

Natural resource-based view sob o enfoque social: uma pesquisa bibliográfica

Luciana Maines da Silva¹

Cláudia de Salles Stadtlober²

Resumo: Essa pesquisa bibliográfica teve por objetivo analisar a produção científica nacional e internacional sobre a aplicação do conceito de *Natural resource-based view* (NRBV) voltada ao enfoque social (HART, 1995). A NRBV é uma *spin-off* da *Resource-based view* (RBV), que trata de recursos e capacidades das organizações para obter e manter vantagem competitiva e desempenho econômico (BARNEY, 2000). O desdobramento dessa teoria propôs, originalmente, três capacidades-chave estratégicas: prevenção da poluição, administração de produtos e desenvolvimento sustentável. Em outro momento, foram percebidas duas novas áreas distintas nas estratégias-chave de desenvolvimento sustentável: tecnologias limpas e base da pirâmide (*BoP*) (HART; DOWELL, 2011). Verificou-se que a maioria dos artigos utiliza o conceito como base para iniciativas sustentáveis, principalmente ligadas à cadeia de suprimentos. A estratégia-chave de *BoP*, assim como outro enfoque social, obteve pouco destaque científico, o que demonstra uma lacuna do aspecto social que pode ser melhor explorada.

Palavras-chave: *Resource-based View; Natural Resource-based View; Base da Pirâmide.*

The social approach of the natural resource-based view: a bibliographic research

Abstract: This bibliographic research aimed to analyze the national and international scientific production on the application of the concept of *Natural resource-based view* (NRBV) focused on the social approach (HART, 1995). NRBV is a *resource-based view* (RBV) *spin-off* that addresses organizations' capabilities to obtain and maintain competitive advantage and economic performance (BARNEY, 2000). The theory originally proposed three key strategic capabilities: pollution prevention, product management and sustainable development. After that time, two new distinct areas were perceived in the key sustainable development strategies: clean technologies and base of pyramid (*BoP*) (HART; DOWELL, 2011). It was found that most articles use the concept as the basis for sustainable initiatives, mainly related to the supply chain. *BoP*'s key strategy, as well as another social focus, has achieved little scientific prominence, which demonstrates a gap in the social aspect that can best be explored.

Keywords: *Resource-based View; Natural Resource-based View; Base of the Pyramid.*

1 Introdução

A discussão sobre os recursos da empresa não é recente, porém tomou novo rumo quando a preocupação com aspectos ambientais e sociais passou a influenciar a estratégia. Os impactos ambientais associados ao crescimento da população, da economia global, do consumo de combustíveis fósseis e a produção industrial se multiplicaram. A estratégia e a vantagem competitiva, nesse novo contexto, “estão

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Administração pela Faculdade São Judas Tadeu. Atua como Professora Adjunta da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Endereço Postal: Av. Unisinos, 950. Bairro Cristo Rei. São Leopoldo/RS. Cep: 93.022-750 E-mail: lucianamaines@unisinos.br

² Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS). Mestre em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atua como professora do curso de Administração em disciplinas de empreendedorismo e coordenadora do curso de Medicina da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

enraizadas em capacidades que facilitam a atividade econômica ambientalmente sustentável, uma visão baseada em recursos naturais da empresa” (HART, 1995, p. 6).

Foi criado, assim, o conceito de *natural resource-based view* (NRBV) (Hart, 1995), que definiu três capacidades-chave estratégicas: prevenção da poluição, administração de produtos e desenvolvimento sustentável. Mais recentemente, Hart e Dowell (2011) revisitaram a NRBV e perceberam que a estratégia-chave de desenvolvimento sustentável no ambiente corporativo se dividiu em duas novas áreas distintas: tecnologias limpas e base da pirâmide. A proposta inicial de Hart, em 1995, contemplava o aspecto social de forma tímida, quando apresentava o desenvolvimento sustentável vinculado a aspectos econômicos e sociais. Contudo, ao revisar o conceito, os autores perceberam que a preocupação com a base da pirâmide tomou proporções muito maiores.

É esse novo olhar sobre a Teoria Baseada em Recursos que deu origem ao objetivo do artigo, ao analisar a produção científica nacional e internacional sobre a aplicação do conceito de NRBV voltada ao contexto social, no que diz respeito à população da Base da Pirâmide. Não se busca aqui avaliar o contexto ambiental.

O desenvolvimento da presente pesquisa justifica-se, visto que há mudanças no conceito, na sua aplicação e também no direcionamento dos caminhos que os diversos pesquisadores deram à temática. Assim, tem-se possibilidade de explorar mais o tema, a partir de novos estudos e pesquisas.

Para atingir o objetivo proposto, o artigo está estruturado em seções que abordam a revisão da literatura sobre a origem da *Resource-based view* (RBV) e sua evolução para a *Natural resource-based view* (NRBV), a metodologia aplicada, a análise dos resultados e, por fim, as conclusões do estudo.

