



Os Recursos Naturais Amazônicos: de uma competitividade sustentável para uma sustentabilidade competitiva

Suzenir Aguiar da Silva Sato

Doutoranda do Programa de Doutorado
Interinstitucional em Administração –
DINTER UNIR/UFRGS
suzi.k@uol.com.br

Eugênio Ávila Pedrozo

Doutor. Docente do Programa de Doutorado
Interinstitucional em Administração –
DINTER UNIR/UFRGS
epedrozo@ea.ufrgs.br

Resumo

O presente ensaio teórico tem como objetivo o de propor um framework que abarque a seguinte questão de pesquisa: como a Base da Pirâmide (BoP) pode fazer uso dos recursos naturais renováveis (PFNMs) de um local e mobilizá-los a partir de pequenas organizações orientadas pelas capacidades locais, para promover um desenvolvimento sustentável inclusivo, no megabioma amazônico. Foi desenvolvido e norteado pelos temas: Demandas Institucionais Conflitantes; Recursos Naturais; Recursos Naturais Amazônicos – Produtos Florestais Não Madeiráveis – PFNMs; Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI); Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável; e, Base da Pirâmide (BoP). Dessa maneira, é proposto um framework que pode contribuir para o uso de recursos naturais renováveis amazônicos por micro, pequenas e médias organizações locais para elevarem a qualidade de vida local ao melhor explorar as oportunidades existentes na Amazônia. Assim, deve promover a convergência de ações entre empresas e outros atores da sociedade local, ou seja, deve-se buscar promover um desenvolvimento inclusivo.

Palavras Chaves: Recursos Naturais Amazônicos, Base da Pirâmide (BoP), Sustentabilidade Competitiva.

1 Introdução

A Amazônia é uma região vasta e rica em recursos naturais renováveis. Nela há grandes estoques de madeira, borracha, castanha, peixes, minérios, plantas e frutos nativos dos quais se extraem óleos e essências para uso alimentício e medicinal, cosméticos, entre outros. A biodiversidade contida na floresta, várzeas, cerrados e rios amazônicos, possui forte potencial de mercado, além de a fauna silvestre ser considerada rica; apesar do desmatamento, a floresta amazônica ainda é fonte de recursos naturais para muitas utilidades humanas, seja para

autoconsumo, para aqueles recursos alocados via mercado ou ainda uso direto da família ou comunidade.

Davidson (2012) afirma que o Brasil está prestes a se tornar um dos poucos países com uma grande potência econômica sem destruir a maioria de suas florestas; no entanto, serão necessários progressos científicos e avanços em capacidades tecnológicas, assim como, em recursos humanos para orientar e gerenciar a transição biofísica e socioeconômica.

A região amazônica, crescentemente, submetida às pressões da competitividade e da sustentabilidade, encontra-se na encruzilhada das discussões já mencionadas (DAVIDSON *et al.*, 2012), pois, – possuem recursos naturais renováveis de um megabioma específico ou único convivendo com a necessidade de superar a pobreza das populações (ribeirinhos, índios, seringueiros, madeireiros, etc.) que vivem ou convivem com esses recursos. Essas preocupações, relacionadas à redução da pobreza assume importância relevante tanto na região amazônica como em outras regiões brasileiras. Esse assunto tem transcendido os limites individuais, empresariais e nacionais, passando a ser uma preocupação global, como demonstra a inclusão da erradicação da pobreza como um dos objetivos de Desenvolvimento para o Milênio, da Organização das Nações Unidas (UNITED NATIONS, 2005).

No início dos anos 2000, iniciou-se um processo de consolidação da ideia de que as empresas tem um papel importante na redução da pobreza, a partir dos trabalhos publicados de Prahalad e Hammond (2002) que identificaram o potencial de lucro na Base da Pirâmide (BoP), ou seja, entre os mais empobrecidos. Na maioria dos estudos a função da teoria BoP é possibilitar o consumo para os pobres e apesar dos pobres já serem considerados como agentes ativos de informações valiosas, essa percepção que pode ser considerada estratégica não tem sido aproveitada para a produção a partir dos recursos naturais, com vistas a geração de renda, melhoria na qualidade de vida e organização sustentável, principalmente numa região como a Amazônica, onde a existência dos recursos naturais pode ser considerada abundante, em relação as demais regiões.

Os avanços das ações de desenvolvimento colocam desafios à gestão dos recursos naturais; as diferentes particularidades nos tipos de recursos internos disponíveis para uso pelas organizações (na área de administração de empresas), seja por localização geográfica, clima, relevo e/ou outras especificidades locais desses recursos naturais, fogem aos padrões impostos pelas abordagens teóricas estratégicas dominantes, atualmente, nas ciências sociais. Em função das especificidades locais, o megabioma amazônico, existem recursos naturais que poderiam ser únicos e inimitáveis e, na medida em que se pressiona para seu uso, por intermédio das organizações, podem-se gerar diferentes tipos de conflitos, como por exemplo, entre a sustentabilidade e a competitividade, até porque o uso dos recursos naturais e os conflitos socioambientais são cenários de repercussões para a sociedade devido às mudanças que promovem em termos ecológicos e das propostas de desenvolvimento social. Assim existem recursos naturais, principalmente, os renováveis disponíveis para uso, que exige dos pressupostos teóricos e dos gestores atuais, novos posicionamentos.

Nesse contexto, pessoas, organizações e a sociedade estão sendo pressionadas por demandas institucionais conflitantes: de um lado, a competitividade sedimentada nos últimos séculos e dominante no século XX e, de outro lado, a emergente discussão da sustentabilidade. Enquanto prega-se a “sustentabilidade e o ecologicamente correto” as empresas vivem embates mercadológicos em prol da sobrevivência e permanência no mercado, questionando-se continuamente se devem seguir numa orientação essencialmente competitiva, feita pela maioria no século passado, ou inserir a sustentabilidade, simultaneamente ou substituindo a orientação competitiva, para sobreviver no longo prazo.

O predomínio atual da competitividade, em administração, passou pela consolidação das vertentes principais: Competitividade Porteriana e Competitividade Baseada em Recursos Internos (abordagem teórica Visão Baseada em Recursos – VBRI).

Entretanto, a emergência da sustentabilidade e, em num crescente número de situações, a ultrapassagem dos limites de resiliência da natureza, tem levado a sociedade e as organizações ao retorno da valorização dos recursos naturais renováveis (SACHS, 2009; GUIMARÃES, 2011). Os vários alertas sobre as mudanças climáticas, aquecimento global e o futuro da humanidade, destacando a existência de pobreza, escassez de recursos naturais e incertezas dos recursos energéticos para as futuras gerações, exige um reposicionamento em relação aos estoques de recursos naturais, depois de alguns séculos de uma aparente despreocupação, pelas empresas, com os limites de resiliência.

Até a década passada, a ideia de recursos para que as organizações fossem competitivas possuía foco externo (nas oportunidades mercadológicas, principalmente) e a mudança ou inserção de uma nova maneira de entendê-los veio através da abordagem da Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI), retomando uma discussão de Penrose dos anos 50, que passou a considerá-los como recursos internos e como sendo estratégicos e diferenciais competitivos (PETERAF, 1993; BARNEY, 2001).

O entendimento de como os recursos podem ser mobilizados pelas organizações a fim de promoverem vantagens competitivas capazes de influenciar na performance e na manutenção de posições privilegiadas de mercado, tem sido alvo de pesquisas na área acadêmica e de gestores principalmente os interessados na área de gestão estratégica. A abordagem da VBRI traz como uma de suas afirmações à condição de sustentabilidade dos recursos ligada intrinsecamente à imperfeita mobilidade, sendo resguardada pela condição de difícil aquisição via mercado (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993).

Portanto, o contexto atual de competitividade e sustentabilidade e a disponibilidade de recursos específicos e o acesso a Base da Pirâmide requer novas capacidades e estratégias o que leva a uma necessidade de reformulação na visão sobre os recursos internos, inserindo preocupações tanto de produção como de consumo.

No que se referem às oportunidades na Base da Pirâmide (BoP), Dowell, Hart e Sharma (2010) sugerem que as organizações desenvolvem interesse na BoP como resultados de pressões competitivas, e que até então, essas atividades empresariais tem sido focadas no consumo para atender essa camada da população. No entanto, considerando as oportunidades existentes na Amazônia, tem-se o entendimento que as oportunidades da BoP pode ir além do consumo ou co-criação e, também, ter foco tanto na produção como no consumo, que pode ser em nível local, regional, nacional e global.

