

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE: UMA ANÁLISE DOS ESTUDOS
REALIZADOS**

STRATEGY AND SUSTAINABILITY: AN ANALYSIS OF PAST STUDIES

Valéria Garlet, Marcia Helena dos Santos Bento, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Marta Olivia Rovedder de Oliveira e Roberto Schoproni Bichueti

RESUMO

Este estudo busca identificar como a sustentabilidade é abordada enquanto estratégia nos trabalhos publicados na *Web Of Science*. A estratégia permite à empresa um posicionamento no contexto em que está inserida. Utilizar a sustentabilidade enquanto estratégia pode proporcionar à empresa vantagens competitivas que não existem em empresas não-sustentáveis. Este trabalho constitui-se por uma pesquisa bibliométrica, exploratória e descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa que localizou os estudos de Estratégia e Sustentabilidade na base de dados *WOS*. Por meio dos títulos dos estudos compreendidos entre os anos 2006 e 2015, foram encontrados 27.531 publicações com os requisitos da busca, e evidenciadas as características gerais das publicações a partir dos dados referentes às áreas temáticas, o ano das publicações, os países com maior número de publicações, os idiomas mais publicados e os *hot topics*.

Palavras-chave: Estratégia, Sustentabilidade, Bibliometria.

ABSTRACT

This study seeks to identify how sustainability is approached as a strategy in the works published in *Web Of Science*. The strategy allows the company a position in the context in which it is inserted. Using sustainability as a strategy can provide the company with competitive advantages that do not exist in unsustainable companies. This work is constituted by a bibliometric, exploratory and descriptive research with a quantitative and qualitative approach that located the studies of Strategy and Sustainability in the database *WOS*. Through the titles of the studies between the years 2006 and 2015, 27,531 publications were found with the search requirements, and the general characteristics of the publications were evidenced from the data referring to the thematic areas, the year of the publications, the countries with the greatest number of publications, the most published languages and hot topics.

Keywords: Strategy, Sustainability, Bibliometry.

1 INTRODUÇÃO

O tema sustentabilidade tem, cada vez mais, ganhado importância em todas as áreas de estudo. Este tema não está apenas ligado às questões ecológicas, de preocupação com a natureza e os recursos que ela produz. Muito além disso, a sustentabilidade está relacionada com a economia, a sociedade, a qualidade de vida, a geração de trabalho e renda, com o futuro do planeta em todos os sentidos.

A responsabilidade quanto à sustentabilidade no mundo é de todos: governo, instituições, empresas privadas, poder público e de cada indivíduo. No que se refere às organizações, é importante pensar na sustentabilidade como estratégia para seus negócios. Nesse sentido, tem-se a *Global Reporting Initiative* (GRI) cuja missão é fazer com que a prática de relatórios de sustentabilidade se torne padrão, fornecendo orientação e suporte para as organizações. A GRI é uma organização internacional que tem o objetivo de ajudar as empresas, governos e outras organizações a compreender e comunicar sobre o impacto das questões de sustentabilidade, como alterações climáticas, direitos humanos, corrupção, entre outros.

Almeida (2002) sugere que

A sustentabilidade requer uma nova ordem mundial, associada a uma profunda mudança de atitude no interior de cada nação, de cada instituição, de cada indivíduo. Isso significa também uma profunda mudança de atitude empresarial, até porque vivemos num mundo em que várias empresas são mais ricas e mais poderosas que muitos estados soberanos. (...). O capitalismo, que até agora mostrou ser o sistema econômico mais eficaz, precisará de uma gestão competente para que, em algumas décadas, entremos na era do capitalismo sustentável. Nesse processo histórico, os empresários têm um importante papel a desempenhar. Hoje, várias empresas são mais poderosas do que muitas nações. O mundo espera que cada vez mais líderes empresariais se comportem como estadistas privados e não meros instrumentos de pilhagem do planeta e da humanidade. (ALMEIDA, 2002, pág. 95).

Levando em conta a importância e necessidade das organizações se alinharem aos princípios da sustentabilidade, o objetivo deste trabalho é verificar como o tema sustentabilidade está atrelado ao tema estratégia nos periódicos da *Web Of Science* e identificar se alguns questionamentos se confirmam ou não.

A estrutura deste artigo dar-se-á por meio de quatro seções além da introdução. Na primeira parte apresenta-se o embasamento teórico sobre estratégia e sustentabilidade, em seguida relata-se a metodologia utilizada para a pesquisa, seguindo-se da análise e discussão dos resultados e considerações finais do estudo.

