

A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL COMO RECURSO ORGANIZACIONAL PARA DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

Denis Chidem^a, Rafael de Lucena Perini^a

a) Centro Universitário da Serra Gaúcha - FSG

*Autor correspondente (Orientador)
Rafael de Lucena Perini, endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366
- Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472

Palavras-chave:
estratégia, sustentabilidade ambiental,
VBR e vantagem competitiva

A sustentabilidade é um tema que passou a ser bastante discutido no meio acadêmico e empresarial a partir dos anos 90. Esta discussão leva em conta a busca pelo equilíbrio entre as questões sociais, ambientais e econômicas, garantindo que o comportamento atual não comprometa as futuras gerações (Elkington, 1999). Porter e Kramer (2007) com uma visão mais contemporânea sobre a temática da sustentabilidade, afirmam que o tema responsabilidade socioambiental está deixando de ser analisado como processo periférico nas organizações para ser introduzido no seu “core”, ou seja, as empresas passam a conectar seu sucesso financeiro e econômico com o progresso da sociedade do seu entorno. O que também é observado no trabalho de Porter e Kramer (2011) é a Criação de Valor Compartilhado como forma de conectar os fatores sociais e econômicos e desta forma proporcionar maiores benefícios para a sociedade. Acompanhando este pensamento, Biticciet al. 2012, afirmam que as práticas e medidas de performance são comuns a todos os setores e também a medida que se avança para o futuro existe o crescimento da ideia de que o mundo que conhecemos está mudando, tanto no aspecto ambiental quanto na área de negócios. Temas como aquecimento global, a sustentabilidade do planeta estão se tornando temas chave para todos desde cidadãos isolados até pequenas e grandes organizações. Tendo em vista também que recentes estudos dão conta de que vantagens competitivas de longo prazo são raras e estão reduzindo seu tempo de duração, Dávani, (2009), surge no campo acadêmico e empresarial a possibilidade de se associar a sustentabilidade ambiental às estratégias nas organizacionais. Sustentabilidade, que neste estudo será tratada como um recurso estratégico, que segundo

Barney (1991) podem ser todos os recursos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informações, conhecimento etc. controlados por uma organização, que possibilite as empresas implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade. A partir do exposto acima foi definido o seguinte problema de pesquisa: como a sustentabilidade ambiental tem sido abordada sob o ponto de vista dos recursos estratégicos? Como objetivo geral o artigo se propõe a buscar responder o problema de pesquisa, que está sendo proposto que é de identificar como a sustentabilidade ambiental tem sido tratada do ponto de vista estratégico, mediante uma análise dos estudos realizados de 2000 a 2017 na base EBSCO. Como suporte para o objetivo principal, buscamos atender os seguintes objetivos específicos: identificar a forma com que a sustentabilidade tem sido tratada nos estudos analisados; identificar a relação entre sustentabilidade e estratégia organizacional; verificar como a sustentabilidade pode ser analisada sob o ponto de vista da VRB; identificar a sustentabilidade ambiental como recurso estratégico na busca de melhor performance organizacional.

Sustentabilidade organizacional Em muitas empresas o termo sustentabilidade está relacionado à questões econômicas, financeiras, produtos e serviços. A dedução empírica para esta afirmação é que estas organizações provavelmente, ao longo do tempo, estarão em busca permanente de novas vantagens competitivas e conseqüentemente atenderão os desejos das partes interessadas (Florea, Cheung e Herndon, 2012). Steurer et al. 2005 trazem um exemplo que a prosperidade econômica e a sustentabilidade estão diretamente ligadas ao desempenho financeiro e a competitividade a longo prazo, e que isto proporciona impactos econômicos e financeiros em toda a cadeia de suprimentos e demandas.

Sustentabilidade Ambiental As políticas governamentais começaram a ter influência nas empresas a partir da década de 60 e as respectivas respostas dos setores empresariais ao crescimento da regulamentação social foi consistente com o uso das estratégias de "gerenciamento de domínio". Era a forma para lidar com a incerteza ambiental em relação às ações governamentais (Koo, Chunga e Ryoo, 2013). Após este período os gestores corporativos iniciaram uma transição de perfil tornando-se cada vez mais conscientes, preocupados com a legislação e motivados a influenciar as políticas governamentais (SHAFFER, 1995).

