita a um discurso teórico, mas se traduz em práticas concretas de gestão que favorecem o alinhamento entre setores, a construção de objetivos compartilhados, a melhoria dos fluxos de comunicação interna e a ampliação da capacidade de resposta diante de mudanças e pressões externas, sendo uma abordagem que agrupa valor tanto à operação quanto à cultura organizacional, fortalecendo a identidade da empresa e seu posicionamento estratégico no mercado.

Ao longo dos capítulos, identificou-se que empresas que adotam esse modelo apresentam desempenho superior em métricas financeiras, e em indicadores intangíveis como reputação, fidelização, engajamento e inovação, o que reforça a ideia de que a gestão comercial precisa ser



compreendida como um elemento articulador da estratégia e não somente como um setor voltado à execução de vendas, exigindo novos perfis de liderança e estruturas de tomada de decisão mais horizontais e integradas.

A revisão bibliográfica também evidenciou que a adoção da visão holística permite à organização incorporar as dimensões da sustentabilidade às suas rotinas de gestão, ao tornar o setor comercial corresponsável por decisões que afetam direta ou indiretamente o meio ambiente, a sociedade e a cadeia produtiva, o que amplia o escopo de atuação da área e exige a construção de indicadores mais sensíveis, capazes de refletir os impactos sistêmicos das escolhas estratégicas feitas por gestores e equipes comerciais.

Nesse sentido, o crescimento sustentável deixou de ser um conceito abstrato ou restrito a departamentos específicos, para se tornar uma diretriz estruturante que perpassa todas as áreas da organização, incluindo a gestão comercial, sendo a visão holística a metodologia mais adequada para operacionalizar essa transição, pois rompe com os silos organizacionais e permite que as decisões sejam tomadas com base em múltiplas dimensões e perspectivas, promovendo coerência, ética e resultados de longo prazo.

A adoção dessa abordagem também amplia a capacidade da empresa de inovar de forma estratégica, pois ambientes mais integrados favorecem o surgimento de ideias interdisciplinares, a circulação de conhecimento e a construção de soluções criativas com impacto positivo, o que reforça o papel da área comercial como espaço de escuta, antecipação de demandas e articulação de propostas que dialogam com as necessidades reais da sociedade e com os compromissos institucionais assumidos pela organização.

Verificou-se ainda que, ao alinhar propósito, valores e práticas de gestão, a visão holística gera engajamento genuíno por parte dos colaboradores, reduz conflitos internos, melhora a eficiência dos processos e fortalece a governança organizacional, o que contribui para a perenidade do negócio e para a geração de valor em todos os níveis da estrutura, além de permitir que a organização se adapte com mais agilidade a contextos instáveis ou em transformação contínua.

A gestão comercial, quando articulada por essa lógica, amplia seu papel dentro da organização e passa a atuar como protagonista na consolidação de estratégias sustentáveis, pois reúne condições de interagir diretamente com o mercado, interpretar sinais do ambiente externo, influenciar as demais áreas e transformar metas financeiras em projetos que atendam aos princípios da integridade, da transparência e da responsabilidade compartilhada.

Com base nas discussões realizadas, é possível afirmar que a visão holística não é apenas um diferencial, mas uma necessidade para empresas que desejam crescer com consistência e legitimidade, sendo seu valor ainda maior em um cenário global marcado por alta competitividade, digitalização acelerada e exigências crescentes por parte de consumidores, governos e investidores, o que exige das



organizações coerência entre discurso e prática, estrutura sistêmica e capacidade de gerar impacto positivo duradouro.

Assim sendo, este estudo contribui para ampliar o debate sobre os caminhos possíveis para transformar a gestão comercial em uma ferramenta de desenvolvimento sustentável, apontando que a superação de modelos fragmentados passa pela adoção de uma cultura organizacional baseada na visão sistêmica, na cooperação intersetorial e na construção de resultados que não se esgotam no lucro, mas que promovem equilíbrio entre performance econômica, responsabilidade social e integridade institucional.



REFERÊNCIAS

- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- IGNÁCIO, E. K.; DOMINGOS, W. Gestão empresarial. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade FITEC, Belo Horizonte, 2025. Disponível em: <https://fit.ec/arquivo/gestao-empresarial-2025.pdf>.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LOPES, K. Gestão holística. Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 2010. Disponível em: <https://repositorio.uneb.br/gestao-holistica.pdf>.
- MESQUITA, R.; ROCHA, E.; PIETRAFESA, L. M. Marketing no desenvolvimento sustentável: um modelo conceitual. Revista Gestão & Tecnologia, v. 36, n. 11/12, p. 1-19, 2009. Disponível em: <https://gestaoetecnologia.org/marketing-sustentavel.pdf>.
- PEREIRA, M. F. A empresa vista sob a ótica da totalidade. Revista de Ciências da Administração, v. 2, n. 4, p. 55-70, 2000. Disponível em: <https://revista.rca.ufsc.br/empresa-totalidade.pdf>.
- PRADO, L. S.; PAULA, V. A. F.; PAULA, V. M. F.; MARTINELLI, D. P. A gestão sistêmica de empresas. In: Anais do IX Congresso Brasileiro de Sistemas, Palmas, TO, 2013. Disponível em: <https://cobrasistemas.org/anais2013/gestao-sistemica.pdf>.
- FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. S. C. Inteligência organizacional e competitiva e Big Data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 25, n. 1, p. 103-123, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/pci/inteligencia-organizacional.pdf>.
- SANTANA, K. R. M.; ZARO, E. S. Relato integrado, performance de sustentabilidade e qualidade dos lucros: há mudanças no processo decisório? In: 22º USP International Conference in Accounting, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/relato-integrado-sustentabilidade.pdf>.
- SEHNEM, S.; PEREIRA, S. C. F.; JABBOUR, C. J. C.; GODOI, L. R. Gestão sustentável na perspectiva da inovação e da economia circular: o caso Native. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 13, n. 3, p. 859-880, 2020. Disponível em: <https://seer.faccat.br/ren/gestao-sustentavel-native.pdf>.
- TOLEDO, A. A.; ESTENDER, A. C. A administração holística e os benefícios na tomada de decisão. Revista NAWA, v. 2, n. 2, p. 77-94, 2017. Disponível em: <https://revistanawa.org/administracao-holistica.pdf>.