

Ensaio Teórico

Gestão Estratégica para Sustentabilidade
Strategic Management for Sustainability



Keila Regina Mota Negrão¹
Sérgio Castro Gomes¹
Mario Cesar dos Santos de Carvalho¹
Magnus Luiz Emmendoerfer^{*2}

RESUMO

Objetivo: propor um *framework* que integra os conceitos de recursos e capacidades organizacionais às dimensões da sustentabilidade, apresentando combinações que contribuam para a formulação de estratégias sustentáveis. A orientação epistemológica se alinha com as perspectivas da visão baseada em recursos naturais (VBRN) integradas às dimensões da sustentabilidade para criação de valor. A abordagem metodológica é qualitativa, teórica, exploratória e bibliográfica, configurando um ensaio com análise conceitual centrada na gestão estratégica para sustentabilidade. **Tese:** empreendimentos alcançam melhores resultados quando o valor criado por meio da combinação de recursos e capacidades associados às dimensões da sustentabilidade resulta em apropriação de valor pelos consumidores. **Conclusões:** se, por um lado, o *framework* proposto sugere a identificação dos recursos e capacidades que a organização possui, por outro, requer pensar em como gerar uma entrega (bens ou serviços) que possa criar valor para o empreendimento e estimular apropriação desse valor pelos clientes, considerando três aspectos: proposta de valor nas perspectivas econômica e financeira; bem-estar proporcionado aos clientes; e cumprimento da missão sustentável da organização da empresa. O *framework* apresentado indica flexibilidade e adaptabilidade, permitindo sua aplicação em diferentes tipos de organizações, assim como ressignificações e incrementos que podem variar de acordo com o território de atuação, além de provocar novos estudos empíricos para testar, replicar, validar ou contestar a proposta expressa neste ensaio. Trata-se de um modelo flexível, adaptável ao contexto em que se deseja estudar recursos e capacidades, sustentabilidade e criação de valor.

Palavras-chave: *framework*; visão baseada em recursos naturais; recursos e capacidades; sustentabilidade; criação de valor.

* Autor Correspondente.

1. Universidade da Amazônia, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belém, PA, Brasil.
2. Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade, Viçosa, MG, Brasil.

Como citar: Negrão, K. R. M., Gomes, S. C., Carvalho, M. C. S., & Emmendoerfer, M. L. (2024). Gestão estratégica para sustentabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 28(6), e240221. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2024240221.por>

ABSTRACT

Objective: this study proposes a framework that integrates organizational resources and capabilities with sustainability dimensions to support the development of sustainable strategies. Grounded in the natural resource-based view (NRBV), this framework combines sustainability dimensions with organizational strengths to enhance value creation. Method: using a qualitative, theoretical, and exploratory approach, this study employs bibliographic research to conduct a conceptual analysis centered on strategic management for sustainability. **Thesis:** organizations achieve superior results when the value generated through resources and capabilities, aligned with sustainability dimensions, leads to value appropriation by consumers. **Conclusions:** the proposed framework begins by guiding organizations to identify their existing resources and capabilities. Following this, it encourages managers to explore ways to integrate sustainability into strategies that leverage these internal assets. Additionally, the framework prompts organizations to consider how their offerings (goods or services) can generate value for the enterprise while fostering value appropriation by customers. This value creation is viewed through three key aspects: a strong value proposition from economic and financial perspectives, the well-being provided to customers, and the alignment with the organization's sustainable mission. The framework is designed to be flexible and adaptable, enabling its application across diverse organizational types and allowing for adjustments based on regional contexts. Moreover, it calls for future empirical studies to test, replicate, validate, or refine the framework, contributing to its practical relevance and potential evolution.

Keywords: framework; natural resource-based view; resources and capabilities; sustainability; value creation.

Classificação JEL: M1, L2, Q56

- Editora-chefe:** Paula Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)
Editores convidados: Mário Vasconcelos Sobrinho (Universidade Federal do Pará, Brasil)
Maílucce Paes-de-Souza (Universidade Federal de Rondônia, Brasil)
Ana Maria de Albuquerque Vasconcelos (Universidade da Amazônia, Brasil)
Irma Garcia-Serrano (Universidad Central Del Ecuador, Ecuador)
Emílio F. Moran (Michigan State University, Estados Unidos; Universidade de Campinas, Brasil)

Pareceristas: Os revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

Relatório de Revisão por Pares: A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

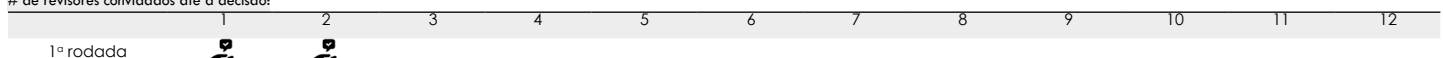
Recebido: 05/08/2024

Última versão recebida em: 15/10/2024

Acetate em: 25/10/2024

Publicado em: 06/12/2024

de revisores convidados até a decisão:



INTRODUÇÃO

Noventa por cento dos executivos reconhecem a importância das práticas sustentáveis, embora 40% das organizações não possuam estratégias de sustentabilidade em seu cotidiano (World Economic Forum [WEF], 2022). Essa realidade mostra a importância de compreender como evoluiu o tema sustentabilidade no arcabouço teórico da gestão estratégica das organizações, seja para atender à pressão dos investidores, seja pela demanda dos consumidores, notadamente indivíduos das gerações Y e Z.

A teoria econômica da organização industrial a partir dos trabalhos de Bain (1956, 1968), Mason (1939) e Barney e Ouchi (1986), defendida por autores como Porter (1979; 1981; 1989; 1999; 2004) e McGahan e Porter (1997; 1999, 2002), orienta, há décadas, as estratégias nas organizações. Nessa teoria, a homogeneidade de recursos das indústrias não permitia diferenciais e vantagens competitivas, havendo um equilíbrio de performance entre elas. Os diferentes desempenhos eram atribuídos ao porte das indústrias e seu posicionamento no mercado (Fontenele, 2000).

Mais tarde, a percepção de que as organizações são fundamentalmente heterogêneas, em seus recursos e capacidades internas, mostrou-se mais presente nas pesquisas em administração estratégica. Surgia a corrente da visão baseada em recursos (VBR), segundo a qual o desempenho das organizações depende de recursos que são capazes de gerar vantagem competitiva (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Nesta perspectiva, assume-se que recursos naturais estão em abundância na natureza e/ou não têm preço de mercado, ficando de fora das planilhas de custos das organizações, que transferem os custos de subtração desses recursos naturais à sociedade (Santana, 2020), reduzindo o benefício social promovido por serviços ecossistêmicos como: produção de alimentos, madeira, regulação do clima, polinização e purificação do ar, água limpa, turismo, fotossíntese, entre outros.

Anos depois, Hart (1995) observou que a VBR possuía uma omissão grave ao ignorar a interação entre uma organização e seu ambiente natural. Para o autor, a estratégia e a vantagem competitiva teriam raízes em recursos e capacidades que facilitassem atividades econômicas ambientalmente sustentáveis, com foco: na prevenção de poluição internalizando a externalidade negativa; na gestão de produtos sustentáveis de forma a atender à crescente demanda por esses produtos; e no desenvolvimento sustentável em consonância com o uso adequado dos recursos naturais, inovações tecnológicas e proteção do meio ambiente. Isso resultou na abordagem da visão baseada em recursos naturais — VBRN (Hart, 1995).

Em paralelo, o conceito de sustentabilidade ganhava destaque com as discussões da Agenda 21, com propostas

de ações para o desenvolvimento sustentável do planeta no século XXI. Anos depois, Elkington (1997) lança o conceito de *triple bottom line* (TBL), tripé da sustentabilidade, baseado nos pilares ambiental, social e econômico, a partir dos quais as organizações devem mensurar seus resultados, só alcançando a sustentabilidade empresarial aquelas que conseguissem sucesso nesses três aspectos simultaneamente.

As preocupações com o futuro e discussões sobre sustentabilidade continuaram em destaque na Cúpula do Milênio, em 2000; na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável — Rio+20, em 2012; na Pesquisa Global das Nações Unidas por um Mundo Melhor — My World, em 2013 e 2014; e com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, em 2015, que combinou processos anteriores e propôs um guia para ações orientadas por 17 objetivos do desenvolvimento sustentável, dentre eles aqueles voltados à erradicação da pobreza, promoção da equidade social, preservação dos ecossistemas e garantia das atividades produtivas sem exceder os limites da biosfera.

As pesquisas envolvendo a VBR (Barney, 1991; 2000; Barney et al., 2011; Barney & Hesterly, 2011; Barney et al., 2021) têm apresentado avanços nos estudos na área de estratégia. Porém, no que se refere à VBRN, apesar dos alertas feitos por Hart (1995) e Hart e Dowell (2011), poucos avanços foram identificados. Logo, essa contextualização reitera o problema da sustentabilidade associada às organizações.

No entanto, Hart e Dowell (2011) indicam que novos estudos devem ser realizados considerando as mudanças globais no que tange à regulação ambiental, tecnologias sustentáveis e comportamento dos consumidores. Nessa perspectiva, Hart tangencia os princípios definidos pela economia ecológica e ambiental (Georgescu-Roegen, 1971; Pearce et al., 2013), importantes para orientar a estratégia da organização rumo à gestão estratégica mais sustentável.

Com efeito, tem-se que a visão holística do conceito de sustentabilidade incorpora as dimensões social, econômica e ecológica, o que torna mais complexo e multidimensional o entendimento da sustentabilidade, porém, esse esforço teórico multifacetado foi forjado para que se compreendam as iniciativas globais em curso nas duas últimas décadas.

Neste turbilhão de ideias, conceitos, definições, experiências, práticas e capacidades emerge a gestão estratégica para sustentabilidade nas organizações, como uma construção teórica que considera o impacto e a relevância das ações intraorganizacionais sobre o meio ambiente, adicionando ao contexto econômico, ambiental e social as dimensões geográfica, cultural, política e de construção do conhecimento (Bispo, 2021; Boff, 2015; Costanza et al., 2014; Krueger, 2010; Montibeller, 1993; Rhodes & Fleming, 2020). Em convergência com essa perspectiva, Elkington

(2024) revisou o modelo TBL propondo às empresas ações regenerativas ao meio ambiente e melhoria do bem-estar.

Em termos de resultados, a relação entre empresa e clientes continua sendo medida pelo valor, não apenas com uma conotação econômica (Ito et al., 2012), mas relacionada ao valor gerado nos processos de transformação dos recursos ao longo da cadeia de valor, incluindo os recursos naturais (Barney, 1991; Bowman & Ambrosini, 2000; Costanza et al., 2014), e, ainda, na apropriação desse valor como bem-estar por parte dos clientes (Brito & Brito, 2012; Elkington, 2024; Meirelles, 2019). Neste sentido, a proposta de valor é apresentada sob duas perspectivas diferentes: a de criação e a de apropriação (Brito & Brito, 2012).

Entende-se que a inclusão dos recursos naturais nas reflexões que envolvem a gestão estratégica das organizações é relevante frente ao impacto que as empresas causam ao ambiente e por considerar que esse desafio pode ser encarado como uma oportunidade de fazer uma gestão estratégica diferenciada, principalmente se alcançar as demais dimensões de sustentabilidade.

O presente ensaio contribui para a compreensão e a expansão do conceito de visão baseada em recursos naturais (VBRN), ampliando as dimensões iniciais da sustentabilidade como forma de melhor entender o uso dos recursos, incluindo os recursos naturais, nos processos produtivos de criação e apropriação de valor, aspectos não considerados nas teorias baseadas em recursos concebidas à luz do modelo neoclássico de crescimento econômico.

Assim emerge a seguinte questão desse ensaio: Como integrar recursos e capacidades organizacionais com as dimensões da sustentabilidade, de modo a contribuir para a criação e a apropriação de valor que incorpore recursos naturais e benefícios sociais dos ecossistemas? Para tanto, um *framework* será proposto a fim de representar e apontar diretrizes voltadas à construção da gestão estratégica para sustentabilidade por meio da integração conceitual a ser discutida e analisada de forma ensaística, cujo percurso e escolhas metodológicas serão apresentados a seguir.

METODOLOGIA

A abordagem metodológica é qualitativa, teórica, exploratória e bibliográfica (Gil, 2017), utilizando-se da análise conceitual (Bardin, 2020). Foi realizada uma revisão de literatura com caráter assistemático e viés descritivo, que tece elos interdisciplinares para abordar uma possível convergência entre a gestão do conhecimento e a gestão na prática (Gil, 2017; Silva & Menezes, 2005; Volpato et al., 2013), com o propósito de trazer para a pesquisa autores do campo de estudos de estratégia intraorganizacional e sustentabilidade.

De acordo com Burgoon (2001) e Emmendoerfer (2023), um ensaio teórico necessita esclarecer ao leitor suas escolhas metodológicas que orientaram sua elaboração. Além disso, também é necessário esclarecer os pressupostos considerados para as escolhas metodológicas (Bertero, 2011). Nesse sentido, foram realizadas pesquisas nas bases de dados Scopus, Google Acadêmico e nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), considerando publicações de 2017 a 2021, faixa de cinco anos centrais no período de 2015 a 2023, enquanto critério inicial de atualidade para seleção dos artigos, considerando o ano de 2015 como o marco do surgimento dos ODS da Agenda Global 2030 (Movimento Nacional ODS, 2024).

Assim, a base principal de dados foi composta por 215 artigos. O primeiro critério de filtro foi que o escopo da pesquisa deveria estar diretamente relacionado à discussão de estratégias e às dimensões da sustentabilidade. Outro ponto importante é que no referencial teórico estivesse presente pelo menos um desses dois tópicos: 'visão baseada em recursos naturais' e 'criação e apropriação de valor'. Da aplicação desses filtros, resultaram 92 artigos selecionados para análise minuciosa, indicados nas referências deste estudo.

Após estudo e análise de convergência dos artigos pesquisados, identificou-se o *gap* de pesquisa a partir da integração das abordagens de gestão estratégica focadas em recursos e capacidades, abordados na VBR e na VBRN, com as dimensões da sustentabilidade na construção de valor.

Neste sentido, o presente ensaio propõe um *framework* que evidencie possibilidades de formulação de estratégias para sustentabilidade, a partir do pensamento visual em pesquisa científica (Fernández-Fontecha et al., 2019), pelas combinações de recursos e capacidades organizacionais, considerando os diferentes contextos de sustentabilidade, conhecidos como dimensões. O emprego do pensamento visual neste ensaio, assim como realizado por Emmendoerfer (2023), foi relevante para organizar o pensamento coletivo dos pesquisadores envolvidos na elaboração, argumentação e discussão dos dados levantados (incluindo articulações teóricas e sinapses), os quais foram organizados, sintetizados e visualizados por meio de quatro tabelas e uma figura, fundamentais para a compreensão dos elementos que compõe a tese e o objeto deste estudo.

VISÃO BASEADA EM RECURSOS NATURAIS

A visão baseada em recursos (VBR) parte da premissa de que a combinação dos recursos e capacidades das empresas influencia a determinação de estratégias em busca de diferenciação, gerando vantagem competitiva (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf,

1993; Wernerfelt, 1984). Por sua vez, a visão baseada em recursos naturais (VBRN), proposta por Hart (1995), é uma complementação à VBR, que sugere a inclusão do fator ambiental — inicialmente ignorado na VBR — nas proposições estratégicas das organizações. O autor destacava que seria provável que a estratégia e a vantagem competitiva nos próximos anos tivessem raízes em recursos e capacidades

(Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011) que facilitam atividades econômicas ambientalmente sustentáveis (Hart & Milstein, 2004).

Os avanços nas pesquisas sobre VBR e VBRN geraram contribuições significativas aos processos que envolvem a gestão estratégica. Essa evolução é sistematizada na Tabela 1.

Tabela 1. Cronologia e contribuições para VBR e VBRN.

Década	Contribuições	Autores
1950	Teorias sobre como os recursos de uma empresa influenciam o seu crescimento; o crescimento é limitado quando os recursos são inadequados.	Penrose (1959)
1980	Conceitos de inimitabilidade e ambiguidade causal, que se tornaram elementos essenciais da VBR; o valor de se concentrar nos recursos das empresas, em vez de nos produtos; cunhou o termo VBR; tratou sobre recursos tangíveis e intangíveis; como a cultura organizacional pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável; noção de que os recursos são especialmente úteis quando não há substitutos eficazes.	Lippam e Rumelt (1982); Wernerfelt (1984); Barney e Ouchi (1986); Dierickx e Cool (1989).
1990	Princípios da VBR; os recursos e capacidades de uma organização são vistos como recursos valiosos, raros, de difícil imitação — VRIO; o valor dos recursos; a sinergia entre os recursos e o contexto de diversificação; os CEOs como recursos com qualidades e habilidades específicas; identidade organizacional, proposta como uma competência essencial, levando à vantagem competitiva; comparação da VBR às cinco abordagens da economia de organizações industriais (OI): concorrência perfeita, tipo Bain, escolas de Schumpeter e Chicago e custos de transação; conceito de capacidades combinatórias, enfatizando a importância do conhecimento como recurso; construção global de recursos em recursos e capacidades; a heterogeneidade de recursos das firmas e a mobilidade imperfeita dos recursos entre elas são reforçadas por limites <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i> à competição; miopia da VBR de não considerar fatores ambientais, introduzindo e desenvolvendo o conceito da visão baseada em recursos naturais (VBRN); rendas, recursos, rotinas e replicação fazem parte da construção de blocos da capacidade organizacional; visão baseada em conhecimento; performance ligada diretamente aos recursos; argumentos baseados em oportunismo e no conhecimento que podem levar a previsões opostas sobre a atividade econômica da empresa; como a VBR e a teoria institucional podem, juntas, explicar vantagem competitiva sustentável; vantagem competitiva decorrente dos ativos, processos e caminhos evolutivos; desempenho explicado por capacidades dinâmicas; o excesso de lucros derivados dos recursos pode ser apropriado para vários parceiros; conciliar previsões concorrentes da VBR e da economia organizacional sobre a escolha da forma organizacional.	Barney (1991); Harrison et al. (1991); Castanias e Helfat (1991); Fiol (1991); Conner (1991); Kogut e Zander (1992); Amit e Schoemaker (1993); Peteraf (1993); Hart (1995); Winter (1995); Grant (1996); Miller e Shamsie (1996); Conner e Prahalad (1996); Oliver (1997); Teece et al. (1997); Coff (1999); Combs e Ketchen (1999).
2000	O impacto da VBR em áreas temáticas; como empresas tentam adquirir recursos escassos; o excesso de lucros oferecidos pela VBR e a teoria das capacidades dinâmicas; contribuições da VBR para pesquisa em empreendedorismo; a VBR como teoria estratégica e organizacional; contribuições da VBR para pesquisas de recursos em gestão humana; empreendedorismo estratégico, reconhecendo os recursos necessários para explorar as oportunidades de crescimento, criar e sustentar vantagem competitiva; microfundamentos da VBR por meio da introdução de uma perspectiva de pagamentos; conceito de ordem superior de capacidades; a criação de valor sustentável; teoria sobre as microfundações das capacidades dinâmicas, enfatizando os papéis de cognição e hierarquia; VBR e teoria de direitos de propriedade; microfundamentos e capacidades necessárias para sustentar performance superior da empresa em uma economia com rápida inovação; processos pouco explorados (a 'caixa preta') localizados entre os recursos de um lado e a rentabilidade de outro; métodos de pesquisa utilizados nas perguntas baseadas em recursos; meta-análise para estabelecer os recursos estratégicos que explicam variação no desempenho em toda evidência existente.	Barney et al. (2001); Makadok e Barney (2001); Makadok (2001); Alvarez e Busenitz (2001); Priem e Buler (2001); Wright et al. (2001); Ireland et al. (2002); Lippam e Rumelt (1982); Winter (2003); Hart e Milstein (2004); Gavetti et al. (2005); Foss e Foss (2005); Helfat et al. (2007); Pugh e Hickson (2007); Armstrong e Shimizu (2007); Crook et al. (2008).
2010	Méritos proeminentes das críticas da VBR; avanços da VBR 15 anos depois; mecanismos da cadeia de suprimentos podem ajudar a aprendizagem ambientalmente orientada, compartilhando recursos; cadeias de fornecimento colaborativas desenvolvem processos necessários para organizar (identificar, integrar e explorar) recursos, que residem além das fronteiras organizacionais, para criar valor exclusivo ao cliente; a VBR é uma das perspectivas mais influentes nas ciências organizacionais, vista como um elemento relevante do pensamento estratégico das empresas; integracionismo entre paradigmas dos custos de transação e capacidades e recursos — conforme lacunas, as teorias se mostram complementares; as decisões sobre o modo em que a firma irá se estruturar envolvem a finalidade da proteção e valorização dos atributos dos recursos (ativos); a visão baseada em práticas.	Kraaijenbrink et al. (2010); Hart e Dowell (2011); Sarkis et al. (2011); Fawcett et al. (2012); Kellermanns et al. (2016); Gulbrandsen et al. (2017); Augusto (2018); Carvalho e Gomes (2019).
2020	Estudos sobre práticas ambientais na indústria hoteleira da região amazônica; reflexões sobre teoria baseada em recursos e a estrutura de criação de valor.	Araújo (2020); Barney (2021).