Mesquita *et al.* (2005), afirma que a Amazônia possui um grande potencial de gomas, resinas, bálsamos, cascas, folhas, frutos, sementes e cipós que formam uma grande riqueza da floresta, se apresentando como produtos de demanda nos mercados regional, nacional e internacional, denominados como Produtos Florestais Não Madeireiráveis - PFNMs e podem representar uma importante fonte de renda para a região, contribuindo para tanto, no reconhecimento do valor da riquíssima biodiversidade amazônica.

Assim, no presente ensaio a questão de pesquisa é: como a Base da Pirâmide (BoP) pode fazer uso dos recursos naturais renováveis (PFNMs) de um local e mobilizá-los a partir de pequenas organizações orientadas pelas capacidades locais, para promover um desenvolvimento inclusivo?

A partir do estudo exploratório sobre os temas abordados, os resultados apontaram que para que haja desenvolvimento de um local, não basta diversificar as atividades econômicas e ampliar a participação social; uma condição fundamental nesse processo é que haja o envolvimento das forças sociais da região em todas as fases do processo, e ao envolver a Base da Pirâmide deve-se ir além da proposta de Prahalad (2005; 2010), Yunus (2010) e Hart (2008; 2011); deve-se incentivar a produção com e a partir da Base da Pirâmide (BoP) para BoP e para outros mercados, sejam locais, regionais, nacionais ou internacionais. Assim, deve promover a convergência de ações entre empresas e outros atores da sociedade local, ou seja, deve-se buscar promover um desenvolvimento inclusivo.

O objetivo do presente ensaio é o de propor um framework para o uso dos recursos naturais renováveis (PFNMs) de um local e mobilizá-los a partir de micro, pequenas e médias organizações orientadas pelas capacidades locais, para promover um desenvolvimento sustentável inclusivo, no megabioma amazônico, orientados para a Base da Pirâmide (BoP). O presente ensaio é uma etapa das discussões de uma tese, que está sendo desenvolvida no Dinter PPGA/EA/Ufrgs-Unir (Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Universidade Federal de Rondonia).

Além dessa breve introdução, o presente ensaio é composto pelo referencial teórico que aborda os temas: As Demandas institucionais Conflitantes – Competitividade *Versus* Sustentabilidade; Recursos Naturais; Recursos Naturais Amazônicos – Produtos Florestais Não Madeiráveis – PFNMs; Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI) e Base da Pirâmide (BoP), Competitividade *Versus* Sustentabilidade – Dos Conflitos Institucionais à BoP e Considerações Finais.

2 Referencial Teórico

2.1 As demandas institucionais conflitantes – competitividade *versus* sustentabilidade

As organizações estão inseridas em ambientes sociais que influenciam os seus comportamentos. Pesquisadores institucionais reconhecem que as organizações são muitas vezes expostas a múltiplas demandas contraditórias (DJELIC; QUACK, 2004; FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

A teoria institucional explica como as organizações cumprem com regulamentos, normas e outros elementos na tentativa de assegurar legitimidade e apoio (DIMAGGIO; POWELL, 1983), sugerindo que a organização é abordada por várias demandas concorrentes e enfrentam o dilema: satisfazer uma demanda pode exigir violar outras (PFEFFER; SALANCIK, 1978), nesse caso, potencialmente comprometendo a legitimidade institucional.

Influências institucionais são exercidas sobre as organizações por meio de regras, regulamentos, instruções normativas e expectativas sociais e também realizadas através de lógicas e princípios institucionais (SCOTT, 2001; THORNTON; OCASIO, 2008).

Pache e Santos (2010), afirmam que as organizações estão crescentemente sujeitas a demandas conflitantes impostas pelos seus ambientes institucionais e devem desenvolver respostas estratégicas para cada uma dessas situações. Os autores se concentram em responder “como as organizações respondem as influências das visões contraditórias dos *stakeholders* na busca de um apropriado curso de ação. Nesse foco os autores sugerem para isso, a análise de dois fatores chaves: a natureza da demanda e a representação interna. A natureza da demanda deve ser considerada sob duas dimensões: conflitos sobre os meios e conflitos sobre os objetivos, cujo tipo de influência sobre o conflito leva a uma negociação. