

A sustentabilidade como modelo de desenvolvemento responsable e competitivo

Sustainability as a model of responsible development and competitive

Luis Vladimir Velázquez Álvarez e José G. Vargas-Hernández. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas-Universidad de Guadalajara (México)

Resumo

O obxectivo do presente artigo é analizar mediante o método analítico a estratexia da competitividade en función da estratexia da sustentabilidade para dar a pauta a un modelo de desenvolvemento responsable e competitivo. Tendo como punto de partida a seguinte afirmación: A madurez dunha estratexia sustentable nas empresas afecta positivamente á competitividade. Entre os resultados do presente establécese que a estratexia empresarial actual busca un sistema ecoloxicamente adecuado, economicamente viable e socialmente xusto para chegar ao equilibrio sustentable, impulsado polas institucións e fortalecido das capacidades e recursos cos que conta cada empresa para desenvolver vantaxes que impulsen o desenvolvemento global e logren a maximización de beneficios desde unha perspectiva tanxible e intanxible.

Abstract

The aim of this paper is analyzed by the analytical method competitiveness strategy based on sustainability strategy to lead the way to a model of responsible development and competitive. Taking as its starting point the following statement: The maturity of a sustainable business strategy positively affects competitiveness. The results of this states that the current business strategy seeks an ecologically appropriate, economically viable and socially just to reach sustainable equilibrium promoted by the institutions and strengthened the capabilities and resources that each company has to develop benefits promote the overall development and achieve the maximization of benefits from a perspective tangible and intangible..

Palabras chave

Competitividade, desenvolvemento, empresa, estratexia e sustentabilidade.

Key-words

Competitiveness, business, development, strategy and sustainability.

Presentación

As empresas actuais enfrontan día a día o reto de sobrevivir polas crecentes necesidades materiais, a escaseza de recursos naturais e as desigualdades. A sustentabilidade toma un papel cruce como estratexia global, baseada na prosperidade económica, o balance ecolóxico e o ben común. A globalización nos negocios volveu o panorama máis complexo, o aumento de competidores, o acceso a novos mercados, o desenvolvemento de novas tecnoloxías levaron aos negocios a centrar esforzos en construír unha identidade que fortaleza as súas competencias.

De acordo a PORTER (1995), estas fortalezas baséanse na vantaxe competitiva, a cal existe cando hai unha equivalencia das competencias distintivas dunha empresa, polo cal as necesidades particulares do cliente permite xerar unha vantaxe competitiva. Outros factores que volve complexo o mundo dos negocios é o interese dos propietarios de maximizar as súas utilidades no menor tempo posible, esquecendo a prosperidade á conta da sociedade e o medio ambiente. A teoría da Axencia permite aclarar algúns aspectos relativos á problemática da relación acode, contorna e recurso, a cal examina as situacións de delegación de autoridade na toma de decisións e conxuntamente de intereses contrapostos que teñen os individuos e que deben ser superados para diminuír o risco moral.

A industria en xeral está inmersa nun medio social e ambiental, polo tanto a preocupación das empresas de atopar un equilibrio que permita o abastecer e enriquecerse do sistema é de suma importancia. É por iso a responsabilidade de coidar o medio ambiente e á sociedade, convivindo en equilibrio para asegurar a súa sustentabilidade económica cara ao futuro. O desafío dos gobernos é deseñar as regras do xogo que permitan un desenvolvemento sustentable, maximizando o benestar social, económico e o coidado ambiental. Estas regras baseadas en restricións planeadas que estruturan a integración empresarial.

A as súas sustentabilidade é o camiño para atopar o equilibrio económico, ecolóxico e social, dando como resultado a prosperidade e a capitalización de novos recursos. Na teoría de recursos e capacidades, a noción de sustentabilidade competitiva esta referida ao equilibrio (Barney 1994, Rumelt 1984), a cal é o xeito de observar a competencia en función de beneficios extraordinarios. Nunha contorna como o de hoxe, altamente competitivo e globalizado, é necesario a análise da sustentabilidade tendo presente que entre os actores competitivos só hai un gañador e moitos perdedores. Cunha estratexia sustentable os beneficios a curto e longo prazo se maximizaran tendo maiores ganancias tanxibles e intangibles. En cambio a competitividade o seu obxectivo é a optimización económica, deixando ao carón os factores

sociais e ambientais, contrario ao que propón a sustentabilidad.

