

VISÃO BASEADA EM RECURSOS E SUSTENTABILIDADE: O PARADOXO DA PROTEÇÃO DE ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS E AS OPORTUNIDADES DO COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS

Luiz Gustavo Nasser Veiga

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), Curitiba, PR, Brasil.
E-mail: <nasser.veiga@gmail.com>.

Ubiratã Tortato

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP)
Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR), Curitiba, PR, Brasil.
E-mail: <ubirata.tortato@pucpr.br>.

RESUMO

Organizações adequam-se a regulamentações e certificações sustentáveis como estratégias de sobrevivência e marketing. Paralelamente, a visão baseada em recursos (VBR) defende a proteção de recursos visando gerar e sustentar vantagens competitivas. O presente artigo almeja apontar o paradoxo em discursos organizacionais sobre sustentabilidade, dada a limitação de contribuições socioambientais de estratégias sustentáveis, decorrente da proteção de recursos. Assim, identificou-se conflitos entre preceitos da VBR e da sustentabilidade, bem como oportunidades decorrentes do compartilhamento de recursos sustentáveis. Sugere-se ainda, reflexão quanto a um modelo híbrido, fundamentado na competição em competências essenciais e colaboração em sustentabilidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Visão Baseada em Recursos, Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

A teoria econômica da organização industrial, desenvolvida por Bain e Mason e defendida por autores como Porter e McGahan, aponta que o desempenho das firmas tende a definir-se com base em questões estruturais da indústria a que pertence e de seu posicionamento nesta. No entanto, a noção de que as firmas são fundamentalmente heterogêneas, em termos de seus recursos e capacidades internas, mostra-se presente no cerne da pesquisa em administração estratégica (Peteraf, 1993). A partir disto, autores como Rumelt, Barney, Teece, Hart e Demsetz constuíram uma nova corrente na pesquisa em políticas e estra-

tégias – a visão baseada em recursos (VBR). Esta defende que o desempenho das firmas depende de recursos valiosos e raros que, quando devidamente explorados, são capazes de gerar vantagem competitiva à firma que os controla. Alega ainda que, visando sustentar esta vantagem, os recursos devem ser protegidos por meio de mecanismos de isolamento que imponham obstáculos à sua mobilidade, imitação e substituição. Em suma, Hart (1995) afirma que a teoria baseada em recursos assume a perspectiva de que as capacidades e recursos valiosos e custosos para copiar da firma são as fontes-chave da vantagem competitiva sustentada.

Em paralelo, surge o conceito de sustentabilidade, que preconiza a atribuição de fatores

sócio-ambientais nas práticas organizacionais, em conjunto aos aspectos econômicos. A sustentabilidade nasce do reconhecimento de que o crescimento populacional e da produção, acompanhado dos padrões insustentáveis de consumo, aplicam uma pressão intensa sobre as condições de nosso planeta sustentar a continuidade da vida (AGENDA 21, 1992). Sob a perspectiva de Elkington (2001), a sustentabilidade, que começou como trabalho de grupos de protesto dispersos, tornou-se o movimento social mais poderoso da segunda metade do século XX e modelará mercados e indústrias, sendo o paradigma de negócio do século XXI.

Esta associação da sustentabilidade com os mercados e indústrias não foi estabelecida a esmo. Advém do fato de que, focadas estritamente em participação de mercado e lucratividade, diversas empresas buscaram estratégias de investimento, produção e marketing que resultaram diretamente ou encorajaram padrões de consumo que incorressem na degradação de recursos ambientais, desconsiderando também os aspectos sociais, centrais ao desenvolvimento sustentável (UNRISD, 2000). Dentre os preceitos da sustentabilidade, almeja-se o atendimento do objetivo comum representado pela continuidade dos recursos capazes de sustentar as gerações futuras, a minimização de impactos ambientais e a promoção do bem-estar social e qualidade de vida, de maneira economicamente viável. Dados os objetivos compartilhados, a diversidade de competências envolvidas e as pressões regulatórias e informais, as organizações passaram a demonstrar sinais da iminência de redesenhar seu relacionamento com o meio ambiente e *stakeholders*, adotando um discurso e políticas que sugerem a possibilidade de se obter lucro e ser boa cidadã, concomitantemente (UNRISD, 2000).

No entanto, ao identificar a sustentabilidade e estratégias relacionadas como potenciais fontes de vantagem competitiva – seja pela redução de custos, pelo aumento da receita ou pela obtenção de reputação positiva – as firmas podem compreender as competências e recursos associados à sustentabilidade como atributos valiosos e distintivos. Desta forma, tendem a empregar os pressupostos da visão baseada em recursos para limitar a mobilidade, imitação e substituição destes recursos por meio de mecanismos de isolamento. Sob o ponto de vista econômico, estas estratégias de proteção são justificáveis e,

até mesmo, adequadas. Todavia, limitam a contribuição que estes recursos oferecem às questões sócio-ambientais, por não permitir que sejam difundidas e aplicadas em maior escala por outras organizações. Assim, nos casos em que firmas adotam mecanismos para proteção de suas estratégias sustentáveis distintas e, simultaneamente, apresentam um discurso de preocupação altruísta que estimulou o desenvolvimento destas estratégias, pode-se identificar um paradoxo, ao passo que, em prol do pilar econômico, limitam as contribuições aos pilares social e ambiental.

Por esta razão, o presente artigo, baseado na literatura existente, busca levantar os principais pressupostos associados à visão baseada em recursos e às premissas e contexto acerca da sustentabilidade. A partir disto, almeja-se apontar o paradoxo existentes entre o discurso altruísta em prol da sustentabilidade adotado por organizações e a postura que adotam – fundamentada na VBR – de internalização de suas estratégias e recursos capazes de promover a manutenção do meio ambiente e a qualidade de vida. Postura esta que tende a limitar os efeitos benéficos, em detrimento de compartilhá-los de forma a promover a sustentabilidade de maneira mais efetiva. Por fim, visa sugerir potenciais benefícios advindos deste compartilhamento e da adoção de um modelo híbrido de competição e colaboração.