2 Revisão da Literatura

Essa seção tem por objetivo apresentar o conceito da *Resource-based view* (RBV) e aprofundar o desdobramento do conceito de *Natural resource-based view* (NRBV), assim como sua relação com a *Base of the Pyramid* (BoP).

2.1 Resource-based view (RBV)

Em ambientes altamente competitivos, as empresas estão constantemente preocupadas em estabelecer e manter sua vantagem competitiva (PORTER, 1981). Uma das fontes dessa vantagem é a compreensão e a definição de estratégias de utilização dos recursos internos da empresa.

A *Resource-based view* (RBV), ou Visão Baseada em Recursos (VBR), foi desenvolvida buscando responder por que algumas empresas obtêm melhor desempenho econômico do que outras. É utilizada para auxiliar as empresas em conquistar vantagem competitiva e desempenho econômico superior, impulsionadas por seus recursos e capacidades que posicionam as empresas por meio da construção de valor. Mas, para que isso aconteça, os recursos devem atender a quatro requisitos, quais sejam, o de

serem valiosos, raros, de difícil imitação e o fato de que a organização deve trabalhar em benefício deles (BARNEY, 1991).

Barney, Ketchen e Wright (2011), ao analisarem se a RBV está em estágio de revitalização ou declínio, constataram que, além de ter sido alavancada à teoria (denominada de *Resource-based theory* – RBT), pela sua precisão e sofisticação, também gerou *spin-offs*, como a *Knowledge-based view* (GRANT, 1996), e a *Natural resource-based view* (NRBV) (HART, 1995).

Ao considerar que os recursos da empresa são heterogêneos e imóveis, Barney (1991) reforça a ideia de que nem todos os recursos têm potencial de sustentar vantagem competitiva. A discussão da heterogeneidade dos recursos remete a duas possibilidades de ganhos: através de rendas Ricardianas (empresas eficientes podem sustentar sua vantagem competitiva somente se os recursos não puderem ser expandidos livremente ou imitados pelas outras firmas) ou através de monopólio (PETERAF, 1993). No que diz respeito à imobilidade dos recursos, eles poderão permanecer disponíveis para a empresa ou a renda deverá ser dividida entre as empresas (PETERAF, 1993).

Para que os recursos tenham o potencial de geração de vantagem competitiva, devem possuir quatro atributos: valor, raridade, ser difícil de imitar e difícil de substituir (BARNEY, 1991).

Um recurso é valioso quando permite à empresa conceber ou implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. O sentido de valor diz respeito à exploração de oportunidades e/ou neutralização de ameaças do ambiente da empresa (BARNEY, 1991). Nesse sentido, a reputação e o relacionamento da empresa com seus *stakeholders* podem ser considerados um recurso valioso (DIRECKX; COOL, 1989; DONALDSON; PRESTON, 1995).

Um recurso raro é aquele que é absolutamente único entre um conjunto de concorrentes e empresas potencialmente concorrentes (BARNEY, 1991). Nesse contexto, a cultura organizacional pode ser considerada rara, quando as empresas concorrentes não possuem uma que possa ser considerada valiosa (BARNEY, 1986).

Já para um recurso ser difícil de imitar, requer uma ou a combinação de três razões: (a) a capacidade de uma empresa para obter um recurso é dependente de condições históricas únicas; (b) a ligação entre os recursos possuídos por uma empresa e vantagem competitiva sustentada é causalmente ambígua; ou (c) a geração de recursos é socialmente complexa (BARNEY, 1991). O *know-how* ou experiência normalmente requer anos para se desenvolver, limitando a capacidade de um competidor de copiar facilmente (DIRECKX; COOL, 1989).

Por fim, para um recurso ser considerado insubstituível, ele deve poder ser explorado separadamente para implementar a mesma estratégia (BARNEY, 1991). Segredos comerciais e certas instalações de produção especializadas e experiência em engenharia são exemplos. Esses ativos são difíceis de transferir entre as empresas por causa dos custos de transações e dos custos de transferência, além disso, os ativos podem conter conhecimento tácito (TEECE et. al., 1997).

2.2 Natural-resource-based-view (NRBV)

Ao criticar que as teorias de gestão ignoraram as restrições impostas pelo ambiente natural, principalmente pela magnitude dos problemas ecológicos, e ao considerar que a estratégia e a vantagem competitiva devem estar enraizadas em capacidades que facilitam a atividade econômica ambientalmente sustentável, Hart (1995) buscou preencher essa lacuna ao propor a *Natural resource-based view* (NRBV), teoria de vantagem competitiva baseada no relacionamento entre a firma e o ambiente natural. Para Hart (1995), a estratégia e a vantagem competitiva devem estar enraizadas em capacidades que facilitam a atividade econômica ambientalmente sustentável. A NRBV propôs, originalmente, três capacidades-chave estratégicas: prevenção da poluição, administração de produtos e desenvolvimento sustentável.

