

Capacidades Dinâmicas e Sustentabilidade: Agenda de Pesquisa

DANIEL FERREIRA DOS SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ - PUC/PR

FERNANDA FRANKENBERGER SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ - PUC/PR

UBIRATÃ TORTATO

AGUINALDO FERREIRA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

CAPACIDADES DINÂMICAS E SUSTENTABILIDADE: AGENDA DE PESQUISA

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento sustentável é definido como o “um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas” (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988, p. 49). Pensando nisso, é possível afirmar que desenvolvimento sustentável demanda um esforço conjunto para a construção de um futuro inclusivo, resiliente e sustentável para todas as pessoas e todo o planeta.

E para que o desenvolvimento sustentável seja alcançado, é crucial harmonizar três elementos centrais: crescimento econômico, inclusão social e proteção ao meio ambiente. Esses elementos são interligados e fundamentais para o bem-estar dos indivíduos e das sociedades.

Foi a partir da década de 1980 que o mundo todo passou a se preocupar com as questões relacionadas a uma agenda comum pertinente às questões do desenvolvimento sustentável, e isso fica evidente na medida em que se observam os encontros internacionais com essas preocupações, aonde se destacam a ECO-92, realizada no Rio de Janeiro, cujo foco eram as questões ambientais; a Conferência em Viena sobre direitos humanos em 1993; as Conferências das Nações Unidas sobre Mudança Climática desde 1995 (COP); a Cúpula do Milênio em 2000, que deu origem aos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio; a Cúpula do Clima - Rio+20, em 2012, entre outras.

O caminho para o desenvolvimento sustentável deve ser constante nas organizações, sendo um processo contínuo e dinâmico. Para Helfat e Peteraf (2009) a abordagem da capacidade dinâmica aponta para a importância de se incorporar o papel do dinamismo do ambiente à determinação de uma vantagem competitiva e, principalmente, o modo como as empresas reagem a esse dinamismo ao longo do tempo.

As definições de capacidades dinâmicas envolvem esforços de mudança e inovação, esforços estes relacionados em busca de criação, integração, renovação, recriação ou reconfiguração, seleção e implantação de recursos organizacional (HEL FAT et al., 2007).

1.1 Problema de pesquisa e objetivos

Neste sentido, pode-se buscar uma conexão entre as capacidades dinâmicas e a sustentabilidade. Assim, com base nos elementos apresentados, o presente artigo tem como problema de pesquisa a determinação da relação entre capacidades dinâmicas e sustentabilidade. A partir desta relação, são identificados temas atualmente pesquisados e propostos temas que podem ser incluídos na agenda de pesquisa destes dois temas em conjunto. Este estudo é feito a partir de uma revisão sistemática, com a utilização do software VOSviewer.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O termo sustentabilidade vem ganhando cada vez mais destaque dentro do mundo todo, seja pela sua promessa de cuidar da longevidade das organizações ou mesmo das pessoas, porém é importante observar que essa temática é muito importante não somente para as empresas, mas também para toda a sociedade. Outro elemento que vem sendo discutido

dentro das universidades e organizações são as questões relacionadas às capacidades dinâmicas.

Para entender todo esse processo, torna-se imperativo investigar estes aspectos, sendo importante para essa análise pesquisar o desenvolvimento sustentável, a linha do tempo da sustentabilidade e por fim as capacidades dinâmicas.

2.1 Desenvolvimento sustentável

De maneira geral, o desenvolvimento sustentável é a ideia de transformar a vida das gerações presentes e futuras sem causar danos ao planeta ou degradar os recursos naturais, isso significa investir na economia global, inclusive na vida das pessoas, garantir que o crescimento econômico e individual ocorra de forma sustentável é fundamental (ONU, 2012).

Segundo o Guia dos ODS (Objetivo do Desenvolvimento Sustentável) para as empresas a integração da sustentabilidade tem o potencial de transformar todos os aspectos do negócio principal da empresa, incluindo a sua oferta de produtos e serviços, os seguimentos do cliente, o gerenciamento da cadeia de abastecimento, a escolha e o uso de matérias-primas, as redes de transporte e distribuição e o fim da vida do produto. Ao redor do mundo, os clientes estão crescentemente baseando as suas decisões de compra na sua percepção de desempenho de sustentabilidade da empresa (GUIA DOS ODS PARA AS EMPRESAS, 2017).

Para Bezerra e Bursztyn (2000) o desenvolvimento sustentável é um processo de aprendizagem social de longo prazo, que por sua vez, é direcionado por políticas públicas orientadas por um plano de desenvolvimento nacional, assim, a pluralidade de atores sociais e interesses presentes na sociedade colocam-se como um entrave para as políticas públicas para o desenvolvimento sustentável.

Essas definições de Desenvolvimento Sustentável são apenas algumas das mais divulgadas, porém não se limitam apenas a esses conceitos, visto que a temática sustentabilidade é ampla e de inúmeras abordagens.

2.2 A linha do tempo da sustentabilidade

Para entender como a sustentabilidade adquiriu esse novo significado é importante analisar alguns dos eventos que ocorreram nas últimas décadas, apresentando-se a seguir a linha do tempo da temática sustentabilidade.

Foi a partir da década de 1970 que ocorreram os primeiros encontros para discutir o Desenvolvimento Sustentável, como por exemplo, o relatório FOUNEX que é preparado por um painel de especialistas reunidos na cidade do mesmo nome na Suíça, em junho de 1971.

Em 1972 ocorreu o Encontro do Clube de Roma, onde acadêmicos, cientistas, políticos, empresários e membros da sociedade civil elaboraram um relatório intitulado “Os Limites do Crescimento”. Este estudo utilizou sistemas de informática para simular a interação do homem e o meio ambiente, levando em consideração o aumento populacional e o esgotamento dos recursos naturais (PENSAMENTO VERDE, 2014).

O termo Desenvolvimento Sustentável foi apresentado pela primeira vez pela Organização das Nações Unidas – ONU, no Relatório Nosso Futuro Comum ou Relatório *Brundtland*, de 1987, tendo como diretriz a ideia de um desenvolvimento que atenda às necessidades das gerações presentes sem comprometer a habilidade das gerações futuras de suprirem suas próprias necessidades. A partir desse relatório vieram inúmeros outros eventos que confirmaram a necessidade e urgência de se pensar nos aspectos relacionados ao tripé sustentável – Econômico, Ambiental e Social.

A primeira grande reunião proposta com o intuito de discutir questões relacionadas a questões ambientais e de sustentabilidade se deu em 1992 na cidade do Rio de Janeiro, a ECO92. Em uma megaestrutura, criada para receber 178 delegações e 114 chefes de estado, com 95 radiadores, 750 microfones, 90 estações para tradutores e 5200 estações de escuta para fones. Em relação à segurança, Cotrim (1993) ressalta que foram deslocados 15 mil soldados além de blindados e helicópteros.

Após esse primeiro evento global de sustentabilidade, diversos outros eventos ocorreram, nessa mesma linha de pensamento e buscando igualdade social, econômica, mas principalmente ambiental. Até que em 2002, as Nações Unidas realizaram uma conferência para marcar os 10 anos da RIO-92. Essa conferência ocorreu na África do Sul, na cidade de Johannesburgo. Porém, foi em 2012 que veio a ser realizada a continuação efetiva do RIO-92, conferência que novamente fez uma alusão à primeira realizada, levou o nome de RIO+20 (por fazer 20 anos da então primeira conferência).

Em julho de 2014, a Organização das Nações Unidas (ONU) divulgou a lista de Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo os desdobramentos da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, também chamada Rio+20, os ODS foram elaborados visando substituir o marco regulatório que norteava os países desde a virada do século, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), cujo cenário de 15 anos para o atingimento de metas expirou em 2015.

2.3 Capacidades Dinâmicas

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) apresentam em seu artigo uma classificação das principais definições sobre as capacidades dinâmicas, conforme apresentado no quadro 1 a seguir:

Quadro I - Definições-chave de capacidades dinâmicas

<p>Helfat (1997) O subconjunto das competências/capacidades que permitem a empresa a criar novos produtos e processos e responder às novas circunstâncias de mercado.</p> <p>Teece et al. (1997) Capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para ambientes de rápida mudança de endereço.</p> <p>Eisenhardt e Martin (2000) Processos da empresa que usam recursos - especificamente os processos de integração, reconfigurar, ganhar e liberar recursos - para igualar ou até mesmo criar mercado mudam. Capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas, pelo qual empresas alcançar novas configurações de recursos como mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.</p> <p>Griffith e Harvey (2001) Uma capacidade dinâmica global é a criação de combinações difíceis de imitar, de recursos, incluindo uma coordenação eficaz das relações inter-organizacionais, numa base global que pode fornecer a uma empresa uma vantagem competitiva.</p> <p>Lee et al. (2002) Uma nova fonte de vantagem competitiva em conceituar como as empresas são capazes de lidar com as mudanças ambientais.</p> <p>Rindova e Taylor (2002) Capacidades dinâmicas evoluem em dois níveis: um microevolução através de 'atualizar os recursos de gerenciamento da empresa' e um macroevolução associados 'reconfigurar competências de mercado'.</p> <p>Zahra e Zollo George (2002b) e Winter (2002)</p>

Capacidades dinâmicas são essencialmente orientadas para a mudança de capacidades que ajudam empresas de replante e reconfigurar a sua base de recursos para atender à evolução das demandas do cliente e estratégias do concorrente.

Zollo and Winter (2002)

Um recurso dinâmico é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.

Winter (2003)

Aqueles que operam para alargar, modificar ou criar ordinárias capacidades (substantivas).

Fonte: Adaptado de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)

Capacidades dinâmicas gerenciais estão enraizadas em três fatores subjacentes: gestão capital humano (CASTANIAS; HELFAT, 1991), capital social gerencial (BURT, 1992; GELATKANYCZ; BOYD; FINKELSTEIN, 2001) e cognição gerencial (HAMBRICK; MASON, 1984; HUFF, 1990; HOOPEs; JOHNSON, 2003). Esses fatores, separadamente ou em combinação, influenciam as decisões estratégicas e operacionais dos gestores.

3. METODOLOGIA

Para procurar determinar a relação entre Capacidades Dinâmicas e Sustentabilidade, bem como o que está sendo pesquisado no campo e indicar pesquisas futuras, foi utilizada a base de dados principal do ISI Web of Science. Foram realizadas buscas nos títulos, palavras chaves e resumos, em todos os anos, primeiro com o termo “*dynamic capabilities*” que retornou um número total de 52.083 resultados. Depois foi utilizado o termo “*sustainability*”, retornando 93.018 resultados. Em seguida, os dois resultados foram combinados, exigindo que as duas palavras estivessem juntas nos títulos, palavras chaves ou resumos dos artigos, resultando em 383 trabalhos. O último passo da busca foi utilizar apenas artigos publicados em periódicos, revisados por pares, com um resultado final de 277 trabalhos.

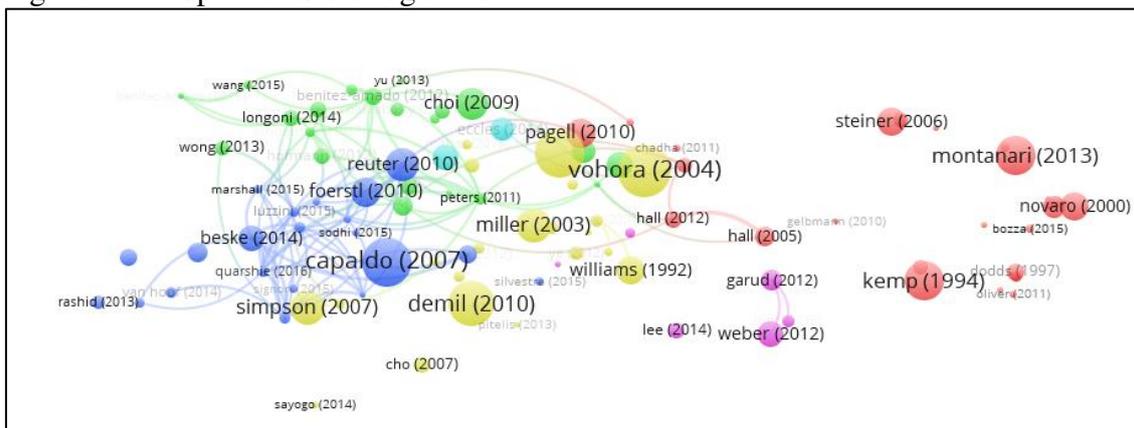
O resultado da busca foi tratado no software VOSviewer, para construção de mapas bibliométricos utilizando a técnica VOS (*visualization of similarities*), uma alternativa ao método MDS (*multidimensional scaling*) para visualização de relações entre, por exemplo, autores, documentos, revistas ou palavras-chave, geralmente construídos com base em dados de citação, co-citação, acoplamento bibliográfico ou com base em dados sobre ocorrências de palavras-chave em documentos (VAN ECK et al., 2010).

De acordo com os objetivos deste trabalho foram construídos dois mapas para análise. O primeiro mapa é o de acoplamento bibliográfico dos documentos, conectando-os com base no número de referências compartilhadas, considerando 5 citações por documento. O segundo mapa é o de co-ocorrência de palavras-chaves dos documentos para estabelecer relações e construir uma estrutura conceitual do domínio. Para este mapa, foram utilizadas 3 co-ocorrências de palavras-chave.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O acoplamento bibliográfico é o primeiro mapa construído e analisado. Nele são identificados seis grupos, ou *clusters*, identificado na Figura 1 pelas cores azul, verde, amarelo, vermelho, rosa e ciano.

Figura 1 – Acoplamento bibliográfico



Fonte: autores, 2017.

Na rede apresentada na Figura 1 estão 99 autores. Nela é possível notar que o *cluster* vermelho possui poucos autores participando da rede. Os autores mais à direita não estão conectados a nenhum autor, fato que elimina tais autores da análise deste estudo. Para melhor ilustrar qual autor está em cada um dos *clusters*, a tabela abaixo é elaborada, indicando em cinza quais os principais autores (com maiores citações) para cada um dos grupos. Diversos trabalhos são realizados com mais de um autor. Entretanto as referências na tabela foram adotadas tal como aparecem no software Vosviewer.

Quadro 1 – Autores por *cluster*

Cluster 1 (vermelho)	Cluster 2 (verde)	Cluster 3 (azul)	Cluster 4 (amarelo)	Cluster 5 (rosa)	Cluster 6 (ciano)
Bozza (2015)	Benitez-Amado (2010)	Beske (2012)	Ambrosini (2010)	Binz (2016)	Crittenden (2011)
Chadha (2011)	Benitez-Amado (2012)	Beske (2014)	Bergman (2006)	Fameri (2015)	Eccles (2014)
Di Baldassarre (2016)	Benitez-Amado (2015)	Beske-Janssen (2015)	Cho (2007)	Garud (2012)	Freund (2013)
Dodds (1997)	Bhupendra (2015)	Capaldo (2007)	Demil (2010)	Kislov (2014)	Glavas (2015)
Gelbmann (2010)	Chakrabarty (2012)	De Brito (2010)	Gebauer (2014)	Lee (2014)	
Goldstein (2011)	Choi (2009)	Foerstl (2010)	Green (2008)	Weber (2012)	
Hall (2005)	Hofmann (2012)	Luzzini (2015)	Hidding (2001)		
Hall (2012)	Iles (2013)	Marshall (2015)	Jimenez (2014)		
Justice (2016)	Judge (2005)	Mathiyazhagan (2014)	Liu (2015)		
Kemp (1994)	Kolk (2008)	Meinlschmidt (2016)	Miller (2003)		
Kira (2008)	Longoni (2014)	Quarshie (2016)	Mithas (2016)		
Montanari (2013)	Mellahi (2010)	Rashid (2013)	Pitelis (2013)		
Novaro (2000)	Pace (2016)	Rauer (2015)	Rindova (2001)		
Oliver (2011)	Peters (2011)	Reuter (2010)	Ruiz-Ortega (2008)		
Pagell (2010)	Pinkse (2009)	Signori (2015)	Ryan (2012)		
Pananond (2007)	Schoenherr (2013)	Silvestre (2015)	Sayogo (2014)		
Pansera (2015)	Schrettle (2014)	Sodhi (2015)	Simpson (2007)		
Prasad (2012)	Wang (2015)	Theien (2014)	Soosay (2015)		
Sartorius (2006)	Wiengarten (2012)	Touboulic (2015)	Vohora (2004)		
Schianetz (2008)	Wong (2013)	Van Bommel (2011)	William (1992)		
Schultz (2013)	Yu (2013)	Van Hoof (2014)	Ye (2012)		
Steiner (2006)					
Tang (2014)					
Urken (2012)					
Zollo (2013)					
Zurlini (2013)					

Fonte: autores, 2017.

O *cluster* vermelho possui pouca relação com o restante dos *clusters*, conforme indicado anteriormente. Entretanto, os autores Pagell, Wu e Wasserman (2010), Hall e Wagner (2012) e Hall e Martin (2005) estão relacionados no acoplamento bibliográfico, sendo portanto relevante a análise da temática destes autores. No estudo do primeiro autor, é proposto um novo modelo de compras sustentáveis com foco na gestão da cadeia de

suprimento sustentável. No estudo do segundo autor a inovação e a sustentabilidade são analisadas de forma a identificar de que forma a inovação e os modelos de negócio influenciam a integração da gestão sustentável com outras funções e interesses gerenciais. Já no terceiro estudo é proposto um *framework* de avaliação de inovações que incluam inovações radicais e controversas que tragam questões ambientais e sociais indesejadas. A respeito da relação entre capacidades dinâmicas e sustentabilidade, Zollo et al. (2016) traz uma contribuição relevante, argumentando que as capacidades dinâmicas são úteis para estudar o processo evolucionário de mudança quando empresas buscam inovações e se adaptam a pressões sociais relacionadas a sustentabilidade corporativa.

No segundo *cluster* (verde), as duas temáticas (sustentabilidade e capacidades dinâmicas) analisadas estão mais presentes. O autor com mais citações é Choie Wang (2009) com um estudo, a partir da VBR (visão baseada no recurso), sobre o efeito das relações organizacionais com os *stakeholders* não-financeiros para atingir maior desenvolvimento financeiro. No que tange a união dos dois temas pesquisados neste artigo, os principais autores são Yu et al. (2013), Iles e Martin (2013), Wong (2013), Hofmann, Theyel e Wood (2012) e Chakrabarty e Wang (2012). Com foco na inovação como uma capacidade organizacional da vantagem competitiva em sustentabilidade, Yu et al. (2013) desenvolve um modelo de inovação organizacional para empresas em mercados emergentes. No artigo de Ilese Martin(2013), é argumentado que as organizações desenvolvem modelos de negócios quando aperfeiçoam e mobilizam as capacidades dinâmicas em torno da sustentabilidade. Sob outra visão, Wong (2013) argumenta que existem poucos estudos de como a sustentabilidade ambiental, sendo vista como uma nova capacidade organizacional, é desenvolvida. O autor avalia, a partir das capacidades dinâmicas, de que forma a integração da informação ambiental contribui para a capacidade de gestão ambiental no que tange a inovação e adaptação organizacional. Em outro estudo, Hofmann, Theyel e Wood (2012) toma por base a teoria das capacidades dinâmicas para identificar os esforços necessários para as organizações se tornarem mais 'verdes'. No último estudo identificado como relevante considerando-se a temática das capacidades dinâmicas e a sustentabilidade, Chakrabarty e Wang (2012) utiliza a teoria das capacidades dinâmicas para identificar que as organizações que tem um alto índice de pesquisa e desenvolvimento e alta internacionalização desenvolvem mais práticas sustentáveis e mantém tais práticas no longo prazo.

O terceiro cluster (azul), tem como principal autor Capaldo (2007). No artigo, o autor avalia os motivos e quão fortes são as ligações organizacionais que impactam a capacidade inovadora organizacional. Como resultado, o autor identifica que a capacidade relacional de uma determinada empresa principal determina a profundidade das ligações organizacionais, proporcionando vantagens competitivas em que a sustentabilidade é vista com uma capacidade inovadora dinâmica. Outros autores importantes que abordam tanto as capacidades dinâmicas quanto a sustentabilidade são Reuter et al. (2010), Foerstlet al. (2010) e Beske, Land e Seuring (2014). Reuter et al. (2010) analisa, sob a ótica das capacidades dinâmicas, como a gestão de compras e de fornecedores (PSM, do inglês *purchasing and supplier management*) integra aspectos de sustentabilidade no processo gestão global de fornecedores. Já Foerstlet al. (2010) propõe que capacidades maduras e sustentáveis de gestão de fornecedores são um quesito fortes de vantagem competitiva, adotando-se a visão das capacidades dinâmicas. A exemplo de Reuter et al. (2010) e Foerstlet al. (2010), Beske, Land e Seuring (2014) avaliam a área logística, buscando descrever de que forma as práticas de SSCM (*sustainable supply chain management*) permitem que organizações tenham um controle na cadeia de suprimentos, mantendo suas vantagens competitivas, implementando capacidades dinâmicas.

No quarto *cluster* (amarelo), os principais autores são Vohora, Wright e Lockett (2004) e Rindovae Kotha(2001). Vohora, Wright e Lockett (2004) analisam o

5. CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo identificar uma conexão entre as capacidades dinâmicas e a sustentabilidade, identificando temas atualmente pesquisados. A partir desta análise, busca-se também propor temas que possam ser incluídos na agenda de pesquisa destes dois temas. O estudo teve como fonte a base de dados Web of Science, e teve a análise realizada com o software Vosviewer. A partir dele, foram criadas duas redes de relacionamento, uma identificando o acoplamento bibliográfico e outra a coocorrência de palavras-chave.

Como resultado, tem-se um total de 99 autores analisados no primeiro mapa, e 39 palavras no segundo mapa. A investigação identificou que muitos estudos estão focados em inovação, gestão ambiental e logística de forma ampla, sendo possível avançar muito ainda na pesquisa que une os termos capacidades dinâmicas e sustentabilidade. Estudos futuros podem abarcar outros temas relevantes, buscando testar teorias existentes, bem como desenvolver novas.

Referências

Beske, P.; Land, A.; Seuring, S. Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 131-143, 2014.

Bezerra, M. C. L.; Bursztyn, M. (coord.). **Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento sustentável**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis: Consórcio CDS/ UNB/ Abipti, 2000.

Burt, Ronald S. 1992. **Structural Holes**. Cambridge: Harvard University Press.

Castanias, R. R.; Helfat, C. E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 155-171, 1991.

Capaldo, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, v. 28, n. 6, p. 585-608, 2007.

Chakrabarty, S.; Wang, L.. The long-term sustenance of sustainability practices in MNCs: A dynamic capabilities perspective of the role of R&D and internationalization. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 2, p. 205-217, 2012.

Choi, J.; Wang; H. Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. **Strategic management journal**, v. 30, n. 8, p. 895-907, 2009.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

Cotrim, J. P. Abertura. In: Cotrim, João Paulo (Coord.). **De Planeta nas Mãos: No pós Eco-92**. Lisboa: EdiçõesColibri, 1993.

Crittenden, V. L. et al. Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 1, p. 71-85, 2011.

Foerstl, K. et al. Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—Sustainable supplier management in the chemical industry. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 16, n. 2, p. 118-130, 2010.

Gelatkanycz MA, Boyd BK, Finkelstein S. 2001. The strategic value of CEO external directorate networks: implications for CEO compensation. **Strategic Management Journal** 22(9): 889–898.

Guia dos ODS para as empresas. Disponível em: <http://cebds.org/wp-content/uploads/2015/11/Guia-dos-ODS.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2017.

Hall, J. K.; Martin, M. JC. Disruptive technologies, stakeholders and the innovation value-added chain: a framework for evaluating radical technology development. **R&D Management**, v. 35, n. 3, p. 273-284, 2005.

Hall, J.; Wagner, M.. Integrating sustainability into firms' processes: Performance effects and the moderating role of business models and innovation. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 3, p. 183-196, 2012.

Hambrick, D., Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, 9(2), 193-206.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (Eds.). **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

Helfat, C. E.; Peteraf, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, 7(1), 91-102, 2009.

Hofmann, K. H.; Theyel, G.; Wood, C. H. Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices—evidence from small and medium-sized manufacturers. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 8, p. 530-545, 2012.

Huff, A. S. (1990). **Mapping strategic thought**. In A. S. Huff (Ed.), *Mapping strategic thought* (pp. 11-49). Chichester, UK: Wiley.

Johnson DR, Hoopes DG. 2003. Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. **Strategic Management Journal**. October Special Issue 24: 1057–1068.

Iles, A.; Martin, A. N. Expanding bioplastics production: sustainable business innovation in the chemical industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 38-49, 2013

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **O futuro que queremos**. Primeira versão, 10 de _____ jan. _____ 2012.
em:http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/OFuturoqueQueremos_rascunho_zero.pdf
Acesso em: 10 jul. 2017.

Pagell, M.; Wu, Z.; Wasserman, M. E. Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, v. 46, n. 1, p. 57-73, 2010.

PENSAMENTO VERDE, 2014. **Clube de Roma e o relatório "Os limites do crescimento" (1972)**. Disponível em:<http://www.pensamentoverde.com.br/sustentabilidade/clube-roma-relatorio-limites-crescimento-1972/>. Acesso em 15jul. 2017.

Reuter, C. et al. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, v. 46, n. 2, p. 45-63, 2010.

Rindova, V. P.;Kotha, S. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 6, p. 1263-1280, 2001.

UMA AGENDA DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, 2013. Disponível em: www.unsdsn.org. Acesso em 12jul. 2017.

Van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R., & van den Berg, J. A comparison of two techniques for bibliometric mapping: Multidimensional scaling and VOS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, v. 61, n. 12, p. 2405–2416, 2010.

Vohora, A.; Wright, M.; Lockett, A.. Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research policy*, v. 33, n. 1, p. 147-175, 2004.

Wong, C. WY. Leveraging environmental information integration to enable environmental management capability and performance. *Journal of Supply Chain Management*, v. 49, n. 2, p. 114-136, 2013.

Yu, Y. et al. Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. *Journal of Business Research*, v. 66, n. 12, p. 2507-2514, 2013.

Zahra, S. A.; Sapienza, H. J.; Davidsson, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, v.43, n.4, p. 917-955, 2006.

Zollo, M. et al. Toward a comprehensive model of organizational evolution: Dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model. *Global Strategy Journal*, v. 6, n. 3, p. 225-244, 2016.