Ao reconhecer o caráter tríplice da sustentabilidade, o qual inclui não somente os quesitos sócio-ambientais, mas também o pilar econômico, o autor sugere formas de reconhecimento e remuneração às organizações desenvolvedoras de recursos sustentáveis que os compartilhem. Além disto, apresenta potenciais vantagens intrínsecas à proatividade das firmas neste contexto e recomenda a adoção de uma postura híbrida que combine a competição em recursos e competências centrais e a colaboração em estratégias sustentáveis.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na presente seção serão abordados os conceitos relevantes à compreensão do tema da pesquisa, assim como o contexto no qual esta se insere, discorrendo-se inicialmente acerca da visão baseada em recursos e, posteriormente, sobre a sustentabilidade e as organizações sustentáveis.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS.

Segundo Hart (1995), o conceito de vantagem competitiva foi tratado extensivamente na literatura sobre administração estratégica e, por esta razão, esta teoria está repleta de análises de estratégias para sustentar e salvaguardar a vantagem competitiva (Teece et al, 1997). A vantagem competitiva representa o resultado da implementação de uma estratégia que cria valor à firma e não é implementada por nenhuma organização rival concomitantemente (Barney, 1991), sendo considerada sustentada conforme a capacidade dos concorrentes em duplicar os recursos ou estratégias que a geraram (Rumelt, 1997).

Consistente com a pesquisa em políticas organizacionais e enraizada nesta (Peteraf, 1993), a visão baseada em recursos – VBR – surgiu como contraponto ao modelo da teoria industrial desenvolvido por Bain e Mason nas décadas de 50 e 60, o qual foi defendido por autores como Porter nas décadas posteriores. As correntes pertencentes à teoria industrial defendem que a essência da formulação estratégica advém do relacionamento entre a firma e a indústria em que está inserida, exercendo a estrutura da indústria – e as forças competitivas intrínsecas a ela – papel central na determinação e limitação das estratégias e desempenho das organizações que a compõem (Porter, 1986). Cita ainda que, desta forma, as teorias formadoras desta vertente são capazes de auxiliar a firma a encontrar uma posição na qual podem melhor se defender contra as forças competitivas vigentes em uma indústria ou empregá-las em seu favor. Sendo assim, a teoria industrial parte das premissas básicas da existência de homogeneidade de recursos estratégicos entre firmas pertencentes a uma mesma indústria e da alta mobilidade de recursos entre estas, não permitindo a durabilidade de diferenciais e vantagens competitivas dentro de uma mesma indústria, exceto por discrepâncias de porte entre as organizações (Teece et al, 1997), havendo, portanto, um equilíbrio de performance entre as firmas que a compõem.

No entanto, em 1991, Rumelt demonstrou que as variações nos retornos financeiros intra-indústria (no nível de unidades de negócio) são significativamente superiores às variações observadas inter-indústria (nível industrial) e intra-corporativo, indicando a existência de heterogeneidade entre firmas, responsável por efeitos competitivos

relevantes em uma mesma indústria. Assim, de forma contrária à teoria industrial, a visão baseada em recursos fundamenta-se na existência de capacidades, competências e recursos estratégicos heterogeneamente distribuídos entre as firmas pertencentes a uma indústria comum, cujas diferenças são estáveis ao longo do tempo (Barney, 1991). Esta abordagem julga que firmas com sistemas e estruturas superiores são mais lucrativas não pelo engajamento em investimentos estratégicos para deter entrada e aumentar preços, mas sim por possuir custos relevantemente mais baixos e oferecer qualidade e desempenho do produto sensivelmente mais altos, atribuindo estas rendas adicionais ao controle de recursos escassos específicos, em detrimento do posicionamento da firma e seus produtos no mercado (Teece et al, 1997). Peteraf (1993) acrescenta que estes recursos distintivos e superiores, se combinados apropriadamente a oportunidades do contexto em que estão inseridos, podem se tornar a base para a geração de vantagem competitiva e, conseqüentemente, pelo ganho de rendas adicionais frente aos demais concorrentes. Esta teoria ainda defende que os recursos podem não ser perfeitamente móveis e, desta forma, a heterogeneidade pode ser mantida no longo prazo (Barney, 1991). Assim, a proteção destes recursos superiores contra imitação ou substituição, por meio de mecanismos de isolamento, é capaz de assegurar a sustentação da vantagem competitiva e, conseqüentemente, preservar as rendas adicionais associadas (Rumelt, 1997).

Neste contexto, independentemente de tratados como forças (Porter, 1981), como atributos dos capitais físico, humano e organizacional (Barney, 1991) ou ativos físicos e financeiros, habilidades dos colaboradores e processos sociais (Hart, 1995), os recursos representam artefatos que a firma possui, direcionados à concepção e à implementação de estratégias que aprimorem sua eficácia e eficiência (Porter, 1981; Barney, 1991). Tendo em vista que nem todos os recursos de uma firma são capazes de gerar vantagem competitiva (Barney, 1991), tratar-se-á a seguir das características determinantes para qualificar um recurso como distintivo e superior, associadas às condições necessárias para que seja capaz de gerar – e sustentar no longo prazo – vantagem competitiva à firma que o controla.

Assim, um recurso deve ser, primeiramente, valioso e raro para gerar vantagem competi-

tiva. Um recurso é valioso sempre que permitir à firma conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia e é considerado raro quando inacessível aos concorrentes da firma (Barney, 1991). Em outras palavras, Hart (1995) afirma que, para manter seu valor, um recurso deve contribuir para uma capacidade significativa à competitividade da firma e que não possa ser facilmente obtida por meios alternativos. Disto decorre que a condição básica para a geração de vantagem competitiva por meio da gestão adequada de recursos consiste na heterogeneidade, a qual implica na existência de fatores produtivos superiores e/ou em suprimento limitado que possibilitam às firmas que o controlam produzir mais economicamente ou melhor satisfazer os consumidores frente a seus concorrentes (Peteraf, 1993). A importância da heterogeneidade é atribuída também ao fato de que a firma não pode esperar obter vantagem competitiva quando os recursos estratégicos são igualmente distribuídos, possibilitando que concorrentes implementem a mesma estratégia e aprimorem, conseqüentemente, sua eficácia e eficiência em grau equivalente (Barney, 1991).