Visão Baseada em Recursos – VBR ,Muitas críticas sugerem que a maior parte da variação na rentabilidade da unidade de negócios não está relacionada com os efeitos da indústria (SCHMALENSEE, 1985 e RUMELT, 1991). A VBR trabalha ideias opostas à perspectiva IO, colocando mais ênfase nos recursos disponíveis pela empresa. O

tema trabalha a identificação dos recursos que são importantes para a estratégica da organização, empregando-os efetivamente como forma de obtenção de vantagens competitivas em relação as empresas concorrentes do setor (BARNEY, 1986; AMIT E SCHOEMAKER, 1993). Posteriormente Wernerfelt (1984) definiu VBR como os ativos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados semi-permanentemente à empresa. Como exemplo destes ativos o autor elenca os nomes de marcas, conhecimento interno de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes e capital. Wernerfelt (1984) introduziu ainda o conceito de "barreira de posição de recursos", uma situação em que uma empresa é capaz de manter uma posição relativa em relação a outras empresas em virtude dos recursos que controla.

Estratégias e Resultados relativos à Sustentabilidade Ambiental De acordo com Sharma e Vredenburg, (1998) estratégias ambientais proativas podem invocar os processos sugeridos pela VBR da empresa e levar a vantagem competitiva. As empresas que abraçaram iniciativas ecologicamente receptivas sem possuir proatividade estratégica podem não conseguir obter ativos relacionais ou baseados no mercado intelectual. Os autores relatam ainda que a implementação de ações ambientais bem-sucedidas decorrem de atitudes estratégicas pró-ativas das empresas, queconsequentemente receberão novos ativos de acordo com a visão positiva de mercado. Em outras palavras, a proatividade estratégica modera a relação entre a estratégia de marketing ambiental e os ativos baseados no mercado.

Procedimentos Metodológicos A pesquisa realizada trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, que segundo Cooper e Schindler (2011), é uma pesquisa na qual é possível descrever um assunto, no caso a Sustentabilidade como Estratégia nas organizações. O presente artigo é caracterizado como um Meta Estudo, que segundo Rossoni (2006), tem como característica principal o levantamento de conclusões sobre a produção acadêmica em determinado tema de pesquisa, a partir da análise de elementos presentes em artigos. Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o método qualitativo com a busca das informações em dados secundários que neste caso foram estudos já realizados disponíveis na base EBSCO. Nesta referida base foram coletadas publicações entre os anos de 2000 e 2017, a partir da busca pelas palavras: *sustainability, VBR orresourcebasedview*. Com seleção no assunto dos referidos artigos. Na pesquisa realizada foram encontradas inicialmente oitenta e quatro publicações. Destas, onze traziam dissertações e outros documentos, que forma descartados. Restaram ainda vinte e três publicações duplicadas e dois estudos fora do âmbito da investigação. Restando assim quarenta e oito artigos que foram incluídos de fato no

presente Meta Estudo. Para análise dos dados foi realizada uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é a análise que visa a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente do original, a fim de facilitar a sua consulta e referência. Para sistematizar a análise após a revisão dos casos, foram definidos critérios de análise comuns a todos para desta forma facilitar a análise dos resultados.

Análise e discussão dos resultadosAo iniciar a análise dos resultados, é possível verificar que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou a Responsabilidade Socioambiental, tem sido incorporada por empresas de diversos setores. Algumas empresas já possuem este conceito inserido de forma natural em seus processos, como pode ser identificado na empresa Patagônia, que apesar de ser um estudo de caso individual, trata-se de uma empresa que realmente incorporou os conceitos de RSE, pois já não tem como objetivo principal somente o lucro, ou o retorno sobre as ações da empresa (FOWLER e HOPE, 2007).

A influência dos stakeholders na postura estratégica sustentávelA participação dos *Stakeholders* ou partes interessadas no envolvimento das organizações, é um fator relevante e que surge com muita representatividade nas análises. Isto ocorre em função das pressões atuais existentes na busca por produtos ambientalmente e socialmente responsáveis. Estas pressões podem ser oriundas da cadeia de suprimentos, regulando ou também por grupos de pressão, esta pressão pode também emitir um efeito negativo do ponto de vista dos gestores. (MARTI e SEIFERT, 2013; GAMERO, AZORÍN e CORTES, 2011).

