

RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICOS NA REDUÇÃO DO ISOMORFISMO SOCIAL

LUCIANA MAINES DA SILVA
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
lucianamaines@unisinos.br

RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICOS NA REDUÇÃO DO ISOMORFISMO SOCIAL

1 Introdução

Passados mais de 30 anos desde os primeiros estudos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), a *resource based-view* (RBV) continua sendo amplamente utilizada. Estudos sobre temas tradicionais como investimentos corporativos (Lopez, Sakhel e Busch, 2017), empreendedorismo (Jaskiewicz, Combs, Ketchen & Ireland, 2016; Li, Jiang, Pei & Jiang, 2017; Dickel, 2017), recursos humanos (Shin & Konrad, 2017; Saridakis, Lai & Cooper, 2017) e cadeia de suprimentos (Hong, Wang, Zhang & Park, 2017; Schmidt, Foerstl & Schaltenbrand, 2017) continuam utilizando a teoria. Contudo, temas atuais como *big data* (Wang & Hajli, 2016; Gupta & George, 2016) e co-criação (Kandampully, Bilgiha & Zhang, 2016) também utilizam a RBV como pano de fundo. E uma nova tendência nos estudos organizacionais se referem a preocupações sociais e ambientais. A RBV tem suportado estudos sobre inovação “verde” (Dangelico, 2015) e mudanças climáticas e gestão de emissão de carbono (Lee & Klassen, 2016). Esses temas estão atrelados a conceitos como responsabilidade social corporativa (Carroll, 1979) e inovação social corporativa (Kanter, 1998), que são cada vez mais utilizados para responder às ações ambientais e sociais que as empresas adotam. Essas ações podem impactar positivamente problemas crônicos sociais e ambientais. Contudo, um dos riscos que se corre é o de muitas empresas desenvolverem ações muito semelhantes (isomórficas), fazendo com que os resultados também o sejam, criando, assim, um isomorfismo social.

Apesar da preocupação de alguns gestores quanto ao impacto financeiro dessas ações (McGuire, Sundgren & Schneeweis, 1988; McWilliams, Sigel & Wright, 2006; Campell, 2007), a adoção dessas práticas não interfere no *core business*, sendo incorporadas pelas empresas que continuam perseguindo o objetivo de estabelecer sua vantagem competitiva. Empresas que desenvolvem práticas socioambientais tendem a crescer mais rápido a longo prazo do que as empresas que são menos sensíveis a essas questões (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015).

A vantagem competitiva sustentável é impulsionada pelos recursos e capacidades estratégicos. Para que um recurso ou capacidade seja considerado estratégico, deve atender a quatro atributos: valor, raridade, imitabilidade e insubstituibilidade (Barney, 1991). Desses, valor e insubstituibilidade são os mais destacados (Rumelt & Lamb, 1984; Hart, 1995; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Para esses autores, o valor se dá através da forte contribuição de uma capacidade, que tenha um significado competitivo e não seja facilmente realizada através de meios alternativos. Já a insubstituibilidade de um recurso se dá pela dificuldade de replicar o tácito, aquilo que é baseado em habilidades e é intensivo em pessoas, gerando ambiguidade causal. Ainda, porque os recursos e capacidades são socialmente complexos, ou seja, dependem de um grande número de pessoas ou de ações coordenadas por equipes. Dessa forma, poucos indivíduos, se houver, tem conhecimento suficiente para compreender (e replicar) o fenômeno geral.

Compreendendo que a vantagem competitiva é um aspecto importante na tomada de decisão para incorporação de ações socioambientais, esse ensaio teórico propõe discutir se os atributos propostos por Barney (1991) são pertinentes à preocupação socioambiental das empresas.

Para tanto, foram selecionados artigos através da ferramenta *Web of Science* e que continham as palavra-chaves “*resource*” ou “*resources*” ou “*resource based-view*” ou “*resource-based view*” ou “*resource based*” ou “*resource-based*” e “*competitive advantage*”. Os artigos foram organizados por quantidade de citações (do maior para o

menor), sendo então identificados e selecionados os artigos seminais (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Hart, 1995; Hart & Dowell, 2010), assim como os estudos mais recentes. Também foram selecionados artigos seminais dos demais temas, quais sejam responsabilidade social corporativa e inovação social corporativa.

Na próxima seção serão apresentados os conceitos voltados à preocupação socioambiental das empresas. Na seção seguinte serão discutidos os atributos VRIS sob a ótica socioambiental. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 Preocupação socioambiental

As Nações Unidas estabeleceram uma agenda para o desenvolvimento sustentável para os próximos quinze anos. É um plano de ação para as pessoas, planeta e prosperidade, definido por objetivos e metas que irão estimular a ação em áreas de importância crítica para a humanidade e para o planeta (*United Nations*, 2015). Para que essas ações sejam eficazes, devem ser realizadas não só pelos governos, mas também por empresas privadas.