No entanto, a heterogeneidade é capaz de garantir somente a geração de vantagem competitiva, mas não sua sustentação. Considerando que estrategistas são fundamentalmente preocupados com rendas de longo prazo, a condição de heterogeneidade deve ser relativamente durável para agregar valor e esta poderá ser mantida, somente, se existirem limites *ex-post* à competição (Peteraf, 1993). Neste contexto, Hart (1995) afirma que a visão baseada em recursos parte do pressuposto que a vantagem competitiva só pode ser sustentada se suportada por recursos dificilmente duplicáveis pelos competidores. Similarmente, Teece et al (1997) apontam a imitabilidade de recursos e estratégias como um fator crucial na eliminação da vantagem competitiva, ao qual Peteraf (1993) e Barney (1991) acrescentam a substitutibilidade. Sob a perspectiva da VBR, estas ações devem ser combatidas pela firma detentora da vantagem competitiva, visando preservar as rendas adicionais decorrentes desta.

Barney (1991) associa a substitutibilidade à existência de recursos valiosos estrategicamente equivalentes – que explorados separadamente são capazes de gerar a mesma estratégia – disponíveis no mercado. Acrescenta ainda que firmas podem adotar duas formas de substituição ao não poder

imitar um recurso estratégico: substituí-lo por um recurso bastante similar ou substituí-lo por um recurso significativamente distinto, desde que ambos possam ser utilizados na implementação da estratégia almejada. Quanto à inimitabilidade e imitabilidade imperfeita de recursos, Dierickx e Cool (1989) afirmam que podem ser obtidas quando da ocorrência isolada ou combinada de três fatores, sejam eles: i) A habilidade da firma em obter o recurso é dependente de condições históricas; ii) existe ambigüidade causal na relação entre o recurso e a vantagem competitiva observada e; iii) o recurso representa um fenômeno social complexo.

Dentre o amplo rol de atributos estratégicos ou não de uma firma, existem determinados recursos que merecem especial atenção dada a naturalidade com que contemplam os fatores expostos acima. A reputação, por exemplo, representa uma importante fonte de vantagem competitiva (Porter, 1986) e não pode ser prontamente negociada (Dierickx e Cool, 1989), visto ser conquistada por meio do relacionamento entre a firma e seus *stakeholders*, resultando da percepção destes e de um conjunto de ações realizadas, somadas a fatores e efeitos construídos ao longo do tempo. Logo, dependem de questões históricas específicas e refletem um fenômeno social complexo e, portanto, difícil de imitar (Barney, 1991). Da mesma maneira, recursos associados a competências – sejam eles focados em conhecimento, habilidades, cultura ou aprendizado – possuem um caráter cognitivo de difícil duplicação, decorrente do processo cronológico, cumulativo e contextual em que foram desenvolvidos. É neste sentido que Teece et al. (1997) afirmam que a atividade empresarial é incapaz de promover a imediata replicação de habilidades únicas, simplesmente pela combinação de recursos e, justamente por esta razão, as competências são ativos tão intrigantes, visto não poderem ser adquiridos, mas somente construídos. Como exemplo disto, pode-se citar as capacidades dinâmicas e de inovação como recursos que demonstram a habilidade da firma em gerar vantagem competitiva por meio da adaptação, integração e reconfiguração de competências e outros recursos, alinhando-os às demandas mercadológicas, constantemente mutáveis (Teece et al, 1997). Barney (1991) e Hart (1995) acrescentam ainda que a firma inovadora, ao ser a primeira a implementar uma estratégia em determinada indústria por meio de seus recursos

valiosos e raros ou realizar um movimento em grande escala, pode obter vantagem competitiva sustentada sobre seus concorrentes por determinar novos padrões ou devido ao acesso a canais de distribuição, capacidade produtiva, fidelização de consumidores e ganho de reputação positiva.

Além de inimitáveis e insubstituíveis, os recursos deverão estar protegidos por meio de barreiras de mobilidade. Teece et al (1997) consideram como recursos superiores aqueles que, além de específicos à firma (heterogêneos e raros) e imperfeitamente imitáveis, são difíceis ou impossíveis de transferir, dados os custos de transação e transferência e eventuais conhecimentos tácitos envolvidos. De forma similar, Barney (1991) alega que recursos raros e valiosos serão considerados potenciais fontes de vantagem competitiva somente se as firmas concorrentes não forem capazes de obtê-los. Nesta linha, Peteraf (1993) define como recursos imóveis ou imperfeitamente móveis os atributos da firma que são inegociáveis ou, se negociáveis, geram menor valor em firmas distintas da que o desenvolveu e correntemente o emprega, a exemplo de recursos especializados.

De significativa relevância com relação à visão baseada em recursos são as críticas de Porter (1981; 1986), o qual informa que a teoria industrial possuía como propósito original isolar violações do modelo de competitividade perfeita e endereçar estas violações para restaurar os benefícios de bem-estar social das indústrias perfeitamente competitivas e acusa teorias da corrente estratégica de abandonar as preocupações com o bem-estar social em prol da criação de competitividade imperfeita nas indústrias, em que firmas específicas poderiam gerar vantagens competitivas sobre as demais. Em resposta a isto, Barney (1991) afirma que a visão baseada em recursos pode ser consistente com a promoção do bem-estar social, utilizando-se do argumento de Demsetz (1973), o qual defende que a firma que desfruta das vantagens decorrentes de recursos heterogêneos e imóveis está simplesmente se comportando de maneira eficaz e eficiente, podendo-se classificar as rendas resultantes como de eficiência e não de monopólio. Sendo assim, os níveis mais altos de desempenho gerados por firmas com vantagens em recursos decorrem da eficiência em explorar estas vantagens e não de esforços voltados à criação de condições de competitividade imperfeita (Barney, 1991).