Unha estratexia sustentable asegura o éxito das organizacións e asegura a súa permanencia no tempo.

Antecedentes

Na década dos '70s a toma de conciencia da gravidade da degradación do medio ambiente manifestouse na Conferencia das Nacións Unidas sobre o Medio Ambiente en Estocolmo en 1972, onde se acuña o temido de desenvolvemento sustentable.

O *Informe Brundtland* pola ORGANIZACIÓN DAS NACIONS UNIDAS (1987), propón a restitución do equilibrio ecolóxico, reconstruír aquilo que foi danado polo progreso económico e material e construír as bases naturais que fagan do modelo de desenvolvemento da sociedade industrial algo perdurable. O desenvolvemento económico sobre o que o informe reflexiona, analiza que provoca pobreza, desigualdade, inxustiza e dano ambiental. Resáltase o ben común e a saúde ecolóxica, xa que a ausencia de ambas se relaciona directamente coa degradación ambiental dos países.

O termo de Desenvolvemento Sustentable adquiriu aceptación como resultado da CONFERENCIA DAS NACIONS UNIDAS SOBRE O

MEDIO AMBIENTE E O DESENVOLVEMENTO (1992) onde se establece “*Desenvolvemento Sustentable é aquel que satisfai as necesidades das xeracións presentes sen socavar a capacidade das xeracións futuras para satisfacer as súas*”. (p.8).

LEZAMA e GRAIZABORD publican no 2010 “Os grandes problemas de México” onde explican:

O Desenvolvemento Sustentable en México parte da modernización no proceso de revisión e transformacións das institucións. A Lei Xeral Do Equilibrio Ecolóxico e A Protección ao Ambiente rexistra con claridade estes principios. A reforma á *Lei Orgánica da Administración Pública Federal* de 1992, que transformou á Secretaría de Desenvolvemento Urbano e Ecoloxía (Sedue) en Secretaría de Desenvolvemento Social (Sedesol) e creou o Instituto Nacional de Ecoloxía (INE) e a Procuradoría Federal de Protección ao Ambiente (Profepa), reflectiu de xeito directo esta procura de modernización.

O INE foi habilitado para crear o marco normativo e para ditar as liñas que habería de seguir a política ambiental. A Profepa facíase responsable de que aquilo que quedou establecido como principio xurídico e normativo e que a política definiu como a súa estratexia, os seus obxectivos, metas e accións, conducentes á obtención dos equilibrios ecolóxicos, fóra efectivamente obedecido e cumprido. Estes cambios institucionais que teñen lugar en México

resultan do debate mundial desencadeado polo Informe Brundtland e anticipan o Cume de Río.

A firma do *Tratado de Libre Comercio de América do Norte* (TLCAN), que entrou en vigor o primeiro día de 1994, e a incorporación de México á *Organización para a Cooperación Económica* (OCDE) ese mesmo ano. Ambos acontecementos trouxeron consigo unha intensa actividade lexislativa, normativa e institucional. Normas ambientais de diversa natureza foron creadas co propósito deliberado do goberno de formar parte do acordo que uniu comercialmente a Estados Unidos, Canadá e México (LEZAMA e GRAIZABORD, 2010, p.47).

Delimitación do problema

A estratexia competitiva a provocado danos sociais e ambientais que ao paso dos anos convertéronse en problemas económicos, o modelo no cal o máis competitivo sobrevive e o máis débil morre a fallado. Partindo deste punto, propónse unha estratexia sustentable baseada nas teorías das institucións, os recursos, a industria e na responsabilidade social empresarial.