A sustentabilidade social é uma condição de melhoria da vida dentro das comunidades e um processo dentro das comunidades que podem atingir essa condição (McKenzie, 2004). E a globalização intensificou o chamado para que as empresas usem seus recursos para minimizar a grande variedade de problemas sociais (Hillman & Keim, 2001).

Apesar da visão de alguns gestores de que ações de responsabilidade social são inconsistentes com o interesse dos acionistas e a maximização dos lucros (McWilliams & Siegel, 2001), o uso dos recursos da empresa geram um custo de oportunidade. A implementação de uma estratégia de participação em questões sociais muitas vezes é vista como uma oportunidade perdida no aumento do valor para o acionista (Hillman & Keim, 2001). A percepção positiva das ações ambientais na rentabilidade das ações e no comportamento dos acionistas serve de estímulo para que as empresas mantenham suas ações, assim como as empresas incentivam outras para que desenvolvam estratégias socioambientais empresariais (ESAE) (Flammer, 2013; Cordeiro & Tewari, 2015; Gómez-Bezares, Przychodze & Przychodzen, 2016). Essas estratégias têm sido o elo entre a responsabilidade socioambiental empresarial e a geração de vantagem competitiva (Sousa-Filho & Barbieri, 2015).

No que tange o papel das empresas em minimizar problemas sociais, dois conceitos estão diretamente atrelados, a responsabilidade social corporativa (RSC) e a inovação social corporativa (ISC), descritos a seguir.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa

Durante as últimas décadas, muitos conceitos foram construídos para descrever a responsabilidade social das empresas (RSC). O mais citado, da Comissão das Comunidades Europeias (Dahlsrud, 2008, p. 7) define a RSC como "um conceito segundo o qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas numa base voluntária". Na mesma ótica, McWilliams *et al.* (2006, p. 1), consideram a RSC como "ações que aparecem para promover algum bem social, para além dos interesses da empresa e aquilo que é exigido por lei". Este segundo conceito considera a importância de ir além das exigências legais, agindo para adotar programas de gestão de recursos humanos progressistas, desenvolver procedimentos de testes não-animais, reciclagem e apoiar as empresas locais, entre outros.

A RSC pode representar alto impacto em diferentes níveis, como sociais (envolvimento em questões sociais externas, tais como a educação, a inclusão social e

voluntariado dos empregados), econômicos (abordando questões relacionadas com o emprego, formação de normas éticas e valorização dos produtos) e meio ambiente (consideração de emissões e controle de resíduos, uso de energia, ciclo de vida do produto e desenvolvimento sustentável) (Andriof & McIntosh, 2001).

Condições econômicas e institucionais estão atreladas às ações de RSC (Campbell, 2007). A condição institucional apresentada demonstra que as empresas agem de forma socialmente responsável se há uma forte regulação estatal, auto regulação coletiva e um ambiente institucional normativo, por exemplo. Considerando-se que múltiplos atores estão envolvidos em RSC e que contribuem para a mudança social (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007), o poder da relação entre os atores é contingente sobre o meio ambiente. Governos, empresas e ONGs perceberam a necessidade de pensar em termos de "integração social", e não em termos de RSC. No contexto competitivo, as empresas devem encontrar o valor das ações em práticas de operação, como nas dimensões sociais com vistas a manter o desenvolvimento econômico e social (Porter & Kramer, 2006). O desenvolvimento da comunidade é um conceito multidimensional. Para este desenvolvimento, as ações sociais das empresas podem contribuir para os capitais econômico, social, ecológico, humano, político e cultural dos problemas das comunidades. As corporações podem operar em sistemas abertos onde as partes interessadas estão mais conscientes de seus direitos e sobre suas expectativas sobre as responsabilidades sociais (Muthuri, Moon & Idemudia, 2012).

Independentemente em que nível estejam as ações de RSC, são essenciais o empenho e o conhecimento da empresa de que as iniciativas não podem ser confundidas com ajuda social ou de assistência. Este compromisso deve estar alinhado às estratégias corporativas.

A estratégia da empresa é influenciada pelas ações de RSC. Recursos internos, a exposição ao mercado internacional e pressões institucionais afetam a estratégia de diferenciação baseada em RSC no nível do produto (Cruz, Boehe & Ogasavara, 2013). Para integrar a responsabilidade social como parte da estratégia organizacional é necessária a discussão em diferentes níveis. O primeiro nível, da cultura corporativa, contribui para desenvolver valores, crenças e provocar a sensação de envolvimento, que é uma questão importante no conceito de RSC. O segundo nível, da inovação, contribui para transferir e reflete a experiência na rotina de negócios, levando ao processo de aprendizagem e inovação. E o terceiro nível, da sociedade civil, está relacionado com o conceito de inovação social corporativa (CSI), descrito a seguir, e é responsável por gerar novas formas de conexão entre a organização e as necessidades ambientais (Hanke & Stark, 2009). O melhor cenário seria que a estratégia fosse impulsionada pela RSC, para assegurar que as ações sociais recompensam todas as decisões, ações e processos da empresa.