Nota. Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>, Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). A Visão Baseada em Recursos no empreendedorismo: Uma comparação analítica de conteúdo das visões de pesquisadores e empreendedores. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12126>, e complementado com outros autores citados.

Considerando que os avanços nas pesquisas sobre VBR apontam para compreensão sobre a relação dos recursos e capacidades para a criação de valor que geram vantagem competitiva, compreender como as premissas da VBR se manifestam nas áreas organizacionais auxilia o direcionamento de pesquisas para entendimento de seus pressupostos.

Entretanto, os trabalhos seminais de Penrose (1959), Lippam e Rumelt (1982), Wernerfelt (1984), Barney e Ouchi (1986) e Dierickx e Cool (1989), que fundamentam a construção teórica da VBR, não incorporam os recursos naturais, apesar de utilizarem a teoria desenvolvida por Ricardo (1817) sobre a economia da terra que apresenta diferentes níveis de fertilidade, para sustentar o pressuposto

de heterogeneidade entre as organizações, o que mostra os limites da VBR nos dias atuais.

Recursos organizacionais

Os recursos para emprego nas organizações consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e controlados por elas e que lhes permitem agregar valor a seus produtos e serviços. Esses recursos podem ser físicos, humanos, organizacionais (Barney, 1991), tecnológicos, financeiros e reequacionais (Grant, 1991). Os avanços nos estudos sobre VBR e VBRN possibilitaram o aperfeiçoamento dos autores seminais trazendo contribuições ao entendimento dos recursos e suas características em nível organizacional, sintetizados na Tabela 2.

Tabela 2. Recursos organizacionais.

Recursos	Características
Físicos	Equipamentos; localização geográfica; tamanho da empresa; escala de produção; acesso a matérias-primas.
Humanos	Treinamento; competência; conhecimento tácito; empreendedorismo; envolvimento e estilo gerencial; capital social; incentivos; liderança.
Operacionais	Gestão e uso de tecnologia da informação; propaganda/marketing; qualidade; processos internos/rotina; flexibilidade; relacionamento com o meio; cultura organizacional; planejamento.
Tecnológicos	Sistema de controle; patentes; inovações; investimento em tecnologias ambientais; equipamentos modernos; incremento ao sistema de produção; seleção adequada de inovação.
Financeiros	Capital; orçamento/controle de ganhos e custos; tipos de crédito; seleção adequada de investimentos; capacidade financeira de longo prazo.
Reputacionais	Marca; relação com os clientes; imagem/reputação; imagem junto aos stakeholders; transparência nas questões sociais e ambientais; investimentos em aspectos ambientais; bom e amplo network.
Naturais	Prevenção da poluição; gestão do produto; desenvolvimento sustentável; tecnologia sustentável; prevenção/preservação; consumo verde; ecologia industrial; utilização consciente dos recursos não renováveis; descarte correto do lixo; manutenção da floresta em pé; aplicação dos Rs da sustentabilidade.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Dias, B. G. (2017). Sustentabilidade nas organizações: Uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas [Tese de Doutorado] Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.12.2017.tde-19042017-152850>, Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>, Hohn, G. S., Carvalho, A. A., & Bueno, M. (2021). Recursos e capacidades organizacionais sob a luz da Visão Baseada em Recursos: Um estudo no âmbito industrial. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4), 16-34., Neutzling, D. M., & Da Silva, M. E. (2016). A sustentabilidade em cadeias de suprimento a partir da visão de recursos e capacidades (Sustainable supply chain management from resources and capabilities). *Revista Ciências Administrativas*, 22(1), 42-42. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2016.v22n1p42> e Nobre, F. S., & Ribeiro, R. E. M. (2013). Cognição e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBovespa. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 499-517. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400007>

Esses recursos são diferentes para cada organização, pelas distintas características como tipo, ramo de atuação, porte, localização, etc. Nem todos os recursos terão relevância estratégica para as organizações, mas é sob esse conjunto e de acordo com o seu gerenciamento que alguns se destacarão e se combinarão de forma a gerar valor para a organização (Hohn et al., 2021).

Na visão de Barney (1991, p. 101), os recursos das empresas “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos controlados pela firma”. As capacidades existentes nas organizações referem-se à “habilidade de um conjunto de recursos de realizar uma tarefa ou atividade” (Grant, 1991,

p. 119). Na proposição de Grant (1991), destacam-se dois pontos importantes: (1) dentre os conjuntos de recursos, a relevância é dada aos intangíveis considerando as habilidades pessoais; (2) dependendo do grau de complexidade de coordenação do conjunto de recursos e capacidades das empresas, dificilmente tais modelos serão imitados, dada a falta de conhecimento e transparência dos concorrentes. A dificuldade de imitação estaria ligada à dificuldade de mobilidade dos recursos.

No entanto, a questão da intangibilidade do recurso para Grant (1991), Barney (2001) e outros teóricos da VBR não incorpora os serviços ambientais que também são intangíveis, como a manutenção das florestas tropicais que

absorvem grandes quantidades de CO₂, ajudando a mitigar as mudanças climáticas e prestando um benefício social para a humanidade.

Segundo Boulding (2013) e Daly (2014) os recursos naturais são uma realidade física concreta e que devem ser geridos considerando a reprodução, o esgotamento, e o prazo para o surgimento de novos recursos, pois o uso desregrado e inadequado leva à poluição, que decorre, em grande medida, das relações entre a economia e o meio ambiente. No início, os efeitos desses problemas eram sentidos em nível local e os processos de despoluição eram suficientes para reverter o problema, no entanto, a partir dos anos 1980, o problema

passou a ter uma amplitude global e com um limiar bem definido que é a biosfera.

Capacidades organizacionais

Quanto à capacidade, esta diz respeito à habilidade da organização em mobilizar recursos para executar tarefas ou atividades (Helfat et al., 2007; Hilliard & Jacobson, 2011). Estando inseridas em um ambiente em constante mudança, as organizações precisam dar respostas de forma rápida e, para isso, precisam desenvolver capacidades dinâmicas (Helfat et al., 2007). A Tabela 3 apresenta um compilado do construto capacidades organizacionais.

Tabela 3. Capacidades organizacionais.

Capacidade	Definição	Autores
Relacional	Capacidade dinâmica de uma empresa e da rede em que está inserida, focar o mesmo objetivo permite ganhos acima da média; os relacionamentos desenvolvidos na rotina diária geram benefícios e são vistos como resultado da integração entre firmas; a sustentabilidade dessas relações está relacionada à construção de uma vantagem competitiva sustentável, em que os resultados são alcançados em um período de longo prazo; vista como interações interorganizacionais fortes, se estas são o resultado de relacionamentos colaborativos de longo prazo; é o intercâmbio de informações entre os participantes de um relacionamento que permite alcançar objetivos comuns.	Capaldo (2017); Czakon (2009); Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez (2008); Coelho (2013); Castro (2016); Paulraj (2011); Hidayah (2016).
Integrativa	Capacidade para interagir com o contexto em que a empresa está inserida; uma maneira pela qual as empresas podem obter recursos e aprender sobre a competência em inovação; permite os fluxos de informação da integração de capacidades, e beneficia seus parceiros; mecanismo para transformar capacidades operacionais em vantagem competitiva sustentável; possibilita que esforços dos relacionamentos gerem estratégia proativa.	Rai et al. (2006); Dangelico e Pontrandolfo (2013); Vanpoucke et al. (2014); Hartmann e Germain (2015); Coelho (2013); Jiang et al. (2015); Castro (2016); Li et al. (2017)
Parcerias e gestão de alianças	A conexão entre as partes em que cada uma delas contribui com uma competência específica, sendo possível agregar valor à parceria; é considerado um constructo de segunda ordem e compreende aspectos da organização que são importantes para a gestão da aliança, como a rotina de coordenação e transformação.	Lemmetyinen e Go (2009); Schilke e Goerzen (2010).
Comunicação	Inclui um conjunto de conhecimentos e informações compartilhados que permitem às partes interessadas melhorar sua vantagem competitiva.	Woo et al. (2016).
Institucional	Está associada à identificação de oportunidades que podem surgir quando uma empresa está envolvida coletivamente.	Spekkink (2015).
Interação de stakeholders	É a capacidade de se comunicar e aprender com as partes interessadas, sendo o resultado da combinação entre duas capacidades: o diálogo entre as partes interessadas e a interação do conhecimento.	Veldhuizen et al. (2013).
Network	Rede que permite a partilha de conhecimentos entre pares e, à medida que o acesso e a transferência deste conhecimento se tornam rápidos, é possível influenciar o crescimento e a inovação das empresas; é uma maneira pela qual as empresas podem ter acesso aos recursos dos parceiros, através de interações e, assim, criar valor; é a capacidade de uma empresa gerenciar estrategicamente sua rede para agregar valor aos produtos e serviços dentro do dinamismo do mercado.	Ziggers e Henseler (2009); Albino et al. (2016); Ryan (2012); Mu (2013)
Colaborativa	Produz valor econômico para a rede e deve ser associada com recursos dinâmicos para serem bem-sucedidos; permite que as empresas alcancem níveis mais elevados de desempenho; aumenta a competitividade de uma empresa, melhorando seu desempenho; capacidade das empresas para interagir de muitas maneiras, compartilhando conhecimento e resolvendo problemas; capacidade de colaboração entre as partes, a fim de resolver problemas e desenvolver a capacidade de gestão.	Choi e Hwang (2015); Hofmann et al. (2012); Luzzini et al. (2015); Seok e Nof (2014); Van Hoof e Thiell (2014); Worley et al. (2010).

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos autores citados e de Gonçalves, J. M. S. (2018). *Proposição de um framework para avaliar a capacidade colaborativa para sustentabilidade em empresas operando em redes* [Dissertação de Mestrado], Universidade Federal da Paraíba. Repositório UFPB. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13114>

Mesmo possuindo diferentes denominações, as capacidades permitem aos empreendimentos alavancar recursos e conhecimentos de outros atores, acessar fontes externas, absorver conhecimento e recursos críticos de seus parceiros, aumentar sua sustentabilidade, aumentar a satisfação do consumidor, trocar informações, valores e solucionar problemas (Choi & Hwang, 2015; Dangelico & Potrandolfo, 2013; Luzzini et al., 2015; Paulraj, 2011; Van Hoof & Thiell, 2014).

A dotação de recursos organizacionais contribui para que as capacidades apresentadas na Tabela 3 sejam fundamentais para a construção de uma gestão estratégica sustentável. Elas permitem que as organizações desenvolvam redes colaborativas de longo prazo, integrem conhecimentos sobre inovação e sustentabilidade, e gerenciem alianças estratégicas, combinando competências para enfrentar desafios. A comunicação eficaz fortalece o engajamento com *stakeholders*, e a capacidade institucional ajuda a identificar oportunidades por meio de iniciativas coletivas. Pelas redes de conhecimento e colaboração, empresas podem compartilhar recursos, resolver problemas complexos e criar soluções inovadoras, aumentando a competitividade, garantindo eficiência dos recursos e promovendo práticas responsáveis, resultando em vantagem competitiva sustentável e maior resiliência organizacional.

Assumindo-se que o desenvolvimento de práticas ambientais está relacionado às capacidades organizacionais (Brito & Sauan, 2016), a Tabela 3 contempla capacidades essenciais que, quando combinadas, permitem às organizações desenvolver modelos de negócios sustentáveis, em que os *stakeholders*, a sociedade e o meio ambiente são partícipes do processo de criação de valor (Goni, 2020) e da distribuição (Brandenburger & Stuart, 1996), mesmo que a apropriação desse valor seja de forma desigual.

GESTÃO PARA SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade é uma palavra que procura sintetizar o equilíbrio entre o homem, a natureza e a atividade econômica

(Dalmago, 2021; Garcia & Garcia, 2016). Segundo Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz (2019), os conceitos utilizados em sustentabilidade não são homogêneos, devido aos diferentes sistemas de valores existentes na sociedade, baseados em distintas formas de percepção da realidade presente e futura.

O avanço na construção do conceito poderá elevar a sustentabilidade para a noção de um novo valor no futuro (Veiga, 2017), sem perder a essência de harmonização entre as pessoas, a sociedade e a natureza (Aquino & Garcia, 2017), o que reforça as reflexões de Gliessman (2000) de que a sustentabilidade permanece sempre no futuro, dado o compromisso que a sociedade atual tem de garantir as necessidades das gerações futuras. Assim, a sustentabilidade é um conceito relativo ao espaço e ao tempo.

Dimensões da sustentabilidade

As três dimensões da sustentabilidade amplamente aceitas são: a dimensão econômica, a dimensão social e a dimensão ambiental (Amaro, 2011; Ciegis et al., 2009; Nascimento, 2012). Idealizadas para as organizações por Elkington (1997) sob a denominação de *triple bottom line* (TBL), as dimensões ambiental, social e econômica têm sido difundidas como os três pilares de avaliação da sustentabilidade. Elas não são excludentes e se complementam (Carvalho et al., 2015).

Com avanço dos estudos, foram propostas outras dimensões de sustentabilidade (Kruel, 2010; Montibeller, 1993; 2001; 2007), com a finalidade de aprofundar os aspectos específicos sobre outras visões que, apesar de fazerem parte das três visões macro (ambiental, social e econômica), fornecem subsídios específicos para análise, identificação de ações e proposições pontuais de acordo com o objetivo de cada dimensão. A Tabela 4 apresenta as dimensões da sustentabilidade além do TBL de Elkington (1997; 2012; 2016; 2018).

Tabela 4. Dimensões da sustentabilidade.

Dimensão	Objetivo	Orientação	Propostas	Autores
Social	Redução das desigualdades sociais	Construção de uma civilização do 'ser', com maior equidade na distribuição do 'ter' e da renda, para a melhoria dos direitos e das condições de vida da população, abrangendo necessidades materiais e não materiais das pessoas.	Criação de postos de trabalho permitindo renda individual que garanta melhores condições de vida e qualificação profissional; produção de bens voltados prioritariamente às necessidades básicas sociais; investimento comunitário; direitos humanos; segurança.	Sachs (1993); Mendes (2010); Boff (2015); Póvoas (2015); Ferrer e Cruz (2017).
Econômica	Aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa	Possibilitada por alocação e gestão eficientes de recursos e fluxo regular de investimento público e privado, bem como uma avaliação mais em termos macrosociais do que somente por critérios de lucratividade microempresarial.	Fluxo de investimentos públicos e privados (cooperativismo); manejo eficiente; absorção pela empresa dos custos ambientais; contar com as próprias forças; transparência contábil; governança; performance econômica; objetivos financeiros.	Sachs (1993); Boff (2015); Freitas (2012); Póvoas (2015); Ferrer e Cruz (2017).

(continua)

Tabela 4. Dimensões da sustentabilidade. (continuação)

Dimensão	Objetivo	Orientação	Propostas	Autores
Ambiental ou ecológica	Qualidade do meio ambiente e preservação das fontes de recursos energéticos e naturais para próximas gerações	Uso de recursos potenciais dos ecossistemas, com danos mínimos aos sistemas de sustentação da vida, pela limitação de recursos, substituindo-os por recursos renováveis, pela redução da poluição, adotando reciclagem, intensificando pesquisa de tecnologias limpas e regras de proteção ambiental.	Produzir respeitando os ciclos ecológicos dos ecossistemas; prudência no uso de recursos não renováveis; prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos materiais renováveis; redução da intensidade energética e conservação de energia; tecnologias e processos produtivos de baixo índice de resíduos.	Sachs (1993); Mendes (2010); Silva et al. (2012); Freitas (2012); Póvoas (2015).
Espacial ou geográfica	Evitar excesso de aglomerações	Evitar a concentração geográfica exagerada de populações, atividades e poder; busca relação equilibrada entre cidade e campo, com atenção para destruição de ecossistemas frágeis por processos descontrolados e desorganizados de colonização; projetos de agricultura regenerativa por pequenos produtores; industrialização descentralizada associada a tecnologias novas.	Descentralização espacial de atividades e de população; desconcentração — democratização local e regional do poder; relação entre cidade e campo equilibrada (benefícios centrípetos); estabelecimento de uma rede de reservas naturais e de biosfera, para a proteção da biodiversidade.	Sachs (1993); Mendes (2010).
Cultural	Evitar conflitos culturais com potencial regressivo	Busca das raízes endógenas; processos de mudança na continuidade, traduzindo o conceito de ecodesenvolvimento, que respeitem as especificidades de cada ecossistema, cultura e local.	Soluções adaptadas a cada ecossistema; respeito à formação cultural comunitária.	Sachs (1993); Mendes (2010); Boff (2015); Silva et al. (2012).
Político-institucional	Incrementar a capacidade do Estado em exercer o papel, por meios materiais ou formulação de políticas públicas	Integração entre desenvolvimento e meio ambiente na tomada de decisões; descentralização para o desenvolvimento sustentável; democratização das decisões e fortalecimento do papel dos parceiros do desenvolvimento sustentável; cooperação, coordenação e fortalecimento da ação institucional; instrumentos de regulação.	Subsidiariedade; descentralização das ações públicas; parcerias e decisões colegiadas.	Mendes (2010); Freitas (2012).
Informação e do conhecimento	Geração de conhecimentos que permitam o desenvolvimento de tecnologias limpas	Os debates regionais devem convergir para uma associação entre desenvolvimento sustentável e educação formal (educação ambiental).	Promoção de inventários biológicos; capacitação da sociedade civil para práticas sustentáveis.	Fialho et al. (2008); Mendes (2010); Freitas (2012); Souza & Garcia (2016); Ferrer e Cruz (2017).

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Montibeller, G., Filho. (1993). Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável; conceitos e princípios. *Textos de Economia*, 4(1), 131-142., Kruegel, J. (2010). Ignacy Sachs: Uma voz sempre atual na sociedade. In Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD-ENEEO, Iaquinto, B. O. (2018). A sustentabilidade e suas dimensões. *Revista da ESMESC*, 25(31), 157-178. <https://doi.org/10.14295/revistadaesmesec.v25i31.p157>, Souza, M. C. S. A., & Souza Armada, C. (2017). Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: Evolução epistemológica na necessária diferenciação entre os conceitos. *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 3(2), 17-35. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9687/2017.v3i2.2437> e dos autores citados na Tabela 4.

Com a expansão e a especificação das dimensões da sustentabilidade, entende-se que a sustentabilidade é mais do que algo a ser mensurado, pois se trata de integridade ecológica, qualidade de vida e transformação da sociedade/humanidade (Fricker, 1998), com um toque de espiritualidade e expansão do 'eu' para o 'nós' (Costa et al., 2017; Medeiros et al., 2017).

A análise dos resultados de um estudo de sustentabilidade pode deixar de ser objetiva, como a maioria dos trabalhos atualmente desenvolvidos, e passar a captar a subjetividade envolvida no contexto de análise (Dalmago, 2021). Isso é necessário, considerando que os conceitos são representações abstratas de uma realidade que nem sempre possuem os contornos científicos nos paradigmas tradicionais.

Para implementação da sustentabilidade em uma organização, é necessária a adoção de iniciativas para colaboração entre diferentes atores envolvidos em uma parceria. Talvez este seja um caminho com bases estratégicas mais sólidas e com possibilidades de envolver mais empresas com propósitos comuns (Van Hoof & Thiel, 2014).

A perspectiva de um ambiente empresarial mais colaborativo, consciente, com propósitos de geração de valor para todos os stakeholders (acionistas, funcionários, fornecedores, parceiros, clientes e comunidade) é uma necessidade. Não sendo o lucro o único objetivo, o papel das empresas na sociedade passa a ser uma questão crítica à sua criação de valor. Estrategicamente, a criação de valor pelas empresas e a apropriação de valor pelos consumidores tendem a se complementar e as dimensões da sustentabilidade a auxiliar a orientar essa relação.

DEFINIÇÃO DE VALOR

Geralmente, a ideia de valor é abordada em estratégia com uma conotação mais econômica, onde se distingue entre valor de uso e valor de troca de bens e serviços (Ito et al., 2012). No entanto, o valor é gerado nos processos de transformação dos recursos no decorrer de toda a cadeia de valor (Barney, 1991; Bowman & Ambrosini, 2000; Porter, 1989), envolvendo vários atores ao longo da cadeia (Dyer & Singh, 1998). Nesse sentido, a discussão sobre valor deve distinguir dois momentos diferentes: a criação de valor e a apropriação de valor (Brito & Brito, 2012).

Criação de valor

Uma empresa gera valor econômico quando há uma diferença positiva entre a disposição de seus clientes de pagar por seus produtos e o custo total de produção desses produtos (Brandenburger & Stuart, 1996; Carvalho & Gomes, 2019). O valor econômico é criado quando um produtor combina mão de obra, capital, matérias-primas e componentes comprados para fabricar um produto cujo benefício percebido B excede o custo incorrido C na fabricação do produto.

Brandenburger e Stuart (1996) definem criação de valor pela empresa como a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor e a disposição a pagar pelo cliente. O conceito de disposição a pagar representa o valor monetário que inclui o benefício que o cliente obteve no uso ou consumo do produto (Krishna, 1991; Wertenbroch & Skiera, 2002). A disposição a pagar, portanto, é subjetiva e depende da percepção do cliente sobre os benefícios oferecidos, o que difere entre clientes e entre contextos competitivos (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Considerando que o contexto das relações das empresas com seus parceiros traz implicações diretas para a criação de valor, as fronteiras definidas pela disposição a pagar e pelo

custo de oportunidade são circunstanciais. Ao se posicionar no mercado e ao escolher parceiros comerciais, a empresa negocia os limites da criação de valor (Gohr et al., 2021). O termo 'valor' se aplica tanto na relação com consumidores finais como nas relações entre empresas e gestores. Somente aquilo que é percebido pode gerar valor e a interação empresa-cliente permite a formação de estratégias de criação de valor, onde a empresa pode gerar valor redirecionando sua oferta a diferentes mercados, promovendo o produto, alterando a forma e o local de exposição e atuando junto a formadores de opinião (Brito & Brito, 2012).

Diferente da ideia de Gohr et al. (2021), a criação de valor sustentável requer que as empresas levem em conta cada um dos quatro conjuntos abrangentes de motivadores (Hart & Milstein, 2004): as empresas podem criar valor reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado à rápida industrialização; as empresas podem criar valor ao operar com níveis amplos de transparência e responsabilidade, uma vez que são impulsionadas pela sociedade civil; as empresas podem criar valor por meio do desenvolvimento de revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta; as empresas podem criar valor ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, criando e distribuindo renda de forma inclusiva.

Nesta perspectiva, a natureza precisa ser valorizada pela sua própria existência e pelas diversas funções e serviços ecossistêmicos que influenciam direta ou indiretamente o bem-estar dos seres humanos, como os serviços de provisão, regulação, culturais e de suporte (Costanza et al., 2014). A inclusão do pagamento pelos serviços ambientais no processo de criação de valor se deve, em grande medida, à necessidade de reduzir o aumento da temperatura média global, e à perda da biodiversidade e da cobertura florestal, que impactam a economia, a infraestrutura e o bem-estar dos humanos e não humanos (Shivanna, 2022). Segundo Hart e Milstein (2004), os desafios globais associados à sustentabilidade, considerados sob a ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e a gerar valor para todos os envolvidos, gerando a definição de criação de valor sustentável.

Apropriação de valor

A criação de valor inclui os limites de valor de uso, nas fronteiras de disposição a pagar e custo de oportunidade (Bowman & Ambrosini, 2000; Brandenburger & Stuart, 1996). Após o momento de criação, segue-se o processo de barganha para apropriação do valor criado pelas partes (Brito & Brito, 2012). A análise da lucratividade e dos índices de rentabilidade revela o domínio da apropriação de valor pela empresa, definido pelos limites de valor de troca (preço e custo) (Brito & Brito, 2012).

Apesar de a apropriação de valor estar intimamente ligada aos conceitos de vantagem competitiva, a competição não é suficiente para garantir a apropriação. Os fundamentos para a apropriação de valor precisam mais do que uma visão de competição e negociação. Às vezes, as empresas não devem se concentrar apenas em capturar uma parte de algum valor dado exogenamente, mas, em vez disso, reinventar valor.

Neste estudo, a apropriação de valor significa o processo de aprendizagem por meio da avaliação dos efeitos de feedback ligando resultados de desempenho com escolhas estratégicas, caminhando na linha tênue entre criação de valor e valor de configuração. Isso inclui: (a) avaliação de estratégias competitivas em termos de potenciais concorrentes e usuários de redes (vantagens arquitetônicas de ativos coespecializados e redes de atividades); (b) avaliação estratégica de posicionamento em inovação por meio de posições de ativos, regime de apropriabilidade e valorização de ativos de preço (ou depreciação); (c) definição da distribuição de valor entre as partes interessadas; e (d) avaliação do posicionamento estratégico em novos ciclos de valor, avaliando a coerência corporativa e feedback e suporte das partes interessadas (Meirelles, 2019).

Compreender como ocorre o processo de apropriação de valor pela empresa (lucro) e pelos consumidores (bem-estar) possibilita melhores direcionamentos estratégicos para construção de um sistema sustentável, em que fornecedores e consumidores finais de produtos tenham ganho de bem-estar, por manter a atividade sustentável, de um lado, e por ampliar o excedente do consumidor, de outro lado.

FRAMEWORK DE ESTRATÉGIA PARA SUSTENTABILIDADE

A Figura 1 foi obtida a partir do pensamento visual em pesquisa científica (Fernández-Fontecha et al., 2019) e reflete a integração entre os conceitos de recurso e capacidade, características centrais da empresa para que ela possa se diferenciar no mercado promovendo práticas sustentáveis que consideram os recursos naturais como ativos essenciais para criação de vantagens competitivas ancoradas em recursos intangíveis como os serviços ecossistêmicos que ajudam a regular o clima e a manutenção das áreas de floresta que contribuem para a vida na Terra.

Neste processo de criação de valor em bases sustentáveis, há a necessidade de incorporar o valor dos serviços ambientais na função de produção das organizações, como forma de incluir o custo pelo uso dos recursos naturais e chegar ao preço que reflita o custo ambiental, que não foi considerado pelos teóricos da economia neoclássica e que influenciaram a construção teórica da VBR e que foi discutido por Hart (1995) de forma tangencial, sem discutir o processo de criação de valor.

Na medida em que os processos produtivos incorporarem as características sustentáveis em seus modelos de negócios e optarem por práticas inovadoras sustentáveis, espera-se que os consumidores estejam dispostos a pagar um preço maior por produtos e/ou serviços com características verdes ou ecologicamente corretos (Tezer & Bodur, 2020) por conta da elevação da satisfação fruto da experiência vivenciada pelo consumo.

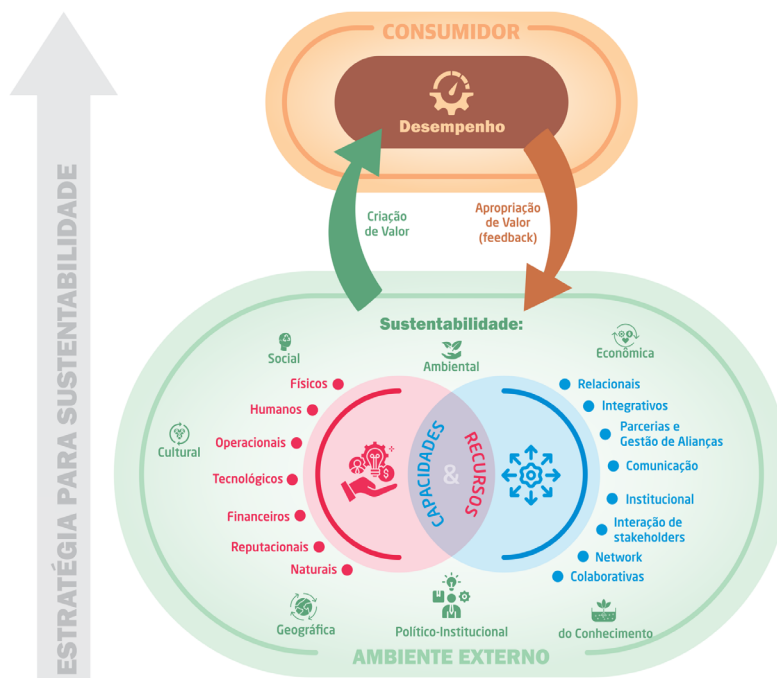


Figura 1. Framework de estratégias para sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A proposta sugere, inicialmente, a identificação dos recursos e capacidades que a organização possui, indicando uma classificação para eles. Em seguida, convida os gestores a refletir sobre como as dimensões da sustentabilidade podem ser integradas às estratégias que envolvem os recursos e capacidades intraorganizacionais. Após essa etapa, identificando um contexto de ação específico da organização, deve-se pensar na entrega de produtos aos consumidores e em como criar valor para a organização, focando o bem-estar proporcionado aos clientes e o cumprimento de sua missão sustentável.