2.2 SUSTENTABILIDADE E AS ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS.

Desenvolvimento sustentável foi inicialmente definido pela *World Commission on Environment and Development* (WCED), em 1987, como o atendimento das necessidades atuais da sociedade sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atender às suas necessidades. Com a evolução da pesquisa neste campo, duas vertentes relacionadas surgiram. Em 1993, o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) consolidou o conceito correntemente aceito de ecoeficiência como a entrega de bens e serviços a preços competitivos, que satisfaça as necessidades humanas e promova a qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz os impactos ecológicos e o consumo de recursos no decorrer de todo o ciclo de vida do produto a um nível, ao menos, alinhado com a capacidade estimada da Terra em dar continuidade à vida. No entanto, Elkington (2001) afirma que não somente os recursos naturais devem ser conservados para benefício das gerações atuais e futuras, mas também os direitos humanos devem ser respeitados e, por esta razão, o capitalismo sustentável envolve também questões sociais, éticas e políticas, demandando - além de mercados e tecnologias que o promovam - a definição de novas visões sobre a igualdade social, a justiça ambiental e a ética empresarial. Neste sentido, a responsabilidade social corporativa representa o comprometimento permanente da organização em adotar comportamento ético e em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, melhorando a qualidade de vida dos seus colaboradores e suas famílias, assim como da sociedade em geral (Holme e Watts, 2000), definição à qual a *Commission of the European Communities* (2001), acrescenta a consideração voluntária de fatores ambientais e sociais nas operações da organização e em sua interação com os *stakeholders*. Desta forma, a sustentabilidade revela-se como um conceito amplo, que abrange simultaneamente as questões associadas à ecoeficiência e à responsabilidade social corporativa.

A preocupação com a sustentabilidade surgiu a partir do reconhecimento da incompatibilidade dos sistemas de produção e consumo correntes com a continuidade da vida no planeta, evidenciados pela situação atual de degradação do meio ambiente, pelos níveis de disponibilidade de recursos naturais e pelas constantes catás-

trofes naturais vivenciadas nas últimas décadas. Cientes disto, grupos de ambientalistas e organizações não governamentais focadas na sustentabilidade começaram a se organizar e emitir alertas com relação aos impactos causados por estes sistemas. Começaram a surgir ainda conceitos e recomendações relevantes, a exemplo da Extensão da Responsabilidade ao Produtor (EPR, da sigla em inglês), definida por Lindhqvist (2000) – seu proponente – como uma estratégia de proteção ambiental, com o objetivo de reduzir os impactos de um produto por meio da transferência da responsabilidade pelo seu ciclo de vida, principalmente o tratamento pós-descarte, dos consumidores e órgãos governamentais aos fabricantes, atribuindo a estes também a responsabilidade pelos impactos ambientais gerados.

A constante pressão destes agentes e o reconhecimento da incompatibilidade supracitados incorreram em ações de governos, órgãos reguladores e entidades privadas voltadas à exigência de requisitos mínimos de operação, legislação e certificações – variáveis conforme o segmento – que forçaram as empresas a rever seus procedimentos, atribuindo-lhes considerações associadas à responsabilidade social corporativa e à ecoeficiência (Utting, 2005; Seele, 2007). Estas diretrizes são fortemente endereçadas ao ambiente corporativo, tendo em vista o impacto causado por seus atores. Para Nidumolu et al. (2009) o sistema econômico atual acarreta em grande pressão sobre o planeta, enquanto provêm as necessidades de apenas 25% da população mundial e acrescentam que o número de consumidores e fabricantes deve triplicar nesta década, fazendo com que as abordagens produtivas tradicionais entrem em colapso, obrigando empresas a desenvolver soluções inovadoras voltadas a práticas sustentáveis. Corroborando com isto, Hart (1997), afirma que o grande desafio presente é desenvolver uma economia global capaz de ser sustentada indefinidamente pelo planeta e seus recursos. Associado à preocupação com questões sociais e à pressão midiática acerca da sustentabilidade, este desafio, logo afetou a percepção dos consumidores com relação aos produtos e às empresas de que eram clientes, fazendo com que irrompessem medidas sustentáveis como vantagens competitivas.

Neste contexto, agências de desenvolvimento e atores focados na promoção do desenvolvimento sustentável ganharam um novo parceiro com o crescente surgimento de programas em

prol da sustentabilidade nas organizações e corporações (UNRISD, 2000), as quais, segundo Hart (1997), são as únicas entidades com recursos, tecnologia, alcance global e motivação para alcançá-la. Estes programas são principalmente focados no desenvolvimento de campanhas de cunho social – voltadas aos colaboradores, suas famílias ou população em geral – e de novos processos, produtos e tecnologias direcionados à minimização dos impactos ambientais durante todo o ciclo de vida dos produtos que disponibilizam no mercado. Segundo o *United Nations Research Institute for Social Development* – UNRISD (2000), esta situação evolutiva apresenta-se em forte contraste com o cenário do passado, quando as grandes organizações eram vistas como insensíveis às necessidades de certos *stakeholders* e responsáveis por muito da degradação do planeta, mas afirma que, no entanto, a resposta para a pergunta “Por quê alguns setores empresariais estão mudando?” está menos relacionada à preocupação ética recém descoberta pelos executivos das corporações acerca das condições sociais e ambientais do planeta e mais associadas a fatores econômicos, políticos e estruturais. Visam com isto, segundo Seele (2007), serem reconhecidas por seus *stakeholders* como firmas que incorporam fatores sócio-ambientais em suas estratégias e práticas, obtendo vantagem competitiva perante seus concorrentes ao serem vistas como organizações sustentáveis.

Nidumolu et al. (2009) defendem que as organizações sustentáveis podem desenvolver novos mercados e começaram a transformar o contexto competitivo, perturbando o *status quo* corrente e que, ao agir proativamente – implantando medidas mais avançadas que a legislação vigente – desenvolverão competências que pressionarão seus concorrentes a adequar-se e podem, mesmo, influenciar regulamentações e leis futuras. No entanto, o conceito aceito que define a organização sustentável como aquela que contribui ao desenvolvimento sustentável pela entrega de benefícios econômicos, ambientais e sociais, simultaneamente (Hart e Milstein, 2003) é excessivamente vago e, segundo Elkington (2001), por ser ainda embrionário, não oferece precisão e confiabilidade para se afirmar se determinada firma pode ser classificada como sustentável ou não.