Sustentabilidade como um recurso organizacionalNas empresas que possuem este foco na gestão, que são empresas que valorizam o equilíbrio relacionado a *Triple BottomLine* (TBL), é possível identificar que existe uma grande diferença com relação ao modo com que estas organizações tratam a vantagem competitiva. Foi analisado que o foco não está somente em questões financeiras e mercadológicas, mas também surge o conceito de Colaboração (GLAVAS e MISH, 2015), que é uma visão contrária a tradicional de VBR, onde a gestão e o foco são exclusivamente relacionados a ações para ganhos econômicos e o meio ambiente é visto como externo à empresa (GLAVAS e MISH, 2015). Surge assim um conflito, pois no conceito tradicional de VBR, os lucros financeiros são vistos como o primeiro objetivo e devem estar conectados ao *core business* da empresa (CHAKRABARTY e WANG, 2012).

Estratégia e sustentabilidadeDo ponto de vista estratégico os artigos analisados apresentam resultados que refletem desde a inserção da variável estratégia nos conceitos de visão e missão organizacional, passando por modelos de trabalho que alteram a visão de mercado relacionados as ações de sustentabilidade e também fazem uma análise de

modelos práticos de inserção da sustentabilidade nos negócios, sempre buscando a visão estratégica como modo de trabalho. Com o objetivo de transformar o mercado, algumas empresas estudadas partem de uma visão de não trabalhar como concorrentes, mas sim visualizando os outros participantes do mercado como importantes contribuidores para atender a sua missão social e ambiental. Assim, ao invés de lutar por mercado estão procurando fazer com que o mercado cresça como um todo, proporcionando um crescimento à várias empresas. Também surge a visão de que deve ser realizada uma análise do impacto causado ao meio ambiente e a sociedade como temas centrais, como preocupações com a possibilidade de surgimento de novos nichos de mercado, mudando assim as percepções da sociedade (GLAVAS e MISH, 2015).

Performance e sustentabilidade Nesta parte da análise são apresentados resultados das pesquisas que apontam para a relação entre a sustentabilidade e a performance das empresas. São considerados neste momento a visão de retorno financeiro em função dos investimentos e do posicionamento alinhado a um comportamento socioambiental exemplar. De acordo com Cordeiro e Tewari (2015) as empresas são mais propensas a investir em iniciativas verdes se acreditam que esses investimentos tornam seus proprietários mais ricos. Os investidores do mercado de ações reagem positivamente aos rankings, principalmente de RSE e ambiental. Os dados sugerem que os mercados parecem aprovar o desempenho ambiental superior e, portanto, não pode haver conflito entre a busca do valor para o acionista e a busca de RSE. Quanto ao tamanho das empresas a pesquisa de Cordeiro e Tewari (2015) aponta que as empresas maiores se beneficiam mais com os rankings superiores, isto ocorre, pois há maior visibilidade e vulnerabilidade à influência dos interessados.

Considerações finais O presente estudo traz dados bastante relevantes atendendo a proposta inicial deste estudo que foi de analisar a sustentabilidade do ponto de vista estratégico como um recurso. É possível afirmar que em um primeiro momento existem contradições quanto a efetividade da adoção de iniciativas sustentáveis por organizações, tendo em vista a dúvida quanto ao retorno a ser alcançado. Por fim a relação entre estratégia e performance foi analisada e é possível afirmar que um grande número de empresas está se direcionando ao mercado de uma forma sustentável ambientalmente, ou seja, buscando sim a sustentabilidade financeira como um dos objetivos, mas talvez não mais o principal objetivo. É possível que no mercado atual estejam surgindo organizações que possuam um foco ambiental e social que combinado com os resultados financeiros possam estar alterando o

perfil das empresas e com isso mudando o perfil dos negócios, na busca de uma sociedade mais justa respeitando o meio ambiente.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, Paul J. **Strategic Assets and Organizational Rent**. Strategic Management Journal, v. 14, p, 33-46, 1993.

AMRAN, A; LEE, SP; DEVI, S. **The Influence of Governance Structure and Strategic Corporate Social Responsibility Toward Sustainability Reporting Quality**. Business Strategy and the Environment; p.217-235. 2014.

BANSAL, P.; ROTH, K. **Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness**. The Academy of Management Journal. p. 717-737. 2000.

BARNEY, J, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management. Vol. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY. J. B. **Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy**. Management Science. p. 1231-1241, 1986.

BITITCI, S.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. **Performance Measurement: Challenges for Tomorrow**. International Journal of Management Reviews, v. 14, n. 3, p. 305-327, Sep, 2012.

BROCKHAUS, S.; KERSTEN, W.; KNEMEYER, M. **Where Do We Go From Here? Progressing Sustainability Implementation Efforts Across Supply Chains**. Journal of Business Logistics, p. 167-182, 2013.