XUSTIFICACIÓN

A xustificación da estratexia sustentable parte do feito de ter recursos naturais limitados, que antes e no momento de esgo-

tarse provocase problemas económicos, ecolóxicos e sociais pola demanda dos mesmos. A sustentabilidade é unha estratexia de desenvolvemento económico que beneficia aos tres factores aumentando os niveis de satisfacción e fortalece as perspectivas futuras.

HIPÓTESE

A madurez dunha estratexia sustentable nas empresas afecta positivamente á competitividade, tendo resultados positivos nos factores económicos, ecolóxicos e sociais.

OBXECTIVO

Analizar a estratexia da competitividade en función da estratexia da sustentabilidade para dar a pauta a un modelo de desenvolvemento responsable e competitivo.

Desenvolvemento

A teoría baseada na industria, a teoría dos recursos e teoría das institucións establecen os asuntos do goberno conforman un marco complexo baseado nos estudos de PORTER (1985), WERNERFELT (1984), BARNEY (1991) e NORTH (1990). Este marco presenta o panorama global para o desenvolvemento das empresas e a relación coa súa contorna. O desenvolvemento da sociedade non é exclusivo das institucións, na relación empresa-contorna a primeira toma un papel importante no desenvolvemento da

sociedade, reflectido na economía e nos estándares de calidade de vida.

BARNEY (1991) menciona que os recursos da organización son vantaxes, capacidades, atributos os cales son controlados pola organización para concibir e implementar estratexias que melloren a súa eficiencia e a súa efectividade. Distribuídos heterogéneamente entre as organizacións, sendo valiosos, raros, inimitables e non substituíbles. Desde o punto de vista da visión baseada nos recursos WERNERFELT (1984) menciona que se sostén unha vantaxe competitiva creada sobre os seus recursos.

Unha vantaxe competitiva existe cando hai unha equivalencia entre as competencias distintivas dunha empresa (Porter, 1985). De acordo a Peng (2006) existen tres estratexias competitivas: de diferenciación, de custos e de enfoque ou segmentación. A estratexia de diferenciación baseada en distinguirse entre as empresas competidoras. Na de custos, a empresa ofrece os prezos máis baixos aos consumidores. A de enfoque caracterízase pola identificación dun segmento do mercado na que a especialización é a estratexia adecuada para captar o nicho de mercado.

Na relación coa contorna as institucións preséntanse como ?As restricións humanamente planeadas que estruturan a interrelación humana? (NORTH, 1990, p.3) representadas como as regras do xogo.

Defínese ás capacidades dinámicas como: ?A habilidade da organización para integrar, construír, e reconfigurar as competencias e aliñalas aos cambios do mercado? (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997, p.521). A capacidade organizacional e dinámica dada por WINTER (2003) como unha capacidade que é de alto nivel, que outorga á dirección da organización un conxunto de alternativas para lograr resultados valiosos, á súa vez menciona que as capacidades dinámicas son aquelas capacidades organizativas que actúan para crear as capacidades convencionais.

As capacidades do empresario son parte fundamental do desenvolvemento estratéxico, as cales brindásenlle vantaxes competitivas sostíbeles. Como sabemos (SIMON, 1947) existen capacidades distintas en todos os seres humanos, que pode limitar un máximo aproveitamento de recursos; a racionalidade limitada. PENROSE (1959) menciona: *“Unha empresa necesita reservas para a súa operación, visualízase sometida a un proceso de desenvolvemento restrinxido e acumulativo. Suxeriron que a estratexia competitiva require a explotación das capacidades, internas e externas, específicas da empresa.”* (PENROSE, 1959, p. 94).

Partindo deste marco establécese a estratexia da sustentabilidade como unha alternativa de desenvolvemento responsable e competitivo. A Unión Internacional para a Conservación da Natureza menciona na XVIII Asemblea Xeral (1990):

O desenvolvemento sustentable é un proceso de melloría económica e social que satisfai as necesidades e valores de todos os grupos interesados, mantendo as opcións futuras e conservando os recursos naturais? e ?Sustentabilidad: unha estratexia para o coidado do planeta.? (UNIÓN INTERNACIONAL PARA A CONSERVACIÓN DA NATURALEZA, 1990, p.33).

No 2007 a humanidade consumía os recursos de planeta e medio de acordo ao factor de biocapacidade, pondo en risco a subministración de recursos ás xeracións futuras, esta situación coloca a estratexia da sustentabilidade como solución ao problema de raíz. Coa colaboración de industria, institucións e sociedade na implementación dunha estratexia sustentable alcanzarse nivel óptimo no cal non expor ás xeracións futuras, como se mostra a continuación (Figura 1).

Realizando unha análise podemos establecer a estratexia da as súas sustentabilidade

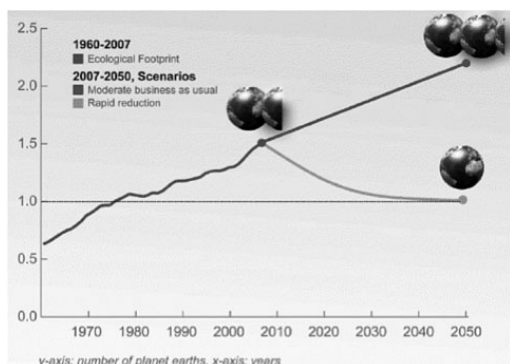


Figura 1. Biocapacidade. Fuente: World Wide Fund For Nature (2010).

como o equilibrio económico, ecolóxico e social en interrelación coas teorías dos recursos, as institucións e a industria, como se ilustra na figura seguinte (Figura 2).

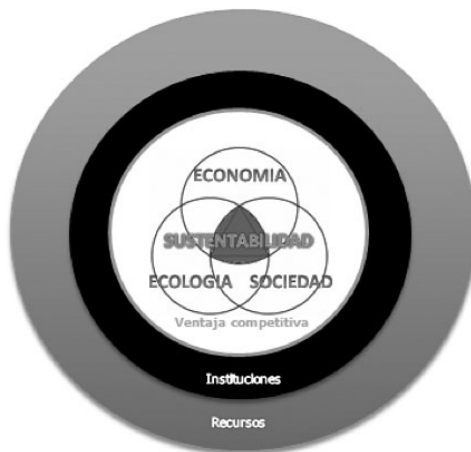


Figura 2. Sustentabilidade como equilibrio. Fuente: Elaboración propia.

A sustentabilidade suxire unha relación estreita ente empresa e cliente na que poida establecer máis que unha transacción nun mutuo beneficio das partes e asegurar a lealdade do cliente. O concepto de sustentabilidade actualmente convive co de responsabilidade social, as organizacións empresariais os han integrados ás súas estratexias voluntariamente mais alá de cumprir coas leis e as normas do país, provén dun desenvolvemento social positivo a través da creación de valores e unha conduta empresarial responsable.

A sustentabilidade constitúese como unha necesidade ineludible para a futura supervivencia da propia empresa. A maior parte dos problemas da actualidade viran ao

redor da opulencia, a acumulación, desigualdade, a xeración de novas demandas de bens, como sinónimo de desenvolvemento distante ao equilibrio, os cales radican na ignorancia da subsidiariedade, principio de eficiencia social.

Competitividade en función de sustentabilidade desde unha perspectiva de indicadores

Na análise do desenvolvemento os indicadores axúdannos a atopar os factores que integran a función, para poder dar un resultado comparativo entre os diferentes actores avaliados. Para avaliar a competitividade mídense as variables de produto ou servizo que constitúen a oferta de valor da organización en comparación cos competidores, a posición destas variables é o nivel de competitividade da organización. Entre os que destacan o custo, a rapidez, a confiabilidade e a satisfacción do cliente.

O *modelo de Competitividade Sistémica* de ESSER K. (1994), constitúe un marco de referencia cunha visión de mediano a longo prazo e a intensa interacción entre os actores, os cales non debe encamiñarse unicamente a optimizar potenciais de eficiencia nos diferentes niveis do sistema, senón tamén na mobilización de capacidades sociais de creatividade co fin de desenvolver vantaxes competitivas.

Analizando os indicadores de desenvolvemento sustentable sinálanos o desempeño das industrias baseados en factores económicos, sociais e ambientais. O primeiro factor baseado no desenvolvemento económico, enfocado nun esquema de calidade, auditorías ambiental, introdución de tecnoloxías limpas e uso sustentable de recursos. O factor social analiza o desenvolvemento dos empregados e a súa participación na sociedade, xerando un ambiente de benestar baseado nos valores da empresa. O último dos factores da avaliación da sustentabilidade é o factor ambiental o cal establécese na análise do impacto da empresa coa súa contorna ecolóxica.

Distintas organizacións estableceron diferentes indicadores para avaliar o impacto das estratexias implementadas. A continuación preséntanse algúns índices de competitividade e sustentabilidade:

INDICES DE COMPETITIVIDADE

Growth Competitiveness Index (s.f): foi introducido por Jeffrey D. SACHS e Andrew WARNER e desenvolvido coa asistencia de John McARTHUR para o *Center for International Development* en Harvard. Mide a capacidade dunha economía nacional para lograr un crecemento económico sustentable no mediano prazo.

INDICES DE SUSTENTABILIDADE

Dow Jones Sustainability Indexes (1999): son os primeiros índices globais que seguen o desempeño financeiro das principais empresas impulsadas pola sustentabilidade en todo o mundo.

ISE-BOVESPA (2005): unha iniciativa pioneira en América Latina, está deseñado para crear un ambiente de investimento compatible coas necesidades da sociedade contemporánea para o desenvolvemento sostible e para alentar ás empresas a ser eticamente responsable.

Environmental Sustainability Index (1995): desenvolvido por Yale University establece a referencia da capacidade das nacións para protexer o medio ambiente. Estes indicadores permiten comparar a través dunha serie de cuestións que caen dentro das seguintes cinco categorías xerais: Sistemas Ambientais, A redución de tensións ambientais, Reducir a vulnerabilidade humana fronte ás tensións ambientais, Capa-

cidade social e institucional para responder aos retos ambientais e a xestión global.

Podemos observar que os *Índices de competitividade e sustentabilidade* son moi claros, avalían factores obxectivos nos cales danse unha ponderación. Como mencionamos anteriormente, os índices de competitividade avalían principalmente factores económicos, mentres que os de sustentabilidade enfócanse principalmente no factor ambiental, preocupándose nun primeiro plano do aspecto social, para ter resultados positivos no económicos. A continuación obsérvase o Ranking compañías globais máis Sustentables 2012 publicado por CORPORATE KNIGHTS onde se analiza factores de produtividade do Dióxido de carbono, liderado en diversidade, responsabilidade no pago de imposto, é importante sinalar que en lle tema de sustentabilidade empresas responsables poden facer moito sen grandes investimentos tendo unha cultura social, económica e ambiental, o exemplo claro é a empresa Brasileira Natura Cosméticos S.A. (Táboa 1).

COMPANY	RANK	CO2 PRODUCTIVITY	LEADERSHIP DIVERSITY	% TAX PAID	COUNTRY
Novo Nordisk A/s	1	\$68,585	17.65%	80.45%	Denmark
Natura Cosmetics S.a.	2	\$284,661	0.00%	73.90%	Brazil
Statoil Asa	3	\$6,508	40.00%	100.00%	Norway
Novozymes A/s	4	\$4,229	18.75%	91.87%	Denmark
ASML Holding Nv	5	\$70,094	15.38%	80.54%	Netherlands
BG Group Plc	6	\$3,308	7.14%	99.83%	United Kingdom
Westpac Banking Corporation	7	\$152,948	30.00%	100.00%	Australia
Vivendi S.a.	8	\$129,114	33.33%	68.67%	France
Umicore S.a./n.v.	9	\$24,360	20.00%	74.67%	Belgium
Norsk Hydro Asa	10	\$4,520	33.33%	100.00%	Norway

Táboa 1. Ranking compañías globais máis Sustentables 2012. Fonte: Corporate Knights (2012).

No Ranking compañías globais máis Sustentables 2012 observamos como avalían a parte ecolóxica en función do Dióxido de Carbono, o cal xera grandes problemas de efecto invernadoiro e contaminación, o papel social en función da diversidade de xero e a responsabilidade social no pago de impostos, é un claro exemplo que a responsabilidade das empresas é cada vez maior cara á sociedade, contribuíndo de diferentes formas.

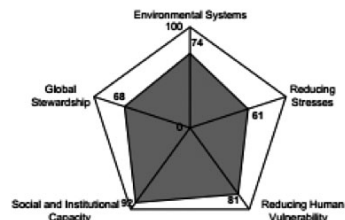
Nun nivel macro a Universidade de Yale desenvolveu o *Índice de Sustentabilidade Ambiental* mediante a *avaliación do Sistemas ambientais*, redución das tensións, redución da vulnerabilidade humana, capacidade social e institucional e a xestión global, os resultados da avaliación son presentados en pentágonos. A continuación preséntase a avaliación do índice para Finlandia, Estados Unidos e México (Figuras 3, 4 e 5) os cales serán analizados contra o índice para a competitividade global publicado por Foro Económico Mundial, que establece a competitividade en función dos factores Institucións, infraestrutura, contorna macroeconómica, saúde e educación primaria, educación superior e formación, produtos eficiencia do mercado, traballo da eficiencia do mercado, desen-

ESI 2005: Appendix B

Country Profiles

Finland

ESI:	75.1
Ranking:	1
GDP/Capita:	\$23,700
Peer group ESI:	55.4
Variable coverage:	75
Missing variables imputed:	1



Figuras 3 e 4. Índice de sustentabilidade ambiental de Finlandia. Fonte: Environmental Sustainability Index (2005).

United States

ESI:	53.0
Ranking:	45
GDP/Capita:	\$32,483
Peer group ESI:	55.4
Variable coverage:	73
Missing variables imputed:	0

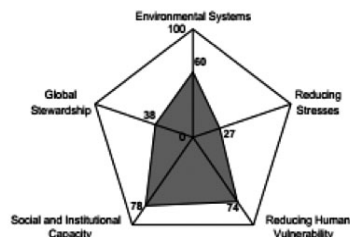


Figura 5 e 6. Índice de sustentabilidade ambiental de Estados Unidos. Fonte: Environmental Sustainability Index (2005).

Mexico

ESI:	46.2
Ranking:	95
GDP/Capita:	\$7,945
Peer group ESI:	52.1
Variable coverage:	74
Missing variables imputed:	1

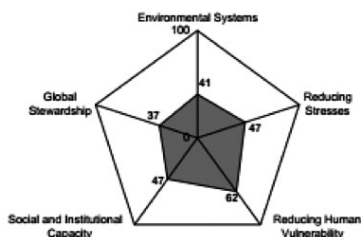


Figura 7 e 8. Índice de sustentabilidade ambiental de México. Fonte: World Economic Forum (2011).

volverimento do mercado financeiro, preparación tecnolóxica, tamaño do mercado, empresas sofisticación e innovación.

Podemos observar que a competitividade baséase nas variables económicas reflecidas en indicadores como o Produto interno bruto, unha empresa pode esgotar bosques, contaminar o seu aire mostrando un resultado positivo en indicadores de competitividade pero non reflectindo unha estratexia sustentable. Podemos observar o caso de Estados Unidos o cal atópase entre os cinco países máis competitivos e no Índice de sustentabilidade atópase no lugar 45, isto reflicte a falta de preocupación dos factores sociais e ambientais, os cales marcan a diferenza entre sustenta-

bilidade e competitividade. En cambio Finlandia en niveis de competitividade atópase entre os primeiros dez lugares e en sustentabilidade atópase no lugar número un de acordo aos Indicadores antes mencionados.

O anterior podémolo levalo a unha escala micro tomando como referencia os mesmos factores avaliados, e poderemos observar que a estratexia sustentable ten resultados positivos no aspecto de responsabilidade e competitividade. As empresas máis competitivas presentan os mellor factores económicos, sociais e ambientais no longo prazo, asegurando a sustentabilidade, isto presenta unha estratexia onde a competitividade mídese en función da sustentabilidade.