Uma alternativa recentemente adotada pelas firmas é a associação e o desenvolvimento de parcerias com governos para a geração de acordos

negociados voltados a práticas sustentáveis e com atores da sociedade civil focados na ecoeficiência e na responsabilidade corporativa – consumidores, grupos ativistas e ONGs – almejando a adequação de seus processos e produtos por meio da pesquisa conjunta e obtenção de certificações. Segundo o UNRISD (2000), formas importantes de co-regulamentação envolvem acordos negociados entre governo e empresas, assim como regulamentação civil, onde ONGs e consumidores possuem considerável influência em determinar os padrões e normas que determinam o relacionamento das empresas com a sociedade e o meio ambiente. Esta forma de regulamentação permite estreitar o relacionamento entre os múltiplos *stakeholders* envolvidos, promovendo o balanceamento de objetivos, com base na combinação de capacidades e competências específicas de cada um dos interessados em prol do desenvolvimento sustentável.

Além da co-regulamentação decorrente de acordos negociados com o governo e membros da sociedade civil, faz-se relevante a influência da auto-regulamentação corporativa no que diz respeito a práticas sustentáveis. Segundo Utting (2005), o neoliberalismo critica certas formas de regulação do tipo “comando e controle” e a intervenção do estado, fundamentando-se no argumento que sua interferência influencia a liberdade individual e a eficiência. Com isto, defende que, também em relação a padrões ambientais, sociais e trabalhistas, a empresa privada pode se regular por meio da auto-regulamentação corporativa e pelas iniciativas voluntárias, em resposta a sinais advindos do mercado e da sociedade, considerando sua capacidade de inovação. De forma similar, em UNRISD (2000) alegou-se que, em alguns países, processos e políticas associadas à globalização e à reforma neoliberal enfraqueceram a capacidade regulatória do Estado, acarretando na emergência da auto-regulamentação e de iniciativas voluntárias organizacionais e corporativas como abordagens dominantes para a promoção da responsabilidade empresarial. Neste contexto, a elite empresarial, representada por corporações transnacionais e associações empresariais, não somente responde de forma defensiva, mas também busca influenciar, controlar e liderar proativamente a agenda de reforma institucional e de mudança social e econômica associada à sustentabilidade (Utting, 2005).

3 CONFLITOS E OPORTUNIDADES NA INTERSECÇÃO ENTRE VBR E SUSTENTABILIDADE

Recorrente no discurso das firmas com relação a suas iniciativas e estratégias associadas à sustentabilidade é o propósito de contribuir à continuidade dos recursos do planeta, reduzindo o consumo material e energético durante o ciclo de vida do produto, minimizando os impactos de seu descarte e promovendo melhores condições sociais aos colaboradores envolvidos ao longo da cadeia de suprimentos, dos consumidores e demais *stakeholders*. Visando alcançar este propósito, as firmas investem montantes significativos de seu capital e buscam posicionar-se como líderes em inovações sustentáveis que almejam ganhos sócio-ambientais em nível global, de caráter aparentemente altruísta (Seele, 2007).

No entanto, existem situações em que é possível observar a adoção de estratégias fundamentadas na visão baseada em recursos, representadas por mecanismos direcionados à proteção das tecnologias, materiais, produtos, processos e competências capazes de promover resultados ecoeficientes e socialmente responsáveis, tais como segredo industrial e patentes. Este fenômeno demonstra o paradoxo existente entre o discurso exposto pelas organizações e suas reais ações. Ao passo em que firmas defendem a preocupação corporativa em manter condições de continuidade de recursos naturais e de qualidade de vida, os recursos que desenvolvem para viabilizar a sustentabilidade são mantidos dentro dos limites da organização que os desenvolveu, restringindo seu potencial de colaboração em prol de aspectos socioambientais.

3.1 REMUNERAÇÃO ÀS ORGANIZAÇÕES PROATIVAS E BENEFÍCIOS INTRÍNSECOS AO DESENVOLVIMENTO E COMPARTILHAMENTO DE RECURSOS SUSTENTÁVEIS.

Deve-se considerar, no entanto, o possível argumento das firmas com relação aos custos decorrentes de programas de pesquisa e desenvolvimento de estratégias e recursos sustentáveis. Caso os recursos superiores desenvolvidos pelas firmas fossem compartilhados com concorrentes que não empenharam investimentos e esforços em sua concepção, aquelas organizações poderiam

ser prejudicadas e incorrer-se-ia no risco de oportunismo das empresas do segundo grupo. Consequentemente, isto poderia gerar uma estagnação do desenvolvimento sustentável, dada a inviabilidade de investir capital na geração de recursos sustentáveis que serão posteriormente compartilhados sem custo na indústria.

Por esta razão, sugere-se a proposição de mecanismos de reconhecimento e remuneração destinados aos desenvolvedores dos recursos e estratégias sustentáveis, de forma a incentivar seus programas de pesquisa e desenvolvimento nesta área e recompensá-los por seus esforços, investimentos e resultados. Assim, recomenda-se, exploratoriamente, a adoção das medidas como o rateio dos custos decorrentes do desenvolvimento do recurso/estratégia entre os participantes da indústria que desejam utilizá-los, o qual poderia ser ainda incrementado com percentual pré-definido como remuneração à firma desenvolvedora e; a obrigatoriedade de vinculação explícita do recurso ou produto que o emprega à marca da firma que o compartilhou.

Vantagens adicionais desfrutadas pela firma responsável pela criação e compartilhamento destes recursos englobam os benefícios habitualmente atrelados a condições de *first-mover*, a exemplo de seu reconhecimento como firma inovadora e de ganhos reputacionais. Conforme afirmado por Barney (1991) e Hart (1995), a primeira firma em uma indústria a implementar uma estratégia pode obter uma vantagem competitiva sustentada sobre os concorrentes, devido ao ganho de acesso a canais de distribuição, fidelização de consumidores e reputação positiva. Reputação esta que – além de não ser passível de negociação (Dierickx e Cool, 1989) – pode ser ainda incrementada em decorrência da sensibilização dos *stakeholders* ao reconhecerem o comprometimento e contribuição da firma com relação à sustentabilidade global, desvinculada de interesses plenamente competitivos e coerente com os discursos solidários referentes a questões sócio-ambientais. Soma-se a isto o fato de que firmas que agem proativamente em exceder os padrões definidos por legislação e certificações impõem forte pressão sobre os concorrentes, podendo forçá-los a adequar seus processos ou, até mesmo, influenciar novas regulamentações (Nidumolu et al, 2009).