CEBALLOS, J.; CORREA, Arragon C.; MANDOJANA, Ortiz N.; MANZANARES, Antonio R. **The Effect of Internal Barriers on the Connection Between Stakeholder Integration and Proactive Environmental Strategies**. Journal of Business Ethics, v 107, p. 281-293, 2012.

CHABOWSKI, Brian R.; MENA, Jeannette A.; PADRON, Tracy G. **The structure of sustainability research in marketing, 1958-2008: a basis for future research opportunities**. Journal of the Academy of Marketing Science. v. 39, 2010.

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, p. 205-217. 2012.

CHESBROUGH, Henry W.; APPELYARD, Melissa M. **Open innovation and strategy**. California Management Review, p. 57-76, 2007.

CHOI, A. **Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses**. Journal of Business Ethics. 104(2), p. 269-282. 2011.

CHRISTMANNE, P. **Effects of "best practices" of environmental management on cost advantage: The role of complementary assets.** *Academy of Management Journal*. v.43, p. 663-680. 2000.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração.** 10ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORDEIRO, J; TEWARI, M. **Firm Characteristics, Industry Context, and Investor Reactions to Environmental CSR: A Stakeholder Theory Approach.** *Journal of Business Ethics*.p.833-849, 2015.

DANGELICO, R; PONTRANDOLFO, P. **Being Green and Competitive: The Impact of Environmental Actions and Collaborations on Firm Performance.** *Business Strategy and the Environment*.p. 413-430, 2015.

DANGELICO, Rosa M.; PONTRANDOLFO, P.; PUJARI, D. **Developing Sustainable New Products in the Textile and Upholstered Furniture Industries: Role of External Integrative Capabilities.** *Journal Prod. Innovation Management*.p. 642–658, 2013.

DAWKINS, C.; FRAAS, John W. **Coming Clean: The Impact of Environmental Performance and Visibility on Corporate Climate Change Disclosure.** *Journal of Business Ethics*.p. 303–322, 2011.

DILLARD, J.; DUJON, V.; KING, M. C. **Understanding the social dimension of sustainability.** *Routledge New York*. 2009.

EHRGOTT, M.; REIMANN, F.; KAUFMANN, L.; CARTER, C. **Social Sustainability in Selecting Emerging Economy Suppliers.** *Journal of Business Ethics*, v. 98, p. 99-119, 2011.

EHRGOTT, M.; REIMANN, F.; KAUFMANN, L.; CARTER, C. **Environmental development of emerging economy suppliers: Antecedents and outcomes.** *Journal of Business Logistics*, p. 131-147, 2013.

ELKINGTON, J. **Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium.** *Australian CPA*, v. 69, p. 75, 1999.

ENGARDIO, P. **Managing the new workforce.** *Business Week*.P. 48-51, Agosto, 2007.

ENGAU C.; HOFFMANN, Volker H.; BUSCH, T. **Airlines' Flexibility in Facing Regulatory Uncertainty.** *California Management Review* v. 54, 2011.

FLOREA, L.; CHEUNG, H.; HERNDON, Neil C. **For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability.** *Journal Bus Ethics*.v.1, p.393–408, 2013.

FLOREA, L.; CHEUNG, Y.H.; HERNDON, C. **For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability.** *Journal of Business Ethics*, p. 1-16, 2012.

FOGARTY, F; VILLAMAGNA A. WHITLEY, A. PIPPINS, K. **The Capacity to Endure: Following Nature's Lead.** *Journal of Product Innovation Management*.p. 642-658, 2013.

FOWLER, S. J.; HOPE, C. **Incorporating sustainable business practices into company strategy.** *Business Strategy and the Environment*, v.16 p. 26-38, 2007.

- FOWLER, S. J.; HOPEIN C.; **Corporating Sustainable Business Practices into Company Strategy Business Strategy and the Environment.** Wiley Inter Science. p. 26–38, 2007.
- GAMERO, María D.; AZORÍN, Nariua D; CORTES, Enrique C.**The Relationship between Managers' Environmental Perceptions, Environmental Management and Firm Performance in Spanish Hotels: a Whole Framework.** International Journal of Tourism Research.p.141–163, 2011.
- GLAVAS, A.; MISH, J. **Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground?**Journal of Business Ethics, 127(3) p.623-642. 2015.
- GREEN, Stuart D.; HARTY, C.; ELMUALIM, Abbas A.; LARSEN, Graeme D.; KAOON, Chung C. **The discourse of construction competitiveness.**Journal Building Research & Information. v. 36, 2008.
- HAFFAR, M.; SEARCY, C. **Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability.**Journal of Business Ethics.p.495-522, 2017.
- HAHN, T.; FIGGE, F. **Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability.** Journal Bus Ethics.p. 325–345, 2011.
- HART, Stuart L. **A Natural-Resource-Based View of the Firm.**The Academy of Management Review, v. 20, No. 4 p. 986-1014, 1995.
- HOLLOS A.; BLOME, C.; FOERSTL K.**Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line**International.Journal of Production Research. v. 50. p. 2968–2986, 2012.
- HULT, Tomas M. **Market-focused sustainability: market orientation plus!**Academy of Marketing Science.p.1–6, 2011.
- JAFFE, Adam B. et. al. **Enviromental Regulation and Competitive of U.S. Manufacturing: What does the Evidence Tell Us?**Journal of Economic Literature, v.33, No. 1.p.132-163, 1995.
- JONSSON, S.; REGNÉR, P. **Normative Barriers to Imitation: Social Complexity of Core Competences in a Mutual Fund Industry.** Strategic Management Journal.p. 517-536, 2009.
- KOO, C; CHUNG, N; RYOO, S.**How does ecological responsibility affect manufacturing firms' environmental and economic performance?** Total Quality Management & Business Excellence.; p. 1171-1189, 2014.
- LIN, H. **Cross-sector Alliances for Corporate Social Responsibility Partner Heterogeneity Moderates Environmental Strategy Outcomes.**Journal of Business Ethics; p. 219-229, 2012.
- LIN, H.; DARNALL, N. **Strategic Alliance Formation and Structural Configuration.**Journal of Business Ethics; p.549-564, 2015.

- LINDER, M; BJORKDAHL, J; LJUNGBERG, D. **Environmental Orientation and Economic Performance: a Quasi-experimental Study of Small Swedish Firms.** Business Strategy And The Environment. p.333-348, 2014.
- LOPATTA, K.; KASPEREIT, T. **The World Capital Markets' Perception of Sustainability and the Impact of the Financial Crisis.** Journal Of Business Ethics. p.475-500. 2014.
- LOURENÇO, Costa S.; BRANCO, Castelo M.; CURTO, Dias J.; EUGÉNIO, T. **How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance?**Journal of Business Ethics.v.108, No. 4.p. 417-428, 2012.
- MAAS, S; SCHUSTER, T; HARTMANN, E. **Pollution Prevention and Service Stewardship Strategies in the Third-Party Logistics Industry: Effects on Firm Differentiation and the Moderating Role of Environmental.**Business Strategy and the Environment.p38-p55. 2014.
- MALONI, J.; BROWN, E. **Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry.**Journal of Business Ethics. v. 68, p. 35–52, 2006.
- MANDOJANA, Natalia O.; ARAGON-CORREA, Juan A. **Boards and Sustainability: the Contingent Influence of Director Interlocks on Corporate Environmental Performance.**Business Strategy and the Environment; p. 499-517, 2015.
- MARTI, J.; SEIFERT, R. **Assessing the Comprehensiveness of Supply Chain Environmental Strategies.** Business Strategy and the Environment.p. 339-356, 2013.
- MAZUTIS D.; SLAWINSKI, N. **Reconnecting Business and Society: Perceptions of Authenticity in Corporate Social Responsibility.** Journal Bus Ethics.p. 137–150, 2015.
- MCGAHAN, M.; PORTER, M. **How much does industry matter, really?** Strategic Management Journal, v.68 p.15–30, 1997.
- MCGUIRE, B.; SUNDGREN, A.; SCHNEEWEIS, T. **Corporate social responsibility and firm financial performance.**Academy of Management Journal, v. 31, p. 854-872, 1988.
- MEEK, William R.; PACHECO, Desirée F.; YORK, Jeffrey G. **Sustainable Development and Entrepreneurship.**Journal of Business Venturing. v. 25, p.493-509, 2010.
- METCALF L.; BENN,S. **Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability.**Journal Bus Ethics.p.369–384, 2013.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F. L.; & RYNES, L. **Corporate social and financial performance: a metaanalysis.**Organizational Studies. p. 403–441. 2003.
- PAPAGIANNAKIS, G; VOUDOURIS, I; LIOUKAS, S.**The Road to Sustainability: Exploring the Process of Corporate Environmental Strategy Over Time.**Business Strategy and the Environment; p.254-271, 2014.
- PEPPARD, J.; LAMBERT, R.; EDWARDS, C. **Whose job is it anyway? Organizational information competencies for value creation.**Info Systems Journal.v.10. p. 291–322. 2000.