A teoria da RSC geralmente se concentra em (1) busca de objetivos que produzam lucros a longo prazo; (2) uso do poder da empresa de uma forma responsável, (3) integração das exigências sociais e (4) trabalho de forma ética (Garriga & Mele, 2004). Apesar desses aspectos, há um aspecto principal que não é considerado na teoria da RSC. Geralmente as iniciativas de RSC são unilaterais, não exigindo o envolvimento da comunidade. Esse envolvimento é necessário para a garantia de longo prazo e benefícios sustentáveis. Essa é a proposta da Inovação Social Corporativa, apresentada e descrita a seguir.

2.2 Inovação Social Corporativa

A teoria sobre Responsabilidade Social Corporativa demonstra a importância e preocupação com os aspectos sociais e ambientais. Contudo, muitas empresas costumam

dar o dinheiro para resolver o problema e desenvolvem atividades de voluntariado corporativo apenas "arranhando a superfície" (Kanter, 1998, p. 124).

Considerando que a inovação social é uma iniciativa mensurável, replicável, que utiliza um novo conceito ou uma nova aplicação de um conceito existente para criar valor ao acionista e valor social (Herrera, 2015), há uma expectativa da sociedade de que as corporações precisam ser socialmente responsáveis para atender a essa demanda. Para isso, precisam estabelecer uma estratégia de inovação social.

O novo paradigma é conhecido como Inovação Social Corporativa (ISC), que propõe uma parceria entre empresas privadas e interesse público, produzindo alterações rentável e sustentável para ambos os lados (Kanter, 1998). A ISC funciona como uma nova forma, método ou sistema (inovação) para atender às necessidades coletivas de uma forma socialmente responsável (Canestrino, Bonfanti e Oliate, 2015).

Para as empresas, isso reflete uma nova configuração, apoiada por fundos de pesquisa e desenvolvimentos operacionais, criando oportunidades para a aprendizagem e desenvolvimento de negócios, utilizando as competências essenciais do negócio. A ideia é que os problemas sociais são problemas econômicos. As ações estão focadas em resultados, que se estende além de suas capacidades para produzir inovações, gerando retorno para a empresa e para a comunidade. As empresas devem se engajar em processos de inovação, onde as ideias, produtos e processos têm de ser adaptado para gerar significativamente benefícios para o negócio, as partes interessadas da comunidade e da sociedade em geral (Muthuri *et al.*, 2012). A principal justificativa são os novos conhecimentos e as novas capacidades que serão forjadas através da inovação. A empresa recebe benefícios indiretos: novos produtos, novas soluções para os problemas críticos e novas oportunidades de mercado (Kanter, 1998). Esse é um ponto crucial no conceito de ISC, uma vez que as iniciativas resolvem as preocupações sociais, mas considera o valor do acionista (Herrera, 2015), o que gera negócios de alto impacto. Esse tipo de negócio contribui para o setor social, trazendo benefícios e resultados a longo prazo. E neste novo paradigma, o setor social compartilha a responsabilidade.

O conceito de ISC preenche uma lacuna deixada pela RSC para a criação de valor compartilhado. Uma empresa inovadora, buscando valor compartilhado está aberto à criação de novos produtos, serviços, modelos e estratégias com base em outros critérios que não os tradicionalmente dominantes (Pyszka, 2013, p. 29). O conceito de ISC é evolutivo e possui um pressuposto principal que é a participação de empresas comerciais em projetos inovadores que são mensuráveis e depende da cooperação de todos os intervenientes. Considerando esses determinantes, a relação entre as empresas e seus parceiros resulta em co-criação de valores compartilhados sobre as partes interessadas organizacionais. É sob o prisma de co-criação e valor compartilhado que reside o novo paradigma de vantagem competitiva.

Se busca, na próxima seção, discorrer sobre como os atributos dos recursos podem atender às questões socioambientais, mantendo, ou estabelecendo, vantagem competitiva sustentável.

3 A RBV e seus atributos

A RBV ignorou as restrições impostas pelo ambiente natural (Hart, 1995), apesar de sugerir atenção para a forma como as posições éticas de uma empresa forma e é moldada pela cultura da empresa pode ser lucrativa (Barney *et. al.*, 2001). Assim, a *Natural-resource based view* (NRBV) (Hart, 1995) buscou preencher essa lacuna, propondo, originalmente, três capacidades-chaves estratégicas: prevenção da poluição, administração de produtos e desenvolvimento sustentável. Mais recentemente duas novas áreas distintas nas estratégias-chave de desenvolvimento sustentável no ambiente

corporativo foram percebidas, quais sejam, tecnologias limpas e base da pirâmide (BdP) (Hart e Dowell, 2010).

O posicionamento social está relacionado à criação de valor. O posicionamento da empresa em relação às questões sociais é claramente uma maneira de diferenciar a empresa e seus produtos e serviços de forma a criar valor (Husted & Allen, 2007). A sustentabilidade social é obtida quando a organização apoia ativamente a preservação e criação de habilidades, bem como as capacidades das gerações atuais e futuras, e promove a saúde e apoia tratamentos iguais e democráticos dentro e fora de suas fronteiras (McKenzie, 2004).

A RBV foi desenvolvida para responder por que algumas empresas obtêm melhor desempenho econômico do que outras e é utilizada para auxiliar na conquista de uma vantagem competitiva sustentável e desempenho econômico superior, impulsionados por seus recursos e capacidades (Barney, 1991). Na conexão entre vantagem competitiva e preocupação socioambiental, Porter e Kramer (2006, p. 80) enfatizam que a responsabilidade social "pode ser muito mais do que um custo, uma restrição, ou um ato de caridade - pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva". As ações sociais e ambientais podem gerar impactos positivos no desempenho financeiro da empresa (Klassen & McLaughlin, 1996)

O aspecto social geralmente é orientado para a construção de recursos da empresa que não fazem parte da cadeia de valor diretamente, mas sim contribuem para a capacidade da empresa de desenvolver competências em áreas como a melhoria contínua (Husted & Allen, 2007). Nesse contexto são consideradas iniciativas como o não emprego de trabalho infantil, a não produção de produtos socialmente indesejáveis (álcool, fumo, armamentos), o não engajamento em relacionamentos com parceiros não éticos (Bansal, 2005; Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome, 2010), entre outras. Além disso, serve de exemplo de iniciativa social a doação, por laboratórios farmacêuticos, de medicamento para população carente de países emergentes (Hillman & Keim, 2001) e o envolvimento da comunidade local na produção ou venda de produtos, como nos casos de empresas multinacionais que querem entrar em mercados emergentes, ou de base da pirâmide e desenvolvem parceiros locais, através de treinamentos para empreendedores locais. Tais empresas com capacidades em encadeamento social, estão em condições de criar estratégias para um capitalismo mais inclusivo que aborda a oposição crescente à globalização e as limitações dos recursos globais (London e Hart, 2004).

A vantagem competitiva é gerada fundamentalmente a partir do valor que a empresa é capaz de criar para os clientes e que ultrapassa o custo de criá-lo (Porter, 1985). Para Barney (1991), a vantagem competitiva deve ser sustentável, ou seja, criada através da implementação de uma estratégia de criação de valor, que não está sendo implementada simultaneamente por qualquer concorrente atual ou potencial, e que esses concorrentes não sejam capazes de copiar os benefícios dessa estratégia (por um relativo período de tempo).

Um dos aspectos que gera vantagem competitiva é a estratégia de diferenciação (Porter, 1986). Essa diferenciação pode se dar através da criação de novos produtos que criem nova demanda ou define um preço mais alto para um produto existente (McWilliams & Siegel, 2001). A diferenciação pode não estar somente no produto, mas na forma como ele é produzido, como por exemplo, na utilização de mão-de-obra local na produção ou sem o uso de pesticidas (produção orgânica) (McWilliams & Siegel, 2001). Esses exemplos se relacionam a preocupação socioambiental das empresas e que muitas vezes são preteridas em virtude da priorização do lucro.

Apesar do receio de alguns gestores sobre o custo de oportunidade em iniciativas sociais, essas ações podem sim gerar desempenho financeiro positivo (Klassen e

McLaughlin, 1996), gerando impacto financeiro nas ações (McGuire, *et al.*, 1988; McWilliams *et al.*, 2006; Campbell, 2007). Para maximizar o lucro, as empresas precisam melhorar a receita no mesmo nível que o custo para desenvolver essas ações (McWilliams *et al.*, 2006). Ao estabelecer suas estratégias, a empresa tem a possibilidade de maximizar os lucros e manter uma orientação socioambiental.

A obtenção e manutenção de vantagem competitiva está sustentada na assunção de que os recursos da empresa devem ser heterogêneos e imóveis, ou seja, que não podem ser facilmente transferidos de uma empresa para outra. Para que os recursos tenham o potencial de garantir vantagem competitiva, esses devem possuir quatro atributos básicos: valor, raridade, imitabilidade e substitutabilidade (Barney, 1991).

3.1 Recursos e capacidades da empresa

Com o objetivo de esclarecer e nortear os conceitos relativos ao estudo, são considerados *recursos* todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, entre outros. Tais recursos são controlados por ela e possibilitam conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (Barney, 1991). Um recurso refere-se a um ativo ou contribuição para a produção (tangível ou intangível) que uma organização possui, controla ou tem acesso de forma semipermanente (Helfat & Peteraf, 2003). Recursos são bens (tangíveis e intangíveis) que estão ligados semipermanentemente à empresa, tais como marca, conhecimento da tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contatos comerciais, máquinas, procedimentos eficientes, capital, (Wernerfelt, 1984), cultura (Barney, 1986), ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação e conhecimento (Barney, 1991). Black e Boal (1994) avançam na discussão sobre recursos, ao propor que os recursos estratégicos são, na verdade, constituídos por um conjunto de fatores que têm relações específicas inter fatores e inter recursos que resultam em traços característicos. Essas relações entre fatores incluem o tipo de ligação, substitutos disponíveis e a irrefutabilidade das relações.