3.2 INIMITABILIDADE E MOBILIDADE IMPERFEITA NATURAL DE RECURSOS.

Decorrente dos três fatores associados à inimitabilidade, propostos por Dierickx e Cool (1989), discute-se amplamente na literatura a existência de recursos cuja natureza os torna intrinsecamente heterogêneos e imperfeitamente imitáveis. Primeiramente, Barney (1991) defende que a ambigüidade causal não limita apenas o conhecimento e a compreensão de agentes externos à firma quanto a seus recursos e estratégias geradores de vantagem competitiva. Explica afirmando que, dada a complexidade existente entre os recursos da firma e a vantagem competitiva gerada, também é plausível admitir a possibilidade desta relação não ser compreendida perfeitamente nem mesmo pela própria firma que os detém. Isto decorre pois, apesar do fato dos gestores possuírem numerosas hipóteses acerca dos recursos que geram esta vantagem, raramente é possível testá-las. Desta forma, entende-se que, mesmo intencionada a compartilhar integralmente seus recursos e estratégias sustentáveis, as firmas não o poderão realizar com plena eficácia, visto não compreender detalhadamente os fenômenos geradores de determinados resultados. Assim, apesar de minimizada, a heterogeneidade entre estes recursos seria mantida.

Com relação à representação dos recursos como fenômeno social complexo, Barney (1991) afirma que este tipo de recurso está além da capacidade das firmas em gerenciá-lo e influenciá-lo sistematicamente, limitando também a capacidade dos gestores de manipular os atributos e características da firma. Por conseqüente, mesmo compartilhados, sugere-se que a gestão dos recursos dar-se-ia de forma distinta em cada organização. Soma-se a isto o argumento de que sua replicação consumiria tempo e poderia ser ilusória (Teece et. al, 1997), tendo em vista que a produtividade de recursos superiores dependem da natureza de seu emprego e da habilidade com que a estratégia baseada na superioridade do recurso é implementada (Peteraf, 1993).

O fator de inimitabilidade restante – a dependência de condições históricas para o desenvolvimento do recurso distintivo – indica que as empresas concorrentes beneficiadas pelo compartilhamento do recurso teriam de adaptar-se à sua implementação, o que demandaria investimentos, tempo e mudança de cultura. Além disto, se

uma firma obtém recursos valiosos e raros devido a sua trajetória histórica única, ela será capaz de explorar estes recursos na implementação de estratégias que gerem valor e que não possam ser duplicadas por firmas que não tenham vivenciado a trajetória histórica particular (Barney, 1991).

O intuito de apresentar e discorrer acerca da naturalidade observada em determinados conjuntos de recursos com relação à sua imitabilidade e mobilidade imperfeitas é evidenciar a possibilidade de compartilhamento de recursos e estratégias sustentáveis mantendo a heterogeneidade e competitividade entre as organizações. A partir da disseminação destas práticas, a firma desenvolvedora mantém as vantagens mencionadas na subseção 3.1, permite aprimorar os processos da indústria em prol de objetivos sócio-econômicos e pressiona os concorrentes a despendem esforço e investimento para adaptar-se às práticas sustentáveis. Assim, sugere-se que, para os recursos sustentáveis naturalmente inimitáveis e imóveis, faz-se desnecessário o emprego de mecanismos de proteção e isolamento, recomendando-se ainda esforços para permitir sua disseminação – desde que não sejam centrais à estratégia da firma.

3.3 BEM-ESTAR SOCIAL.

Barney (1991) alega que o modelo baseado em recursos pode ser consistente com as preocupações relacionadas ao bem-estar social e acrescenta que falhar em explorar as vantagens competitivas decorrentes destes recursos é ineficiente e, portanto, não maximiza a justiça social. No entanto, existem diferenciais competitivos amplamente utilizados que contradizem esta afirmação, a exemplo da extração excessiva de matérias-primas que comprometem as reservas ambientais; dos direitos exclusivos de extração, gerando monopólio; das economias de escala e poder de barganha, que inviabilizam a competitividade de pequenas e médias empresas e; das patentes sobre medicamentos, as quais restringem seu acesso e, conseqüentemente, limitam o número de pacientes que poderiam ser tratados. Conforme citado anteriormente, Barney (1991) defende ainda que níveis mais altos de desempenho gerados por firmas com vantagens em recursos são decorrentes da eficiência destas empresas em explorar estas vantagens e não de esforços direcionados à criação de condições de competitividade imperfeita que falhe em aumentar a justiça social, argumen-

to este contradito por Peteraf (1993) ao afirmar que sem imperfeições nos fatores estratégicos do mercado, firmas podem esperar somente por retornos normais.

Barney (1991) alega também que se as firmas tiverem os mesmos recursos, podem conceber e implementar a mesma estratégia e, fazendo isto aprimorariam sua eficiência e eficácia da mesma maneira e extensão, não sendo possível desfrutar de vantagem competitiva sustentada. Corroborando com esta afirmação, Porter (1986) indica que, em condições de paridade competitiva, nenhuma organização obtém vantagem competitiva, mas incrementa sua capacidade de sobrevivência econômica. Sob estes argumentos, sugere-se que, incrementando-se a capacidade de sobrevivência das organizações, promove-se sua continuidade, incorrendo na manutenção dos benefícios sociais advindos do funcionamento organizacional, a exemplo dos empregos gerados.

