

Considerações sobre as teorias X-Based View

FREDERICO LEOCÁDIO FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

ALYSSON OLIVEIRA SILVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

CARLOS ALBERTO GONÇALVES

UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

CONSIDERAÇÕES SOBRE AS TEORIAS X-BASED VIEW

1 INTRODUÇÃO

Na década de 80, a principal visão sobre vantagem competitiva era baseada na discussão de Porter (1981) sobre como a estrutura da indústria define as condutas da firma e, conseqüentemente, afeta seus resultados. No entanto, isso não explica o motivo pelo qual algumas organizações são mais bem sucedidas que outras em uma mesma indústria. Por conta dessa limitação, Wernefelt (1984) começou a ressaltar a importância de conhecer seus recursos internos em complemento às oportunidades e ameaças do ambiente e do paradigma das cinco forças de mercado. Seria o começo da visão baseada em recursos da firma. Nessa visão, junto com os trabalhos de Barney (1991), Peteraf (1993) e Barney e Clark (2007) a vantagem competitiva começou a ser observada pelo prisma de recursos tangíveis e intangíveis, encontrando os critérios de valor, raridade, não-imitabilidade e devido gerenciamento da organização.

Outras visões começaram a surgir complementando a teoria dos recursos como precursoras da obtenção de vantagem competitiva. Exemplos são a visão baseada em conhecimento (*knowledge-based view*), a visão baseada na cultura (*culture-based view*) e a visão baseada na natureza (*nature-based view*). Essas visões parecem ser diferentes, mas nesse artigo o principal objetivo é mostrar suas similaridades e propor um *framework* para integrar todas elas em uma teoria única, a teoria “*X-based view*”. Esse artigo se estrutura da seguinte forma: fundamentos teóricos sobre cada uma das visões que irão compor o *framework* proposto, finalizando com o modelo e sugestões para futuras pesquisas.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Vários autores têm proposto teorias descritivas e causalção para apoio ao campo temático de estratégia das firmas. Evidente que as teorias propostas em sua denominação passam a ideia ênfase contida no seu conteúdo propositivo. O trabalho propõe apresentar algumas teorias que os autores codificam com o termo “Visão Baseada” com sentido de ser focada em um fator estratégico, em um *framework* integrativo com X-Based View como forma de orientação ao leitor de estratégia como forma de interligar essas teorias no campo da estratégia.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A visão baseada em recursos - Resources Based View

Desde que Wernefelt (1984) escreveu sobre a importância de uma visão sobre recursos internos da firma como fonte de uma vantagem competitiva sustentável, chamada inicialmente de uma visão baseada em recursos (*resource-based view*), um número crescente de acadêmicos e gestores começaram a sugerir contribuições, uma vez que a visão industrial sugerida por Porter (1980) de uma vantagem competitiva por meio da posição de mercado assumida pela organização não era mais suficiente para explicar o motivo pelo qual uma firma se tornava bem sucedida que outras dentro de um mesmo ambiente.

De acordo com Peteraf (1993), para alcançar a vantagem competitiva, a organização deveria possuir recursos que têm como características (i) a heterogeneidade, o que segundo Penrose (1959) era algo natural de uma organização, uma vez que seus recursos são por natureza diferentes; (ii) a mobilidade imperfeita destes recursos entre as organizações, o que previne que seja imitável entre a organização e seus competidores potenciais e correntes e; (iii) o limite *ex ante* e *ex post* para competir.

Seguindo o trabalho de Wernefelt e Peteraf, Barney (1991) contribui com a discussão sobre o que leva a firma a possuir uma vantagem competitiva, usando o preceito de uma visão baseada em recursos. Em suas palavras, um recurso ou capacidade tem que ser valioso, raro, não-imitável e não-substituível, o fator VRIS, que faz com que uma organização possua uma vantagem competitiva sustentável.

Um recurso é valioso quando outras firmas não podem duplicá-lo sem aumentar consideravelmente seus custos, mas, além de valiosos, têm que ser raros de uma maneira que um pequeno número de firmas o possuam, e para isso, esses recursos têm que ser também não-imitáveis e não-substituíveis (BARNEY, 1991). A premissa de ser não-imitável torna-se possível se (i) a firma tem condições históricas únicas de produção, como um recurso feito em anos de produção e pesquisas fundadas na cultura da organização; (ii) tem uma ambiguidade causal, como recursos intangíveis que são de difícil percepção para competidores de ver o que causa tal vantagem competitiva ou; (iii) tem uma complexidade social, formada pelo seu relacionamento com empregados e alianças de trabalho (BARNEY, 1991). Um recurso é não substituível, por sua vez, quando a firma não consegue duplicar ou substituir um recurso, mesmo com uma similaridade remota, porque isso acarretaria um aumento do custo impedindo que a vantagem competitiva se perpetue (BARNEY, 1991).

Com o aprofundamento das discussões sobre vantagem competitiva gerada por recursos, percebeu-se que não é suficiente uma organização sustentar o critério VRIS se ela não possuir, também, competências para gerenciar esses recursos de forma apropriada. Nessa linha de raciocínio passou-se a defender o “O”rganização no *framework* do VRIS, onde além dos recursos serem valiosos, raros, não-imitáveis e não-substituíveis, eles tem que ser devidamente gerenciados pela organização de maneira a trazer uma vantagem competitiva sustentável para a firma (BARNEY; CLARK, 2007). O VRIS passa então a ser chamado de VRIO. Recursos que encontram esse critério são comprovadamente eficientes em aumentar o desempenho organizacional (CROOK *et al.* 2008).

Recursos são tangíveis ou intangíveis, controlados pela firma de forma a ajudar na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Esses recursos são convertidos em produtos finais e serviços usando ferramentas como tecnologia, sistemas de informações gerenciais e confiança entre organizações, funcionários e *stakeholders* (AMIT; SCHOEMAKER, 1993), e podem ser financeiros, físicos, de capital humano, entre outros. Capacidades, por sua vez, são combinações de recursos possuindo como resultado final um produto ou serviço (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Recursos intangíveis são inerentemente difíceis de gerenciar, porque são socialmente complexos e possuem uma ambiguidade causal, o que é um fator crítico uma vez que essa dificuldade de mensuração forma um paradoxo na literatura de recursos. Como medir uma vantagem competitiva causada por um recurso intangível?