Conclusiones

A estratexia empresarial actual busca un sistema ecoloxicamente adecuado, economicamente viable e socialmente xusto para chegar ao equilibrio sustentable, impulsado polas institucións e fortalecido das capacidades e recursos cos que conta cada empresa para desenvolver vantaxes que impulsen o desenvolvemento global, tendo como resultados a maximización de beneficios desde unha perspectiva tanxible e intangible. Na finalización

do estudo analítico podemos observar que a madurez dunha estratexia sustentable nas empresas afecta positivamente á competitividade, tendo resultados positivos nos factores económicos, ecolóxicos e sociais. E podemos recalcar que o desenvolvemento non debe encamiñarse unicamente a optimizar a eficiencia do sistema, senón tamén en desenvolvemento de capacidades sociais e ambientais que xeren unha estabilidade económica ecolóxica e social.

Referencias bibliográficas

- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
- BUSINESS COMPETITIVENESS INDEX (2003). *The Growth Competitiveness Index: Analyzing Key Underpinnings of Sustained Economic Growth*. N. Extraído el 23 de Mayo 2012 de https://members.weforum.org/pdf/Gcr/GCR_2003_2004/GCI_Chapter.pdf.
- CORPORATE KNIGHTS (2012). *Ranking compañías globales más Sustentables 2012*. Extraído el 23 de Mayo 2012 de <http://global100.org/index.php>.
- CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO (1992). *La Cumbre de la Tierra (Rio de Janeiro, junio 1992)*. Extraído el 23 de Mayo 2012 de <http://www.desdeamerica.org.ar/pdf/resenas%20sobre%20cambio%20climatico.pdf>.
- DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES (1999). *Informe Dow Jones Sustainability Indexes* Extraído el 23 de Mayo 2012 de <http://www.sustainability-index.com>
- ESSER, K. (1996). Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, Santiago 1996, No. 59, pp. 39 – 52.
- ISE-BOVESPA (2005). *Índice de Sustentabilidad Empresarial*. Extraído el 23 de Mayo 2012 de <http://isebvmf.com.br>
- LEZAMA, J. GRAIZABORD, B. (2010). *Los grandes problemas de México*. Colegio de México.
- NORTH, D. (1990). *Institution, Institutional Change, and Economic Performance*. Norton, Nueva York, pp. 3.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1987). *Comisión Brundtland: Nuestro Futuro Común*. Nueva York. Extraído el 23 de Mayo 2012 de http://www.eclac.cl/rio20/noticias/paginas/6/43766/Plataforma_de_91.ESP.pdf
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (1972). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, Estocolmo, 5 a 16 de junio de 1972*, publicación de las Naciones Unidas. Extraído el 20 de Mayo de 2012 www.onu.org.
- SIMON, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York, NY. Macmillan.
- PENG, M. (2006). *Global Strategy*. Cincinnati: Thomson South-Western.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- PORTER, M. E. (1985). "Competitive Advantage", *Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.
- RUMELT, R.P. (1984). "Toward a Strategic Theory of the Firm, in *Competitive Strategic Management R. Lamb De. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- TEECE, D. J., PISANO, G., Y SHUEN, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.
- UNIÓN MUNDIAL PARA LA NATURALEZA (1990). *Unión Mundial para la Naturaleza XVIII Asamblea General Perth*. Extraído el 28 de Mayo 2012 de <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/GA-18th-014-Es.pdf>
- WERNERFELT, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171-180.
- WINTER, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities Strategic. *Management Journal*, vol.24, no. 10, pp. 991-995.
- WORLD ECONOMIC FORUM, (2011). *The Global Competitiveness Report 2010–2011*. Extraído el 28 de Mayo 2012 de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf
- YALE UNIVERSITY (2005) "Environmental Sustainability Index. Extraído el 23 de Mayo 2012 http://www.yale.edu/esi/b_countryprofiles.pdf.



Restos da guerra civil en Luena (Angola)

© Xosé Manuel Malheiro