2 ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE

De acordo com Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Pensar estrategicamente está relacionado com a visão de um futuro próximo ou distante, nem sempre formalizado e disseminado, diferentemente do Planejamento Estratégico que requer a formalização das estratégias em planos, além de referir-se a uma das 10 escolas estratégicas (MADRUGA, 2016). As três primeiras escolas – Design, Planejamento e Posicionamento – representam a natureza prescritiva da estratégia, enquanto que as seis seguintes – Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental – representam a natureza descritiva da estratégia. A última, a Escola da Configuração, é o resultado da combinação das escolas anteriores, para melhor atender a um determinado tipo de empresa e contexto, possuindo características prescritivas e descritivas (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000).

Jacqueline Lardelel (2002) comenta, em “*Trust us*”, que a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (CMDS), ocorrida em Joanesburgo, ratificou a importância de as empresas buscarem o engajamento como forma de alcançar o desenvolvimento sustentável. Além disso, aumentou o debate sobre responsabilidade empresarial e prestação de contas.

Yagasaki e Martins (2012) realizam uma revisão de como a sustentabilidade se incorpora na estratégia de produção das empresas, de quais práticas sustentáveis são agregadas ao negócio. A sustentabilidade é tida como fator importante para o sucesso segundo os empresários, já que a busca por produtos sustentáveis propicia ao mercado que sejam implementadas práticas de sustentabilidade, o que reflete em uma oportunidade de inovação para as empresas. Porém, segundo os autores, implantar essa prática não é tarefa simples; é necessário que haja mudança na organização e na cultura, “devendo ser então totalmente incorporada em sua estratégia e fazer parte da rotina de todos os funcionários” (YAGASAKI E MARTINS, 2012, pág. 11). Os autores ainda comentam que a sustentabilidade deve promover, na organização, um equilíbrio econômico, ambiental e social. Porém, apenas o ambiental e o econômico constituem o maior interesse das empresas. A dimensão social deve ser mais desenvolvida.

Sachs (2002) faz um comentário bastante preocupante:

A humanidade encontra-se numa encruzilhada. Se o aquecimento decorrente de causas antropogênicas não for contido a tempo, nossos descendentes poderão enfrentar mudanças climáticas deletérias, ou mesmo catastróficas, que ameaçarão a própria sobrevivência da nossa espécie – sem falar na probabilidade de guerras e terríveis conflitos sociais e políticos. Por sua vez, por mais prementes que sejam, as preocupações ecológicas não devem ser aceitas como justificativa para adiar a resolução de imperativos sociais urgentes. A economia verde só faz sentido se for uma economia voltada para o bem-estar da sociedade em geral. (SACHS, 2002, p. 9).

Segundo Brondani e Barbosa (2005, p.109), “a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional”. Aqui os autores trazem a relação de estratégia com capacidades dinâmicas abordada por Teece et al. (1997) que apontam a relação entre estratégia, capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, considerando que a questão principal da estratégia é entender como as empresas alcançam e mantêm a vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas constituem a competência que a empresa tem para enfrentar o ambiente de mudanças. As capacidades dinâmicas estão relacionadas à vantagem competitiva no momento em que são identificadas competências que a empresa possui que são difíceis de ser imitadas e que são capazes de gerar produtos/serviços com alto valor.

Oliveira (2009) traz a estratégia como “a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (OLIVEIRA, 2009, pág. 53).

Souza (2010) propõe a estratégia como conjunto de ações a serem executadas a fim de que a organização alcance melhores resultados, buscando a satisfação dos clientes e bons níveis de desempenho organizacional. Para o autor, “a estratégia diz respeito à utilização dos recursos existentes na organização – pessoas, tecnológicos e financeiros – com o intuito de alavancar os melhores resultados possíveis em um cenário de constantes mudanças” (SOUZA, 2010, pág. 18).

Ainda para Souza (2010), a estratégia é um caminho a ser seguido e que deve ser revisto periodicamente devido às mudanças ambientais que podem ocorrer. A estratégia se refere ao alcance da visão da empresa. Por isso, segundo o autor, esse processo inclui a análise interna e externa do ambiente, a formulação, a implementação, a avaliação e o controle da estratégia, fechando, assim, o processo de gestão da estratégia.

Para Collis e Rukstad (2008), a estratégia deve ser clara, concisa e simples, podendo ser expressada em até 35 palavras. Os funcionários desde o nível mais básico até os executivos do alto escalão devem ter claro conhecimento da estratégia da sua empresa. Essa definição é extremamente importante, pois reitera que todos os componentes da organização devem estar cientes dos objetivos pelos quais devem trabalhar, ou seja, tendo clara a estratégia, tornam-se mais claros os caminhos a serem seguidos e as atividades que devem ser desempenhadas. Importante salientar que muitas vezes nem os executivos sabem qual a estratégia da empresa. Dessa forma, torna-se difícil que se desenvolva e se implemente qualquer estratégia a nível macro (executivos) e ainda mais difícil a nível operacional (demais funcionários).

Meleti et al. (2012) sugerem que o grande desafio para as organizações é reformular a gestão e a cultura na busca da sustentabilidade, permitindo a interação com a sociedade em prol de um objetivo em comum que permita também o desenvolvimento regional. Segundo os autores, esse desafio é “alcançar o equilíbrio entre o tripé: sustentabilidade ambiental, econômica e social, uma vez que o meio externo reflete e interage com as organizações de sistema aberto” (MELETI et al., 2012, pág. 251).

3. MÉTODO

O desenvolvimento deu-se com uma pesquisa bibliométrica, a fim de localizar os estudos em Estratégia e Sustentabilidade (*Strategy and Sustainability*), na base de dados *WOS* e identificar os *hot topics* da área. Assim, a pesquisa se classifica como descritiva com abordagem quantitativa.

A pesquisa foi realizada a partir da coleta de dados na base *WOS do Institute for Scientific Information (ISI)*. A *Web of Science* é uma base multidisciplinar que apenas indexa os periódicos mais citados em suas áreas, ou seja, em torno de 9.000 periódicos (CAPES, 2015).

Com base nos estudos de Ávila et al (2015) e Madruga e Silva (2007) foram coletados dados, utilizando-se os mecanismos de busca da base *Web of Science*, com os tópicos: Estratégia x Sustentabilidade (para maior abrangência optou-se por buscar os termos *Strateg* and Sustainab**), delimitando a coleta de dados para o período de 2006 a 2015.

Seguindo o modelo de Ávila et al (2015), tabela 1, a partir da base *WOS* analisaram-se os índices h-b e m, que depois configurar-se-á, conforme Madruga e Silva (2007), na análise dos *hot topics*.

Tabela 1 – Modelo Conceitual para análise bibliométrica

Características gerais das publicações	WOS 2005 - 2014
• Total de publicações	X
• Áreas temáticas	X
• Tipos de documentos	X
• Ano das publicações	X
• Autores	X
• Título das fontes	X
• Instituições	X
• Países	X
• Idiomas	X
• Índice h-b	X

• Índice m	X
• Autores <i>versus</i> citações	X

Fonte: Adaptado de Ávila et al (2015)

Hirsh (2005) propôs a utilização do *h-index* (índice-h) para caracterizar a produção científica a partir da relevância da produção individual do pesquisador e fator de impacto.

A partir do estudo de Hirsh (2005), Banks (2006) propõe uma extensão do *h-index*, o *h-b index*, dado pela divisão do índice h pelo período das informações, geralmente anos, conforme explicitada na tabela 2.

Tabela 2 – Definições para classificação de *hot topics*

Índice m	Tópico/combinção
$0 < m \leq 0,5$	Pode ser de interesse para pesquisadores em um campo específico de pesquisa, o qual engloba uma comunidade pequena;
$0,5 < m \leq 2$	Provavelmente pode se tornar um “ <i>hot topic</i> ” como área de pesquisa, no qual a comunidade é muito grande ou o tópico/combinção apresenta características muito interessantes;
$m > 2$	É considerado um “ <i>hot topic</i> ”, tópico exclusivo com alcance não apenas na sua própria área de pesquisa e é provável que tenha efeitos de aplicação ou características únicas.

Fonte: Banks (2006)

Dessa forma, para esta pesquisa serão classificadas como *hot topics* as combinações que possuam índice $m > 2$ (Banks, 2006).

O estudo seguiu seis passos, o primeiro ocorreu ao procurar os tópicos *Strateg** e *Sustainab** por meio das ferramentas de pesquisa ofertada pela base *Web of Science*, inserindo um filtro para o intervalo dos anos 2006 a 2015. Assim, os tópicos foram pesquisados em conjunto, como uma expressão no estudo.

Obteve-se com essa pesquisa os dados referentes às áreas temáticas, o ano das publicações, os países com maior número de publicações, os idiomas mais publicados e autores *versus* citações.

O segundo passo foi identificar as combinações dos tópicos Estratégia e Sustentabilidade, as 10 combinações com maior grau de relação com os tópicos analisados. Em seguida, o terceiro passo foi localizar na base *WOS* cada uma das combinações no período de 10 anos (2006 – 2015).

Assim, chega-se à identificação dos “*hot topics*” de acordo com a classificação de Banks (2006), e as comparações entre os autores com maior número de publicações no período com as publicações com maior número de citações. Na próxima seção encontrar-se-ão a análise dos dados e os principais resultados obtidos com o estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dados foi realizada a partir das buscas realizadas na base *Web of Science* no período de 2006 a 2015, a partir dos tópicos *Strategy and Sustainability* (Estratégia e Sustentabilidade), onde foram encontradas 27.531 publicações.

Em seguida estão evidenciadas as características gerais das publicações a partir dos dados referentes às áreas temáticas, o ano das publicações, os países com maior número de publicações, os idiomas mais publicados.

4.1 Comparação entre as Áreas temáticas

Os dados do estudo serão apresentados, seguindo a ordem decrescente, ou seja, do maior número de publicações para o menor, facilitando assim a análise. Assim, a tabela 3 evidencia as dez principais áreas temáticas ligadas aos tópicos de busca.

Tabela 3 – Áreas temáticas originadas na pesquisa com os tópicos *sustainability and strategy*

Áreas temáticas	Frequência	%	Freq. Acum.	% Acum
<i>Environmental Sciences Ecology</i>	6.500	23,61	6.500	23,61
<i>Engineering</i>	5.021	18,24	11.521	41,85
<i>Business Economics</i>	4.632	16,82	16.153	58,67
<i>Science Technology Other Topics</i>	2.384	8,66	18.537	67,33
<i>Agriculture</i>	2.197	7,98	20.734	75,31
<i>Energy Fuels</i>	1.708	6,20	22.442	81,52
<i>Computer Science</i>	1.513	5,5	23.955	87,01
<i>Public Administration</i>	1.246	4,53	25.201	91,54
<i>Social Science Other Topics</i>	1.176	4,27	26.377	95,81
<i>Water Resources</i>	1.127	4,10	27.504	99,90
<i>Others</i>	27	0,09	27.531	100,00
TOTAL	27.531	100,00	-	-

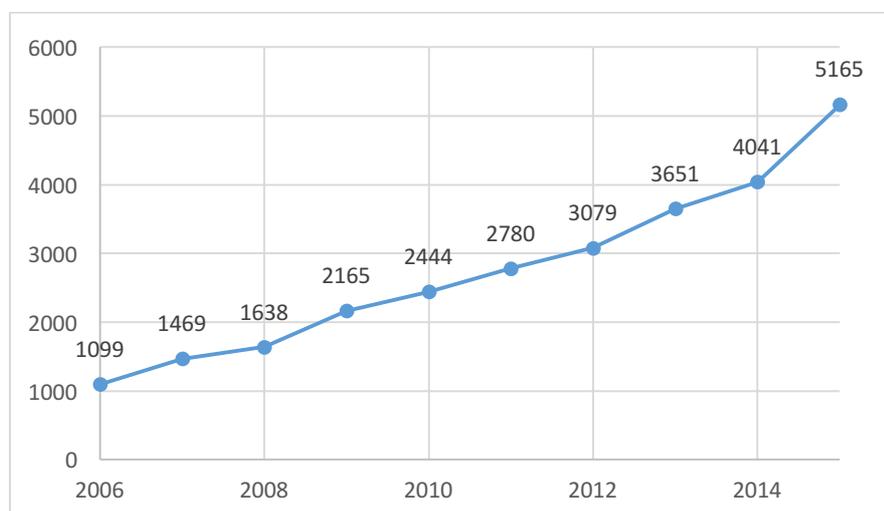
Fonte: *Web of Science* (Out/2016)

Fica evidente, na tabela 3, a transdisciplinaridade dos tópicos *Strategy and Sustainability*, ressaltando que as cinco primeiras áreas representam 75,31% das publicações das dez principais áreas temáticas.

4.2 Publicações por ano

A quantidade de publicações anuais relacionados aos tópicos *Strategy and Sustainability* na *Web of Science* apresentada na tabela 4.

Tabela 4 – Publicações por ano



Fonte: *Web of Science* (Out/2016)

Observa-se uma tendência crescente no número de publicações envolvendo esses dois tópicos, sendo seu ápice no ano de 2015. Esses dados justificam um aprofundamento da pesquisa no ano de 2015.

4.3 Países e Idiomas

A tabela 5 apresenta a relação dos primeiros países que mais publicam, incluindo o Brasil.

Tabela 5: Países

<i>Países/Territórios</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>Freq. Acum.</i>	<i>% Acum.</i>	<i>Posição</i>
<i>Estados Unidos</i>	5.428	19,72	5.428	19,72	1º
<i>China</i>	3.746	13,61	9.174	33,33	2º
<i>Inglaterra</i>	2.316	8,41	11.490	41,74	3º
<i>Austrália</i>	1.876	6,81	13.366	48,55	4º
<i>Alemanha</i>	1.546	5,62	14.912	54,17	5º
<i>Itália</i>	1.519	5,52	16.431	59,69	6º
<i>Canadá</i>	1.411	5,12	17.842	64,81	7º
<i>Espanha</i>	1.256	4,56	19.098	69,37	8º
<i>França</i>	1.082	3,93	20.180	73,3	9º
<i>Países Baixos</i>	1.066	3,87	21.246	77,17	10º
<i>Índia</i>	821	2,98	22.067	80,15	11º
<i>Brasil</i>	760	2,76	22.827	82,91	12º
<i>Suíça</i>	640	2,32	23.467	85,23	13º
<i>Romênia</i>	604	2,19	24.071	87,42	14º
<i>Suécia</i>	603	2,19	24.674	89,61	15º
<i>África do Sul</i>	566	2,06	25.240	91,67	16º
<i>Outros</i>	2.291	8,33	27.531	100	-
<i>Totais</i>	<i>27.531</i>	<i>100,00%</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

Fonte: *Web of Science* (Out/2016)

Percebe-se que os EUA são o país que mais se destaca nas publicações da WOS. China, Inglaterra, Austrália, Alemanha, Itália e Canadá também merecem destaque. O Brasil, apesar de não publicar tanto como os demais países citados, está numa boa posição do ranking (12º), o que pode significar que o Brasil está aumentando sua participação nas publicações.

A tabela 6 traz os idiomas mais publicados:

Tabela 6: Idiomas

<i>Idiomas</i>	<i>Frequência</i>	<i>%</i>	<i>Freq. Acum.</i>	<i>% Acum.</i>
<i>Inglês</i>	26.550	96,44	26.550	96,44
<i>Espanhol</i>	260	0,94	26.810	97,38
<i>Português</i>	167	0,61	26.977	97,99

<i>Alemão</i>	163	0,59	27.140	98,58
<i>Outros</i>	391	1,42	27.531	100,00
Total	27.531	100,00	-	-

Fonte: *Web of Science* (Out/2016)

Possivelmente, como consequência de os EUA serem o país que mais publica e de o inglês ser considerado como língua universal, é este idioma que aparece em quase a totalidade das publicações. O espanhol, o português e o alemão são idiomas que, mesmo em muito pouca quantidade em relação ao inglês, tentam se manifestar por meio de várias publicações.

4.4 Estratégia e Sustentabilidade - os “hot topics”

A partir das áreas temáticas localizadas na tabela 1, foram realizadas combinações com os tópicos objeto dessa pesquisa (*strateg** e *sustainab**) com cada uma das dez áreas temáticas já identificadas.

Hot topics ou tópicos quentes, são aqueles assuntos considerados relevantes dentro de determinada área de pesquisa, cujas pesquisas poderão obter um alto fator de impacto, portanto, temas desejáveis para pesquisa. Os *hot topics* emergentes são aqueles que estão no caminho de se tornarem *hot topics* e que, portanto, podem em curto período de tempo, alcançar um *status* de *hot topics*.

A tabela 7 evidencia as referidas combinações, das quais coletou-se na base de dados *Web of Science*, a quantidade de publicações e o Índice *h-b* de cada combinação. Base para o cálculo do coeficiente *m*, conforme teorizado por Banks (2006).

Tabela 7 – *Hot topics* de Estratégia e Sustentabilidade

Tópicos	Frequência	Índice h-b	Coeficiente <i>m</i>
<i>Environmental Sciences Ecology</i>	61	16	1,6
<i>Engineering</i>	1.319	52	5,2
<i>Business Economics</i>	90	14	1,4
<i>Science Technology</i>	438	28	2,8
<i>Agriculture</i>	1.843	62	6,2
<i>Energy Fuels</i>	911	67	6,7
<i>Computer Science</i>	33	5	0,5
<i>Public Administration</i>	162	12	1,2
<i>Social Sciences</i>	552	38	3,8
<i>Water Resources</i>	1.706	57	5,7

Fonte: *Web of Science* (Out/2016).