O papel dos recursos intangíveis é primordial na formulação e implementação de estratégias sociais. Muitos dos benefícios a serem obtidos pela ação social estão ligados a vantagens de produtos e processos ligados à reputação da empresa, motivação dos funcionários e comprometimento das partes interessadas. Cada um desses recursos intangíveis é uma relação social dinâmica que se desenvolve ao longo do tempo à medida que a empresa interage com o mercado e *stakeholders* (Husted & Allen, 2007). A aplicação desses recursos, no que diz respeito tanto a oportunidades de mercado quanto sociais, representa posicionamento único e dinâmico para cada empresa. (Eisenhardt & Martin, 2000). Já no que diz respeito às capacidades, a integração das partes interessadas (funcionários, fornecedores, clientes e agências reguladoras do governo) e a inovação contínua são úteis para o desenvolvimento de estratégias sociais (Husted & Allen, 2007). A lógica da utilização desses recursos e capacidades é a geração de vantagem competitiva.

3.2 Atributos Estratégicos

Ao considerar que os recursos da empresa são heterogêneos e imóveis, Barney (1991) reforça a ideia de que nem todos os recursos tem potencial de sustentar vantagem competitiva. A discussão da heterogeneidade dos recursos é aprofundada por Peteraf (1993), ao remeter 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. E no que se refere à imobilidade dos recursos, os mesmos 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, quais sejam: valor, raridade, difícil de imitar e difícil de substituir. A seguir cada um desses atributos serão detalhados e relacionados à geração de vantagem competitiva atrelada aos aspectos socioambientais. Destaca-se que o recurso deve possuir os quatro atributos para que seja considerado gerador de vantagem competitiva (Barney, 1991).

3.2.1 Recurso Valioso

Apesar de ser o primeiro atributo proposto por Barney (1991), há uma crítica sobre como um recurso valioso pode gerar vantagem competitiva, uma vez que a determinação de seu valor é exógena à empresa e que o fato de um recurso ser valioso não é condição suficiente para gerar vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001). Contudo, Barney (2001) reforça a exogenia do valor e sua importância sobre a vantagem competitiva.

Um recurso é valioso quando permite a empresa conceber ou implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. O sentido de valor diz respeito a exploração de oportunidades e/ou neutralização de ameaças do ambiente da empresa (Barney, 1991).

Nesse sentido, recursos considerados valiosos para a geração de vantagem competitiva poderão ter influência positiva no âmbito social. Barney (1996) considera a cultura organizacional como um recurso valioso. Ao considerar que cada empresa possui sua própria cultura, é dela que se originará a preocupação com questões sociais e as consequentes ações para minimizar seus impactos.

A reputação também pode ser considerada como um recurso valioso. Sua construção é feita com base em valores e processos da empresa, atrelada a sua trajetória (*path dependency*) (Direckx & Cool, 1989). Uma empresa que conte com uma reputação positiva pode tirar proveito e promover melhorias sociais. Por outro lado, a empresa que não tem preocupação com aspectos sociais, ou mesmo ambientais, corre o risco de ter sua reputação prejudicada. Com a conscientização cada vez maior de clientes e a sociedade, empresas que utilizam mão de obra escrava ou o trabalho infantil percebe impacto tanto na redução de vendas quanto na depreciação do preço das ações (Aguinis & Glavas, 2012), o que reflete diretamente na rentabilidade dos *shareholders* (acionistas). Em casos assim, corre o risco de perder sua vantagem competitiva perante os concorrentes.

O relacionamento da empresa com seus *stakeholders* também pode ser considerado com um recurso valioso. Esse relacionamento gera benefícios a partir da troca de experiências (Donaldson & Preston, 1995), além da facilidade de acesso a instituições que dialoguem com a demanda social, como ONG's, instituições governamentais e de crédito e mesmo diretamente nas comunidades (Webb, Kistruck, Ireland & Ketchen, 2010).

Ao considerar recursos valiosos para a empresa, se percebe que mesmo que tenham influência ou reflexo na minimização de impactos sociais, os recursos mantêm sua relação com a vantagem competitiva. No que diz respeito a esse atributo, a solução de problemas sociais requer utilizar daqueles já dispostos pela empresa, mas também o estabelecimento de novos recursos, específicos para esse fim.

3.2.2 Recurso Raro

A raridade é um dos atributos menos discutidos (Peng, 2001; Armstrong & Shimizu, 2007). Além da escassez de estudos, valor e raridade são considerados necessários, mas não suficientes, para vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001).