A proposta de *framework* apresentada pode ser aplicada em diferentes tipos de organizações, além de permitir ressignificações e incrementos que podem variar de acordo com o território de atuação. Trata-se de um modelo flexível, adaptável ao contexto que se deseja estudar, referente a recursos e capacidades, sustentabilidade e criação de valor.

O processo de construção do *framework* levou em consideração os avanços na construção dos conceitos de gestão estratégica e sustentabilidade apresentados nos 92 artigos que resultaram do filtro metodológico utilizado neste ensaio, gerando os pressupostos basilares para o modelo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o *framework* proposto, o estudo alcança seu objetivo de conceber um arcabouço teórico para a gestão estratégica para sustentabilidade por meio da integração conceitual entre recursos e capacidades organizacionais e as dimensões da sustentabilidade que, combinados, podem contribuir nos processos de criação e apropriação de valor, assim como avança em uma construção teórica alinhada com a abordagem da bioeconomia bioecológica, que considera as restrições ecológicas no processo de desenvolvimento sustentável (Bittencourt et al., 2024).

Tal proposição não seria possível sem considerar a experiência prévia dos escritores do presente ensaio, que convidam, a partir da discussão dos resultados deste ensaio, a uma reflexão sobre o impacto e a relevância na relação das ações intraorganizacionais com o contexto econômico, ambiental, social, espacial, cultural, político e de construção do conhecimento, pensando em uma gestão estratégica para sustentabilidade.

Uma vez conhecido o sequenciamento dos recursos e capacidades de que a organização dispõe, é possível pensar e agir na integração dessas expertises aos pressupostos

das dimensões de sustentabilidade de forma a construir estratégias sólidas para criação e apropriação de valor. Tal ação de integração, visualizada a partir do *framework* proposto, possibilita novos desdobramentos de pesquisa, de forma não exclusiva, envolvendo a lógica *effectual* ou teoria do *effectuation* (Saravathy, 2001), empreendedorismo e inovação no contexto territorial (Emmendoerfer et al., 2024) para sustentabilidade e bioeconomia, campos emergentes e ávidos por pesquisas envolvendo biodiversidades, como a Amazônia (Lopes & Chiaviari, 2022; Nobre & Nobre, 2019; Vasconcellos, 2013).

O artigo contribui com uma abordagem holística e prática para sustentabilidade integrando recursos e capacidades, sustentabilidade e criação de valor. Essa abordagem amplia o espectro inicial da VBR e incorpora a dimensão da sustentabilidade, colaborando com os avanços dos estudos de Barney et al. (2021).

Além disso, novas pesquisas nessa linha podem contribuir com as proposições para a visão baseada em recursos naturais, aceita, mas pouco testada no ambiente organizacional fora da indústria e das grandes empresas. Logo, outra contribuição teórica desta pesquisa se refere a estudos sobre visão baseada em recursos naturais em pequenas empresas, em empresas localizadas em áreas de proteção ambiental, empresas do ramo industrial e do ramo de serviços.

O *framework* apresentado facilita o entendimento sobre a relação entre VBRN, as dimensões da sustentabilidade e a criação de valor no contexto organizacional. A estratégia se forma com a combinação de recursos e capacidades. Em cada contexto organizacional em que ele for utilizado, levando em conta uma ou mais das dimensões da sustentabilidade, as empresas podem articular seus próprios recursos e capacidades com outros do ambiente em que ela se insere.

Ademais, o *framework* demanda futuras intervenções empíricas que possam contribuir para a coerência e a consistência do *framework*, além de fundamentar a sua validação prática. A replicação do *framework* proposto poderá trazer importantes contribuições empíricas na medida em que possibilite aos gestores um instrumento de análise de avaliação e orientadora na busca de melhores práticas. Dessa forma, para que se avance nesta discussão, recomenda-se que futuros estudos possam aperfeiçoar essa estrutura, com identificação de novas dimensões da sustentabilidade, novos recursos, novas capacidades ou novas perspectivas de criação e apropriação de valor.

REFERÊNCIAS

- Albino, V., Fraccascia, L., & Giannoccaro, I. (2016). Exploring the role of contracts to support the emergence of self-organized industrial symbiosis networks: an agent-based simulation study. *Journal of Cleaner Production*, 112, 4353-4366. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.070>
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755-775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Amaro, J. Neto (2011). *Sustentabilidade e produção: teoria e prática para uma gestão ambiental*. Atlas.
- Aquino, S. R. F., & Garcia, M. L. (2017). A sustentabilidade no século XXI: Uma força transformadora, ideologia ou utopia? *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 3(1), 1-16. <http://doi.org/10.21902/2525-9687/2017.v3i1.2016>
- Araujo, F. F. (2020). Pro-environmental Strategies on the Hotel Industry: a Resource Based Approach to Connect Environmental Practices to Pro Environmental Behavior. Tese (Doutorado em Programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD) - Universidade da Amazônia.
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959-986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Augusto, C. A. (2018). A vantagem competitiva das organizações: Uma análise da visão baseada em recursos. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 19, 19. <https://doi.org/10.22481/cssa.v14i24.3228>
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization (2nd ed.)*. John Wiley & Sons.
- Bardin, L. (2020). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B., & Ouchi, W. G. (Eds.). (1986). *Organizational economics*. Jossey-Bass.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In J. A. C. Baum & F. Dobbin (Eds.), *Economics meets sociology in strategic management* (Vol. 17, pp. 203-227). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Bertero, C. O. (2011). Réplica 2 - O que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 338-342. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200012>
- Bittencourt, F., Potiguar, M., & Fernandes, T. (2024). Cadeia de Valor do Açaí: Articulação e Acesso aos Benefícios. *Bioeconomia Para Quem?*, 21. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Augusto-Fernandes/publication/381633025_Bioeconomia_para_quem/links/6676df501dec0c3c6f9b89ee/Bioeconomia-para-quem.pdf#page=23
- Bispo, M. S. (2021). Refletindo sobre administração contemporânea. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), e210203. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210606>
- Boff, L. (2015). *Sustentabilidade: o que é – o que não é*. Vozes.
- Boulding, K. E. (2013). The economics of the coming spaceship earth. In *Environmental quality in a growing economy* (pp. 3-14). RFF Press.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Brandenburger, A. M., & Stuart Jr, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
- Brito, L. A. L., & Sauan, P. K. (2016). Management practices as capabilities leading to superior performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13, e160004. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160004>
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: Uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300003>
- Burgoon, J. K. (2001). The challenge of writing the theoretical essay. In A. Alexander, & W. J. Potter (eds.), *How to publish your communication research* (pp. 47-56). Sage.
- Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R., & Munck, L. (2015). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: Um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade*, 31(91). <https://doi.org/10.13037/gr.vol31n91.2278>
- Carvalho, M. C. S., & Gomes, S. C. (2019). Práticas de gestão em restaurantes paraenses. *AOS-Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 8(2), 127-161. <https://doi.org/10.17800/2238-8893/aos.v8n2jul/dez2019p127-160>
- Capaldo, A. (2017). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585-608. <https://doi.org/10.1002/smj.621>

- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171. <https://doi.org/10.1177/014920639101700110>
- Castro, V. A. (2016). *Obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva Resource-based view: A construção de marcas compartilhadas como recurso interno no setor vitivinícola brasileiro* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.96.2016.tde-29112016-115831>
- Choi, D., & Hwang, T. (2015). The impact of green supply chain management practices on firm performance: The role of collaborative capability. *Operations Management Research*, 8(3), 69-83. <https://doi.org/10.1007/s12063-015-0100-x>
- Ciegis, R., Ramanauskienė, J., & Startienė, G. (2009). Theoretical reasoning of the use of indicators and indices for sustainable development assessment. *Engineering Economics*, 63(3), 33-40. <https://inze.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11642>
- Coelho, J. L. (2013). *Fontes de vantagem competitiva sustentável em empresas do setor de comércio varejista de material de construção do Distrito Federal* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília]. <https://bdm.unb.br/handle/10483/5248>
- Coff, R. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-133. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J., Jr. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199909\)20:9%3C867::AID-SMJ55%3E3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9%3C867::AID-SMJ55%3E3.0.CO;2-6)
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121-154. <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7, 477-501. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>
- Costa, H. K. de M., Simões, A. F., & Santos, E. M. (2017). Integral sustainability as a driving force for paradigmatic change in human lifestyle. *Sustentabilidade em Debate*, 8(3), 100-110. <https://doi.org/10.18472/SustDeb.v8n3.2017.21392>
- Costanza, R., De Groot, R., Sutton, P., Van Der Ploeg, S., Anderson, S. J., Kubiszewski, I., & Turner, R. K. (2014). Changes in the global value of ecosystem services. *Global Environmental Change*, 26, 152-158. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.002>
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 1141-1154. <https://doi.org/10.1002/smj.703>
- Czakon, W. (2009). Relational capability of organizations: Theoretical advances. *Journal of Economics & Management*, 5, 48-65.
- Dalmago, G. A. (2021). *Sustentabilidade: reflexões sobre uso do termo e evolução de conceitos*. Embrapa. <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1131564/1/Doc-193-online-2021.pdf>
- Daly, H. E. (2014). *Beyond growth: the economics of sustainable development*. Beacon Press.
- Dangelico, R., & Pontrandolfo, B. (2013). 'Green and Competitive': The impact of environmental actions and collaborations on firm performance. *Business Strategy and The Environment*, 24(6), 413-430. <https://doi.org/10.1002/bse.1828>
- Dias, B. G. (2017). *Sustentabilidade nas organizações: Uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas* [Tese de Doutorado], Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.12.2017.tde-19042017-152850>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. In M. V. Russo (ed.). *Environmental Management: Readings and Cases* (2nd ed., pp. 49-66). Sage.
- Elkington, J. (2012). *Os zeronautas: Quebrando a barreira da sustentabilidade*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203121351>
- Elkington, J. (2016). Pessoas, planeta e lucro, o tripé da economia sustentável. *Sumários Revista da ESPM*, 22(2), 12-17. <https://bibliotecasp.espm.br/espm/article/view/1608>
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase "triple bottom line." Here's why it's time to rethink it. *Harvard Business Review*, 25, 2-5. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Elkington, J. (2024). *Tickling sharks: How We Sold Business on Sustainability*. Greenleaf Book Group.
- Emmendoerfer, M. L. (2023). Inovação e empreendedorismo no setor público: Um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 12(2), 277-305. <https://doi.org/10.5585/podium.v12i2.22581>
- Emmendoerfer, M. L., Mediotte, E. J., & Silva-Junior, A. C. (2024). Placemaking effectual: uma proposta formativa de aplicação. *Revista Ponto de Vista*, 13(1), 01-23. <https://doi.org/10.47328/rpv.v13i1.1770>
- Fawcett, S. E., Jones, S. L., & Fawcett, A. M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163-178. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.004>
- Fernández-Fontecha, A., O'Halloran, K. L., Tan, S., & Wignell, P. (2019). A multimodal approach to visual thinking: the scientific sketchnote. *Visual Communication*, 18(1), 5-29. <https://doi.org/10.1177/1470357218759808>