A prevenção da poluição tem como preocupação evitar o desperdício e as emissões, como, por exemplo, o desenvolvimento de projetos e ações ambientais nas empresas. A remoção de poluentes, a partir do processo de produção, pode aumentar a eficiência por reduzir as entradas necessárias, por simplificar o processo e por reduzir os custos de adaptação e de responsabilidade civil. Já a administração de produtos inclui toda a cadeia de valor ou “ciclo de vida” de sistemas de produtos da empresa. Através do envolvimento das partes interessadas, o processo de design e desenvolvimento de produto é integrado (HART, 1995). Importante salientar que uma estratégia de desenvolvimento sustentável não se limita a reduzir danos ambientais, mas sim, a produzir de forma que possa ser mantido indefinidamente no futuro. Além disso, concentra-se em preocupações econômicas e sociais (HART; DOWELL, 2011).

Ao revisitar o conceito de NRBV, Hart e Dowell (2011) perceberam duas novas áreas distintas nas estratégias-chave de desenvolvimento sustentável, no ambiente corporativo: tecnologias limpas e base da pirâmide. A estratégia de tecnologia limpa trata de como as empresas constroem novas competências e se posicionam por uma vantagem competitiva enquanto sua indústria evolui. Já a estratégia na base da pirâmide demonstra uma crescente atenção por parte das corporações em minimizar os efeitos da pobreza dos mais pobres cidadãos mundiais (HART; DOWELL, 2011). Os autores ressaltam a importância em desenvolver os recursos e as capacidades necessárias para entrar e ter sucesso nos mercados de base da pirâmide, como a capacidade em cocriar negócios com as comunidades BoP. Um exemplo pode ser o caso da Cooperativa de reciclagem de óleo de cozinha, Mundo Mais Limpo, na qual senhoras da comunidade com apoio de empresas, universidade e sociedade civil desenvolvem sabão a base do óleo reciclado. Assim, elas conseguem uma fonte de renda, uma atividade profissional e reduzem o impacto do óleo que seria descartado no meio ambiente (www.mundomaislimpo.org.br).

2.3 Base of the Pyramid (BoP)

O termo *Base of the Pyramid* (BoP) – ou Base da Pirâmide – foi criado por Prahalad e Hammond (2002) e refere-se às 4 bilhões de pessoas que recebem menos de \$10 ao dia. As pessoas que representam a base da pirâmide estão, geralmente, concentradas em economias emergentes ou são participantes de mercados informais de países em desenvolvimento. Esses mercados são reconhecidos por fracas estruturas institucionais, pobres instalações de infraestrutura, são deslocados geograficamente, estão distantes de

serviços financeiros, entre outras características (KHALID; SEURING; BESKE; YAMAR; WAGNER, 2015). Além de não ter acesso à saúde, educação e a outros produtos e serviços, essas populações pagam altos preços para ter acesso à água, moradia e financiamentos (KISTRUCK, 2013).

Investir em negócios na base da pirâmide significa tirar bilhões de pessoas da pobreza e do desespero, evitar a decadência social, o caos político, o terrorismo e o colapso ambiental, que é certo se a distância entre países ricos e pobres continuar a aumentar. Mas fazer negócios com as 4 bilhões de pessoas mais pobres do mundo - dois terços da população mundial - exige inovações radicais em modelos tecnológicos e de negócios, exigindo um novo nível de eficiência de capital e novas maneiras de medir o sucesso financeiro. As empresas serão obrigadas a transformar a sua compreensão da escala. Em suma, as populações mais pobres despertam um novo desafio gerencial para as empresas mais ricas do mundo: a venda aos pobres, buscando ajudá-los a melhorarem de vida, através da produção e distribuição de produtos e serviços de uma maneira culturalmente sensível, ambientalmente sustentável e economicamente rentável (PRAHALAD; HART, 2002). A Danone e a BASF são exemplos de multinacionais que, através de uma *join-venture* com o grupo Grameen, desenvolveram produtos com e para a *BoP*. A Danone, tendo como objetivo minimizar a desnutrição, desenvolveu um iogurte enriquecido, que é produzido em Bangladesh, com uso intensivo de mão de obra local e insumos de produtores locais. Já a BASF desenvolveu um mosquiteiro com inseticida, que, além de proteger a população, ainda é vendido em pequenos comércios locais, desenvolvendo a economia local (<https://www.yunusnegociossociais.com>).

A proposta original da *Bop* dizia respeito à perspectiva orientada ao consumidor (Prahalad; Hammond, 2002), que considera a população menos favorecida como potenciais consumidores de produtos e serviços de corporações multinacionais. Essa proposta foi criticada, gerando uma nova perspectiva, orientada à produção, considerando a população *BoP* como potenciais produtores e elaborando estratégias para integrar a pobreza na geração de valor em atividades da cadeia de suprimentos, desenvolvendo suas capacidades (KHALID et al., 2015).