Um recurso raro é aquele que é absolutamente único entre um conjunto de concorrentes e empresas potencialmente concorrentes (Barney, 1991). Recursos que podem ser considerados raros são a cultura organizacional (Barney, 1986), locais difíceis de replicar, dotações e experiências (Peng, 2001), assim como capacidades dinâmicas (Peteraf, Di Stefano & Verona (2013).

No contexto socioambiental, a raridade dos recursos pode, assim como o valor dos mesmos, contribuir para o estabelecimento de parcerias, por exemplo.

3.2.3 Recursos difíceis de imitar

Sobre esse atributo recai o principal olhar nos estudos sobre vantagem competitiva (Peteraf, 1993). 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).

Ao considerar as condições históricas únicas, Barney (1991) salienta que a capacidade de adquirir e explorar alguns recursos depende do seu lugar no tempo e no espaço, ou seja a dificuldade de imitação de seus recursos estratégicos é dependente de sua trajetória. A noção de dependências de trajetória reconhece que a história importa. Segundo Teece *et al.* (1997) o histórico de investimentos de uma empresa e seu repertório de rotinas (sua "história") limitam seu comportamento futuro. Isso se dá porque o aprendizado ocorre com base em atividades anteriores próximas, específicas de transação e produção (Teece *et al.*, 1997). Direckx e Cool (1989) complementam a dependência de trajetória com a cumulatividade. Os autores destacam o *know-how* ou experiência normalmente requer anos para se desenvolver, limitando a capacidade de um competidor de copiar facilmente. A ambiguidade causal existe quando a ligação entre os recursos controlados pela firma e sua vantagem competitiva sustentável não podem ser compreendidas, ou são compreendidas muito imperfeitamente (Barney, 1991), o que previne que aqueles concorrentes dispostos a imitar saibam exatamente o que e como imitar a fonte da vantagem (Peteraf, 1993).

Por fim, a complexidade social está além da capacidade das empresas de gerenciar e influenciar sistematicamente. Baseadas em fenômenos sociais complexos, torna a capacidade de outras empresas para imitar esses recursos significativamente limitada (Barney, 1991). Diversos são os recursos apontados como socialmente complexos, como a cultura organizacional (Barney, 1986) e a reputação da empresa (Grant, 1991). Teece, *et al.* (1997) sugerem que segredos comerciais e certas instalações de produção especializadas e experiência em engenharia também são exemplos desses tipos de recursos.

As fontes de recursos são ativos específicos da empresa, que são difíceis, senão impossíveis de imitar (Teece, *et al.*, 1997). Essa ideia é corroborada quando se considera que os recursos são dependentes de trajetória e cumulativos (Direckx & Cool, 1989). Tanto a reputação como a experiência são considerados recursos valiosos. Ambos não são facilmente imitáveis, uma vez que ambas são construídas ao longo do tempo, limitando a capacidade do concorrente em copiá-las.

Quanto maior a história da firma em relação à sua orientação socioambiental, maior será a chance de ela ter construído capacidades e recursos ambientais idiossincráticos, e, conseqüentemente, difíceis de copiar (Walls, Phan & Berrone, 2011). A proposta de Walls *et al.* (2011) reforça a ideia de que as empresas podem ter recursos que sejam difíceis de imitar e que sejam utilizados na dimensão socioambiental. Outros estudos também identificam o papel dos recursos intangíveis e sua relação com a responsabilidade socioambiental das empresas. Recursos como capital humano, inovação, reputação, cultura organizacional (Surroca, Tribó & Waddock, 2010), assim como engajamento com *stakeholders*, comportamento ético nos negócios, *accountability* social, comunicação adequada aos valores, propensão ao diálogo (Black, 2006) e capacidade absorptiva (Delmas & Toffel, 2011).

Considerando a amplitude dos problemas sociais e ambientais, as empresas podem estabelecer estratégias próprias, com a utilização de recursos específicos. Ao se buscar a imitação de recursos, traçando a mesma estratégia, o isomorfismo mimético (DiMaggio & Powell, 1983) pode influenciar na solução dos problemas. O isomorfismo é uma restrição que faz com que uma unidade de uma população se assemelhe as demais, que são influenciadas pelo mesmo conjunto de condições ambientais (Hawley, 1968). Assim, o foco pode se voltar a somente alguns problemas em detrimento de outros. Se pressupõe, assim, que se amplia a solução ou minimização dos impactos se cada empresa utilizar estratégias e recursos diferentes.

As Nações Unidas (2015) destacam as necessidades emergentes globais, como acabar com a pobreza e a fome em todos os lugares; combater as desigualdades dentro e entre os países; construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas; proteger os direitos humanos e promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres; e assegurar a proteção duradoura do planeta e seus recursos naturais. Na medida em que cada empresa aloque recursos específicos para situações específicas, estará contribuindo para solucionar, ou minimizar, uma (ou mais) dessas necessidades. A medida que os investimentos são diferentes, os resultados gerados também o serão.

3.2.4 Recursos insubstituíveis

Assim como a raridade, a insubstituibilidade não é amplamente estudada (Armstrong & Shimizu, 2007). Recursos insubstituíveis são aqueles que podem ser explorados separadamente para implementar a mesma estratégia (Barney, 1991). A insubstituibilidade se dá quando não é possível que uma empresa imite exatamente o recurso de outra, mas é possível que substitua por um recurso semelhante que possibilite conceber e implementar a mesma estratégia. Também se dá quando recursos muito diferentes podem ser substitutos estratégicos. Contudo, mesmo que um recurso seja valioso, raro e difícil de imitar, se possuir substitutos estrategicamente equivalentes que não sejam raros ou fáceis de imitar, então esses não serão fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, 2001).

Os 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, e porque os ativos podem conter conhecimento tácito (Teece *et al.*, 1997).

O argumento utilizado para um recurso difícil de imitar, no que diz respeito a ações socioambientais, também se refere a sua insubstituibilidade. Caso seja possível que o concorrente faça a substituição e alcance o mesmo resultado, se corre o risco do isomorfismo social, reduzindo o impacto que tais ações poderiam trazer para o ambiente e sociedade.

4 Considerações finais

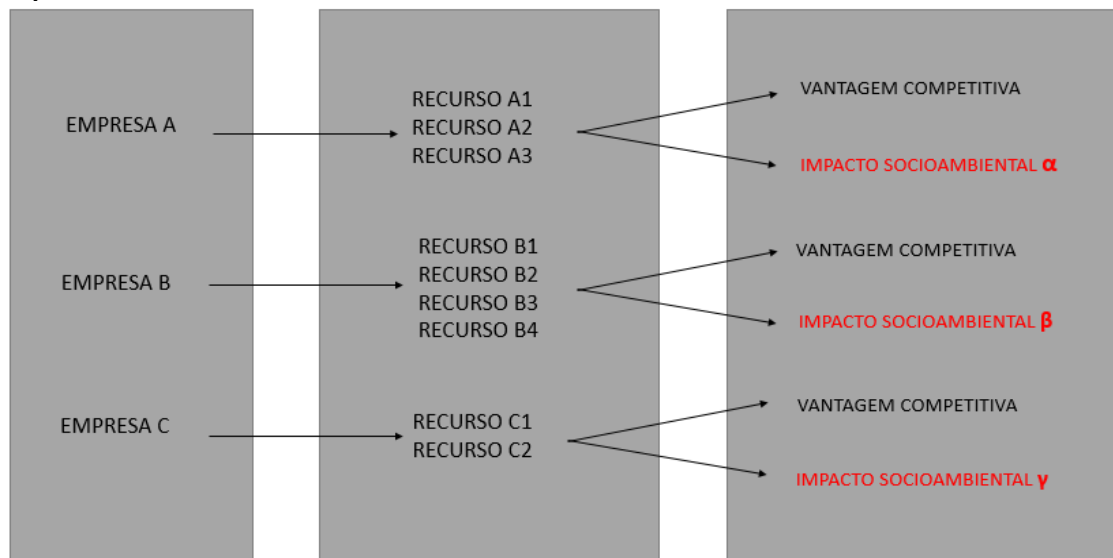
Uma vez que os recursos estratégicos são utilizados para obtenção de vantagem competitiva (Barney, 1991), esses recursos também podem ser utilizados com o objetivo de minimizar ou solucionar problemas sociais e ambientais. A indústria farmacêutica tem sido chamada para doar gratuitamente medicamentos e vacinas para nações do terceiro mundo que não tem condições de pagar por eles (Hillman & Keim, 2001). Muitas empresas buscam não empregar trabalho infantil, não produzir produtos socialmente indesejáveis e não se engajar em relacionamentos com parceiros não éticos (Bansal, 2005; Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome, 2010).

Os principais recursos destacados em ações de responsabilidade social são financeiros, humanos e materiais e de serviço (McWilliams & Siegel, 2001). Esses são frequentemente recursos estratégicos das empresas. Importante salientar que o peso maior de discussão recai sobre a heterogeneidade dos recursos e de sua imperfeita mobilidade (Peteraf, 1993; Barney, 2001).

A heterogeneidade de recursos conduz à vantagem competitiva. Da mesma forma, recurso heterogêneos podem levar a uma diversificada gama de soluções sociais, ambientais ou, conjuntamente, socioambientais. Dessa forma, se amplia a possibilidade de resultados e contribui para a redução do isomorfismo social.

Para melhor explicar essa proposição, foi construído um *framework* (Figura 1) que demonstra sobre como os atributos VRIS de recursos estratégicos das empresas podem, também, gerar impacto socioambiental.