- Ferrer, G. R., & Cruz, P. M. (2017). Direito, sustentabilidade e a premissa tecnológica como ampliação de seus fundamentos. In M. C. S. Antunes de Souza & E. N. Rezende (Eds.), *Sustentabilidade e meio ambiente: Efetividades e desafios*. Editora D'Plácido. <https://doi.org/10.22456/0104-6594.62003>
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191-211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Fialho, F. A. P., Macedo, M., Mitidieri, T. da C., & Montibeller, G. (2008). *Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento*. Visual Book.
- Fontenele, A. M. (2000). De Mason e seus estudos de casos à firma jogando em um contexto estratégico: Uma história do progresso nas teorias da organização industrial. *Ensaios FEE*, 21(2), 32-57. <https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/ensaios/article/view/1972>
- Foss, K., & Foss, N. (2005). Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26(6), 541-553. <https://doi.org/10.1002/smj.465>
- Freitas, J. (2012). *Sustentabilidade: Direito ao futuro* (2nd ed.). Fórum.
- Fricker, A. (1998). Measuring up to sustainability. *Futures*, 30(4), 367-375. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(98\)00041-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(98)00041-X)
- Garcia, H. S., & Garcia, D. S. S. (2016). A Construção de um Conceito de Sustentabilidade Solidária Contribuições Teóricas para o Alcance do Socioambientalismo. *Revista de Direito Ambiental e Socioambientalismo*, 2(2), 147-168. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9628/2016.v2i2.1620>
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W. (2005). Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26(8), 691-712. <https://doi.org/10.1002/smj.475>
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Harvard University Press.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6th ed.). Gen; Atlas.
- Gliessman, S. R. (2000). *Agroecosystem sustainability: developing practical strategies*. CRC Press.
- Gohr, C. F., Contani, S. N., Comini, G. M., & Costa, A. S. M. (2021). Revisão sistemática da literatura sobre criação de valor colaborativo entre organizações sem fins lucrativos e empresariais. *Revista de Administração de Empresas*, 61. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210606>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications of Strategic Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-134. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Gonçalves, J. M. S. (2018). *Proposição de um framework para avaliar a capacidade colaborativa para sustentabilidade em empresas operando em redes* [Dissertação de Mestrado] Universidade Federal da Paraíba. Repositório UFPB. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13114>
- Goni, F. A., Gholamzadeh Chofreh, A., Estaki Orakani, Z., Klemeš, J. J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2021). Sustainable business model: A review and framework development. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23, 889-897. <https://doi.org/10.1007/s10098-020-01886-z>
- Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., & Sandvik, K. (2017). Firm boundaries and transaction costs: The complementary role of capabilities. *Journal of Business Research*, 78, 193-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.015>
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of management*, 17(1), 173-190. <https://doi.org/10.1177/014920639101700111>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2004). Criando valor sustentável. *GV-executivo*, 3(2), 65-79. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v3n2.2004.34820>
- Hartmann, J., & Germain, R. (2015). Understanding the relationships of integration capabilities, ecological product design, and manufacturing performance. *Journal of Cleaner Production*, 92, 196-205. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.079>
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell.
- Hidayah, Z. (2016). Leadership role and social green relational capabilities, network and symmetric collaboration in organization's performance. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(1), 97-114. <https://www.researchgate.net/publication/304865519> Leadership role and social green relational capabilities network and symmetric collaboration in organization's performance

- Hilliard, R., & Jacobson, D. (2011). Cluster versus firm-specific factors in the development of dynamic capabilities in the pharmaceutical industry in Ireland: A study of responses to changes in environmental protection regulations. *Regional Studies*, 45(10), 1319-1328. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.505916>
- Hohn, G. S., Carvalho, A. A., & Bueno, M. (2021). Recursos e Capacidades Organizacionais sob a luz da Visão Baseada em Recursos: um Estudo no Âmbito Industrial. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(4), 16-34.
- Hofmann, K. H., Theyel, G., & Wood, C. H. (2012). Identifying firm capabilities as drivers of environmental management and sustainability practices: Evidence from small and medium-sized manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 21(8), 530-545. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.030>
- Iaquinto, B. O. (2018). A sustentabilidade e suas dimensões. *Revista da ESMESC*, 25(31), 157-178. <https://doi.org/10.14295/revistadaesmesc.v25i31.p157>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446. <https://doi.org/10.14295/revistadaesmesc.v25i31.p157>
- Ito, N. C., Iwazaki, N., & Mariz, L. A. (2012). Valor e vantagem competitiva: Buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 290-307. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552012000200008>
- Jiang, W., Mavondo, F. T., & Matanda, M. J. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. *Management Decision*, 53(6), 1184-1202. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0178>
- Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). A Visão Baseada em Recursos no Empreendedorismo: Uma comparação analítica de conteúdo das visões de pesquisadores e empreendedores. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12126>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Krishna, A. (1991). Effect of dealing patterns on consumer perceptions of deal frequency and willingness to pay. *Journal of Marketing Research*, 28(4), 441-451. <https://doi.org/10.1177/002224379102800406>
- Kruel, J. (2010). Ignacy Sachs: Uma voz sempre atual na sociedade. In *Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD-ENE0*.
- Lemmetynen, A., & Go, F. M. (2009). The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, 30(1), 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.005>
- Li, E. L., Zhou, L., & Wu, A. (2017). The supply-side of environmental sustainability and export performance: The role of knowledge integration and international buyer involvement. *International Business Review*, 26(4), 724-735. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.002>
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001>
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418-438. <https://doi.org/10.2307/3003464>
- Lopes, C. L., & Chiavari, J. (2022). *Bioeconomia na Amazônia: Análise conceitual, regulatória e institucional*. Climate Policy Initiative, 2022. <https://acervo.socioambiental.org/acervo/documentos/bioeconomia-na-amazonia-analise-conceitual-regulatoria-e-institucional>
- Luzzini, D., Caniato, F., Ronchi, S., & Spina, G. (2015). From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *International Journal of Production Economics*, 165, 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.03.004>
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401. <https://doi.org/10.1002/smj.158>
- Makadok, R., & Barney, J. B. (2001). Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. *Management Science*, 47(12), 1621-1638. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.12.1621.10245>
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61-74. <http://www.jstor.org/stable/1806955>
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic management journal*, 18(S1), 15-30. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-I)
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1999). The persistence of shocks to profitability. *Review of economics and statistics*, 81(1), 143-153. <https://doi.org/10.1162/003465399767923890>
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2002). O que sabemos sobre variância na lucratividade contábil? *Ciência da Administração*, 48(7), 834-851.
- Medeiros, H. K. C., Simões, A. F., & Santos, E. M. (2017). A Sustentabilidade Integral como força motriz para a mudança paradigmática no estilo de vida humano. *Sustainability in Debate*, 8(3), 100-110. <https://doi.org/10.18472/SustDeb.v8n3.2017.21392>
- Meirelles, D. S. (2019). Modelo de negócio e estratégia: Em busca de um diálogo a partir da perspectiva do valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 786-806. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>
- Mendes, J. M. G. (2010). Dimensões da sustentabilidade. *Revista das Faculdades Santa Cruz*, 7(2), 1-8.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543. <https://doi.org/10.5465/256654>

- Montibeller, G., Filho. (1993). Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável; conceitos e princípios. *Textos de Economia*, 4(1), 131-142. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/6645>
- Montibeller, G., Filho. (2001). *O mito do desenvolvimento sustentável: Meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias*. Editora UFSC.
- Montibeller, G. Filho (2007). *Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade*. In *Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade* (pp. 22-147). Manole.
- Movimento Nacional ODS. (2024). *Agenda 2030*. <https://movimentoods.org.br/agenda-2030/>
- Mu, J. (2013). Networking capability, new venture performance and entrepreneurial rent. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(2), 101-123. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2012-0011>
- Nascimento, L. F. (2012). *Gestão ambiental e sustentabilidade*. Departamento de Ciências da Administração/UFSC. https://cesad.ufsc.br/ORBI/public/uploadCatalogo/15562910042013Gestao_Ambiental_Sustentabilidade_Aula_4.pdf
- Neutzling, D. M., & Da Silva, M. E. (2016). A sustentabilidade em cadeias de suprimento a partir da visão de recursos e capacidades (Sustainable supply chain management from resources and capabilities). *Revista Ciências Administrativas*, 22(1), 42-42. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2016.v22n1p42>
- Nobre, F. S., & Ribeiro, R. E. M. (2013). Cognição e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial da BM&F Bovespa. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 499-517. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552013000400007>
- Nobre, I., & Nobre, C. (2019). Projeto 'Amazônia 4.0': Definindo uma terceira via para a Amazônia. *Futuribles*, 2, 7-20. http://www.plataformademocratica.org/Arquivos/Futuribles2/Futuribles2_ProjetoAmaz%C3%B4nia4.0.pdf
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9%3C697::AID-SMJ909%3E3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9%3C697::AID-SMJ909%3E3.0.CO;2-C)
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03212.x>
- Pearce, D., Markandya, A., & Barbier, E. (2013). *Blueprint 1: for a green economy*. Routledge.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57-66. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011946>
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 214-227. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Elsevier.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Elsevier Brasil.
- Póvoas, M. S. (2015). O amor na sociedade de risco: a sustentabilidade e as relações de afeto. In M. C. S. A. de Souza & C. A. Armada (Eds.), *Sustentabilidade, meio ambiente e sociedade: reflexões e perspectivas* [e-book]. Umuarama: Universidade Paranaense-UNIPAR. https://www.unipar.br/documentos/491/Sutentabilidade_Meio_Ambiente_e_Sociedade.pdf
- Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (2007). Management and decision making in organizations. In D. S. Pugh, & D. J. Hickson (eds.). *Writers on Organizations* (6 ed., pp. 95-128). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483329628>
- Rai, A., Patnayakuni, R., & Seth, N. (2006). Impactos no desempenho da empresa de capacidades de integração da cadeia de suprimentos habilitadas digitalmente. *MIS Quarterly*, 225-246. <https://doi.org/10.2307/25148729>
- Rhodes, C., & Fleming, P. (2020). Forget political corporate social responsibility. *Organization*, 27(6), 943-951. <https://doi.org/10.1177/1350508420928526>
- Ricardo, D. (1817). *Principles of Political Economy and Taxation*. J. Murray
- Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2008). A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities. *Journal of Travel Research*, 46(4), 368-380. <https://doi.org/10.1177/0047287507308324>
- Ryan, S. P. (2012). The costs of environmental regulation in a concentrated industry. *Econometrica*, 80(3), 1019-1061. <https://doi.org/10.3982/ECTA6750>
- Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente*. Studio Nobel, Fundação do Desenvolvimento Administrativo.
- Salas-Zapata, W. A., & Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). Analysis of meanings of the concept of sustainability. *Sustainable Development*, 27(1), 153-161. <https://doi.org/10.1002/sd.1885>
- Santana, A. C. D. (2020). *Bioeconomia aplicada ao agronegócio: Mercado, externalidades e ativos naturais*. Editora Conhecimento.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26, (2), 243-263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). Um revisão teórica organizacional da literatura sobre gestão da cadeia de suprimentos verde. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.010>

- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219.
- Seok, H., & Nof, S. Y. (2014). Collaborative capacity sharing among manufacturers on the same supply network horizontal layer for sustainable and balanced returns. *International Journal of Production Research*, 52(6), 1622-1643. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.842016>
- Shivanna, K. R. (2022). Climate change and its impact on biodiversity and human welfare. Proceedings of the Indian National Science Academy, 88(2), 160-171. <https://doi.org/10.1007/s43538-022-00073-6>
- Silva, A. S., Souza, J. G., & Leal, A. C. (2012). A sustentabilidade e suas dimensões como fundamento da qualidade de vida. *Geografia em Atos (Online)*, 1(12). <https://doi.org/10.35416/geoatos.v1i12.1724>
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação (4th ed.). UFSC.
- Souza, M. C. S. A., & Garcia, R. S. (2016). Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desdobramentos e desafios pós-relatório Brundtland. In M. C. S. A. de Souza & E. N. Rezende (Eds.), *Direito e sustentabilidade II* [recurso eletrônico on-line]. CONPEDI.
- Souza, M. C. S. A., & Souza Armada, C. (2017). Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade: Evolução epistemológica na necessária diferenciação entre os conceitos. *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 3(2), 17-35. <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9687/2017.v3i2.2437>
- Spekkink, W. (2015). Building capacity for sustainable regional industrial systems: An event sequence analysis of developments in the Sloe Area and Canal Zone. *Journal of Cleaner Production*, 98, 133-144. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.028>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tezer, A., & Bodur, H. O. (2020). The green consumption effect: How using green products improves consumption experience. *Journal of Consumer Research*, 47(1), 25-39. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz045>
- Van Hoof, B., & Thiell, M. (2014). Collaboration capacity for sustainable supply chain management: Small and medium-sized enterprises in Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 67, 239-248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.030>
- Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 446-461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.004>
- Vasconcellos, M. Sobrinho (2013). Notas introdutórias sobre desenvolvimento e desenvolvimento territorial. In T. Mitschein (Org.), *Desenvolvimento local e o direito à cidade na Floresta Amazônica* (1st ed, pp. 12-36). NUMA/UFPA.
- Veiga, J. E. (2017). *Sustentabilidade: A legitimação de um novo valor*. Senac.
- Veldhuizen, M., Blok, V., & Dentoni, D. (2013). Organizational drivers of capabilities for multistakeholder dialogue and knowledge integration. *Journal on Chain and Network Science*, 13(2), 107-118. <http://doi.org/10.3920/JCNS2013.1002>
- Volpato, G. L., Barreto, R. E., Ueno, H. M., Nogueira, E. S., Giaquinto, P. C., & Freitas, E. G. (2013). *Dicionário crítico para redação científica*. Best Writing.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Wertebroch, K., & Skiera, B. (2002). Measuring consumers' willingness to pay at the point of purchase. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 228-241. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.2.228.19086>
- Winter, S. G. (1995). Four R's of profitability: Rents, resources, routines and replication. IIASA Working Paper. IIASA. <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4585/>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- World Economic Forum. (2022). *Transformando sistemas alimentares: Caminhos para inovação liderada pelos países*. Fórum Econômico Mundial (WEF). FAO.
- Worley, C. G., Feyerherm, A. E., & Knudsen, D. (2010). Building a collaboration capability for sustainability: How Gap Inc. is creating and leveraging a strategic asset. *Organizational Dynamics*, 39(4), 325-334. https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2010/09/2010_13-g10_13-Building_Collaboration_Capability.pdf
- Worley, C., Feyerherm, A., & Knudsen, D. (2010). Building a collaboration capability for sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 325-334.
- Woo, C., Jin, Y., Choi, J., & Lee, C. (2016). Suppliers' communication capability and external green integration for green and financial performance in Korean construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 112, 483-493. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.119>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2009). Inter-firm network capability: How it affects buyer-supplier performance. *British Food Journal*, 111(8), 794-810. <https://doi.org/10.1108/00070700910980928>


Autoria

Keila Regina Mota Negrão

Universidade da Amazônia, Programa de Pós-Graduação em Administração

Av. Alcindo Cacela, n. 287, Umarizal, CEP 66060-902, Belém, PA, Brasil

E-mail: knegrao@gmail.com


 <https://orcid.org/0000-0002-8012-0365>

Sérgio Castro Gomes

Universidade da Amazônia, Programa de Pós-Graduação em Administração

Av. Alcindo Cacela, n. 287, Umarizal, CEP 66060-902, Belém, PA, Brasil

E-mail: sergio.gomes@unama.br


 <https://orcid.org/0000-0002-1731-8766>

Mario Cesar dos Santos de Carvalho

Universidade da Amazônia, Programa de Pós-Graduação em Administração

Av. Alcindo Cacela, n. 287, Umarizal, CEP 66060-902, Belém, PA, Brasil

E-mail: carvalhomario@yahoo.com.br


 <https://orcid.org/0000-0002-8429-9489>

Magnus Luiz Emmendoerfer*

Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade

Av. P. H. Rolfs, s/n, Campus Universitário, Centro, CEP 36571000, Viçosa, MG, Brasil

E-mail: magnus@ufv.br

 <https://orcid.org/0000-0002-4264-8644>

* Autor Correspondente

Direitos Autorais

Os autores detêm os direitos autorais relativos ao artigo e concederam à RAC o direito de primeira publicação, com a obra simultaneamente licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Financiamento

Agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), às Fundações de Amparo à Pesquisa dos Estados de Minas Gerais e do Pará, respectivamente (FAPEMIG e FAPESPA), e à Rede de Cátedras UNESCO em Economia Criativa e Políticas Públicas (CEPP) da UFV. Agradecimentos adicionais aos revisores anônimos e à equipe editorial da Revista de Administração Contemporânea (RAC) por suas valiosas contribuições para o aprimoramento deste ensaio.

Contribuições dos Autores

1ª autora: administração do projeto (igual), análise formal (líder), aquisição de financiamento (igual), conceituação (líder), curadoria de dados (igual), investigação (líder), metodologia (líder), recursos (igual), redação – rascunho original (líder), redação - revisão e edição (igual), software (igual), validação (igual), visualização (igual).

2º autor: administração do projeto (igual), análise formal (igual), conceituação (igual), curadoria de dados (igual), investigação (igual), metodologia (igual), recursos (igual), software (igual), redação – rascunho original (igual), redação - revisão e edição (suporte), supervisão (líder), validação (igual), visualização (igual).

3º autor: administração do projeto (suporte), análise formal (igual), aquisição de financiamento (igual), conceituação (suporte), curadoria de dados (líder), investigação (suporte), metodologia (suporte), recursos (suporte), software (suporte), redação – rascunho original (suporte), redação - revisão e edição (suporte), validação (suporte), visualização (suporte).

4º autor: curadoria de dados (igual), metodologia (igual), redação - revisão e edição (igual) validação (igual), visualização (igual).

Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página e do Relatório de Revisão por Pares (*Peer Review Report*) é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas e autores.

Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.