Atrelando as vantagens sociais de negócios à base da pirâmide, deve-se destacar que as empresas geram lucro, mantendo seus negócios lucrativos e economicamente sustentáveis (PRAHALAD; HAMMOND, 2002). Webb, Kistruck, Ireland e Ketchen (2010) confirmaram o fato de a *BoP* continuar a ser um terreno fértil e intrigante para a pesquisa organizacional, pois cerca de um sexto da população mundial vive com um dólar por dia ou menos, mas poucas pesquisas analisaram as interações desses indivíduos com organizações e teorias de desenvolvimento dentro deste universo (WEBB *et. al.*, 2010). A falta de pesquisas foi ressaltada por Halme et al. (2012, p. 745), ao afirmarem que a “*Research on business solutions for poverty alleviation is still in its infancy, and therefore there is yet no coherent set of concepts*”. Hart e Dowell (2011) também destacaram que, apesar do interesse corporativo e uma literatura orientada ao crescimento, ainda há uma carência de pesquisas sobre *BoP*.

Percebida essa necessidade, é reforçada a importância de compreender como os aspectos sociais, principalmente aqueles relacionados à *BoP*, são desenvolvidos à luz da NRBV. A seção seguinte apresentará a metodologia utilizada nesse artigo.

3 Metodologia

O objetivo deste estudo foi analisar a produção científica nacional e internacional sobre a aplicação do conceito de NRBV voltada ao contexto social, no que diz respeito à população da Base da Pirâmide.

A pesquisa é classificada como de caráter exploratório (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005). Para Gil (2008), a pesquisa exploratória pode envolver levantamento bibliográfico para trazer maior familiaridade com o tema. Assim, primeiramente, foi realizada pesquisa bibliográfica (GIL, 2008). Segundo Sampieri (2013, 75), “A perspectiva teórica proporciona uma visão sobre onde se situa a formulação proposta dentro do campo de conhecimento no qual iremos “caminhar”.

Em um segundo momento, foi feita a pesquisa dos artigos que serviram de base para o estudo. O desenvolvimento da pesquisa foi realizado através da ferramenta *Web of Science* e *Spell*, na qual se verificaram artigos que continham as palavras-chave “*Natural resource-based view*” ou “NRBV”. Com isso, foram identificados 48 artigos na base de dados *Web of Science*; já na base de dados *Spell*, foram identificados 4 artigos com a temática, inclusive o artigo seminal de Hart (1995) e sua revisitação (HART; DOWELL, 2011). As pesquisas nas bases foram realizadas nos meses de março, abril e maio.

Ao se fazer uma primeira avaliação nos artigos, através de leitura detalhada dos resumos, percebeu-se que a maioria dos estudos não tinha como objetivo destacar o contexto social. Muitos deles se referem a aspectos ambientais, como redução de emissão de carbono. A maioria dos estudos utilizou como referência o artigo seminal de Hart (1995).

A fim de atender ao objetivo de focar exclusivamente o contexto social, refez-se a busca, mais uma vez através da ferramenta *Web of Science* e *Spell*, desta vez identificando os artigos que citavam o artigo de Hart e Dowell de 2011, pois, nele, o aspecto social ficou mais explícito, através da estratégia-chave da *BoP*. Foram obtidos 92 resultados. Dentre esses, buscaram-se no título ou no *abstract* as palavras-chave “social” ou “BoP”. Essa seleção se deu para se excluir aqueles que dizem respeito a tecnologias limpas e a outros temas relativos ao contexto ambiental. A amostra reduziu e foi composta por 16 artigos, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Artigos selecionados

TÍTULO	ANO	AUTORES
Business, Ecosystems, and Biodiversity: New Horizons for Management Research	2013	Winn, M. I.; Pogutz, S.
Causes of waste across multi-tier supply networks: Cases in the UK food sector	2014	Mena, C.; Terry, L. A.; Williams, A.; Ellram, L.
Resource-based social-environmental strategy and causal ambiguity	2015	De Sousa-Filho, J. M.; Barbieri, J. C.
From cleaner production to sustainable development: the role of academia	2015	Khalili, N. R.; Duecker, S.; Ashton, W.; Chavez, F.
The link of environmental and economic performance: Drivers and limitations of sustainability integration	2015	Wagner, M.

Making Sustainability Sustainable	2016	Montabon, F.; Pagell, M.; Wu, Z.
Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors	2013	Flammer, C.
The World Capital Markets' Perception of Sustainability and the Impact of the Financial Crisis	2014	Lopatta, K.; Kaspereit, T.
Firm Characteristics, Industry Context, and Investor Reactions to Environmental CSR: A Stakeholder Theory Approach	2015	Cordeiro, J. J.; Tewari, M.
Corporate Sustainability and Shareholder Wealth-Evidence from British Companies and Lessons from the Crisis	2016	Gomez-Bezares, F.; Przychodzen, W.; Przychodzen, J.
Corporate environmental responsiveness in India: lessons from a developing country	2012	Sandhu, S.; Smallman, C.; Ozanne, L. K.; Cullen, R.
Mitigating Principal-Agent Problems in Base-of-the-Pyramid Markets: Na Identity Spillover Perspective	2013	Kistruck, G. M.; Sutter, C. J.; Lount, R. B., Jr.; Smith, B. R.
Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet?	2014	Montiel, I.; Delgado-Ceballos, J.
Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness	2014	Pavlovich, K.; Corner, P. D.
Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground?	2015	Glavas, A.; Mish, J.
Putting sustainable supply chain management into base of the pyramid research	2015	Khalid, R. U.; Seuring, S.; Beske, P.; Land, A.; Yawar, S. A.; Wagner, R.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para a análise dos artigos, foi utilizado o método de análise textual. Para o autor Severino (2002, p. 53), "...a apresentação das ideias mais relevantes do texto não deixam de ser uma síntese material...". Assim, a análise não pretende esgotar o tema, mas apresentar o contexto em que a NRBV foi utilizada. Os artigos foram analisados e os resultados são apresentados na próxima seção.