Molloy *et al.* (2011) propõem uma metodologia misturando econometria e medidas psicológicas para lidar com esse problema de mensuração, enumerados da seguinte forma: (i) definir recursos que serão medidos; (ii) incorporar intangíveis na teoria baseada em recursos de acordo com a sua lógica de criação de valor, apropriação, ciclo de vida, uso e expectativas; (iii) medir usando escalas econométricas e psicométricas e então validando-as. Esses passos compõem a ferramenta MAP. Essa dificuldade em medir recursos intangíveis é similar com a dificuldade de medir os componentes VRIO. Afinal, se uma organização sabe que um recurso é valioso, raro e não-imitável, assumindo que esse recurso tem que ser socialmente complexo

e possuir uma ambiguidade causal, esse recurso corre o risco de não ser mais uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 2007).

Definir e alinhar recursos com a estratégia organizacional utilizando a abordagem do RBV foi relacionado positivamente com aumento de desempenho financeiro (LIN; WU, 2014; SANTOS *et al.* 2014; CARVALHO *et al.* 2015; ALMARRI; GARDINER, 2014; BRANDON-JONES *et al.* 2014; GOHR; SILVA, 2015; GILLIS *et al.* 2014) e inovação (KIM *et al.* 2013; RUIVO *et al.* 2015) e aplicado em contextos e organizações diferentes, como empresas do setor hoteleiro, propriedades rurais, micro e pequenas empresas, instituições de ensino, empresas de logística e franquias.

Nesse ponto, a teoria baseada em recursos vem como um complemento à teoria estratégica, onde recursos tem que ser valiosos, raros, não-imitáveis, e tem que ser devidamente gerenciados pela organização de maneira a garantir uma vantagem competitiva sustentável por meio de um maior desempenho financeiro e um aumento do potencial inovador. Seguindo essa linha de raciocínio, outras visões começaram a surgir com o objetivo principal de complementar a teoria baseada em recursos e preencher gargalos existentes. Essas outras visões são detalhadas nas seções seguintes.

3.2 A visão baseada em conhecimento - Knowledge Based View

A visão baseada em conhecimento prioriza o conhecimento como o ativo mais importante de uma organização. Esse conhecimento pode ser tácito, conhecido como *know-how*, ou explícito, conhecido como *know-about* (GRANT, 1996). O *know-how* não pode ser codificado, então ele é difícil de transferir e são imperfeitamente móveis entre organizações (GRANT, 1996; NONAKA *et al.* 2000).

Uma maneira de integrar conhecimento especializado da firma é pelas regras e diretrizes, processos sequenciados, rotinas e solução de problemas em grupo (GRANT, 1996). Esse conhecimento é melhor comunicado quando pessoas dentro da organização compartilham uma linguagem comum, possuem uma comunicação simbólica (ex. sistemas computacionais), ou compartilham significado e um reconhecido conhecimento em domínios individuais.

Carlile (2004) defende que a gestão do conhecimento entre as fronteiras da organização deve consistir em desenvolver um adequado conhecimento compartilhado e acessado, transformar o conhecimento (capacidade pragmática), traduzi-lo para um domínio específico (capacidade semântica) e transferi-lo (capacidade sintática). Esse autor acrescenta que o modelo ajuda a entender, por exemplo, porque alguns conhecimentos ficam presos em algumas firmas, ou dentro de seus setores. Lee (2001) apresenta um estudo empírico relacionando a capacidade de absorver conhecimento externo a um processo de terceirização, pelo qual a maior parte dos conhecimentos trocados entre organizações é moderado pela organização e mediado pela qualidade de relacionamento.

Miller e Shamsie (1996), ao analisarem a visão baseada em recursos em uma indústria cinematográfica de Hollywood, no período de 1936 a 1965, confirmaram que o conhecimento, visto como propriedade, é difícil de imitar e comprar, além de depender do contexto ambiental, uma vez que, períodos de estabilidade influenciam o conhecimento enquanto propriedade, mas o mesmo não acontece em ambientes dinâmicos, onde o conhecimento é mais fluído. Rabeih *et al.* (2013) argumentam sobre a capacidade da organização de absorver informações externas, como forma de explorar recursos internos, que é nomeada capacidade absorptiva. Aqui, a importância da visão baseada em conhecimentos está em gerenciar

devidamente conhecimentos para orquestrar recursos internos como fonte de vantagem competitiva.

O conceito de capacidades absorptivas surgiu com Cohen e Levinthal (1990) como a habilidade de uma organização de adquirir, assimilar e transformar conhecimento externo de forma a utilizá-lo para fins comerciais, gerando um potencial inovador elevado. Segundo esses autores, a capacidade absorptiva da organização depende da capacidade absorptiva individual de seus membros e entre suas subunidades, mostrando um caminho de dependência entre capacidade absorptiva e o nível de conhecimento prévio e investimento em pesquisa e desenvolvimento. Van den Bosch *et al.* (1991) acrescentam que a capacidade absorptiva é a capacidade de transformar conhecimento em rotina.

Zahra e George (2002) expandem o conceito de Cohen e Levinthal (1990), sugerindo que capacidade absorptiva possui quatro dimensões: (i) aquisição de conhecimento externo que seja crítico para as operações da organização; (ii) assimilação do conhecimento adquirido de forma a analisar, processar, interpretar e entender informação proveniente do meio externo; (iii) a transformação de conhecimento em rotinas e; (iv) exploração do conhecimento adquirido, transformado em rotinas, para fins comerciais de modo a refinar, estender e alavancar competências existentes ou novas, incorporando conhecimento adquirido e transformando-o em operações.

Para desenvolver capacidade absorptiva, a organização precisa atentar-se para o investimento em pesquisa e desenvolvimento (FABRIZIO, 2009; FOSFURI; TRIBÓ, 2008; ZAHRA; GEORGE, 2002), qualidade e confiança em fontes de conhecimento externo (FOSFURI; TRIBÓ, 2008; FABRIZIO, 2009; FERRERAS-MENDÉZ *et al.* 2015), nível educacional prévio dos funcionários (SEO *et al.* 2015; CASSOL *et al.* 2016; ZAHRA; GEORGE, 2002; COHEN; LEVINTHAL, 1990), cultura organizacional (CASSOL *et al.* 2016; VAN DOORN *et al.* 2016), gerenciamento das tecnologia de informação (IYENGAR *et al.* 2015; SEO *et al.* 2015), tipos de liderança (FLATTEN *et al.* 2015) e desempenho passado (GARRIDO *et al.* 2017). Os líderes devem gerir seus funcionários com visão voltada ao desenvolvimento contínuo baseado na aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos, estimulando-os continuamente e agindo como modelos a ser seguidos pelos colaboradores da organização (FLATTEN *et al.* 2015).

Como consequentes de uma capacidade absorptiva alta em uma organização, estudos ligam-na prioritariamente ao desenvolvimento de uma orientação para inovação e seu desempenho inovador propriamente dito (FABRIZIO, 2009; CASSOL *et al.* 2016; CHEN *et al.* 2009; KOSTOPOULOS *et al.* 2011; ; FERRERAS-MENDÉZ *et al.* 2015; COHEN; LEVINTHAL, 1990; GARRIDO *et al.* 2017). Existem também evidências que ligam a capacidade absorptiva com o desempenho financeiro (IYENGAR *et al.* 2015; KOERICH *et al.* 2015), orientação empreendedora (VAN DOORN *et al.* 2017), criatividade (SEO *et al.* 2015), assimilação de *Big Data* (LAM *et al.* 2017) e desempenho internacional da organização (WU; VOSS, 2014). Por fim, Engelen *et al.* (2015) e Patel *et al.* (2015) usam a capacidade absorptiva como uma variável moderadora entre orientação empreendedora e o desempenho organizacional.

Seguindo essa linha, pode-se perceber a importância do conhecimento humano como fonte de vantagem competitiva, a medida que o conhecimento tácito é aquele que a firma sustenta seus segredos codificados em ações e processos, que podem ser imitados pelos competidores se não forem devidamente gerenciados, procurando adaptar os critérios organizacionais frente a um ambiente dinâmico.

3.3 Visão baseada na natureza - Nature Based View

As mudanças climáticas têm ocasionado crescimento da preocupação com a redução da emissão de gases e poluentes no ambiente (HART, 1995). Em meio a essa mudança de percepção, emerge uma nova visão dentro da teoria baseada em recursos, com preocupações sobre o ambiente e as consequências provenientes das ações de humanos e organizações.

As proposições que dão suporte para essa visão se baseiam (i) na prevenção da poluição, minimizando emissões de gases, efluentes e lixo no ambiente; (ii) na administração consciente de produtos pela minimização do ciclo de vida de produtos permitidos pela integração de *stakeholders* e; (iii) no desenvolvimento sustentável, lidando com o *trade-off* crescimento da firma vs. preservação do meio ambiente (HART, 1995).

Essa visão é ligada ao gerenciamento estratégico em diversos trabalhos, como o de Figge *et al.* (2002) que fazem uma adaptação do *balanced scorecard* com a visão do crescimento sustentável da firma. Os autores propuseram avaliar o aprendizado e crescimento, os processos internos, os consumidores e o aspecto financeiro sob a luz do desenvolvimento sustentável.

Competitividade, legitimidade e responsabilidade ecológica seriam os motivos para que uma companhia adote uma política verde (BANSAL; ROTH, 2000; WOLF, 2004). Bansal (2005), em um estudo longitudinal com organizações canadenses, acrescenta ainda que visão institucional, as pressões midiáticas e a visão baseada em recursos influenciam a adoção de políticas verdes e concluem que o entendimento dessas motivações podem ajudar governos nas tomadas de decisão a respeito de regulação, mecanismos de mercado e divulgação de informações.

Gill *et al.* (2001) corroboram com essa visão, propondo que a idade de instalações, tamanho, afiliações, pressões de *stakeholders* e o uso de técnicas gerenciais são fortes influenciadores na implementação de gerenciamento ambiental em hotéis espanhóis. As pressões de *stakeholders*, incluindo o governo, reguladores, consumidores, competidores, comunidade e grupos interessados no meio ambiente, e associações industriais, bem como técnicas gerenciais, também foram apontados como antecedentes de práticas sustentáveis por Cordeiro e Tewari (2015), Meixell e Woma (2015), Leonidou *et al.* (2017), Flammer (2015), Hamann *et al.* (2015), Chen *et al.* (2015), Sarkis *et al.* (2010), Barnett (2007), e Murillo-Luna *et al.* (2008). Outros antecedentes como tecnologia de informação, orientação empreendedora e aumento do dinamismo de mercado e competição foram apontados por Wang *et al.* (2015), Ayuso e Navarrete-Bazez (2017), Leonidou *et al.* (2017) e Flammer (2015).

O trabalho de Gill *et al.* (2001) propõe que a adoção de políticas verdes ocasiona o aumento do desempenho. Na mesma linha, Rivera (2002) mostra que a certificação de hotéis, em países em desenvolvimento, aumenta o desempenho desses hotéis e valorizam seus serviços. O aumento de desempenho pelas políticas verdes e sistemas de gerenciamento do ambiente também foi encontrado em vários países como Taiwan, Canada, Alemanha, Hungria, China e EUA (DARNAL *et al.* 2008; BRAMER; MILLINGTON, 2008; JUDGE Jr; DOUGLAS, 1998;; KLASSEN; WHYBARK, 1999; PAGEL; WU, 2009; RODRIGUES; CRUZ, 2007; VACHON; KLASSEN, 2008;; MEIXELL; WOMA, 2014; PRZYCHODZEN; PRZYCHODZEN, 2014; BARAKAT; POLO, 2016; DELIBERAL *et al.* 2016; CLARO; CLARO, 2014; DANGELICO; POTRANDOLFO, 2013; FLAMMER, 2015; LEONIDOU *et al.* 2017; BRITO; BERARD, 2010; ELTAYEB *et al.* 2010). Outros estudos fazem ligação de práticas sustentáveis com inovação e tamanho de *network*, onde os *stakeholders* que não

adotam práticas sustentáveis são excluídos da rede (CORDEIRO; TEWARI, 2015; DICKEL *et al.* 2018; YANG *et al.* 2018; MAÇANEIRO *et al.* 2015). A vantagem competitiva em manter uma visão sustentável foi comprovada em uma meta-análise realizada por Brito e Berard (2010) ligando um gerenciamento sustentável ao gerenciamento da cadeia de produção, e sua relação entre gerenciamento sustentável, rentabilidade econômica e redução de custo, o que também defendido por Eltayeb *et al.* (2010).

Bremmer *et al.* (2007) defendem o comprometimento de funcionários e a responsabilidade corporativa social, incluindo políticas naturais, mostrando que eles aumentam o comprometimento de forma mais acentuada que a satisfação no trabalho. Esse envolvimento também enriquece a efetividade dessas práticas (HANNAH *et al.* 2000). Além dos aspectos internos, a maneira como o mercado vê a organização também é influenciada pelo sistema de gerenciamento ambiental e políticas (JACOBS *et al.* 2010). O investimento em políticas naturais, mesmo que por pressões de *stakeholders*, pode tornar a empresa mais competitiva, aumentando sua reputação, diminuindo custos e, portanto, constituindo uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

3.4 Visão baseada na cultura/instituição - Culture Based View

A rentabilidade da firma não é definida somente pelos seus recursos e pelos seus gerentes e suas habilidades de conduzir esses recursos para uma vantagem competitiva sustentável, mas também por seus valores, problemas e movimentos sociais (MAURER *et al.* 2011). Os valores sociais são crenças que envolvem a organização e seus *stakeholders*. Os problemas sociais são aqueles presentes no ambiente e que são interpretados de forma diferente entre os indivíduos e seus valores sociais, dentro do sistema social de uma organização. Por último, movimentos sociais são grupos de pessoas que lutam pelas resoluções de problemas sociais.

Um exemplo citado por Maurer *et al.* (2011) incluem dois bancos adotando programas com temática de apoio à comunidade de lésbicas, gays, bissexuais e transexuais (LGBT), como forma de enfrentamento de um problema social e gerando confrontando de valores sociais de pessoas que se posicionam contra e a favor das iniciativas. No exemplo, o autor ressalta que, se um banco decidir acabar com o programa, pode enfrentar a retaliação pela associação LGBT regional. Essa retaliação é um exemplo de movimento social por um problema social.

De acordo com essa visão, organizações supostamente serão mais prováveis de adquirir recursos valiosos (i) quando esses são centrais para a operação e identidade da organização; (ii) quando a efetividade desses recursos são periodicamente e formalmente avaliados; (iii) quando não violam as normas e valores culturais da organização; (iv) quando possuem suporte político do time do diretor-executivo; (v) quando sustentam ou aumentam o poder existente da organização em sua tomada de decisão e; (vi) quando está formalmente amarrado no sistema de incentivos da organização (OLIVER, 1997).

Porém, diversidade cultural das organizações pode ser fortemente reduzida em ambientes em que as regulações impõem regras e padrões para recursos, onde existem poucas alianças industriais, onde existe pouca mobilidade de pessoas entre organizações e onde redes sociais e profissionais são decadentes. Esse fenômeno, chamado isomorfismo, causa perda de heterogeneidade e mobilidade por parte das empresas, como consequência de pressões exercidas por governo, ambiente, instituições educacionais, competição, entre outros (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Essa visão destaca que os sistemas de valores modulam o gerenciamento de recursos e capacidades e se traduzem em maneiras de “O”rganização dos recursos capazes de gerar e sustentar vantagem competitiva.

3.5 Capacidades dinâmicas - Capacity Based View

As capacidades dinâmicas são uma ampliação da visão baseada em recursos, que de acordo com Emswiler e Martin (2000), não explica como e por que a vantagem competitiva é conquistada por algumas empresas em mercados que possuem como características a imprevisibilidade e as mudanças rápidas. Esses autores citam as decisões estratégicas e o desenvolvimento de novos produtos como exemplos de capacidades dinâmicas, por formarem um conjunto de processos que podem ser identificados e que apresentam certa especificidade.

As capacidades dinâmicas podem ser descritas como o padrão sistemático de atividades em uma organização que têm como objetivo a criação e adaptação de rotinas operacionais, que surgem a partir do desenvolvimento concomitante de três mecanismos: acumulação de experiências tácitas, acumulação de conhecimento e a codificação dos conhecimentos (ZOLLO, 2002). O autor defende que a padronização de processos infrequentes e heterogêneos como, por exemplo, o processo de criação de novos produtos, tem valor. Apesar de a “mente” das pessoas que conduzem tais processos sejam um ponto chave, ao realizar o esforço de codificação do conhecimento, pode-se chegar a conclusões explícitas por conta da reflexão que se faz do processo e dos seus porquês.

As capacidades dinâmicas por si só não são fontes de vantagem competitiva sustentável, mas podem colocar as firmas em vantagem quando aplicadas com maior rapidez e astúcia do que os concorrentes (EINSENHART; MARTIN, 2000).

Apesar de não serem uma fórmula única para o sucesso (WINTER, 2003; BIRKINSHAW; ZIMMERMANN; RAISCH, 2016), investir em capacidades dinâmicas seria uma forma de resposta às mudanças exógenas que prejudicam as capacidades das firmas. Esse autor também reforça a noção de ‘investimento’ nas capacidades dinâmicas e a atenção que deve se ter para que seus custos não ultrapassem os benefícios gerados por elas.

Alguns trabalhos buscam mostrar, de forma empírica, a relação direta ou indireta das capacidades dinâmicas com a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas (ALVES *et al.*, 2017; LI; LIU, 2014; MAKKONEN, 2014). A relação do líder com as capacidades dinâmicas das empresas também é objeto de estudos (BENDIG *et al.*, 2017; DEEDS; DECAROLIS; COOMBS, 2000) assim como, de forma mais ampla: a influência dos recursos humanos em tais capacidades dinâmicas (GARAVAN, 2016; ROTHARMEL; HESS, 2007).

4 DISCUSSÃO

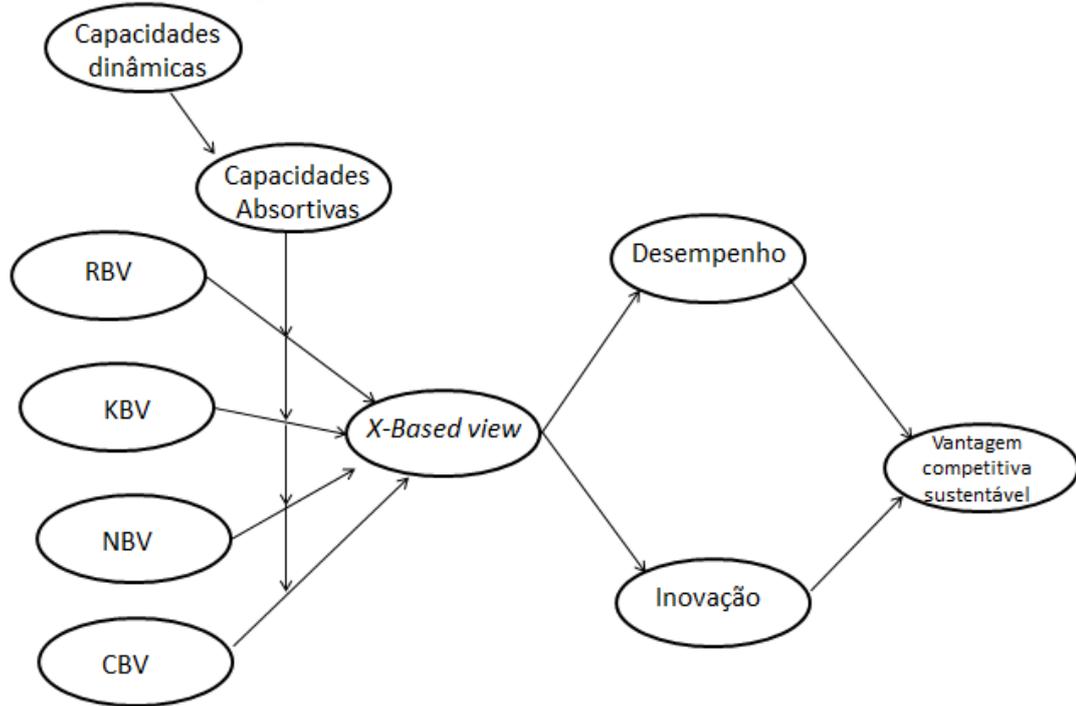
Em 2007, quando Barney e Clark (2007) propuseram a teoria baseada em recursos, assim como as visões que derivaram dessa visão principal, meta-análises e revisões críticas mostram que a visão baseada em recursos se encontra agora em uma fase de maturação (BARNEY *et al.* 2011). Como discutido nesse artigo, todas as visões estão profundamente conectadas, discutindo sobre vantagem competitiva sustentável por meio de um gerenciamento de recursos internos.

Vê-los individualmente é uma forma fragmentada da realidade e causa confusão em interessados pelo tema que começam seus estudos na área. Esse trabalho propõe um *framework* integrativo com todas as abordagens da teoria baseada em recursos, como a visão baseada em conhecimento, visão baseada na natureza e visão baseada na cultura/instituição.

A vantagem competitiva, de acordo com todas essas visões, é alcançada e mantida pela aquisição de recursos valiosos, raros, não-imitáveis, e devidamente gerenciados, de maneira

que não afete negativamente o meio ambiente, contribuindo para enriquecimento de sua reputação e reduzindo custos a longo termo, respeitando o sistema social que envolve a organização, protegendo suas informações (conhecimento) e alavancando a cultura de disseminação entre limites da organização. Essa vantagem competitiva é traduzida pelo aumento do desempenho da organização (seja financeiro, de produção ou social) e pelo desenvolvimento de seu potencial inovador, conforme já fora apontado por estudos empíricos sobre o tema.

Figura 1: *Framework* integrativo – The X-Based view



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No *framework* proposto, capacidades absorptivas aparecem como moderadoras da relação, a medida que a capacidade da organização de adquirir, absorver, transformar e explorar o conhecimento pode influenciar no devido gerenciamento dos recursos dentro de uma organização (dentre esses recursos, o conhecimento em forma de *know-how*), além de moderar a relação entre a organização e seus *stakeholders* ao gerar políticas verdes para um desenvolvimento organizacional sustentável, e uma responsabilidade social corporativa por meio de políticas públicas que fortaleçam a cultura e a imagem da organização.

O X-based view, em uma analogia às teorias matemáticas, emerge no modelo como uma variável integradora, em que, tanto a capacidade de geração de resultados dos recursos adquiridos pelas organizações quanto sua capacidade de inovar, são potencializados pela forma com que elas gerenciam o conhecimento, as questões de preservação ambiental e o fortalecimento da cultura organizacional, gerando, por sua vez, condições de obter vantagem competitiva.

Reitera-se, portanto, a importância de observar a vantagem competitiva em uma organização e sua sustentação a longo prazo como consequência da integração de todas as visões propostas por meio do *framework* apresentado.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo tem como proposta a elaboração de um *framework* integrativo que incorpora visões baseadas em recursos, em conhecimento, na preservação ambiental e no fortalecimento da cultura empresarial, como forma de guiar futuras pesquisas sobre o tema, e de fornecer um modelo completo sobre a análise dos recursos internos da organização como fonte de vantagem competitiva.

Capacidades absorptivas foram apontadas como moderadoras da relação, sendo provenientes de um subconjunto maior, as capacidades dinâmicas. Outros fatores podem ser também incluídos no estudo, como aspectos cognitivos, psicológicos e capital humano (MOLINA-AZORÍN, 2014), ficando a sugestão para futuros trabalhos sobre o tema.

Sugere-se a adoção do X-based view como um modelo integrativo de diferentes visões que podem ser sinérgicas com impactos positivos no desempenho (financeiro, social e produtivo) e no potencial inovador, o que, conseqüentemente, conferem à organização capacidade de obter e sustentar vantagem competitiva. O desempenho e o potencial inovador foram apontados no *framework* pela quantidade de trabalhos empíricos encontrados ligando-os ao RBV, NBV e KBV. Outras variáveis podem ser incluídas no modelo, como potencial empreendedor e desenvolvimento de recursos humanos, que podem ser utilizados em futuras pesquisas sobre o tema.

Cabe ainda apontar trabalhos em que foram propostos questionários para mensurar as visões supracitadas, (RBV – GONÇALVES *et al.* 2011; NBV – WANG *et al.* 2015; KBV/Capacidade absorptiva – ENGELMAN *et al.* 2016). Guiar uma pesquisa baseada nesses questionários pode guiar políticas organizacionais de conhecimento interno relacionado ao VRIO, à pontos de melhoria a serem incrementados, porém basear-se em tais questionários pode trazer uma visão limitada. Sugere-se como guia o trabalho de Bento e Montenegro (2015) como fundamento desse argumento, onde os autores defendem-se que para uma análise completa do RBV (Assim como do KBV, NBV e CBV) é necessário um mergulho nas atividades diárias da empresa, olhando a estratégia como uma prática social (WHITTINGTON, 1996).

Como limitação do trabalho destaca-se seu caráter puramente teórico. Para futuras pesquisas, sugere-se a adoção do X-Based view como forma de análise dos recursos organizacionais como geradores de vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMARRI, K.; GARDINER, P. Application of resource-based view to project management research: supporters and opponents. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 437-445, 2014.
- ALVES, A.C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F.M.; TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P.A. Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 232-244, 2017.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rents. **SMJ-Strategic Management journal**, v.14, n.1, p.33-46, 1993.
- ANSOFF, H.I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill. 1965.
- ARAGÓN-CORREA, J.A. Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. **AMJ-Academy of management journal**, v.41, n.5, p.556-567, 1998.

AYUSO, S.; NAVARRETE-BÁEZ, F.E. How Does Entrepreneurial and International Orientation Influence SMEs' Commitment to Sustainable Development? Empirical Evidence from Spain and Mexico. **CSREM-Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 1, p. 80-94, 2018.

BANSAL, P. Evolving sustainability: a longitudinal study of corporate sustainable development. **SMJ**, v.26, n.1,p.197-218, 2005.

BANSAL, P.; ROTH, K. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **AMJ**, v.43, n.4, p.717-736, 2000.

BARAKAT, S.R.; POLO, E.F. Implicações estratégicas da responsabilidade social corporativa. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 10, n. 2, p. 37-52, 2016.

BARNETT, M.L. Stakeholders influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. **AMR-Academy of management review**, v.32, n.3, p.794-816, 2007.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **JOM-Journal of management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, J.B. Looking inside for competitive advantage. **AMJ**, v.9, n.4, p.49-61, 1995

BARNEY, J.B.; CLARK, D.N. Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage. New York: The oxford university press, 2007.

BARNEY, J.B.; KETCHEN, JR. D.J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? **JOM**, v.37, n.5, p.1299-1315, 2011.

BENDIG, D.; STRESE, S.; FLATTEN, T.C.; COSTA, M.E.S.; BRETTEL, M. On micro-foundations of dynamic capabilities: a multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. **LRP-Long Range Planning**, (no prelo), p.1-18, 2017.

BENTO, C.S.; MONTENEGRO, L.M. Estratégia como prática e VRB: uma articulação teórica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 159-170, 2015.

BIRKINSHAW, J.; ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 36-58, 2016.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. **SMJ**, v.29, n.1, p.1325-1343, 2008.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A.; RAYTON, B. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. **International journal of human resource management**, v.18, n.10, p.1701-1719, 2007.

BRANDON-JONES, E.; SQUIRE, B.; AUTRY, C.W.; PETERSEN, K.J. A contingent resource-based perspective of supply chain resilience and robustness. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 3, p. 55-73, 2014.

BRITO, R.P.; BERARDI, P.C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um meta estudo. **RAE**, v.50, n.2, p.155-169, 2010.

CARLILE, P.R. Transferring, translating and transforming: an integrative framework for managing knowledge across boundaries. **OS-Organization science**, v.15, n.5, p.555-568, 2004.

CARVALHO, D.M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J.A.D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **RAUSP**, v.43, n.3, p.506-518, 2014.

CASSOL, A.; CINTRA, R.F.; RUAS, R.L.; OLDONI, L.E. Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Empresas Incubadas e Graduadas de Santa Catarina, Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p.168-201, 2016.

CHEN, Y.; TANG, G.; JIN, J.; LI, J.; PAILLÉ, P. Linking market orientation and environmental performance: The influence of environmental strategy, employee's environmental involvement, and environmental product quality. **JBE-Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 479-500, 2015.

CHEN, Y.S.; LIN, M.J.J.; CHANG, C.H. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 2, p. 152-158, 2009.

CLARO, P.B.O.; CLARO, D.P. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **RAUSP**, v. 49, n. 2, p. 291-306, 2014.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In: *Strategic Learning in a Knowledge economy*. 2000. p. 39-67.

CORDEIRO, J.J.; TEWARI, M. Firm characteristics, industry context, and investor reactions to environmental CSR: A stakeholder theory approach. **JBE**, v. 130, n. 4, p. 833-849, 2015.

DANGELICO, R.M.; PONTRANDOLFO, P. Being 'green and competitive': the impact of environmental actions and collaborations on firm performance. **BSE-Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 6, p. 413-430, 2015.

DARNALL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. Do environmental management systems improve business performance in an international setting? **Journal of international management**, v.14, n.1, p.364-376, 2008.

DEEDS, David L.; DECAROLIS, Dona; COOMBS, Joseph. Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. **Journal of Business venturing**, v. 15, n. 3, p. 211-229, 2000.

DELIBERAL, J.P.; TONDOLO, V.A.G.; CAMARGO, M.E.; TONDOLO, R.D.R.P. Gestão Ambiental como uma Capacidade Estratégica: um Estudo no Cluster Fabricação de Móveis no Sul do Brasil. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 13, n. 4, p. 124-147, 2016.

DICKEL, P.; HÖRISCH, J.; RITTER, T. Networking for the environment: The impact of environmental orientation on start-ups' networking frequency and network size. **Journal of Cleaner Production**, v. 179, n.1, p. 308-316, 2018.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **MS-Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, P.J. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v.48, n.1, p.377-391, 1983.

ELTAYEB, T.K.; ZAILANI, S.; RAMAYAH, T. Green supply chain initiatives among certified companies in Malaysia and environmental sustainability: investigating the outcomes. **Resources, conservation and recycling**, v.55, n.5, p.495-506, 2010.

ENGELN, A.; GUPTA, V.; STRENGER, L.; BRETTEL, M. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. **JOM**, v. 41, n. 4, p. 1069-1097, 2015.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E.; SCHMIDT, S.; MULLER, H.U.G.O.F. Capacidade Absortiva: Adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. **Revista Base**, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016.

FABRIZIO, K.R. Absorptive capacity and the search for innovation. **RP**, v. 38, n. 2, p. 255-267, 2009.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, n. 1, p. 57-77, 2002.

FERRERAS-MÉNDEZ, J.L.; NEWELL, S.; MESA, A.F.; ALEGRE, J. Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. **Industrial Marketing Management**, v. 47, n.1, p. 86-97, 2015.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. **BSE**, v.11, n.1, p.269-284, 2002.

FLAMMER, C. Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization. **SMJ**, v. 36, n. 10, p. 1469-1485, 2015.

FLATTEN, T.; ADAMS, D.; BRETTEL, M. Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 519-534, 2015.

FLATTEN, T.C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J.A. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, v. 36, n. 2, p. 173-187, 2008.

FOSS, N.J.; KNUDSEN, T.. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 291-307, 2003.

GARAVAN, T.; SHANAHAN, V.; CARBERY, R.; WATSON, S. Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. **Human Resource Development International**, v. 19, n. 4, p. 289-306, 2016.

GARRIDO, I.L.; PARENTE, R.C.; GONÇALO, C.R.; VASCONCELLOS, S.L.D. Remaining Innovative: The Role of Past Performance, Absorptive Capacity, and Internationalization. **BBR**, v. 14, n. 6, p. 559-574, 2017.

GIL, M.J.A.; JIMÉNEZ, J.B.; LORENTE, J.J.C. An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. **The international journal of management science**, v.29, n.1, p.457-471, 2001.

GILLIS, W.E.; COMBS, J.G.; KETCHEN JR, D.J. Using resource-based theory to help explain plural form franchising. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 3, p. 449-472, 2014.

GJERDE, Ø.; KNIVSFLÅ, K.; SÆTTEM, F. Evidence on competitive advantage and superior stock market performance. **Managerial and Decision Economics**, v. 31, n. 4, p. 277-301, 2010.

GOHR, C.F.; SILVA, Y.L.T.V. Gerenciando o relacionamento entre recursos estratégicos e prioridades competitivas segundo a visão baseada em recursos. **Revista Produção Online**, v. 15, n. 2, p. 734-757, 2015.

GONÇALVES, C.A.; FREITAS, M.C.; De SOUZA, E.M. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista ciências administrativas**, v.17, n.3, p.819-855, 2011.

GRANT, R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **SMJ**, v.17, n.1, p.109-122, 1996.

HAMANN, R.; SMITH, J.; TASHMAN, P.; MARSHALL, R.S. Why do SMEs go green? An analysis of wine firms in South Africa. **Business & society**, v. 56, n. 1, p. 23-56, 2017.

HANNA, M.D.; NEWMAN, W.R.; JOHNSON, P. Linking operational and environmental improvement through employee involvement. **International journal of operations & product management**, v.20, n.2, p.148-165, 2000.

HART, S.L. A natural-resource-based view of the firm. **AMR**, v.20, n.4, p.996-1014, 1995.

HERVANI, A.A.; HELMS, M.M.; SARKIS, J. Performance measurement for green supply chain management. **Benchmarking: an international journal**, v.12, n.4, p.330-353, 2005.

HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. Strategy formulation: Analytical concepts. West Publ., 1978.

IYENGAR, K.; SWEENEY, J.R.; MONTEALEGRE, R. Information technology use as a learning mechanism: The impact of IT use on knowledge transfer effectiveness, absorptive capacity, and franchisee performance. **Mis Quarterly**, v. 39, n. 3, p.615-642, 2015.

JACOBS, B.W.; SINGHAL, V.R.; SUBRAMANIAN, R. An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. **Journal of operations management**, v.28, n.1, p.430-441, 2010.

JUDGE Jr. W.Q.; DOUGLAS, T.J. Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. **Journal of management studies**, v.35, n.2, p.241-263, 1998.

KIM, M.; SONG, J.; TRICHE, J. Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach. **Information Systems Frontiers**, v. 17, n. 3, p. 533-546, 2015.

KLASSEN, R.D.; WHYBARK, D.C. The impact of environmental technologies on manufacturing performance. **AMJ**, v.26, n.6, p.599-615, 1999.

KLEIN, Jeremy. Beyond competitive advantage. **Strategic Change**, v. 11, n. 6, p. 317-327, 2002.

KOERICH, G.V.; CANCELLIER, É.L.P.L.; TEZZA, R. Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um estudo em empresas varejistas catarinenses. **RAM**, v. 16, n. 3, p. 238-267, 2015.

KOSTOPOULOS, K.; PAPALEXANDRIS, A.; PAPACHRONI, M.; LOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **JBR**, v. 64, n. 12, p. 1335-1343, 2011.

LAM, S.K.; SLEEP, S.; THURAU, T.H.; SRIDHAR, S.; SABOO, A.R. Leveraging frontline employees' small data and firm-level big data in frontline management: An absorptive capacity perspective. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 1, p. 12-28, 2017.

LEE, J.N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. **Information & management**, v.38, n.1, p.323-335, 2001.

LEONIDOU, L.C.; CHRISTODOULIDES, P.; KYRGIDOU, L.P.; PALJHAWADANA, D. Internal drivers and performance consequences of small firm green business strategy: The moderating role of external forces. **JBE**, v. 140, n. 3, p. 585-606, 2017.

LI, Y.D.; LIU, J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **JBR**, v. 67, n. 1, p. 2793-2799, 2014.

LIN, Y.; WU, L. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of business research**, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014.

MAÇANEIRO, M.B.; CUNHA, S.K.; KUHL, M.R.; CUNHA, J.C. A regulamentação ambiental conduzindo estratégias ecoinovativas na indústria de papel e celulose. **RAC**, v. 19, n. 1, p.65-83, 2015.

MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONEN, A.annu et al. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **JBR**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.

MAURER, C.C.; BANSAL, P.; CROSSAN, M.M. Creating economic value through social values: introducing a culturally informed resource-based view. **OS**, v.22, n.2, p.432-448, 2011.

MEIXELL, M.J.; LUOMA, P. Stakeholder pressure in sustainable supply chain management: a systematic review. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 69-89, 2015.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. **AMJ**, v.39, n.3, p.519-543, 1996.

MOLINA-AZORIN, J.F.; PEREIRA-MOLINER, J.; CLAVER-CORTÉS, E. The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. **Tourism management**, v.31, n.1, p.22-28, 2010.

MOLLOY, J.C.; CHADWICK, C.; PLOYHART, R.E.; GOLDEN, S.J. Making intangibles "tangible" in tests of resource-based theory: a multidisciplinary construct validation approach. **JOM**, v.37, n.5, p.1496-1518, 2011.

MORÉ, R.P.O.; VARGAR, S.M.L.; GONÇALO, C.R. Interfaces Da Capacidade Absortiva Numa Perspectiva Organizacional/Interfaces Of Absorptive Capacity In An Organizational Perspective. **Revista Inova Ação**, v. 3, n. 2, p. 30-52, 2015.

MURILLO-LUNA, J.L.; GARCÉS-AYERBE, C. Why do patterns of environmental response differ? A stakeholders' pressure approach. **SMJ**, v.29, n.1, p.1225-1240, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. **Industrial and corporate change**, v.9, n.1, p.1-20, 2000.

OLIVEIRA, S.R.; BALESTRIN, A. Cooperação universidade-empresa: um estudo do projeto UNISINOS-HT Micron para o desenvolvimento de capacidade absorptiva na área de semicondutores. **Revista Gestão e Produção**, 2015.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **SMJ**, v.18, n.9, p.697-713, 1997.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 examples. **Journal of supply chain management**, v.45, n.2, p.37-57, 2009.

PATEL, P.C.; KOHTAMAKI, M.; PARIDA, V.; WINCENT, J. Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity. **SMJ**, v. 36, n. 11, p. 1739-1749, 2015.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. New York: Wiley. 1959

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **SMJ**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M.A.; BARNEY, J.B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PORTER, M.E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999

PORTER, M.E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Simon and Schuster, 1985.

PORTER, M.E. The contributions of industrial organization to strategic management. **AMR**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, p.78-90, 1990.

PRZYCHODZEN, J.; PRZYCHODZEN, W. Relationships between eco-innovation and financial performance—evidence from publicly traded companies in Poland and Hungary. **Journal of Cleaner Production**, v. 90, n.1, p. 253-263, 2015.

RABEH, H.A.D.; JIMENÉZ-JIMENÉZ, D.; MARTINEZ-COSTA, M. Managing knowledge for a successful competence exploration. **Journal of knowledge management**, v.17, n.2, p.195-207, 2013.

RIVERA, J. Assessing a voluntary environmental initiative in the developing world: The Costa Rican Certification for sustainable tourism. **Policy sciences**, v.35, n.1, p.333-360, 2002.

RODRÍGUEZ, F.J.G.; CRUZ, Y.D.M.A. Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. **Hospitality management**, v.26, n.1, p.824-839, 2007.

ROTHAERMEL, F.T.; HESS, A.M. Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. **OS**, v. 18, n. 6, p. 898-921, 2007.

RUIVO, P.; OLIVEIRA, T.; NETO, M. Using resource-based view theory to assess the value of ERP commercial-packages in SMEs. **Computers in Industry**, v. 73, n.1, p. 105-116, 2015.

SANTOS, L.C; GOHR, C.F.; CRUZ, I.K.H.; CUNHA, H.S. Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Production**, v. 25, n. 2, p. 403-415, 2015.

SARKIS, J.; GONZALEZ-TORRE, P.; ADENSO-DIAZ, B. Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. **Journal of operations management**, v.28, n.1, p.163-176, 2010.

SEO, Y.W.; CHAE, S.W.; LEE, K.C. The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. **Computers in Human Behavior**, v. 42, n.1, p. 68-82, 2015.

SIRMON, D.G.; HITT, M.A.; IRELAND, R.D. Managing firm resources in dynamic environments to create value looking inside the black box. **AMR**, v.32, n.1, p.273-292, 2007.

SNOW, C.C.; HREBINIAK, L.G. Strategy, distinctive competences, and organizational performance. **Administrative science quarterly**, v.25, n.2, p.317-336, 1980.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **SMJ**, v.18, n.7, p. 509-533, 1997.

TORRENS, E.W.; AMAL, M.; TONTINI, G. Determinantes do desempenho exportador de pequenas e médias empresas manufatureiras brasileiras sob a perspectiva da visão baseada em recursos e do modelo de uppsala. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 53, p. 511-539, 2014.

UYTERHOEVEN, H.E.R.; ACKERMAN, R.W.; ROSENBLUM, J.W. Strategy and organization: Text and cases in general management. McGraw-Hill/Irwin, 1973.

VACHON, S.; KLASSEN, R.D. Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain. **International journal of production economics**, v.11, n.1, p.299-315, 2008.

VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **OS**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VAN DOORN, S.; HEYDEN, M.L.M.; VOLBERDA, H.W. Enhancing entrepreneurial orientation in dynamic environments: the interplay between top management team advice-seeking and absorptive capacity. **LRP**, v. 50, n. 2, p. 134-144, 2017.

WANG, Y.; CHEN, Y.; AMADO, J.B. How information technology influences environmental performance: Empirical evidence from China. **International Journal of Information Management**, v. 35, n. 2, p. 160-170, 2015.

WASKO, M.M.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. **Mis Quartely**, v.29, n.1, p.35-58, 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **SMJ**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **LRP**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WOLF, J. The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. **JBE**, v. 119, n. 3, p. 317-328, 2014.

WU, A.; VOSS, H. When does absorptive capacity matter for international performance of firms? Evidence from China. **International Business Review**, v. 24, n. 2, p. 344-351, 2015.

YANG, D.; WANG, A.X.; ZHOU, K.Z.; JIANG, W. Environmental Strategy, Institutional Force, and Innovation Capability: A Managerial Cognition Perspective. **JBE**, p. 1-15, 2018.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **AMR**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G.N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of business research**, n.1, v.63, p.763-771, 2010.