3.4 PARCERIAS E PESQUISAS CONJUNTAS.

Para Seele (2007), a oposição entre as empresas e os ativistas ambientais – cujas ações e literatura passadas eram consideradas agressivas, dramatizadas e extremistas – transformou-se em formas diversas de cooperação e trabalho em equipe. Conforme exposto anteriormente, segundo o documento do UNRISD (2000), formas importantes de co-regulamentação nasceram em decorrência de acordos negociados e parcerias estabelecidas entre a indústria e os governos e/ou organizações não governamentais voltadas à sustentabilidade. Além disto, esta mesma instituição critica a fragmentação, as contradições e o desequilíbrio associados às estratégias sustentáveis adotadas pelas firmas, dado os fatores econômicos, políticos e estruturais que estimulam a responsividade a quesitos sócio-ambientais. Neste contexto, sugere-se que o estabelecimento do diálogo e de posturas solidárias e colaborativas entre as firmas, com relação ao compartilhamento de recursos e melhores práticas sustentáveis, poderia mostrar-se tão benéfico e construtivo quanto as parcerias estabelecidas com governos, ONGs e consumidores, assim como incorrer na minimização da fragmentação identificada, conferindo consistência e favorecendo o desenvolvimento sustentável.

Dado que a sustentabilidade diz respeito a redesenhar o sistema de produção e consumo,

entende-se que as estratégias, competências e recursos a ela relacionados – principalmente os considerados valiosos e raros – são de caráter inovador. Segundo Hart e Milstein (2003), a inovação constitui um processo de alto risco, em decorrência do desconhecimento dos resultados que serão obtidos pela mudança e, principalmente, da incerteza associada à aceitação do mercado quanto a estes resultados. Neste contexto, o estabelecimento de pesquisas conjuntas entre participantes de uma mesma indústria incorreria no compartilhamento do risco associado ao desenvolvimento de medidas sustentáveis, além de reduzir os custos envolvidos.

3.5 MODELO HÍBRIDO.

Baseado nos resultados apurados por Rummelt (1991), não se pode desconsiderar a existência de heterogeneidade entre as firmas pertencentes a uma indústria comum. Assim, não constitui o intuito deste estudo negar a relevância da visão baseada em recursos na administração estratégica das organizações, mas sim criticar o emprego de mecanismos de isolamento aos recursos e estratégias sustentáveis, tendo em vista o potencial ganho sócio-ambiental de seu compartilhamento, em linha com os preceitos da eficiência e da responsabilidade social corporativa.

Por esta razão, sugere-se que dentre os recursos e estratégias presentes em cada firma, existem categorias às quais a utilização dos pressupostos da visão baseada em recursos é plenamente justificável, enquanto em outras categorias, sua utilização incorreria em contradição ao discurso altruísta associado à sustentabilidade. No primeiro grupo, incluem-se os recursos e competências centrais que, segundo Teece et. al. (1997), são aquelas que definem o negócio fundamental da firma. Com exceção de organizações focadas na promoção da sustentabilidade, as competências centrais das firmas estão raramente associadas à sustentabilidade. Desta forma, sugere-se que os recursos e estratégias sustentáveis devam ser vistos como valiosos, mas não raros. Segundo Barney (1991) estes recursos, mesmo não sendo capazes de sustentar a vantagem competitiva, não têm sua importância diminuída, visto serem essenciais ao funcionamento e sobrevivência das organizações.

Assim, propõe-se a reflexão quanto à possibilidade de adoção de um modelo híbrido de competição e colaboração. Neste, as firmas com-

petiriam consoante aos recursos e competências centrais e essenciais ao seu funcionamento e posicionamento na indústria, empregando estratégias de defesa contra a mobilidade, substituíbilidade e imitabilidade destes recursos, mantendo sua distinção e as vantagens decorrentes. Todavia, com relação aos recursos e estratégias sustentáveis, as firmas promoveriam seu compartilhamento – recompensado por meio de estratégias como as expostas na subseção 3.1 – ou engajariam em programas de pesquisa e desenvolvimento conjuntos, obtendo ganhos de *first-mover* no primeiro caso, compartilhando riscos no segundo e reduzindo custos em ambos.

4 DISCUSSÃO E RECOMENDAÇÕES

Partindo-se do pressuposto que as firmas são heterogêneas em recursos por natureza, os estudos acerca da visão baseada em recursos mostram-se certamente relevantes. Além disto, considerando os fatores econômicos – propósito fundamental da existência das empresas – julga-se que os mecanismos de isolamento de recursos-chave associados às competências e atividades centrais da firma são plenamente justificáveis. No entanto, sob o ponto de vista da sustentabilidade, os pilares social e ambiental devem também ser considerados na estratégia da firma.

Assim, argumenta-se que a adoção de mecanismos de proteção dos recursos especialmente voltados à implementação de estratégias sustentáveis – que tragam benefícios sócio-ambientais – incorre em paradoxo, ao limitar a potencial contribuição que oferecem e contradizer o discurso altruísta adotado e exposto por grupos de organizações que os praticam. Desta forma, sugere-se que recursos e estratégias sustentáveis sejam trabalhados de forma diferenciada, tendo em vista que o propósito pelo qual foram concebidos é comum a todos os *stakeholders* envolvidos. Por isto, recomenda-se que estes recursos e estratégias sejam considerados valiosos, mas não raros – ou se naturalmente raros – que esforços sejam direcionados para minimizar as barreiras de mobilidade, permitindo seu compartilhamento e, conseqüentemente, beneficiando o desenvolvimento sustentável.

Tendo em vista os investimentos e esforços despendidos para sua concepção e desenvolvimento, reconhece-se a importância de recompen-