4 Análise dos resultados

O comportamento positivo da empresa sobre os aspectos sociais, ambientais e éticos, vinculados ao modo de fazer negócios e aos valores da organização, representa sua orientação socioambiental. A dependência da história, ética e governança fazem parte dessa orientação e são reconhecidos por serem intangíveis e complexos (SOUSA-FILHO; BARBIERI, 2015).

A NRBV (HART, 1995) surgiu como uma derivação do conceito de RBV (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991), introduzindo a preocupação com o aspecto ambiental e propondo, inicialmente, três capacidades-chave estratégicas: prevenção da poluição, administração de produtos e desenvolvimento sustentável. Com a evolução dos estudos, Hart e Dowell (2011) verificaram que a capacidade-chave de desenvolvimento sustentável estava sendo aplicada em duas novas áreas distintas, relacionadas a tecnologias limpas e base da pirâmide (BoP).

É intensa a pressão sobre os gestores para agir de forma socialmente responsável e fornecer produtos sustentáveis (sob a ótica social e ambiental). No entanto, nem sempre é clara a forma como a empresa irá se beneficiar destas atividades ou como o gestor será recompensado (McWILLIAMS; SIEGEL, 2011).

Ao analisar os artigos que citam a revisitação ao conceito de NRBV, verifica-se que, mesmo se buscando pelas palavras-chave “social” e “BoP”, muitos têm foco exclusivamente ambiental, principalmente no que se refere à prevenção da poluição, através da gestão sustentável da cadeia de suprimentos (por exemplo, BROCKHAUS; KERSTEN; KNEMEYER, 2013 e KANNAN; JABBOUR; JABBOUR, 2014). Foram identificados quatro principais temas: ambiental, financeiro, social e TBL – *Triple Bottom Line firms*, os quais serão apresentados a seguir.

4.1 Ambiental

Dos artigos selecionados que apresentaram, de alguma forma, a importância e o impacto social, muitos não dão a devida profundidade a esse aspecto (por exemplo, WAGNER, 2015 e MONTABON; PAGELL; WU, 2016). Montiel e Delgado-Ceballos (2014) corroboram essa visão, ao identificarem que a maioria dos estudos sobre sustentabilidade corporativa focam na dimensão ambiental (por exemplo, SANDHU; SMALLMAN; OZANNE; CULLEN, 2012; WINN; POGUTZ, 2013; MENA; TERRY; WILLIAMS; ELLRAM, 2014; KHALILI; DUECKER; ASHTON; CHAVEZ, 2015). Essa falta de profundidade no aspecto social foi ressaltada por Wagner (2015), que avaliou se as demandas das partes interessadas estão relacionadas com a integração das atividades de gestão dentro da empresa e se essa integração está positivamente associada com dimensões de desempenho econômico e ambiental, comprovando que somente a dimensão econômica está associada à integração. Na busca de escopo ambiental mais consistente, Montagon *et. al.*, (2016) buscaram desenvolver uma lógica Ecologicamente Dominante em que o ambiente e os interesses sociais, na cadeia de suprimentos, substituem os interesses econômicos.

A ideia verificada nos estudos sobre cadeia de suprimentos é apresentada por Montabon et al. (2016), ao defender a lógica ecologicamente dominante. Essa lógica confirma a afirmação de que a preocupação sustentável tem um escopo mais amplo do que a social e econômica, conforme verificado neste estudo. Principalmente os estudos voltados à cadeia de suprimento buscam descrever a capacidade de aprimorar as operações com foco no meio ambiente. Segundo Sousa-filho e Barbieri (2015, p. 702), “o aperfeiçoamento ambiental é a capacidade da empresa de melhorar os aspectos ambientais de suas operações implementando técnicas, tecnologias ou metodologias que gerem impactos positivos nos desempenhos financeiro e socioambiental”. Na “lógica ecologicamente dominante”, as satisfações ambientais e sociais são prioritárias frente às econômicas. Tendo uma visão de longo prazo, busca não gerar danos ao satisfazer as expectativas dos consumidores, integrando, sustentavelmente, a cadeia de suprimentos (MONTABON *et. al.*, 2016). Contudo, o aspecto financeiro tem destaque nos estudos sobre a NRBV.