Figura 1: Proposição de recursos VRIS para vantagem competitiva e geração de impacto socioambiental



Fonte: elaborado pela autora (2017)

A partir dessa proposição, estudos empíricos podem ser realizados para confirmar se os mesmos recursos podem atender a ambas as expectativas. E, principalmente, apurar se dessa forma as empresas podem evitar o isomorfismo social, ou seja, a busca por soluções semelhantes para problemas semelhantes. O isomorfismo social impede que novas soluções sejam criadas para a ampla gama de problemas socioambientais enfrentados atualmente.

Referências

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Andriof, J., Mcintosh, M. (2001) Perspectives on corporate citizenship. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Black, L. D. (2006). Corporate social responsibility as capability: The case of BHP Billiton. *Journal of Corporate Citizenship*, 23, 25–39.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S2), 131-148.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- Canestrino, R., Bonfanti, A., & Oliabee, L. (2015). Cultural insights of CSI: how do Italian and Iranian firms differ?. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(1), 1.
- Cordeiro, J. J., & Tewari, M. (2015). Firm characteristics, industry context, and investor reactions to environmental CSR: a stakeholder theory approach. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 833-849.
- Cruz, L. B., Boehe, D. M., & Ogasavara, M. H. (2015). CSR-based Differentiation Strategy of Export Firms from Developing Countries An Exploratory Study of the Strategy Tripod. *Business & Society*, 54(6), 723-762.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Dangelico, R. M. (2015). Green product innovation: where we are and where we are going. *Business Strategy and the Environment*.

- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2011). Institutional pressures and organizational characteristics: Implications for environmental strategy. In *Oxford handbook of business and the environment* (Ch. 13, pp. 229–247). Oxford: Oxford University Press.
- Dickel, P. (2017). The Impact of Protectability and Proactiveness on the Environmental Performance of New Ventures. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(1).
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- DiMaggio, P., and W. Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48 (1983): 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Flammer, C. (2013). Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gómez-Bezares, F., Przychodzen, W., & Przychodzen, J. (2016). Corporate Sustainability and Shareholder Wealth—Evidence from British Companies and Lessons from the Crisis. *Sustainability*, 8(3), 276.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049-1064.
- Hanke, T., & Stark, W. (2009). Strategy development: Conceptual framework on corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 507-516.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2010). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479.
- Hawley, A. H. (1986). *Human ecology: A theoretical essay*. University of Chicago Press.
- Helfat, C.; Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 997–1010.

- Herrera, M. E. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*, 68(7), 1468-1474.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 125-139.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Corporate social strategy in multinational enterprises: Antecedents and value creation. *Journal of Business Ethics*, 345-361.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2016). Enduring Entrepreneurship: Antecedents, Triggering Mechanisms, and Outcomes. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 337-345.
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. C. (2016). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 154-164.
- Kanter, R. M. (1998). From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation. *Harvard business review*, 77(3), 122-32.
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management science*, 42(8), 1199-1214.
- Lee, S. Y., & Klassen, R. D. (2015). Firms' Response to Climate Change: The Interplay of Business Uncertainty and Organizational Capabilities. *Business Strategy and the Environment*.
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46-56.
- London, T., & Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of international business studies*, 35(5), 350-370.
- Lopez, J. M. R., Sakhel, A., & Busch, T. (2017). Corporate investments and environmental regulation: The role of regulatory uncertainty, regulation-induced uncertainty, and investment history. *European Management Journal*, 35(1), 91-101.
- McKenzie, S., 2004. Social Sustainability: Towards Some Definitions. *Hawke Research Institute, University of South Australia*, Magill.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of management Journal*, 31(4), 854-872.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.

- Muthuri, J. N., Moon, J., & Idemudia, U. (2012). Corporate innovation and sustainable community development in developing countries. *Business & Society*, 0007650312446441.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of management*, 27(6), 803-829.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic management journal*, 34(12), 1389-1410.
- Pyszka, A. (2013). Corporate social innovation: how to create value by doing the right things? Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition And Growing Customers' Demands, Vol 12.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York: FreePress.
- _____ (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Reuter, C., Foerstl, K. A. I., Hartmann, E. V. I., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63.
- Rumelt, R. P., & Lamb, R. (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Schmidt, C. G., Foerstl, K., & Schaltenbrand, B. (2017). The supply chain position paradox: Green practices and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 53(1), 3-25.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2014). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 0149206314544746.

- Sousa-Filho, J. M. D., & Barbieri, J. C. (2015). Resource-based social-environmental strategy and causal ambiguity. *Revista de Administração de Empresas*, 55(6), 699-711.
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. doi:10.1002/smj.820
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. General Assembly. *Seventieth session Agenda items 15 and 116*.
- Walls, J. L., Phan, P. H., & Berrone, P. (2011). Measuring environmental strategy: Construct development, reliability, and validity. *Business & Society*, 50(1), 71-115.
- Wang, S. L., & Cuervo-Cazurra, A. (2016). Overcoming human capital voids in underdeveloped countries. *Global Strategy Journal*.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen Jr, D. J. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 555-581.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.