sar a firma que criar e compartilhar estes recursos e estratégias. Sugere-se neste documento duas formas deliberadas de promover esta remuneração. A primeira diz respeito à restituição – com ágio ou não – dos custos comprovados acarretados pela empresa em seu desenvolvimento, por parte dos competidores que desejem utilizar o recurso em questão. A segunda refere-se à vinculação explícita da marca da firma desenvolvedora aos produtos de seus concorrentes que façam uso do recurso compartilhado. Além disto, sugere-se a existência de vantagens competitivas intrínsecas ao desenvolvimento e disseminação destes recursos e estratégias, sendo as mais relevantes o ganho reputacional perante os *stakeholders* e ganhos associados ao canal de distribuição. Benefícios podem ainda ser obtidos por meio do desenvolvimento de pesquisas conjuntas entre firmas pertencentes à mesma indústria. Com isto, entende-se que processos habituais e naturalmente associados à atividade da referida indústria podem ser conjuntamente aprimorados com a consideração de aspectos sócio-ambientais, beneficiando todos os seus membros – ou ao menos aqueles engajados – concomitantemente com as vantagens decorrentes da redução do custo individual de pesquisa e desenvolvimento e do compartilhamento de riscos. Desta forma, entende-se que haveria incremento da competitividade em nível industrial, aumentando o acesso aos produtos ou atribuindo-lhes maior qualidade, o que levaria ao aumento da demanda e, conseqüente, melhoria dos resultados das firmas pertencentes a esta indústria. Sob o aspecto sócio-ambiental, as medidas sustentáveis quando disseminadas – seja pela pesquisa conjunta ou pelo compartilhamento – teriam suas contribuições expandidas, ao mesmo tempo em que os impactos de práticas anteriores e menos adequadas seriam minimizados (ou mesmo eliminados) ao serem substituídos pelas práticas sustentáveis.

O artigo ainda aponta inconsistências na argumentação consoante ao bem estar e justiça social decorrentes da adoção da VBR, recorrendo aos efeitos de condições de competitividade imperfeita. Discorre-se ainda a respeito de recursos que podem ser considerados naturalmente inimitáveis e/ou imperfeitamente móveis. Neste grupo, destacam-se recursos decorrentes de fenômeno social complexo, dependentes de condições históricas e aqueles que incorrem em ambigüidade causal. Nestes casos, a complexidade da

implementação de estratégias que os empregam, dispensaria mecanismos de proteção, manteria a heterogeneidade na indústria, estimularia a sustentabilidade e, simultaneamente, pressionaria concorrentes e influenciaria regulamentações.

Sugere-se, por fim, a reflexão quanto à possibilidade de adoção de uma postura híbrida com relação ao emprego da visão baseada em recursos. Nesta, os recursos e estratégias sustentáveis seriam vistos como valiosos, mas promover-se-ia sua disponibilização, incorrendo em benefícios ao desenvolvimento sustentável, enquanto recursos estratégicos críticos à operacionalização e centrais às atividades e competitividade da firma seriam protegidos por meio de mecanismos de isolamento.

Sendo assim, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos voltados à identificação e categorização de recursos e estratégias sustentáveis e o levantamento de sua relevância na competitividade e resultados da firma. Sugere-se também pesquisas empíricas que visem à comparação dos resultados financeiros entre firmas que adotam postura solidária e firmas que adotam postura protecionista frente a seus recursos e estratégias sustentáveis ou similares, considerando seus efeitos intra-indústria e inter-indústria.

REFERÊNCIAS

- AGENDA 21 (2012). In: UNITED NATIONS CONFERENCE ON ENVIRONMENT & DEVELOPMENT, 1992, Rio de Janeiro. *Relatório...* Conches: UNCED, 1992. cap. 5. Disponível em: <<http://www.gdrc.org/u-gov/a21-sustainability.html>>. Acesso em: 14 nov.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. v. 17, n. 1, mar.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2001). *Green paper: promoting a european framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: European Commission.
- Demsetz, H. (1973). Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. *Journal of Law and Economics*. v. 16, n. 1, abr.
- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. v. 35, n. 12, dez.
- Elkington, J. (2001). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.

- Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*. v. 20, n. 4.
- Hart, S.L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, jan-fev.
- Hart, S. L., Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 2.
- Holme, R., Watts, P. (2000). *Corporate social responsibility: making good business sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- Lindhqvist, T. (2012). *Extended producer responsibility in cleaner production: policy principle to promote environmental improvements of product systems*. Lund: Lund University – IIIIEE, 2000. Tese de Doutorado. Disponível em: <<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=19692&fileOid=1002025>>. Acesso em: 05 nov.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver for innovation? *Harvard Business Review*, set. 2009.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. v. 14, n.3, mar. 1993.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*. v. 6, n.4, out. 1981.
- Rumelt, R. P. (1997). Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. J. *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. pp. 131-145. Oxford: Oxford University Press.
- Rumelt, R. P. (1991). How much industry matter?. *Strategic Management Journal*. v.12, n.3, mar. 1991.
- Seele, P. (2007). Is blue the new green?. *Working Papers of Center for Responsibility Research*. n. 3.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. v. 18, n.7, ago. 1997.
- UNRISD – United Nations Research Institute for Social Development. (2000). Business responsibility for sustainable development. In: GENEVA 2000: THE NEXT STEP IN SOCIAL DEVELOPMENT, 1. 2000, Geneva. *Occasional Paper...* Geneva: UNRISD.
- Utting, P. (2005). Corporate responsibility and the movement of business. *Development in Practice*. v. 15, n. 3, jun. 2005.
- WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (1993). Report of the BCSD: First Antwerp Eco-Efficiency Workshop. In: ANTWERP ECO-EFFICIENCY WORKSHOP, 1., 1993, London. *Relatório...* London: International Institute of Environment and Development.
- WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (2012). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1987. Relatório. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso em: 16 out. 2012.

Resource-Based View and Sustainability: the Sustainable Strategies Protection Paradox and the Opportunities of Resource Sharing

RESUMO

Companies searched for complying with sustainable regulation and certifications as survival and marketing strategies. In parallel, resource based view (RBV) aims to protect heterogeneous resources to generate and sustain competitive advantages. This paper aims to point the paradox in organizational discourse on sustainability as, in defense of economic bottom-line, firms limit social and environmental contributions of sustainable strategies and resources by protecting them. In this sense, relevant conflicts between RBV and sustainability assumptions were identified and, also, opportunities from sustainable resources sharing were discussed. Finally, a hybrid model, based on competition on core competencies and cooperation on sustainability was suggested.

Keywords: Sustainability, Resource Based View, Competitiveness.

Endereço para contato:

Ubiratã Tortato
Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR)
Rua Imaculada Conceição, 1155
Bloco Acadêmico - Sala 103B - 1º Andar - Prado Velho
CEP: 80215-901 - Curitiba, PR, Brasil.

Recebido em: 17/05/2014

Aprovado em: 13/01/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer