

A GESTÃO AMBIENTAL COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: CONTRIBUIÇÕES DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS E DA TEORIA INSTITUCIONAL

Environmental Management as a Source of Sustainable Competitive Advantage: contributions from Resource-Based View and Institutional Theory

Patrick Michel Finazzi Santos

Mestre em Administração, Universidade de Brasília. Assessor da Diretoria de Estratégia e Organização do Banco do Brasil S.A. – Brasília – DF, Brasil. *E-mail:* patrickmichel@hotmail.com

Rafael Barreiros Porto

Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília – Brasília – DF, Brasil. *E-mail:* rafaelporto@unb.br

Resumo

Este artigo pretende discutir em que condições a gestão ambiental pode contribuir com a vantagem competitiva sustentável, segundo os arcabouços teóricos da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Teoria Institucional (TI). Como resultado, sete proposições de pesquisas são sugeridas a partir da reflexão da capacidade de estratégias ambientais gerarem vantagem competitiva sustentável nos termos da VBR e da TI. Segundo a VBR, a vantagem competitiva move-se pela aptidão de as empresas acumularem recursos ecológicos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis e não comercializáveis capazes de causarem heterogeneidade em relação aos seus concorrentes. Por sua vez, sob a ótica da TI, as empresas possuem percepções distintas das pressões externas recebidas acerca de suas atuações ecológicas, porém, reações em direção ao isomorfismo tendem a reduzir o potencial de geração de vantagem competitiva das estratégias ambientais. As empresas devem definir de maneira precisa os motivos pelos quais a implementação de estratégias ambientais contribui para suas missões corporativas e para o meio ambiente.

Palavras-chave: Gestão Ambiental. Vantagem Competitiva Sustentável. Visão Baseada em Recursos. Teoria Institucional.

ABSTRACT

This theoretical article aims to discuss under what conditions environmental management can contribute to sustainable competitive advantage, according to Resource-Based View (RBV) and Institutional Theory (IT). As resulting, seven research propositions are suggested from the reflection about strategies capability to generate sustainable competitive advantage. The competitive advantage for RBV, is driven by the company`s ability to accumulate valuable, rare, imperfectly imitable, non-substitutable and non-tradable resources that are able to cause heterogeneity in relation to its competitors. Conversely, according IT, companies have different perceptions regarding received external pressures; however, reactions toward isomorphism tend to reduce the potential for generating the competitive advantage of environmental strategies. Companies must define precisely the purposes in which environmental strategies implementation contributes to corporate mission and the environment. We recommend that the decision to achieve competitive advantage from environmental strategies must be pondered by the conditions of VBR and TI.

Key words: Environmental Management. Sustainable Competitive Advantage. Resource-Based View. Institutional Theory.



1 INTRODUÇÃO

É possível observar nas últimas duas décadas um aumento das discussões acerca da capacidade de autossustento das futuras gerações. Atrélado a esse movimento, o meio ambiente é uma das temáticas mais evocadas nos debates entre chefes de Estados, organizações e acadêmicos. Pesquisadores têm indicado que o comportamento atual de consumo da sociedade tem provocado alterações significativas na biosfera (BARBIERI, 2007). A pressão antropogênica nos bens e serviços ambientais poderá comprometer a qualidade de vida das gerações vindouras. (BURSZTYN, 1995)

De acordo com Hart (1995), no futuro os negócios serão inevitavelmente delimitados e dependentes do ambiente natural. Para lidarem com o novo e dinâmico ambiente “verde”, as organizações deverão desenvolver habilidades e capacidades que comuniquem com essa realidade, de forma a manterem-se competitivas (MENGUC; OZANNE, 2005). Assim, a vantagem competitiva de uma firma provavelmente se fundamentará nas capacidades organizacionais que incentivem a atividade econômica ambientalmente sustentável (HART, 1995). Esse cenário indica um desafio às organizações: porque e como integrar a gestão ambiental às estratégias empresariais?

A vantagem competitiva é referenciada como uma das bases para o sucesso de longo prazo de uma empresa (HOFFMANN, 2000). Ela é sustentável quando representa um benefício duradouro à empresa decorrente da: (a) implementação de uma estratégia que não está simultaneamente sendo executada por algum atual ou potencial concorrente e (b) inabilidade do atual ou potencial concorrente em replicar os benefícios da estratégia. (BARNEY, 1991; HOFFMANN, 2000)

Segundo Barney (1991) e Hart (1995), a Visão Baseada em Recursos (VBR) examina de que forma os recursos e as capacidades valiosos, difíceis de serem copiados, raros e insubstituíveis podem ser fontes de vantagem competitiva para uma empresa. Os recursos são o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que permitem à organização definir e implementar estratégias (WERNERFELT, 1984; BARNEY; HESTERLY, 2004). A VBR analisa as características dos recursos e os mercados de fatores estratégicos a partir dos quais os recursos são obtidos, com a finalidade de explicar,

tanto a heterogeneidade entre empresas quanto a vantagem competitiva.

Para Aragón-Correa e Sharma (2003), a VBR oferece um substrato teórico para explicar a vantagem competitiva como um resultado do desenvolvimento de capacidades organizacionais associadas à estratégia proativa ambiental. O positivo relacionamento entre estratégias ambientais e desempenho organizacional resulta do desenvolvimento de recursos e capacidades complexos, valiosos e raros (ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003). Os recursos e capacidades podem proporcionar um conjunto de benefícios competitivos, como redução dos custos de processos e de matérias-primas, inovações em processos, produtos e sistemas e, por fim, melhoria da reputação (SHARMA; VREDENBURG, 1998). Dessa forma, a Visão Baseada em Recursos permite entender de que forma os recursos e capacidades alocados na gestão ambiental podem aperfeiçoar a reputação da empresa, a exploração de oportunidades mercadológicas e o gerenciamento de sua eficiência operacional.

Por outro lado, a literatura não restringe o desenvolvimento de uma estratégia empresarial perene baseada apenas nos recursos internos. Isso porque, na perspectiva institucional, abandona-se a concepção de um ambiente formado exclusivamente de recursos para evidenciar os elementos culturais e institucionais. Ou seja, a concorrência entre as organizações desloca-se dos recursos para a legitimidade institucional e a aceitação no ambiente. (CARVALHO; VIEIRA, 2003)

As organizações são influenciadas por elementos institucionais provindos de fontes externas, como por exemplo, o Estado, a sociedade e os concorrentes (ZUCKER, 1987; OLIVER, 1997). Nesse contexto, as organizações operam dentro de uma estrutura social de normas e valores que representa um comportamento econômico e social apropriado (ZUCKER, 1987; OLIVER, 1997). A Teoria Institucional (TI) examina de que forma as pressões por conformidade social e cultural justificam a homogeneidade entre as organizações. Para a TI, as escolhas das firmas não são limitadas apenas pela racionalidade econômica e financeira, como asseverado pela VBR, mas também, pela justificação e obrigação social. (OLIVER, 1997; DIMAGGIO; POWELL, 2007; SCOTT, 2008)

As influências provindas do ente público, consumidores, organizações não governamentais e competi-

dores podem impelir ou estimular que as organizações desenvolvam iniciativas ambientalmente responsáveis (DELMAS; TOFELL, 2004). Assim, a Teoria Institucional pode colaborar na explicação da incorporação de práticas ambientais nas estratégias empresariais a partir dos elementos institucionais.

Dessa maneira, o objetivo do trabalho é discutir em que condições a gestão ambiental empresarial pode contribuir com a vantagem competitiva sustentável de uma empresa, à luz dos arcabouços teóricos da VBR e da TI. Como resultado, sete proposições de pesquisas são sugeridas a partir da reflexão da capacidade de estratégias ambientais gerarem vantagem competitiva sustentável nos termos da VBR e da TI.

Deseja-se evidenciar os limites e possibilidades da gestão ambiental como vantagem competitiva sustentável sob a lente de duas abordagens teóricas cujos pressupostos sobre o comportamento organizacional são antagônicos. Ou seja, pretende-se discutir como a combinação dos recursos e capacidade internos e o ambiente institucional podem favorecer a gestão ambiental empresarial na geração e manutenção de vantagem competitiva sustentável.

Apesar da larga aplicação da VBR e da TI nos estudos organizacionais, não se localizaram estudos no Brasil que tenham analisado o contexto estratégico da gestão ambiental a partir do conjunto daquelas referências teóricas (Periódicos brasileiros classificados até o estrato B2 em dezembro de 2011 no sistema CAPES/QUALIS, vinculados: (a) à Unidade de Ensino ou Pesquisa em Administração de Empresas de Instituições de Ensino Superior, como Escola, Instituto, Departamento ou Programa de Pós-Graduação em Administração; ou (b) à Associação representativa dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Termo de busca: gestão ambiental). Em publicações internacionais, identificaram-se pesquisas que abordaram o fenômeno a partir da VBR (RUSSO; FOUTS, 1997; SHARMA; VREDENBURG, 1998; ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003; BAKER; SINKULA, 2005; MENGUC; OZANNE, 2005) e da TI (JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995; SHARMA, 2000; DELMAS; TOFELL, 2004; HUSTED; ALLEN, 2006). Contudo, os estudos integrando-as ainda são restritos e com enfoques distintos do que é apresentado neste ensaio, como pode ser observado em Hart (1995), Berrone *et al.* (2007), Darnall, Henriques e Sadorsky (2008) e Menguc, Auh e Ozanne (2010).

A primeira parte do artigo discorre sobre a relação entre gestão ambiental e vantagem competitiva, assim como são apresentadas três estratégias ambientais baseadas em uma revisão da literatura. Em seguida, examinam-se os conceitos de Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional e sugerem-se as proposições de pesquisas. Por fim, apresentam-se as considerações finais com sugestões de estudos futuros.

2 GESTÃO AMBIENTAL E VANTAGEM COMPETITIVA

Vantagem competitiva refere-se à posição singular ocupada pela organização no mercado, procedente de estratégias que não podem ser copiadas pelos concorrentes e que permitem à empresa usufruir benefícios duradouros (COYNE, 1986; PORTER, 1991). A extensão temporal do efeito desses benefícios depende, segundo Barney (1991), da dinâmica estrutural do setor econômico em que a empresa está inserida. Mudanças no ambiente competitivo podem transformar o que era fonte de vantagem competitiva em algo não mais valioso para a organização, levando ao término da vantagem competitiva. (BARNEY, 1991)

A percepção e a influência dos *stakeholders* definem a forma com que a empresa deve incorporar o ambiente natural nas estratégias de negócios (MAIMON, 1994). Segundo Orsato (2002), a escolha de estratégias ambientais deve ser motivada pelo seu potencial de geração de vantagem competitiva. Burke e Logsdon (1996) afirmam que a responsabilidade socioambiental é estratégica quando proporciona à empresa benefícios relevantes aos seus negócios, de forma a contribuir para a efetividade da sua missão organizacional.

Hart (1995) propôs um modelo conceitual em que analisa o potencial de geração de vantagem competitiva a partir do relacionamento da empresa com o ambiente natural. A Visão Baseada em Recursos Naturais (*Natural-Resource-Based View*) fundamenta-se na Visão Baseada em Recursos e evidencia o meio ambiente nas estratégias empresariais, ao combinar três estratégias ambientais (Prevenção de Poluição, Gerenciamento de Produtos e Desenvolvimento Sustentável), recursos e capacidade internos e vantagem competitiva sustentável.

A estratégia de Prevenção de Poluição almeja minimizar ou eliminar as emissões de gases, efluentes e desperdícios de uma empresa, por meio do contínuo aperfeiçoamento das suas operações. Para tal, os resíduos devem ser eliminados, reduzidos, armazenados, tratados, reciclados ou reutilizados com o uso de equipamentos de controle de poluição, substituição de materiais ou inovação no processo produtivo. Ao proceder dessa forma, a empresa pode reduzir os seus custos, aumentar a sua produtividade e eficiência e, por consequência, sua lucratividade. Assim, essa estratégia almeja a vantagem competitiva lastreada em custos.

A estratégia de Gerenciamento de Produtos, por sua vez, focaliza o *design* do produto, notadamente, sua composição e o impacto das fases de seu ciclo de vida na natureza. Fundamenta-se na eliminação ou redução de materiais não renováveis e tóxicos na composição dos produtos, incluindo o processo produtivo. Além disso, visa permitir que os produtos sejam reusados, reciclados e descartados de forma ecologicamente segura. Ela permite à empresa evitar negócios ambientalmente arriscados, redesenhar o sistema de produção para reduzir passivos ambientais e desenvolver novos produtos com menores custos. A vantagem pode ser alcançada antecipando as ações dos concorrentes pelo acesso preferencial ou exclusivo a importantes e limitados recursos (matéria-prima, localização, consumidores) ou estabelecendo regras, regulamentos ou padrões que são especificamente ajustados às capacidades da empresa.

Por fim, a estratégia de Desenvolvimento Sustentável diz respeito ao engajamento e ao forte senso de comprometimento da empresa no enfrentamento dos problemas e dos desafios socioambientais da sociedade, especialmente os dos países em desenvolvimento e subdesenvolvidos. Por sua natureza holística, tal estratégia serve de pano de fundo às demais e baliza a intenção de perenidade dos negócios, ao rejeitar a geração de lucro no curto-prazo à custa da exploração utilitarista do meio ambiente e da sociedade. Segundo Hart (1995), representa uma estratégia alicerçada no compartilhamento e consenso de visões de futuro no ambiente interno em direção à inovação e à melhoria das condições do ambiente natural. Por tratar-se de uma habilidade de difícil execução, as empresas que conseguem demonstrar capacidades em estabelecer essas visões compartilhadas poderão acumular os

recursos necessários para o desenvolvimento sustentável mais rapidamente do que aquelas que não as priorizam.

A despeito das contribuições do trabalho de Hart (1995) para compreensão do papel da gestão ambiental na formação de vantagem competitiva sustentável, é possível aperfeiçoar sua proposta teórica pela evidenciação detalhada das estratégias em termos de iniciativas ambientais. Além disso, algumas das estratégias podem ter o seu escopo ampliado de maneira a capturar o ambiente competitivo vigente desta década. Portanto, fundamentando-se na revisão da literatura, foram revisadas as estratégias ambientais sugeridas por Hart (1995).

Trata-se de um esforço de sistematização das indicações empíricas e teóricas acerca da viabilidade da gestão ambiental para as estratégias empresariais; logo, possui natureza de complementaridade e de não exclusividade. Nas seções seguintes, as estratégias ambientais serão analisadas à luz da Visão Baseada em Recursos e da Teoria Institucional, a partir das quais um conjunto de proposições será apresentado. O Quadro 1 sumariza as três estratégias, as categorias de iniciativas ambientais e suas definições, as iniciativas e as referências bibliográficas que subsidiaram sua construção.

A estratégia ambiental de Produtividade dos Recursos diz respeito à eficiência e efetividade com que uma empresa usa os seus recursos (PORTER; VAN DER LINDE, 1995; VERFAILLIE; BIDWELL, 2000; ORSATO, 2002). Para Porter e Van der Linde (1995), a melhoria da produtividade dos recursos vai além do controle da poluição, pois considera a minimização dos custos de produção, por meio da redução ou eliminação do consumo de matérias-primas.

Algumas empresas conseguem aproveitar mais dos seus recursos do que outras, pois as primeiras eliminam os desperdícios de esforços, empregam tecnologias mais avançadas ou compreendem com maior acurácia o gerenciamento de uma atividade específica ou um conjunto de atividades (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Apesar de a contribuição à vantagem competitiva assemelhar-se à Prevenção de Poluição proposta por Hart (1995), isto é, redução de custos e aumento da lucratividade, essa estratégia considera a produtividade dos recursos como um fim e o controle da poluição como um dos meios para alcançá-la. Não se limita ao controle da poluição no processo produtivo,

mas amplia o escopo da produtividade dos recursos para o âmbito das atividades de suporte organizacional e para os riscos ambientais oriundos de transações entre organizações.

A estratégia de Negócios Sustentáveis consiste na entrega de produtos que conjugam benefícios ao meio ambiente com as necessidades dos consumidores (ORSATO, 2002). Não se restringe às orientações ao processo produtivo e ao ciclo de vida do produto, como é o caso da estratégia de Gerenciamento de Produtos sugerida por Hart (1995). Os aspectos inerentes à

produção devem ser incorporados ao produto em conjunto com os outros atributos, de forma a explicitar aos consumidores sua natureza ecológica. Isso porque, segundo Coyne (1986), consumidores raramente baseiam suas escolhas em características internas dos fornecedores que não sejam refletidas em uma diferença percebida nos produtos. Logo, os atributos ambientais devem minimizar o impacto da produção e do uso do produto no meio ambiente, assim como proporcionar ao consumidor benefícios utilitários (desempenho funcional) e simbólicos (sistemas de valores e reconhecimento social).

ESTRATÉGIA	CATEGORIA	DEFINIÇÃO DA CATEGORIA	INICIATIVAS	FONTE
Produtividade dos Recursos	Eficiência Operacional	Racionalização no consumo de matéria-prima, redução de desperdícios e gestão de resíduos, emissões e efluentes.	Coleta seletiva, reciclagem, racionalização do uso e descarte de materiais sólidos; controle das emissões de gases de efeito estufa; racionalização do uso de energia e utilização de fontes "alternativas"; racionalização do uso de água; tratamento e descarte de efluentes; gestão de frota de veículos/deslocamentos pessoais; TI "verde"; ISO Ambiental.	Hart (1995); Orsato (2002); Rohrich e Cunha (2004).
	Gestão de Riscos Ambientais	Probabilidade de perdas associadas a penalidades decorrentes da inobservância de obrigações ambientais ou perdas geradas por negócios realizados com contrapartes que não cumpriram aquelas obrigações.	Auditoria ambiental; inserção da variável risco ambiental no estabelecimento de parcerias com clientes, fornecedores e demais organizações.	Hart (1995); Nossa (2002); Rohrich e Cunha (2004); Dixon, Mousa e Woodhead (2005).
Negócios Sustentáveis	Produtos "Verdes"	Incorporação de atributos ecológicos nos produtos de forma a oferecer maior valor aos clientes, com menor impacto no meio ambiente.	Utilização de materiais orgânicos, reciclados, ou de baixo impacto na natureza na composição dos produtos; eficiência energética; prolongamento do ciclo de vida do produto; doação de parte das receitas advindas das vendas para ONGs ambientais; habilitação do produto para reciclagem ou reuso; produtos facilitadores das iniciativas de Eficiência Operacional.	Hopfenbeck (1993); Hart (1995); Nossa (2002); Orsato (2002).
Reputação Corporativa	Compromisso Corporativo Interno	Evidenciação do engajamento da empresa com o meio ambiente e a forma com que o tema dialoga com a estratégia empresarial.	Política interna ambiental; incorporação do tema na visão, missão, objetivos estratégicos ou valores; treinamentos e eventos direcionados ao público interno; unidade organizacional ou comitê responsável pela gestão ambiental.	Hart (1995); Williams e Pei (1999); Sanches (2000); Corazza (2003).
	Compromisso Corporativo Externo	Patrocínio ou parceria em projetos externos ambientais que visam a conservar a biodiversidade.	Doações ou alianças com ONGs, organizações públicas e privadas, treinamentos e eventos direcionados ao público externo.	
	Autorregulação	Engajamento de empresas para disseminar práticas que promovam um maior comprometimento quanto às questões ambientais.	Ratificação de acordos e/ou a participação em fóruns, como Agenda 21, Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, <i>Carbon Disclosure Project</i> , <i>Global Reporting Initiative</i> , Objetivos do Milênio e Pacto Global; participação em carteiras teóricas de ações sustentáveis.	Sanches (2000); Nossa (2002).

Quadro 1: Categorias e Iniciativas de Estratégias Ambientais

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo



Em suma, no que diz respeito ao produto verde ou sustentável: (a) sua cadeia de valor deve levar em conta os impactos ambientais e sociais da produção, distribuição, uso e descarte (HART, 1995); (b) seu ciclo de vida deve ser prolongado (HOPFENBECK, 1993; HART, 1995); e (c) espera-se que propicie ao consumidor algum valor no uso, ao considerar tanto necessidades pessoais de origem ecológica, quanto de outras origens. (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999; MILES; COVIN, 2000; LAROCHE; BERGERON; BARBARO-FORLEO, 2001)

Por fim, a estratégia de Reputação Corporativa diz respeito às iniciativas ambientais direcionadas, prioritariamente, ao aumento da reputação da empresa. Adota o conceito de reputação proposto por Fombrun (1996), para quem se refere ao conjunto de imagens e de percepções que os públicos internos e externos têm a respeito de uma empresa.

Uma vez que as organizações buscam maximizar seu prestígio social, elas competem pelo reconhecimento dos clientes, investidores, empregados, comunidade e concorrentes. Uma boa reputação cria um obstáculo de natureza intangível difícil de suplantar, de forma que para ser duradoura e resiliente, depende de investimentos no relacionamento com os *stakeholders*. Logo, as organizações investem em uma grande extensão de atividades que induzem os grupos de interesses a percebê-las como críveis, confiáveis, honestas e responsáveis. (FOMBRUN, 1996)

As ações ecológicas da estratégia de Reputação Corporativa estão ligadas à evidenciação pública do compromisso da empresa com o meio ambiente e, por isso, não lhe proporcionam benefícios financeiros diretos, porém, podem oferecer reconhecimento social. Contempla a elaboração de política ambiental interna, a ratificação de acordos ou a participação em fóruns de discussões sobre a biodiversidade e a filantropia empresarial direcionada ao meio ambiente.

Apesar de distintas, faz-se necessário delimitar a estratégia de Reputação Corporativa em relação à reputação auferida pela adoção das demais estratégias ambientais. A primeira diz respeito às iniciativas ecológicas cujo fim é o aperfeiçoamento da reputação, antes mesmos dos retornos ambientais ou financeiros. Por exemplo, aderir aos Objetivos do Milênio ou possuir uma unidade interna responsável pela gestão

ambiental não diminuem, por si mesmos, o impacto das atividades da empresa na biosfera ou a redução dos seus custos operacionais. Contudo, ambas podem sinalizar uma agenda de intenções de compromissos com a sociedade.

A segunda compreende a influência das estratégias ambientais Produtividade dos Recursos e Negócios Sustentáveis na construção da reputação organizacional. Essa possibilidade pode ser verificada pela relação de interdependência formada entre elas, em termos semelhantes aos indicados por Hart (1995) pertinente às suas estratégias ambientais. Para posicionar no mercado um produto como “verde” (Negócios Sustentáveis), a empresa deve preliminarmente diminuir suas emissões e desperdícios de materiais (Produtividade dos Recursos), sem a qual, sua credibilidade pode ser questionada. Para que seja possível usufruir vantagem competitiva calcada na Reputação Corporativa, antes deve demonstrar competência tanto nos Negócios Sustentáveis, quanto na Produtividade dos Recursos; logo, as estratégias formam uma relação de dependência de trajetória. Tal como as estratégias econômicas e mercadológicas, a reputação também pode criar vantagem competitiva. (FOMBRUN; SHANLEY, 1990; BARNEY, 1991)

Por fim, a preferência pela Reputação Corporativa ao invés da estratégia de Desenvolvimento Sustentável de Hart (1995) deve-se, sobretudo, pelo entendimento de que essa, pela natureza do conceito de Desenvolvimento Sustentável, deve ser compreendida mais como um paradigma de negócios do que uma estratégia ambiental propriamente dita. Ou seja, refere-se a um modelo de comportamento organizacional mais abrangente, operacionalizado por meio de estratégias empresariais que considerem “[...] as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações em satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43). Para isso, têm em vista a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social como princípios de negócios (ELKINGTON, 1997). Apesar de tratar-se de uma discussão relevante, prescindiu-se a uma reflexão mais aprofundada a respeito de Desenvolvimento Sustentável no contexto de vantagem competitiva, uma vez que esse debate ultrapassa o escopo deste artigo.

3 GESTÃO AMBIENTAL COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SEGUNDO A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Os recursos são a unidade de análise da Visão Baseada em Recursos (BARNEY; HESTERLY, 2004). Para Russo e Fouts (1997), os recursos e as capacidades constituem (a) os ativos físicos, as tecnologias e as habilidades para aplicá-las no contexto organizacional; (b) os recursos humanos e as capacidades organizacionais, o que inclui cultura, comprometimento e capacidades para integração e comunicação; e (c) os recursos intangíveis, como reputação, marca e o discernimento político. Já as capacidades dizem respeito às habilidades de a organização integrar e coordenar os recursos, em combinação com os processos organizacionais, com a finalidade de alcançar o objetivo desejado. (BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993)

Barney (1991) afirma que vantagem competitiva diferencia-se de vantagem competitiva sustentável. O primeiro caso ocorre quando a empresa desenvolve uma estratégia de geração de valor que não esteja ao mesmo tempo em implementação por algum atual ou potencial concorrente. Na segunda situação, além de não estar em consideração, não deve ser susceptível à duplicação por outras empresas. (BARNEY, 1991)

Uma vez que a vantagem competitiva é sustentável quando os benefícios não podem ser duplicados, se todas as empresas possuem os mesmos recursos estratégicos (perfeita homogeneidade de recursos) e podem acessá-los e transferi-los segundo a sua conveniência (perfeita mobilidade de recursos), é possível que as empresas concebam e implantem estratégias iguais. Ao proceder dessa forma, todas poderão se beneficiar da melhoria de eficiência e eficácia nos mesmos termos e extensões e, por conseguinte, a vantagem não será sustentável (BARNEY, 1991). Dessa forma, Barney (1991) defende que a busca por fontes de vantagem competitiva sustentável deve focalizar a heterogeneidade e a imobilidade de recursos entre as empresas.

Um recurso que é valioso em um setor econômico ou em um momento específico pode falhar em ter o mesmo valor em contextos ou em épocas distintas (RUSSO; FOUTS, 1997). Ademais, é pouco provável que duas organizações se pareçam semelhantes, uma vez que cada uma possui o seu próprio conjunto de

experiências, ativos, perícias e cultura organizacional (COLLIS; MONTGOMERY, 2008). Desse modo, a Visão Baseada em Recursos concentra-se nas imperfeições dos fatores de mercado, evidencia a heterogeneidade e os variados níveis de especialização das empresas e analisa a limitada transferibilidade dos recursos corporativos. (AMIT; SCHOEMAKER, 1993)

Segundo Barney (1991), a vantagem competitiva somente pode ser sustentada se a capacidade de criar vantagens é suportada por recursos estratégicos, os quais devem possuir as seguintes características: (a) valiosos, de forma a explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da organização; (b) raros entre os atuais e potenciais concorrentes; (c) imperfeitamente imitáveis, decorrente de pelo menos uma das seguintes razões: dependência de trajetória para obtenção do recurso (condições históricas de aquisição), causalidade ambígua na relação entre o recurso e a vantagem competitiva (quando ambos não são devidamente compreendidos) ou pela complexidade social do recurso; e (d) não devem possuir substitutos equivalentes detentores dos atributos anteriores.

Dierickx e Cool (1989), por seu turno, asseveram que os ativos (ou recursos) somente geram vantagem competitiva caso sejam não imitáveis, não substituíveis e não comercializáveis. Sobre esse último atributo, os autores afirmam que a aquisição de ativos comercializáveis no mercado de fatores não traz a vantagem competitiva sustentável, exatamente pela possibilidade de serem adquiridos pelos concorrentes. Somente os ativos desenvolvidos e acumulados internamente seriam capazes de proporcionar aquele tipo de vantagem, como é o caso da reputação, confiança dos *stakeholders* na empresa e a lealdade dos clientes. Dessa maneira, o desafio dos administradores é identificar, desenvolver, proteger e explorar esses tipos de recursos. (AMIT; SCHOEMAKER, 1993)

A seleção e acumulação de recursos dependem da estrutura de decisões da empresa e dos fatores estratégicos externos, determinando quais recursos são escolhidos, como podem ser desenvolvidos, adquiridos, utilizados e depreciados (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; OLIVER, 1997). Os fatores estratégicos externos representam, basicamente, o poder de barganha dos comparadores e fornecedores, o grau de competição do ramo econômico e a estrutura de mercado. O processo decisório é guiado pela

racionalidade econômica em busca da efetividade e dos ganhos anormais por intermédio dos recursos. (OLIVER, 1997)

Segundo Collis e Montgomery (2008), a Visão Baseada em Recursos considera tanto a análise interna quanto a perspectiva externa – ambiente competitivo. Essa conciliação se dá pela combinação das capacidades internas da organização (o que ela realiza bem), com o seu ambiente externo, isto é, a demanda do mercado e a oferta dos concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 2008). É realizado, pois, o ajuste entre o que a organização é hábil em fazer com a oportunidade para ser explorada (RUSSO; FOUTS, 1997). Todavia, não se trata de uma tarefa simples e direta, uma vez que, segundo Amit e Schoemaker (1993), as decisões relacionadas à administração dos recursos são balizadas (a) pela incerteza em relação ao macroambiente, ao comportamento dos concorrentes e às preferências dos clientes; (b) pela complexidade em relação aos aspectos que moldam o ambiente da organização e a sua percepção pelos atores; e (c) pelos conflitos interorganizacionais entre os gestores e aqueles que são afetados por eles.

Nos termos da Visão Baseada em Recursos, a efetividade da estratégia ambiental em gerar vantagem competitiva sustentável é função das características dos recursos e das capacidades inerentes às iniciativas que a compõem. Uma estratégia ambiental se operacionaliza por meio de iniciativas, tais como, reaproveitamento de materiais (Estratégia de Produtividade dos Recursos), produtos que utilizam em sua composição matéria-prima de origem biológica (Estratégia de Negócios Sustentáveis) ou o patrocínio de programas de conservação da biodiversidade (Estratégia de Reputação Corporativa). Para que a vantagem seja estabelecida, os recursos e capacidades que sustentam as iniciativas ambientais devem ser estratégicos, quer dizer, possuir os atributos descritos por Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991), os quais proporcionarão a heterogeneidade entre as empresas. Se os recursos e capacidades não detêm alguma daquelas características, aumenta-se a probabilidade de homogeneidade dos recursos entre as empresas e, portanto, diminui-se a possibilidade de a vantagem competitiva ser sustentável.

Dessa forma, a seguinte proposição de pesquisa é sugerida:

Proposição 1: A adoção de qualquer uma das estratégias ambientais proporcionará Vantagem Competitiva Sustentável a uma empresa se os recursos e as capacidades que sustentam a estratégia ambiental forem valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis e não comercializáveis, *ceteris paribus*.

A estratégia de Negócios Ambientais possui uma especificidade complementar relacionada ao grau de aspiração do produto ambiental pelos consumidores. Uma vantagem competitiva é significativa quando os consumidores percebem diferenças consistentes em importantes atributos de um produto, em relação aos produtos dos demais competidores, devido à lacuna de recursos e de capacidades entre a empresa e os concorrentes. Essas diferenças percebidas devem ser inerentes a algum atributo do produto que seja critério essencial do consumidor para a escolha de determinada marca. Por conseguinte, a vantagem competitiva sustentável depende da perenidade dos atributos críticos do produto (eles podem alterar-se ao longo do tempo) e da lacuna de recursos e de capacidades entre a empresa e seus concorrentes. (COYNE, 1986)

Nesse sentido, para que um produto “verde” contribua com a vantagem competitiva sustentável, seu atributo ambiental deve compor o repertório de critérios chave de escolha do consumidor. Laroche, Bergeron e Barbaro-Forleo (2001), em uma pesquisa para identificar quais as principais variáveis preditoras da disposição dos clientes a pagarem um preço *premium* por produtos “verdes”, verificaram que um determinado comportamento favorável do consumidor ao meio ambiente não implica a adesão incondicional aos demais comportamentos ecologicamente corretos. Em outras palavras, aquele que recicla papel pode não ser o mesmo que pagaria mais por um detergente com baixo teor de fosfato.

Uma questão adicional surge, então, quando o benefício direto do atributo ambiental pode ser direcionado ao consumidor, à sociedade ou ao meio ambiente. Na primeira situação, têm-se como exemplos, a utilização de materiais orgânicos na composição dos produtos (mais saudáveis ao ser humano), o menor consumo de energia no uso (redução de despesas) ou o aumento do seu ciclo de vida (menor perecibilidade). As duas últimas situações podem ser exemplificadas pela utilização de materiais reciclados na composição

dos produtos (menor consumo de recursos naturais) ou pela doação de parte das receitas de vendas para ONGs para investimentos em ações de preservação ambiental.

Os consumidores podem atribuir importâncias distintas aos atributos ambientais a depender do principal beneficiário de seu aspecto utilitário: o próprio consumidor, a sociedade ou o ambiente natural. Nessa questão reside o duplo desafio do gestor em identificar se os clientes desejam produtos com atributos ecológicos e verificar quais desses são valorizados e capazes de gerar heterogeneidade entre as empresas.

Portanto, espera-se que a Estratégia de Negócios Sustentáveis contribua com a vantagem competitiva sustentável se o atributo ecológico representar pelo menos um dos critérios-chave no processo de compra do consumidor. A partir dessa discussão, apresenta-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 2: A adoção da estratégia ambiental de Negócios Sustentáveis proporcionará Vantagem Competitiva Sustentável a uma empresa se (a) as condições da Proposição 1 forem atendidas e (b) se os produtos com atributos ambientais forem desejados pelos consumidores, *ceteris paribus*.

4 GESTÃO AMBIENTAL COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SEGUNDO A TEORIA INSTITUCIONAL

As instituições são delimitadores criados pelo homem que formatam e organizam as interações sociais, políticas e econômicas (NORTH, 1991). Trata-se de procedimentos, protocolos, normas e convenções inerentes à estrutura organizacional da comunidade e da economia política (HALL; TAYLOR, 2003). São provedoras de padrões morais e cognitivos, os quais, a partir da interpretação individual, orientam os comportamentos. Dessa forma, elas influenciam a identidade, a imagem de si e as preferências que guiam a ação. (HALL; TAYLOR, 2003)

As instituições são desenvolvidas para criar ordem e reduzir as incertezas nas situações de troca e são representadas tanto por elementos informais quanto por formais. O primeiro, de natureza subjetiva, é expresso por meio de sanções, costumes, códigos de conduta

e tradições. O segundo, fundamentado por regras sistematizadas, evidencia-se por meio de códigos legais (NORTH, 1991). A Teoria Institucional, afirma Scott (2005), investiga como esses elementos delimitadores são criados, difundidos, adotados e adaptados no espaço e no tempo, assim como caem em declínio e desuso.

O contexto institucional inclui a cultura interna, assim como as regras e crenças adjacentes à atividade organizacional que definem ou impõem à empresa um comportamento socialmente aceitável (OLIVER, 1997; CARVALHO; VIEIRA, 2003). O Estado, a sociedade, os concorrentes, os comparadores e os fornecedores são alguns dos atores externos que estimulam a organização a conformar-se segundo o contexto institucional (ZUCKER, 1987; OLIVER, 1997). Elementos institucionais provindos de fontes externas, como por exemplo, regras, normas e crenças, são formadas pelas contínuas interações sociais da organização, enquanto outras são obtidas diretamente dos seus ambientes. (SCOTT, 2008)

Do ambiente externo provém grande parte da pressão institucional (ZUCKER, 1987). Para aumentar o fluxo de recursos provindos da sociedade e suas chances de sobrevivência, as organizações procuram conformar sua estrutura e estratégia ao ambiente institucional (ZUCKER, 1987; CARVALHO; VIEIRA, 2003). Como consequência desse processo adaptativo, DiMaggio e Powell (2007) assinalam que as mudanças organizacionais tendem a ser mais incentivadas pela busca da homogeneização (isomorfismo) entre as organizações, do que pelo direcionamento competitivo. Isso é motivado, principalmente, por um comportamento autodefensivo diante das contingências a respeito das quais as organizações não possuem o entendimento adequado ou soluções próprias para gerenciá-las (CARVALHO; VIEIRA, 2003). Logo, segundo DiMaggio e Powell (2007), as características organizacionais são ajustadas para que se tornem compatíveis com as do ambiente. Esse comportamento reativo enseja a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 3: As estratégias ambientais deixam de proporcionar vantagem competitiva sustentável se a motivação pela sua implementação for o isomorfismo ao invés do direcionamento competitivo, *ceteris paribus*.

Hart (1995) defende que a abordagem baseada apenas nos recursos internos não é suficiente para

manter a vantagem competitiva. A legitimidade social também influencia o comportamento organizacional e, portanto, a vantagem competitiva deve ser construída considerando o ambiente institucional. Hart (1995, p. 999) argumenta que a legitimidade externa pode “[...] reforçar e diferenciar a posição de uma organização, por meio dos efeitos positivos de uma boa reputação”. Assim, as estratégias ambientais servirão à finalidade da empresa em estabelecer vantagem se as suas iniciativas também estiverem aderentes às expectativas do contexto institucional e, portanto, socialmente legitimadas. Por exemplo, uma empresa petrolífera especializada em prospecção no oceano provavelmente obterá maior aprovação social se algumas de suas iniciativas ambientais considerarem a proteção e a recuperação da fauna e da flora marítimas. Logo, sugere-se como proposição de pesquisa:

Proposição 4: A adoção de qualquer uma das estratégias ambientais proporcionará Vantagem Competitiva Sustentável se as suas iniciativas ambientais estiverem em conformidade com as expectativas do contexto institucional da empresa, *ceteris paribus*.

O contexto institucional influencia sobremaneira o processo de seleção de recursos e, portanto, a heterogeneidade e a vantagem competitiva organizacional. Em decorrência desse contexto, as organizações adquirem diferentes recursos e desenvolvem caminhos idiossincráticos; a heterogeneidade não é apenas uma função dos fatores de mercado, mas também do contexto institucional (OLIVER, 1997). Dessa maneira, o contexto institucional estimula a aquisição e o desenvolvimento de um conjunto de recursos superiores.

Delmas e Tofell (2004) afirmam que as organizações adotam um conjunto de práticas ambientais distintas, porque elas interpretam as pressões institucionais de formas diferentes. O engajamento nas iniciativas ambientais varia em razão dos diversos níveis de pressão institucional. No entanto, grande parte dessa variabilidade provém, sobretudo, do processo organizacional que traduz as pressões objetivas em pressões percebidas. (DELMAS; TOFELL, 2004)

Ainda que as empresas possuam percepções distintas acerca das pressões objetivas de natureza ecológicas, se reagirem em direção ao isomorfismo, diminui-se a heterogeneidade dos seus recursos e capacidades. Uma vez que a estratégia ambiental é um

recurso organizacional, o aumento da homogeneidade entre as empresas inviabiliza, segundo Barney (1991), o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, o direcionamento competitivo implica em descobrir uma posição ótima dentro do setor econômico para que a empresa possa influenciar em seu favor, as forças que dirigem a concorrência (PORTER, 1986). Assim, uma estratégia ambiental será efetiva se ela diferenciar-se em relação às demais empresas.

DiMaggio e Powell (2007) esclarecem que o isomorfismo institucional em uma organização pode ocorrer por meio três mecanismos. O isomorfismo coercivo compreende as pressões formais e informais providas de organizações com quem mantêm relações de dependência, quer dizer, aquelas essenciais à sobrevivência. São exemplos de processos coercivos as determinações e legislações do Estado, a relação entre matrizes e filiais e a relação entre compradores (oligopsônio) e fornecedores (oligopólio). O isomorfismo mimético origina-se da imitação de organizações percebidas como bem sucedidas ou mais legítimas em um ambiente de incerteza. DiMaggio e Powell (2007) justificam a ocorrência desse tipo de isomorfismo quando as tecnologias organizacionais são mal compreendidas, quando os objetivos são ambíguos ou diante de um ambiente de incerteza. Para Selznick (1996), o mimetismo é considerado uma resposta à incerteza mais consistente com a ansiedade do que com o esforço racional orientado à solução dos problemas. Por fim, o isomorfismo normativo, refere-se a “[...] formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional” (CARVALHO; VIEIRA, 2003, p. 34). Esse processo se manifesta pela profissionalização, a qual consiste na congregação de pessoas com ocupações semelhantes e, portanto, compartilham dos mesmos conhecimentos e normas. Tal mecanismo pode ser representado, também, por organizações líderes (normalmente aquelas com maiores visibilidades em seus setores) ou por associações e redes de organizações.

A estratégia ambiental de Produtividade dos Recursos abrange um conjunto de iniciativas que visam a racionalização no consumo de matérias primas (desde o suporte administrativo até todo o processo logístico), assim como a gestão de resíduos, emissões de gases e efluentes. Inclui as decisões acerca da for-

ma de adquirir, utilizar, descartar, reutilizar, reciclar e economizar quaisquer matérias-primas e resíduos. Seu potencial de geração de vantagem competitiva deriva da possibilidade da redução dos custos de produção, do aumento da produtividade e da eficiência organizacional. (VERFAILLIE; BIDWELL, 2000)

Contudo, uma vez que o uso de qualquer recurso ambiental gera custos externos negativos (MOTTA, 2008), o poder público desenvolve instrumentos regulatórios para remover, limitar, evitar ou compensar danos ao patrimônio natural, causados tanto pela produção quanto pelo consumo dos produtos (HOPFENBECK, 1993; MOTTA, 2008). A regulação se faz presente por meio de restrições, penalidades ou exigências que podem requerer a reestruturação do processo produtivo de empresas de um setor econômico, tendo em vista a necessidade de conformação à pressão legal. Essa pressão pode provir, também, dos (a) consumidores sensíveis à gestão ambiental das empresas (HOPFENBECK, 1993; STRAUGHAN; ROBERTS, 1999; MOTTA, 2008) e (b) fornecedores que gerenciam o risco ambiental de suas relações comerciais. (HOPFENBECK, 1993)

Dessa maneira, as empresa deverão implementar iniciativas ambientais que possam ajudá-las na redução de seus custos e desperdícios, contudo, as imposições legais normalmente não afetam apenas uma empresa, mas também, os membros da mesma atividade econômica. Diante disso, a heterogeneidade entre as empresas deixa de existir e, conseqüentemente, a estratégia não subsidiará a vantagem competitiva sustentável. Portanto, propõe-se que:

Proposição 5: Quanto maior o isomorfismo coercivo, menor é a possibilidade de que a estratégia ambiental de Produtividade dos Recursos proporcione Vantagem Competitiva Sustentável, *ceteris paribus*.

A estratégia ambiental de Negócios Sustentáveis compreende os produtos que possuem atributos ecológicos que se traduzem por meio da entrega de maiores benefícios ou menores custos ambientais do que os seus correlatos. Segundo Orsato (2002), a sua viabilidade depende da disposição dos clientes em pagar pela diferenciação, da disponibilidade de informações confiáveis ao consumidor acerca do desempenho ambiental do produto e das barreiras à imitação pelos concorrentes.

No entanto, tal como ocorrem em outros modelos de gestão, na gestão ambiental o processo de imitação se faz presente pela compreensão disseminada de que é possível diversificar os negócios explorando o mercado “verde”. Os membros do setor econômico compartilham da expectativa de que se deve incluir o atributo ambiental em seus produtos, uma vez que há um mercado cativo e disposto a pagar um preço adicional para usufruí-los.