Conforme a metodologia Banks (2006) identifica-se como *hot topics* as combinações dos temas *Strategy* e *Sustainability* com as áreas temáticas: *Engineering*, *Science Tecchnology*, *Agriculture*, *Energy Fuels*, *Social Sciences* e *Water Resources*, já que apresentam coeficiente $m \geq 2$.

As demais áreas encontram-se como *hot topics* emergentes em suas áreas de pesquisa, dentro dos temas pesquisados pois tiveram coeficiente *m* entre 0,5 e 2.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar as publicações da *WOS*, de 2006 a 2015, que apresentaram referência à “estratégia” e “sustentabilidade” nos seus trabalhos, por meio do título.

Os achados permitiram a identificação das áreas temáticas, do ano das publicações, dos países com maior número de publicações, dos idiomas mais publicados e dos *hot topics*. Como principais áreas temáticas, os achados mostraram que Ciências Ambientais e Ecologia, Engenharia e Economia de Negócios são as áreas que mais relacionam sustentabilidade e estratégia. Com relação ao ano de publicação, há um crescimento gradativo de 2006 a 2015, sendo este último o ano com mais publicações. Com relação ao país que mais publica, os EUA aparecem em primeiro lugar, seguido da China e Inglaterra. O inglês é o idioma mais publicado, quase na totalidade dos trabalhos.

De maneira geral, este trabalho mostra que Estratégia e Sustentabilidade são temas interligados e publicados concomitantemente. Assim como, pode-se traçar uma tendência de estudos com os referidos temas nas áreas de *Engineering, Science Technology, Agriculture, Energy Fuels, Social Sciences e Water Resources*.

As áreas de *Environmental Sciences Ecology, Business Economics, Computer Science e Public Administration*, estão em emergindo no assunto, ou seja, há uma tendência crescente de publicações de alto de fator de impacto dentro dessas áreas.

Assim, sugere-se que a escolha de um tema e uma área de investigação seja sempre precedida de um estudo bibliométrico, podendo dessa forma projetar publicações de alto fator de impacto, ou seja, que sejam citadas e referenciadas por estudos futuros.

Obviamente, essa não deve ser a única preocupação dos pesquisadores, onde o desejável é procurar lacunas na literatura, pesquisar coisas novas, porém, sabe-se que por vezes, publicações relevantes podem impulsionar a carreira acadêmica.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. São Paulo: Nova Fronteira, 2002.
- BARBOSA, E. R., BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Curso de Ciências Contábeis UFSM. Volume I N. 2, Dez/2004, Fev/2005. Disponível em: <http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf> Acesso em: 07/10/2015.
- COLLIS, D. J. & RUSKTAD, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? **Harvard Business Review**, 86, 82-90.
- GRI. About GRI. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>> Acesso em: 17/10/2016.
- MADRUGA, L. R. R. G. **Planejamento Estratégico**. 2016. Notas de aula.
- MELETI, M. V., FADEL, B., SMITH, M. Perspectiva sistêmica da sustentabilidade nas organizações sob a ótica da cultura organizacional e sua repercussão no desenvolvimento regional. 8º Congresso Brasileiro de Sistemas. **Revista Gestão & Conhecimento**. ISSN 1808-6594. Minas Gerais, 2012. Disponível em: <http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html> Acesso em: 17/10/2016.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, 74, 61-78, 1996.
- SACHS, I. **De volta à mão visível: os desafios da Segunda Cúpula da Terra no Rio de Janeiro**. Estudos Avançados. Vol. 26, n. 74, São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www>.

scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100002> Acesso em> 14/10/2016.

SOUZA, D. L. **Planejamento estratégico em organizações públicas**: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Brasília 2010. Disponível em:

<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>> Acesso em 08/09/2016.

TEECE, D., PISANO, G. & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal** 18(7), 509-533.

Trust US – The Global Reporters 2002 Survey of Corporate Sustainability Reporting, primeira edição, 2002, pg. 4. Disponível em: < http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustainability_trust_us.pdf> Acesso em: 14/10/2016.

YAGASAKI, C. A., MARTINS, R. A. Sustentabilidade como uma estratégia empresarial. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia da Produção. Bento Gonçalves, RS, 2012.