- PFEFFER, J. **Building sustainable organizations: The human factor.** *Academy of Management Perspectives*, 24(1), p. 34–45, 2010.
- POLONSKY, Michael J.; ROSENBERGER P. **Reevaluating green marketing: a strategic approach.** *Business Horizons*, v. 44, 2001.
- PORTER, M. **Competitive Strategy. Techniques For Analyzing industries and competitors.** First Free Press, 1980.
- PORTER, M; KRAMER, M. **Creating Shared Value.** *Harvard Business Review*, Janeiro e Fevereiro, 2011.
- PORTER, M; KRAMER, M. **Strategy and Society. The link betwin Competitive advantage and Corpoptate Social resposability.** *Harvard Business Review*. Dezembro, 2007.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** *Harvard Business Review*, p. 3-15, 1990.
- RANGAN, K.; CHASE, L.; KARIM, S. **The Truth About CSR.** *Harvard Business Review Social Responsibility*, 2015.
- RODRÍGUEZ, Tomás F.; PADILLA, Antonia M. **The impact of outsourcing strategies on information systems capabilities in the hotel industry.** *The Service Industries Journal*. p. 757-777, 2007.
- ROSSONI, L. **A dinâmica de relações no campo da pesquisa em organizações e estratégia no Brasil: uma análise institucional.** 296 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.
- RUMELT, P. **How much does industry matter?** *Strategic Management Journal*. v. 12, p. 167-185, 1991.
- RYOO, S; KOO, C. **Green practices-IS alignment and environmental performance: The mediating effects of coordination.** *Information Systems Frontiers*. p. 799-814, 2013.
- SCANDELARII, V.; CUNHA, J.; **Ambidextrality And The Socioenvironmental Performance Of Companies In The Electro-Electronic Sectorrae.** *Revista de Administração de Empresas*. p.183-198, 2013.
- SCHMALENSEE, R. **Do markets differ much?** *The American Economic Review*. v. 75, n. 3, p. 341-351, June 1985.
- SCHOENHERR, T.; TALLURI, S. **Environmental Sustainability Initiatives: A Comparative Analysis of Plant Efficiencies in Europe and the U.S.** *IEEE Transactions on Engineering Management*. p. 353-365, 2013.
- SHAFFER, S. **Stable cartels with a Cournot fringe.** *Southern Economic Journal*, v. 61, p. 744–754, 1995.

SHAH, K.; ARJOON, S. **Through Thick and Thin? How Self-determination Drives the Corporate Sustainability Initiatives of Multinational Subsidiaries.** Business Strategy and the Environment. p. 565-582, 2015.

SHARMA, S; VREDENBURG, H. **Proactive Corporate Environmental Strategy And The Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities.** Strategic Management Journal Strategic Management. v.19, p. 729–753, 1998.

SODHI, M.S. **Conceptualizing Social Responsibility in Operations Via Stakeholder Resource-Based View.** Production and Operations Management. p.1375-1389. 2015.

STEURER, R.; LANGER, E.; KONRAD, A.; MARTINUZZI, A. **Corporations, stakeholders and sustainable development: A theoretical exploration of business-society relations.** Journal of Business Ethics, v.3, p.263–281, 2005.

TANTALO, C.; CAROLI, M. VANEVENHOVEN, J. **Corporate social responsibility and SME's competitiveness.** International Journal Technology Management, v.58. 2012.

TEECE, David J.; PISANO, G. **The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction.** Industrial and Corporate Change. v. 3, N° 3, 1994.

VOLKER, Timo B.; HOFFMANN H. **Ecology-Driven Real Options: An Investment Framework for Incorporating Uncertainties in the Context of the Natural Environment.** Journal of Business Ethics. p. 295–310. 2009.

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

YANG, D; ZHAO, P; LOU, R; WEI, H. **Environmental marketing strategy effects on market-based assets.** Total Quality Management & Business Excellence. p, 707-718. 2013.

ZIESEMER T. **A Knowledge-Based View of the Porter Hypothesis.** Environmental Policy and Governance. p. 193–208, 2013.