Essa situação intensifica-se quando empresas percebidas como mais legítimas ou bem-sucedidas passam a comercializar tais produtos, transformando-se em referência no setor. Decorre, então, que a

[...] ubiquidade de certos tipos de arranjos estruturais pode mais ser creditada à universalidade dos processos miméticos do que a qualquer evidência concreta de que os modelos adotados incrementam a eficiência. (DIMAGGIO; POWELL, 2007, p. 125)

Nessas circunstâncias, os atributos ambientais não são mais suficientes para discriminar os produtos, de maneira que a estratégia de Negócios Sustentáveis pode não proporcionar vantagem competitiva sustentável à empresa. Logo, tem-se como proposição de pesquisa:

Proposição 6: Quanto maior o isomorfismo mimético, menor a possibilidade de que a estratégia ambiental de Negócios Sustentáveis proporcione Vantagem Competitiva Sustentável, *ceteris paribus*.

Diversas ações são desenvolvidas por empresas e por atividades econômicas para empreender e disseminar práticas ambientais que promovam uma maior responsabilidade entre elas, ensejando em mecanismos de autorregulação (PRATT; ROJAS, 2001). Tais iniciativas contemplam a ratificação de acordos e/ou a participação em fóruns permanentes de discussões, como, a Agenda 21, o Global Reporting Initiative, os Objetivos do Milênio, o Pacto Global e a participação em carteiras teóricas de ações sustentáveis, para aquelas que possuem ações negociadas em Bolsas de Valores. Uma vez que se tratarem de redes relacionais disseminadoras de práticas ambientais, espera-se que seus membros as implementem-nas e divulguem-nas ativamente ao público externo.

A estratégia ambiental de Reputação Corporativa fundamenta-se no esforço de concertação dos interesses ecológicos dos *stakeholders* da empresa, assim como na comunicação intensiva das iniciativas ambientais. Assim, quanto mais uma empresa está engajada em redes de discussão e de autorregulação ambientais, mantendo as demais condições constantes, mais ela se assemelhará às outras empresas no que se refere à adoção de iniciativas de natureza ecológica. Procedendo da mesma forma que as demais, aumenta-se a homogeneidade da imagem que os consumidores têm sobre as empresas do mesmo setor econômico e, portanto, a estratégia de Reputação Corporativa deixa de contribuir para o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável. Emerge a proposição que:

Proposição 7: Quanto maior o isomorfismo normativo, menor a possibilidade de que a estratégia ambiental de Reputação Corporativa proporcione Vantagem Competitiva Sustentável, *ceteris paribus*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo discutir em quais condições a gestão ambiental pode contribuir com a vantagem competitiva sustentável de uma empresa, segundo os arcabouços teóricos da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Teoria Institucional (TI). Como resultados, sete proposições de pesquisas foram sugeridas a partir da reflexão da capacidade de estratégias ambientais gerarem vantagem competitiva sustentável nos termos da VBR e da TI.

O artigo assume a premissa de que se deve compreender o papel da gestão ambiental de uma empresa na construção de sua vantagem competitiva sustentável com base em seus ambientes internos e externos, em uma relação de interdependência. Em outras palavras, o processo de engajamento de uma empresa à gestão ambiental até o gozo da vantagem competitiva sustentável derivada desse comportamento, depende da combinação entre os recursos e capacidades internos e o ambiente institucional.

A partir da revisão da literatura, constatou-se que a VBR e a TI assumem pressupostos distintos acerca do comportamento de uma empresa. Na VBR as decisões organizacionais fundamentam-se na racionalidade

econômica (maximização dos recursos), as quais são moderadas pelo contexto econômico. Na TI as escolhas possuem orientação normativa e visam à conformação com o contexto social. Segundo a VBR, as imperfeições do mercado de fatores geram heterogeneidade entre as empresas, proporcionando variações entre os recursos e as estratégias. Por outro lado, na TI as pressões sociais externas tendem a levar à imitação entre empresas, reduzindo a variabilidade de estruturas e de estratégias.

Ainda que a VBR seja direcionada para o ambiente interno de uma empresa, a consideração do ambiente externo também é relevante, pois sinaliza as oportunidades e as ameaças que podem ser exploradas ou minimizadas, a depender dos recursos e das capacidades organizacionais. Por outro lado, a TI defende que o ambiente externo pressiona a adoção de determinados comportamentos internos tendo em vista a necessidade de aprovação social. Logo, “[...] a habilidade de uma organização em gerar lucro a partir de recursos e capacidades dependerá, primeiramente, da sua efetividade em gerenciar o contexto social desses recursos e capacidades”. (OLIVER, 1997, p. 710)

A VBR e a TI fornecem um conjunto de referências complementares para entender a relação entre gestão ambiental e vantagem competitiva. A vantagem competitiva, nos termos da Visão Baseada em Recursos, é movida pela aptidão de a empresa em desenvolver e acumular recursos ecológicos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis e não comercializáveis capazes de causar heterogeneidade em relação aos seus concorrentes. Por sua vez, sob a ótica da Teoria Institucional, as empresas possuem percepções distintas acerca das pressões sociais de natureza ecológicas, porém, reações em direção ao isomorfismo tendem a reduzir o potencial de geração de vantagem competitiva das estratégias ambientais.

Levando em conta a abordagem deste ensaio, ao menos oito condições devem ser satisfeitas simultaneamente, para que qualquer uma das estratégias ambientais corrobore com a geração de vantagem competitiva sustentável. As cinco primeiras condições estão vinculadas à VBR e estão contidas na Proposição 1: os recursos e capacidades mantenedores da estratégia devem ser (a) valiosos, (b) raros, (c) imperfeitamente imitáveis, (d) insubstituíveis e (e) não comercializáveis. As três condições restantes estão associadas à TI: (f) estratégia ambiental orientada à competitividade – Proposição

3; (g) estratégia ambiental em conformidade com as expectativas do contexto institucional – Proposição 4; e (h) minimização do isomorfismo entre as empresas – Proposições 5, 6 e 7.

As organizações devem reconhecer que a gestão ambiental desempenha papel específico para a estratégia empresarial e, na mesma medida, colabora para a manutenção dos negócios. A compreensão desse papel pode auxiliar as empresas na alocação de esforços na extensão dos benefícios passíveis de serem auferidos, de forma a cooperar com a missão da organização e, ao mesmo tempo, com o meio ambiente. Imputar à gestão ambiental o ofício de articulador da vantagem competitiva sustentável, sem o devido entendimento de suas funções e limites, pode representar um equívoco com consequências diretas para competitividade empresarial.

Nesse sentido, é imperioso que as empresas dimensionem os objetivos dos seus engajamentos ambientais. Há iniciativas ambientais que dizem respeito à sobrevivência da empresa, como é o caso daquelas que visam a atender regulamentações ambientais. Devem ser implementadas, não obstante o tipo de relacionamento que a empresa possui com o meio ambiente. Por outro lado, existem iniciativas que favorecem a redução dos custos de operação e dizem respeito à eficiência operacional. Por exemplo, a redução no consumo de água, luz, papel e cartuchos de impressão e o reaproveitamento de materiais sólidos.

De igual modo, há iniciativas que buscam o reconhecimento público de que a empresa é ecologicamente responsável, tais como, ações de educação ambiental por meio de mídias externas, estabelecimento de políticas ecológicas corporativas e patrocínio de projetos de proteção à natureza. Quer dizer, trata-se de ações premeditadamente desenvolvidas pela empresa, segundo sua conveniência e interesses estratégicos e negociais.

Logo, diversos motivos subsistem para que iniciativas em gestão ambiental sejam desenvolvidas pelas empresas. Entretanto, recomenda-se que a análise da possibilidade de obtenção de vantagem competitiva sustentável seja ponderada pelas condicionantes da VBR e da TI, tal como discutido neste artigo. A partir do diagnóstico, é possível que a aplicação da gestão ambiental com aquela finalidade não seja recomendada.

Decorre, pois, que pesquisas futuras devem investigar se a vantagem competitiva sustentável pode ser usufruída por organizações que adquirem e mantêm recursos ambientais idiossincráticos e que ao mesmo tempo, detêm legitimidade social por comportarem-se de forma ambientalmente correta em um contexto não isomórfico. Para tal, pode-se submeter as proposições a testes empíricos que: (a) privilegiem o uso de múltiplos métodos e técnicas de coleta e análise de dados; (b) contemplem a visão das diversas partes interessadas pela gestão ambiental do(s) objeto(s) de estudo; e (c) abranjam distintos momentos temporais (longitudinal), indústrias e regiões geográficas.

Por tratar-se de um ensaio teórico, as discussões apresentadas neste artigo não são conclusivas. A sua natureza exploratória implica considerar outros arranjos de estratégias e iniciativas em gestão ambiental, assim como diferentes níveis de análise do fenômeno (setorial, nacional e internacional). Além disso, é imperioso confrontar o tema com outros substratos teóricos da área de Organizações, notadamente, aqueles que dialogam com a Economia, Ciências Políticas e Sociologia.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 14, n. 1, p. 33-46, jan. 1993.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 28, n. 1, p. 71-88, 2003.
- BAKER, W.; SINKULA, J. Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Ruston, v. 33, n. 4, p. 461-475, 2005.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental: conceitos, modelos e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of management**, [S.l.], v. 17, p. 99-120, 1991.



- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organização e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. (v. 3, p.131-179)
- BERRONE, P. *et al.* Can Institutional forces create Competitive Advantage? Empirical Examination of Environmental Innovation. **Working Paper n. 723**, University of Navarra, p. 1-25, nov. 2007. Disponível em: <http://orff.uc3m.es/bitstream/10016/6718/1/can_fosfuri_2007_wp.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2012.
- BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How Corporate Social Responsibility Pays Off. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 29, n. 4, p. 495-502, Aug. 1996.
- BURSZTYN, M. Armadilhas do progresso: contradições entre economia e ecologia. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. X, n. 1, p. 97-124, jan./jun.1995.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: UFPE, 2003.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources. **Harvard Business Review**, Boston, p. 140-150, July/Aug. 2008.
- CORAZZA, R. I. Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, [on-line], v. 2, n. 2, jul.-dez. 2003.
- COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage – what is, what isn't. **Business Horizons**, Bloomington, v. 29, n. 1, p. 54-61, 1986.
- DARNALL, N.; HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. Do environmental management systems improve business performance in an international setting? **Journal of International Management**, Philadelphia, v. 14, n. 4, p. 364-376, 2008.
- DELMAS, M.; TOFFEL, M. W. Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. **Business Strategy and the Environment**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 209-222, 2004.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Hanover, v. 33, n. 12, p. 1.504-1.511, Dec. 1989.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- DIXON, R.; MOUSA, G. A.; WOODHEAD, A. The role of environmental initiatives in encouraging companies to engage in environmental reporting. **European Management Journal**, [S.l.], v. 23, n. 6, p. 702-716, Dec. 2005.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing, 1997.
- FOMBRUN, C. J. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business Press, 1996.
- FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 33, n. 2, p. 233-258, June 1990.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, São Paulo, n. 58, p. 193-224, 2003.
- HART, S.L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 4, p. 986-1.014, Oct. 1995.
- HOFFMANN, N. P. An examination of the “Sustainable Competitive Advantage” concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**, Ruston, v. 2000, n. 4, p. 1-16, 2000.
- HOPFENBECK, W. **The green management revolution: lessons in environmental excellence**. Hertfordshire: Prentice Hall, 1993.

- HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. **Journal of International Business Studies**, East Lansing, v. 37, n. 6, p. 838-849, Nov. 2006.
- JENNINGS, P. D.; ZANDBERGEN, P.A. Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 4, p. 1.015-1.052, Oct. 1995.
- LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, G. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. **Journal of Consumer Marketing**, Bradford, v. 18, n. 6, p. 503-520, 2001.
- MAIMON, D. Eco-estratégias nas empresas brasileiras: realidade ou discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 119-130, jul./ago. 1994.
- MENGUC, B.; AUH, S.; OZANNE, L. K. Challenges of the “green imperative”: a natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 58, p. 430-438, 2005.
- MENGUC, B.; AUH, S.; OZANNE, L. The Interactive Effect of Internal and External Factors on a Proactive Environmental Strategy and its Influence on a Firm’s Performance. **Journal of Business Ethics**, Houten, v. 94, n. 2, p. 279-298, 2010.
- MILES, M. P.; COVIN, J. G. Environmental marketing: a source of reputational, competitive, and financial advantage. **Journal of Business Ethics**, Houten, v. 23, n. 3, p. 299 -311, Feb. 2000.
- MOTTA, R. S. da. **Economia Ambiental**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, v. 5, n. 1, p. 97-112, Winter, 1991.
- NOSSA, V. **Disclosure ambiental**: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional. 2002. 249 p. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 9, p.697-713, Oct. 1997.
- ORSATO, R. J. Posicionamento ambiental estratégico: identificando quando vale a pena investir no verde. **REAd**, Porto Alegre, ed. 30, v. 8, n. 6, nov./dez. 2002.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. **The Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, v. 9, n. 4, p. 97-118, Aut. 1995.
- PRATT, L.; ROJAS, E. **Programas ambientales en bancos latinoamericanos**: una evaluación. [S.l.]: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), 2001. Disponível em: <<http://www.ecobanking.com>>. Acesso em: 15 dez. 2007.
- ROHRICH, S. S.; CUNHA, J. C. da. A proposição de uma taxonomia para análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 81-97, out./dez. 2004.
- RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 40, n. 3, p. 534-559, June, 1997.
- SANCHES, C. S. Gestão Ambiental Proativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, jan./mar. 2000.
- SCOTT, W. R. Institucional Theory: contributing to a theoretical research program. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Ed.) **Great Minds in Management**. New York: Oxford University Press, 2005. (p. 460-484)
- _____. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, Houten, v. 37, n. 5, p. 427-442, 2008.



SELZNICK, P. Institutionalism “Old” and “New”.

Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 41, n. 2, p. 270-277, June, 1996.

SHARMA, S. Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. **The Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 43, n. 4, p. 681-697, Aug. 2000.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.19, p.729–753, 1998.

SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 4, p. 936-960, Oct. 1995.

STRAUGHAN, R. D.; ROBERTS, J. A. Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. **Journal of Consumer Marketing**, Bradford, v. 16, n. 6, p. 558-574, 1999.

VERFAILLIE, H. A.; BIDWELL, R. **Measuring eco-efficiency**: a guide to reporting company performance. Conches-Geneva: World Business Council for Sustainable Development, 2000. Disponível em: <<http://www.wbcscd.org>>. Acesso em: 27 maio 2007.

WCED. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./June, 1984.

WILLIAMS, S. M.; PEI, C. H. W. Corporate social disclosures by listed companies on their web sites: an international comparison. **The International Journal of Accounting**, Champaign, v. 34, n. 3, p. 389-419, Aug. 1999.

ZUCKER, L. G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v. 13, p. 443-464, 1987.