

**SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES: PERSPECTIVA DO
MARKETING VERDE NA ECONOMIA VAREJISTA**

JOÃO AUGUSTO LOBATO RODRIGUES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

NAIARA SILVA FERREIRA
UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA - UNAMA

FERNANDO ANTÔNIO COLARES PALÁCIOS

A SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES: SAIDAS APONTADAS PELO MARKETING VERDE NA ECONOMIA VAREJISTA

RESUMO

Este artigo teve por objetivo discutir a possibilidade do uso da sustentabilidade como recurso estratégico nos negócios que favoreçam a cadeia de produção verde nas organizações varejistas. Foi realizada uma revisão bibliográfica, exploratória com abordagem qualitativa, tendo por base três trabalhos publicados entre 2001 a 2013 que versam sobre as temáticas de estratégia, marketing verde e sustentabilidade. Concluiu-se que o uso da sustentabilidade como recurso estratégico das empresas varejistas investigadas, segue uma tendência mundial, que visa atender a um mercado cada vez mais exigente de consumidores mais conscientes e preocupados com as questões ecológicas, o que leva as organizações a se preocuparem com ações pontuais e diversificadas, que buscam dar visibilidade às suas ações de responsabilidade social e ambiental, a fim de agregar mais valores a seus produtos e garantir melhores retornos em seus negócios.

Palavras-Chave: Sustentabilidade. Estratégia. Marketing Verde

1 INTRODUÇÃO

Nessa perspectiva, o binômio *população mundial crescente x consumo dos bens naturais* se mostra preocupante, tencionando diversos setores do comércio e da indústria que se encontram dispostos a obter possíveis saídas para atender às demandas e necessidades de sobrevivência, dignamente e sem prejuízo da qualidade de vida das atuais e futuras gerações (FREEMAN; SOETE, 2008).

Essa necessidade em encontrar o equilíbrio entre consumo e produção passa pelo modelo econômico de extração, produção, distribuição e consumo dos recursos naturais. Mas foi só recentemente que debates e ações começam a se voltar para o campo da produção verde como recurso estratégico, temendo que o uso excessivo deles possa exauri-los, e começar a causar escassez, comprometendo a vida na terra (SANCHES, 2000).

Outro componente dessa equação é o impacto ambiental provocado pela poluição, devastação, geração de resíduos sólidos e entulhos, que aos poucos estão comprometendo a qualidade da vida terrena pela falta de políticas e práticas que favoreçam o reaproveitamento e ciclo de vida de produtos diariamente descartados, ou mesmo, feitos em péssimas condições de higiene, ou ainda, em muitos casos, ameaçam a preservação da natureza e dos animais, entre os quais o próprio homem (OTTMAN, 2011).

A necessidade de preservação ambiental é premente e oportuna nos debates e ações implementadas pelas empresas varejistas, que diariamente comercializam diversos produtos. Por isso, a possibilidade do uso da sustentabilidade como recurso estratégico para a venda de produtos que favoreçam a cadeia de produção verde é o objetivo central deste estudo.

Partiu-se de uma revisão bibliográfica, descritiva com abordagem qualitativa, tendo por base três trabalhos: 1) Isabel Nicolau (2001); 2) Elimar Pinheiro do Nascimento (2012); 3) Marina Darahem Mafud, Ricardo Messias Rossi e Marcos Fava Neves (2013).

2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Nicolau (2001) se empenha em desmistificar a estabilidade do conceito, acreditando não haver qualquer uniformidade, havendo possibilidades de usos em diversas situações. No entanto, cabe partir de uma definição mais restrita a fim de se trabalhar esse conceito aplicado em organizações, a fim de serem premiados seus esforços. Segundo a autora, o que se tem é

uma diversidade de “definições do conceito de estratégia, dos processos de formação da estratégia e dos sentidos em que o conceito é vulgarmente usado”.