4.2 Financeiro

Pouco se fala sobre o retorno financeiro aos acionistas, mas alguns estudos destacam o impacto da sustentabilidade empresarial sobre o retorno das ações (Gomez-Bezares; Przychodze; Przychodzen, 2016) e a reação dos investidores no *rating* do ambiente corporativo (CORDEIRO; TEWARI, 2015). De acordo com a visão de que a responsabilidade social corporativa ambiental (CSR) gera novos e competitivos recursos, as empresas que se comportam de forma responsável com o meio ambiente experimentam um aumento significativo do preço das ações, enquanto as empresas que se comportam de forma irresponsável enfrentam uma diminuição significativa (FLAMMER, 2013). Nesses estudos, percebeu-se o aspecto positivo das ações ambientais na rentabilidade das ações e no comportamento dos acionistas, o que só reforça a importância do assunto. Os estudos de Lopatta e Kaspereit (2014) corroboram a importância, ao sugerir que as empresas devem aumentar seu compromisso com a sustentabilidade corporativa (social e ambiental) devido às mudanças no ambiente institucional, principalmente, desencadeada pela crise financeira de 2008.

4.3 Social

As estratégias socioambientais empresariais (ESAE) têm sido o elo entre a responsabilidade socioambiental empresarial e a geração de vantagem competitiva (SOUZA-FILHO; BARBIERI, 2015). Para garantir essa vantagem competitiva, a empresa deve criar mecanismos de isolamento, ao considerar que os recursos da firma podem ser difíceis de imitar por: (a) habilidade na obtenção ou no desenvolvimento de recursos dependentes; (b) a ligação entre os recursos da empresa e a manutenção da vantagem competitiva é causalmente ambígua; e (c) os recursos que geram a vantagem para a empresa são socialmente complexos.

A ambiguidade causal é gerada quando a ligação entre os recursos e sua vantagem competitiva não podem ser entendidas ou são imperfeitamente entendidas (BARNEY, 1991). Contudo, percebe-se que é necessário quebrar o paradigma de isolamento quando a empresa tem objetivo de trabalhar com a BoP. Estratégias fáceis de copiar possibilitariam a ampliação de tais práticas sociais, por outras empresas, ampliando o efeito positivo sobre essa população. As empresas que têm como objetivo principal o aspecto econômico não apoiariam a divulgação de suas estratégias, contudo empresas que tenham a preocupação ambiental/social mais enraizada podem ser divulgadoras dessas estratégias. Muitas dessas estratégias são desenvolvidas.

O capital humano é fator imprescindível para essa divulgação, e seu desenvolvimento possui três aspectos: (a) visão gerencial; (b) habilidades da alta gestão; e (c) sistemas de recursos humanos que tratam de aspectos intangíveis, imateriais e difíceis de serem compreendidos pela concorrência. É esse gerenciamento que determinará, juntamente com a estratégia, as ações voltadas à BoP.

Khalid et al. (2015) buscaram interligar as pesquisas sobre cadeia de suprimentos sustentável e BoP. Como práticas fundamentais para empresas que focam em mercados da BoP em um esforço de

minimizar a pobreza, os autores propõem estabelecer cadeias de abastecimento capazes de proporcionarem resultados sustentáveis. Contudo, Kistruck et al. (2013) apontam para a dificuldade de garantir efetividade e eficiência nos relacionamentos com os indivíduos locais para que esses ajam como agentes na distribuição de produtos, por exemplo. O uso de indivíduos locais é necessário para dar conta de aspectos culturais e dialéticos. Considerando a fraqueza das instituições público-legais e da infraestrutura física, os esforços para distribuir produtos utilizando redes locais estão sendo impedidos, principalmente, pelos custos de transação. Os autores propõem que as organizações utilizem mecanismos baseados na identidade, que são potencialmente menos caros do que muitos mecanismos de incentivo baseados em monitorização ou via agentes econômicos, que são muitas vezes ineficientes e ineficazes em ambientes da BoP.

Prover as comunidades de mercados BoP rurais com novos produtos que podem incrementar a vida dos indivíduos através de financiamento sustentável é um modelo promissor para a redução da pobreza global. Contudo, esses mercados requerem maior eficiência e efetiva aproximação para reduzir os custos de agência (KISTRUCK et al., 2013). Uma alternativa para a redução desses custos pode se dar através de empresas que priorizam objetivos sociais e ambientais, assim como econômicos.

É o caso da empresa *We'ar*, que produzia roupas para a prática da yoga. Mesmo elevando os custos de produção, sua proprietária escolheu Bali para a produção das roupas, como uma meta social, ao criar metas sociais para gerar oportunidades de renda a pessoas economicamente desfavorecidas (PAVLOVICH; CORNER, 2014).

4.4 *Triple bottom line firms* - TBL

A dificuldade de compreensão, ou mesmo a dificuldade de imitação, que é um dos pilares da *Resource-based view*, contrapõe a estratégia das *triple bottom line firms* (TBL) – empresas que priorizam, simultaneamente, objetivos econômicos, sociais e ambientais, ou seja, pessoas, planeta e lucro (GLAVAS; MISH, 2015). Essas empresas se esforçam para ter recursos que sejam sustentáveis e, portanto, imitáveis, comumente encontrados, e substituíveis. Ao contrário de focar em vantagem competitiva, enfocam vantagem colaborativa. Ao buscar entender como as TBL mobilizam recursos e capacidades para atingir seus objetivos, Glavas e Mish (2015) exploraram como as empresas podem (a) integrar seu contexto operacional; (b) moldar o ambiente pró-ativamente, construindo suas capacidades com base nesse ambiente; e (c) redefinir valor com foco não só pelo produto ou serviço final, mas pela inclusão dos custos totais na entrega dos produtos.

Uma das principais críticas a RBV é que a teoria ignora a interação entre as firmas e seu ambiente mais amplo (HART, 1995; HART; DOWELL, 2011). As empresas TBL não apenas consideram o ambiente, como trabalham ativamente para moldá-lo em novos mercados, influenciando pares e mudando percepções sociais.

Ao concluir a avaliação dos artigos selecionados, a próxima seção apresentará as considerações finais.

5 Considerações Finais

O presente artigo teve por objetivo analisar de que forma o contexto social, principalmente aquele voltado à BoP, foi apresentado, através da lente teórica da NRBV.

Assim, ao se analisar a produção bibliográfica que fez menção ao artigo de Hart e Dowell (2011), constatou-se que os estudos que utilizaram o conceito ainda estão muito voltados ao aspecto ambiental. Primeiramente, dos dezesseis artigos analisados, somente quatro trouxeram à pauta aspectos sociais e, principalmente, a BoP. Dessa forma, estabelece-se a primeira proposição desse estudo:

1ª proposição (P1): A lente teórica da NRBV remete ao contexto ambiental.

Em segundo lugar, Hart e Dowell (2011) afirmaram que a preocupação com a base da pirâmide tomou proporções muito maiores, o que serviu de argumento para a identificação desse novo nível. Em seu artigo, os autores referenciaram os trabalhos de Hart, 2005; Hart e Christensen, 2002; London e Hart, 2004; Prahalad, 2005; Prahalad e Hammond, 2002; Prahalad e Hart, 2002. O que se percebe é que há uma concentração das publicações dos autores Prahalad e o próprio Hart demonstrando essa preocupação.

Além disso, a lógica proposta originalmente pela RBV, de que os recursos devem ser raros e difíceis de imitar, pode não ser a melhor alternativa para negócios na Base da Pirâmide, que tem por objetivo não só gerar vantagem competitiva para a empresa, mas também favorecer populações de baixa renda. Essa nova visão conduz à 2ª proposição.

2ª proposição (P2): Os recursos geradores de vantagem competitiva em negócios na BoP não precisam ser raros e, principalmente, difíceis de imitar.

Conclui-se, assim, que a NRBV pode não responder ao aspecto social na mesma proporção que faz com o ambiental. Talvez a alternativa seja voltar ao conceito original de RBV e, a partir dele, buscar a base para a gestão de recursos voltados ao social.

Essa lacuna pode ser preenchida através de estudos que identifiquem, efetivamente, quais os recursos mobilizados pelas empresas para desenvolver as ações sociais e também relacionar os conceitos de RBV, Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Inovação Social (IS) e Inovação Social Corporativa (ISC), também com o intuito de identificar os recursos e as capacidades dinâmicas que mobilizam iniciativas de RSC nas organizações.

Referências

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Advances in Strategic Management**, v. 17, n. 1, p. 203-227, 2000. Disponível em <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0742-3322%2800%2917018-4>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

BARNEY, J. B., KETCHEN, D. J., & WRIGHT, M. The future of resource-based theory revitalization or decline?. **Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310391805?journalCode=jomal>>. Acesso em: 18 mai. 2108.

- CORDEIRO, J. J., TEWARI, M. Firm characteristics, industry context, and investor reactions to environmental CSR: a stakeholder theory approach. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 4, p. 833-849, 2015. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/article/kapjbuset/v_3a130_3ay_3a2015_3ai_3a4_3ap_3a833-849.htm>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- FLAMMER, C. Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 3, p. 758-781, 2013. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2011.0744>>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLAVAS, A., MISH, J. Resources and Capabilities of Triple Bottom Line Firms: Going Over Old or Breaking New Ground?. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 623-642, 2015. Disponível em: <<https://www.deepdyve.com/lp/springer-journals/resources-and-capabilities-of-triple-bottom-line-firms-going-over-old-lwzi6y74bd>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- GÓMEZ-BEZARES, F., PRZYCHODZEN, W., PRZYCHODZEN, J. Corporate Sustainability and Shareholder Wealth—Evidence from British Companies and Lessons from the Crisis. **Sustainability**, v. 8, n. 3, p. 276, 2016. Disponível em: <<http://www.mdpi.com/2071-1050/8/3/276>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250171110>>. Acesso em: 12 abr. 2018.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALME, M., LINDEMAN, S., & LINNA, P. Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 743-784, 2012. Disponível em: <<https://econpapers.repec.org/article/blajomstd/>>. Acesso em: 10 mai. 2018.
- HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of management review**, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995. Disponível em: <<http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.naturalresourceviewofthefirm.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2018.
- HART, S. L., DOWELL, G. A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1464–1479, 2010. Disponível em: <https://www.uvm.edu/giee/pubpdfs/Hart_2011_Journal%20of%20Management.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.
- KHALID, R. U., SEURING, S., BESKE, P., LAND, A., YAWAR, S. A., WAGNER, R. Putting sustainable supply chain management into base of the pyramid research. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 6, p. 681-696, 2015. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SCM-06-2015-0214>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- KHALILI, N. R., DUECKER, S., ASHTON, W., CHAVEZ, F. From cleaner production to sustainable development: the role of academia. **Journal of Cleaner Production**, v. 96, p. 30-43, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/search?authors=KHALILI&pub=Journal%20of%20Cleaner%20Production&cid=271750&volume=96&show=25&sortBy=relevance>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- KISTRUCK, G. M., SUTTER, C. J., LOUNT, R. B., SMITH, B. R. Mitigating principal-agent problems in base-of-the-pyramid markets: An identity spillover perspective. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 3, p. 659-682, 2013. Disponível em: <<https://business.uoregon.edu/files/media/Kistruck-Sutter-Lount-2013.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2018.
- LOPATA, K., KASPEREIT, T. The world capital markets' perception of sustainability and the impact of

- the financial crisis. **Journal of business ethics**, v. 122, n. 3, p. 475-500, 2014. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/42921450?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S. Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1480-1495, 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310385696?journalCode=jomal>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- MENA, C., TERRY, L. A., WILLIAMS, A., ELLRAM, L. Causes of waste across multi-tier supply networks: Cases in the UK food sector. **International Journal of Production Economics**, v. 152, p. 144-158, 2014. Disponível em: <<https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/causes-of-waste-across-multi-tier-supply-networks-cases-in-the-uk>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- MONTABON, F., PAGELL, M., WU, Z. Making sustainability sustainable. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 11-27, 2016.
- Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jscm.12103>>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- MONTIEL, I., DELGADO-CEBALLOS, J. Defining and measuring corporate sustainability are we there yet?. **Organization & Environment**, v. 27, n. 2, p. 113-139, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026614526413?journalCode=oaec>>. Acesso em: 14 abr. 2018.
- PAVLOVICH, K., CORNER, P. D. Conscious enterprise emergence: Shared value creation through expanded conscious awareness. **Journal of business ethics**, v. 121, n. 3, p. 341-351, 2014. Disponível em: <<https://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/7590>>. Acesso em: 20 abr. 2018.
- PORTER, M. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257639?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 mai, 2018.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PRAHALAD, C. K., HAMMOND A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-59, 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/09/serving-the-worlds-poor-profitably>>. Acesso em: 15 mai. 2018.
- PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategy and Business**, v. 26, p. 1-14, 2002. Disponível em: <<https://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>>. Acesso em: 14 abr. 2018
- SANDHU, S., SMALLMAN, C., OZANNE, L. K., CULLEN, R. Corporate environmental responsiveness in India: lessons from a developing country. **Journal of Cleaner Production**, v. 35, p. 203-213, 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652612002739>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- SAMPIERI, H. R. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SOUSA-FILHO, J. M. D., BARBIERI, J. C. Resource-based social-environmental strategy and causal ambiguity. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 699-711, 2015. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol55-num6-2015/estrategia-socioambiental-baseada-em-recursos-ambiguidade-causal>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997. Disponível em: <[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2018.

UNITED NATIONS. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. General Assembly. **Seventieth session Agenda** items 15 and 116, 2015. Disponível em: <http://www.who.int/violenceprevention/project_groups/2_JPHP_VPA_Special_Issue_Lee_et_al.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018

WAGNER, M. The link of environmental and economic performance: Drivers and limitations of sustainability integration. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 6, p. 1306-1317, 2015. Disponível em: <[http://www.pmir.it/fileCaricati/1/Wagner%20\(2015\).pdf](http://www.pmir.it/fileCaricati/1/Wagner%20(2015).pdf)>. Acesso em: 20 abr, 2018.

WEBB, J., KISTRUCK G., IRELAND, R. D., KETCHEN, D. J. The entrepreneurial process in bottom of the pyramid markets: The case of multinational corporation/non-government organization alliances. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, p. 555-581, 2010. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2009.00349.x?journalCode=etpb>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em: <<http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

WERNERFELT, B. Small forces and large firms: foundations of the RBV. **Strategic management journal**, v. 34, n. 6, p. 635-643, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1721.1/88149>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

WINN, M. I., POGUTZ, S. Business, ecosystems, and biodiversity: New horizons for management research. **Organization & Environment**, v. 26, n. 2, p. 203-229, 2013. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026613490173>>. Acesso em: 10 mar. 2018.