A autora cita Hambrick (1983), para reafirmar que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional, e por isso sua definição é incerta. Após analisar 15 autores, que publicaram trabalhos de 1962 a 1988, a autora analisou algumas definições mais destacadas ao longo de três décadas.

Identificou-se convergências, as quais demonstraram “que todas as definições de estratégia assentam na **inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente**”, que não há controvérsia sobre a “importância das decisões estratégicas para o **futuro das organizações**” e ainda, que há concordância de que “as estratégias se podem estabelecer ao nível da **organização** ou ao nível de **atividades** específicas desenvolvidas no seu seio”. Por fim, que “todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia **implícita** ou **explícita**”. Cabe salientar que as estratégias planejadas diferem das que são realizadas. (NICOLAU, 2001, p. 3, grifo nosso).

Baseada em pelo menos 8 trabalhos, de 1962 a 1988 (a) Chandler; b) Learned, Christensen, Andrews e Guth; c) Ansoff; d) Katz; e) Andrews; f) Steiner e Miner; g) Hax e Majluf; h) Quinn), a autora considera um conceito de estratégia, onde os objetivos são:

[...] inseparáveis da definição de políticas e das ações organizadas com vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para os atingir e a correspondente afetação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objetivos e dos meios (NICOLAU, 2001, p. 7).

Neste cenário de estratégias flexíveis em suas definições, duas perspectivas ocorrem: 1) que a estratégia está relacionada ao futuro da empresa; 2) que os objetivos, e meios para atingi-los, estão ligados a um conjunto de processos integrados. Com isso observa-se que existem fatores que ajudam a moldar uma estratégia, desde seu conceito mais primário (militar), até ao mais atual (organizações), sejam externos (condições e características do meio) ou internos (capacidades materiais e humanas, dimensões organizacionais).

Diante dessa característica contingencial da estratégia e suas diversas abordagens, a autora indica serem consideradas pelo menos três linhas básicas para sua aplicabilidade: 1) como um processo racional e formal; 2) como um processo negociado; e 3) como um processo em construção permanente. A autora conclui que o conceito mais adequado de estratégia é o que melhor atende aos objetivos da organização e suas ações (NICOLAU, 2001).

3 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

De acordo com Nascimento (2012) em seu artigo “Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico”, os aspectos das origens e do contexto da noção da sustentabilidade, base do Desenvolvimento Sustentável, atendem pelo menos a três dimensões: 1) ambiental, 2) econômica e 3) social. No entanto, para um maior valor agregado da sustentabilidade, mais duas dimensões deveriam ser contempladas nessa noção: a cultural e a política.

Nascimento (2012) apresenta uma diversidade de definições sobre desenvolvimento sustentável, que ao longo de pelo três décadas, foi algo de debates e estudos por parte de inúmeros pesquisadores. Pode-se vislumbrar essas definições em Redclift (1987), que considera o DS uma ideia poderosa; Richardson (1997) entende como fraude, que camufla a contradição entre a finitude dos recursos naturais e o caráter desenvolvimentista da sociedade industrial; O’Riordan (1993), e Dryzeh (1997), afirmam que há ambiguidade de

conceitos (justiça, democracia, etc); Baudin (2009) considera o DS uma nova ideologia; Machado (2005) acha o DS um discurso; Nobre e Amazonas (2002), um conceito político-normativo e Veiga (2010) um novo valor.

O autor aponta fatos que ajudaram a construir o binômio sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, entre os quais o debate político ocorrido desde a década de 1950, quando se começou a perceber um eminente risco ambiental global (a poluição nuclear); diante das 423 detonações atômicas ocorridas entre 1945 e 1962; o lançamento do livro *Silent Spring* em 1962 pela bióloga Rachel Carson, que alertava para o perigo no uso de pesticidas e inseticidas químicos; chuvas ácidas que caíam sobre os países nórdicos na década de 1969, levando a Suécia, em 1968, a propor ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas, que culminou com a Conferência de Estocolmo 1972. Estava declarada a preocupação com o meio ambiente e com o desenvolvimento sustentável no mundo. Tornou-se premente a busca de saídas (NASCIMENTO, 2012).

Pesou ainda mais nessas discussões o Relatório do Clube de Roma – *Limits to Growth*, em 1968; o estudo sobre a economia como subsistema da ecologia (interage c/ a natureza em seu processo de transformação, publicado em 1971 pelo economista Nicholas Georgescu-Roegen; e outro estudo sobre ecologia superficial e ecologia profunda, em 1973 por Arne Naess; a crise do petróleo (que forçou a redução da emissão de gases de efeito estufa); os poucos resultados obtidos com a Conferência de Estocolmo e o alarmante relatório de 1987 (*Our Common Future*), formulado por Gro Harlem Brundtland. Na década de 1990 ocorre a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento - Rio-92 (Convenção da Biodiversidade e Mudanças Climáticas – que resultou no Protocolo de Kyoto –, a Declaração do Rio e a Agenda 21 (NASCIMENTO, 2012).

Nesse contexto, segundo o autor, o desenvolvimento sustentável passa a ser relacionado a pelo menos três dimensões:

- 1) **Ambiental** - Consumo compatível com a base material em que se assenta a economia, como subsistema do meio natural.
- 2) **Econômica** - Aumento da eficiência da produção e do consumo com economia crescente de recursos naturais (ecoeficiência, contínua inovação tecnológica e ampliação da desmaterialização da economia).
- 3) **Social** - Erradicar a pobreza e definir o padrão de desigualdade aceitável, ter justiça social.

No entanto, Nascimento (2012) acredita ainda serem importantes mais duas dimensões para que se torne mais amplo e completa a equação que pensa a sustentabilidade nos dias atuais: 1) a **Dimensão política**, que favorece o diálogo entre organizações governamentais, multilaterais e a sociedade civil e empresariado e 2) A **dimensão cultural**, que indica a mudança do padrão de consumo e estilo de vida, precisa-se mudar valores e comportamentos (sair do consumir para o usufruir), melhorar o padrão de vida. Desse modo, o autor entende que seriam cinco elementos que constituiriam a essência da sustentabilidade, que deveriam ser atravessados pela linha transversal da ética solidária a fim de evitar excluídos hoje e amanhã.

Suas soluções indicam pelo menos três respostas ao cenário de crise no meio ambiente mundial: 1) a Tecnológica, que seria a superação da crise e dos riscos pela capacidade inventiva do homem diante do limite dos recursos naturais; 2) o Decrescimento do consumo, que já vem sendo aprofundado pelo movimento intelectual, social e político conhecido como decrescimento, (*décroissance*); 3) a Incapacidade de evitar a catástrofe (extinção da humanidade), que seria uma não resposta da humanidade ao problema que envolve a exploração do meio ambiente (NASCIMENTO, 2012).

4 O MARKETING VERDE COMO RECURSO ESTRATÉGICO DE SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES VAREJISTAS

A pesquisa realizada por Mafud, Rossi e Neves (2013), denominada “Sustentabilidade como um Recurso Estratégico: análise da Influência do Movimento Verde no Processo de Seleção de Fornecedores de Alimentos no Reino Unido”, trouxe novas reflexões sobre a relação estabelecida entre varejistas e fornecedores de alimentos.

Os autores entendem que o movimento verde já é intenso, especialmente na Europa, casando com as exigências de uma nova geração de consumidores mais conscientes dos riscos e perigos que envolvem a produção de alimentos e sua relação com o meio ambiente, o que os força a adotar novos hábitos de consumo mais sustentáveis, deixando de lado alguns produtos cuja procedência é duvidosa. Essa nova postura já é sentida nos “planos de ações sustentáveis anunciados publicamente por grandes varejistas europeus, como Marks & Spencer, El Corte Inglés, Asda, Tesco, Metro Group, Casino, Sainsbury’s, Waitrose, entre outros” (MAFUD; ROSSI; NEVES, 2013, p. 2)

E essa preocupação causa impactos na estratégia de compras de produtos, e por isso, a fim de aumentar a sustentabilidade dos negócios, grandes organizações varejistas da Europa estão buscando utilizar recursos estratégicos que favoreçam a sustentabilidade de seus produtos, partindo inicialmente da seleção de fornecedores de alimentos, os quais se adequam às normas do movimento verde no mundo.

Os autores adotaram o método *Resource-Based View* – RVB (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), relacionando-o à atividade de compras das empresas. Segundo Peteraf e Bergen (2003), a base da *Resource-Based View* (RBV) é a competitividade entre as firmas rivais ocorre a partir dos seus recursos e capacidades utilizadas em suas atividades de marketing e vendas. Logo, quem tem mais e melhores recursos e sabe bem utilizá-los, pode ter grandes vantagens competitivas a favor de seus produtos e serviços.

Segundo Hunt (2000) os recursos são fatores tangíveis e intangíveis que a organização pode lançar mão para ter uma produção eficiente e/ou efetiva, que favoreça suas vendas de valor agregado para determinado segmento de mercado. Nessa perspectiva, Mafud, Rossi e Neves (2013) classificam os recursos em:

Quadro 1 – Tipos de recursos que podem ser usados como estratégia

TIPOS DE RECURSOS	EXEMPLOS
Financeiros	Reservas em dinheiro; acesso a fontes de crédito; engenharia financeira.
Físicos	Planta industrial; construções; matéria-prima; máquinas e equipamentos; localização geográfica.
Legal	Patentes; propriedade intelectual; direitos autorais; licenças; segredos industriais; contratos.
Humano	Habilidades; conhecimentos individuais; empreendedorismo de cada funcionário; experiência.
Organizacional	Controles; rotinas; cultura; flexibilidade; competências; capacidades; empreendedorismo; estrutura organizacional; equipes; planejamento formal ou informal; sistemas; reputação; imagem; relacionamentos internos; políticas; adaptabilidade ao ambiente; ética; <i>know-how</i> .

Informacional	Conhecimento de clientes e segmentos de mercado; conhecimento dos competidores; tecnologia.
Relacional	Relacionamentos com competidores, clientes, fornecedores, poder público e comunidade; estrutura de redes (<i>networks</i>).

Fonte: Mafud, Rossi e Neves (2013), partir de Barney (2001); Carmeli (2004); Fernandez, Montes e Vazquez (2000); Galbreath (2005); Grant (2002); Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Hunt e Davis (2012); Mills, Platts e Bourne (2003).

Os autores demonstram o crescimento do marketing verde nas últimas duas décadas, que prima pela qualidade do ecossistema, havendo uma renovação do interesse no ambientalismo. Apontam pesquisa entre consumidores atuais que se mostram mais interessados por *produtos verdes* (HARTMANN; IBÁÑEZ, 2006).

Percebendo que cresceram as preocupações com a consciência ambiental, muitas organizações reavaliaram suas estratégias de compras, buscando adaptar-se a estratégias que estivessem casadas com a dimensão verde e lhes proporcionasse uma excelente oportunidade de mercado (MIN; GALLE, 2001).

O que pode ser denominado estratégia verde de favorecimento das compras e vendas no varejo, está sedimentado em conceitos que estão sendo aos poucos absorvidos e vivenciados por essas organizações, conforme segue:

Quadro 2 – Definições sobre a gestão verde da cadeia de suprimentos

DEFINIÇÕES AUTORES	DE O QUE É GESTÃO VERDE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS?
Green, Morton e New (1996)	“O suprimento verde se refere à maneira com que a inovação na gestão da cadeia de suprimentos e na compra industrial pode ser considerada no contexto ambiental”
Godfrey (1998)	“Se refere à prática de monitorar e melhorar o desempenho ambiental na cadeia de suprimentos.”
Messelbeck e Whaley (1999)	O termo “cadeia de suprimentos” descreve a rede de fornecedores, distribuidores e consumidores. Também inclui todo o transporte entre o fornecedor e o consumidor, assim como até o consumidor final... os efeitos ambientais do desenvolvimento de pesquisas, produção, armazenamento, transporte e uso do produto, assim como de sua eliminação após o uso, devem ser considerados”
Sarkis (2003)	“A gestão ambiental da cadeia de suprimentos consiste no envolvimento das funções de compras em atividades que incluam redução, reciclagem, reuso e substituição de materiais”

Fonte: Mafud, Rossi e Neves (2013).

As caracterizações dos recursos e formas de gerir com base no marketing verde (gestão verde de suprimentos, compras e vendas verde, etc.), levou os autores, a desenvolverem uma pesquisa com varejistas britânicos (que inclusive são compradores de

produtos brasileiros), na qual analisaram a influência do movimento verde na seleção de fornecedores de alimentos, destacando a sustentabilidade ambiental como um recurso estratégico que deve ser desenvolvido, aproveitado e protegido. A pesquisa foi exploratória, aplicada, descritiva e com abordagem qualitativa.

Sua pesquisa bibliográfica abordou os temas: *Resource-Based View*, Sustentabilidade Ambiental e Gestão “Verde” das Cadeias de Suprimentos. Com base em relatórios de sustentabilidade, apresentações e *releases* e ainda planos de sustentabilidade ambiental, foram investigados quatro grandes varejistas do Reino Unido: Tesco, Sainsbury’s, Morrisons e Asda. Foram ainda feitas entrevistas em profundidade com especialistas em sustentabilidade na produção de alimentos, representantes do *Department for Environment, Food and Rural Affairs* (Defra); *Linking Environment and Farming* (LEAF); e *Centre for Food Policy* (City University London), seguindo um roteiro semiestruturado com questões sobre as estratégias de compras sustentáveis e sua importância no desempenho dos varejistas do Reino Unido, e foram feitas presencialmente em 2010.

As propostas que estão sendo implementadas pelas empresas investigadas sobre sustentabilidade, pontualmente, demonstram que os fatores motivadores da adoção de ações de produção sustentável são: (a) a possibilidade de maior retorno; e (b) aumento do valor corporativo das organizações sustentáveis. E ainda o que pode influenciar negativamente a imagem de uma corporação (e de modo consequente o seu valor gerado) é sua falta de responsabilidade ambiental e social.

Os autores ainda detectaram que é importante considerar:

- (a) as pressões externas, que podem resultar em boicote e consequente prejuízo à marca, caso algum acidente ambiental ocorra;
- (b) os requisitos do mercado e dos consumidores, que podem escolher um produto sustentável e preferir o convencional;
- (c) o incremento de eficiência de um processo e a redução de custos que algumas medidas ambientais podem gerar;
- (d) a legislação dos mercados de destino, não só atuais, mas também futuras (que podem criar a necessidade de novas adequações);
- (e) o desenvolvimento da imagem da empresa ou corporação que pode ser ocasionado pela adoção de procedimentos ambientais;
- (f) as inovações geradas em conjunto com essas práticas;
- (g) as novas oportunidades e mercados que um produto ambientalmente amigável pode alcançar;
- (h) a ação dos concorrentes em prol do meio ambiente, que pode fazer com que a empresa siga os mesmos caminhos (MAFUD; ROSSI; NEVES, 2013, p. 11).

Desse modo, cuidando para que estes fatores sejam evitados, os autores consideram que o uso estratégico da sustentabilidade nos negócios da empresa implicam em: retorno para acionista/valores corporativos; gestão de risco: pressão externa; requisitos do mercado e consumidores; melhoria de eficiência e redução de custos; legislação – atual e no futuro; melhoria da imagem da corporação; inovação- processo/ produto; novas oportunidades de mercado e ação dos concorrentes”

Conclui-se que o uso da sustentabilidade como recurso estratégico das empresas varejistas investigadas, segue uma tendência mundial, que visa atender a um mercado cada vez mais exigente de consumidores mais conscientes e preocupados com as questões ecológicas, o que leva as organizações a se preocuparem com ações pontuais e diversificadas, que buscam dar visibilidade às suas ações de responsabilidade social e ambiental, a fim de agregar mais valores a seus produtos e garantir melhores retornos em seus negócios.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1965.
- BAUDIN, M. Le développement durable: nouvelle idéologie du XXI siècle? Paris: L'Harmattan, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- DRYZEH, J. The politics of the Earth: environmental discourse. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- FREEMAN; C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas, SP: Unicamp, 2008.
- HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. **Academy of Management Review**, vol. 5, n°. 4, p.567-575, 1983.
- HARTMANN, P; IBÁÑEZ, V. A. Green value added. **Marketing Intelligence and Planning**, 24(7), 673 – 680, 2006.
- HAX, A. C. e N. S. MAJLUF. The concept of strategy and strategy formation process. **Interfaces**, vol.18, no.3, p. 99-109, 1988.
- HUNT, S. D. **A general theory of competition: resources, competences, productivity and economic growth**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- KATZ, R. L. **Cases and Concepts in Corporate Strategy**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1970.
- LEARNED, E. P.; C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS e W.D GUTH. **Business Policy, Text and Cases**, Richard D. Irwin, 1965.
- MACHADO, V. de F. A produção do discurso do desenvolvimento sustentável: de Estocolmo a Rio 92. Brasília, 2005. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília.
- MAFUD, Marina Darahem; ROSSI, Ricardo Messias; NEVES, Marcos Fava. **Sustentabilidade como um Recurso Estratégico: Análise da Influência do Movimento Verde no Processo de Seleção de Fornecedores de Alimentos no Reino Unido**. VI Encontro de Estudos em Estratégia. Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, de 19 a 21 de maio de 2013.
- MIN, H; GALLE, W. P. Green Purchasing Practices of US Firms. **International Journal of Operations & Production Management**, 21(9), 1222 – 1238, 2001.

MOTTA, S. L. S; ROSSI, G. B. Influência do fator ecológico na decisão de compra de bens de conveniência. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.109-130, 2008.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estud. av.** [online]. 2012, vol.26, n.74, pp.51-64.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Setembro de 2001.

NOBRE, M.; AMAZONAS, M. (Org.) **Desenvolvimento sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: Ed. Ibama, 2002.

O'RIORDAN, T. The politics of sustainability. In: TURNER, K. R. (Org.) **Sustainable environmental economics and management: principles and practice**. London: Bethaven, 1993.

OTTMAN, Jacquelyn. **The new rules of green marketing: strategies, tools, and inspiration for sustainable branding**. São Francisco: Berrett Koehler – BK, 2011.

QUINN, J. B. Strategic Change-Logical Incrementalism: in QUINN,J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.,(Ed.), **The Strategic Process - concepts, contexts and cases**, Prentice-Hall Inc. p. 94-104, 1988.

REDCHIFT, M. **Sustainable development: exploring the contradictions**. London: Routledge; New York: Methuen, 1987.

RICHARDSON, D. The politics of sustainable development. In: BAKER, S. et al. (Org.) **The politics of sustainable development: theory, policy and practice within the european union**. London: Makron Books, 1997.

SANCHES, Carmem S. Gestão Ambiental Proativa. **Revista de Administração de Empresas - Rae**, São Paulo, v. 40, p.76-87, 2000.

STEINER, G. A. e J. B. MINER. **Management policy and strategy- Text, Readings and Cases**, McMillan Publishers Inc., New York, 1977.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

VEIGA, J. E. da. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Senac, 2010.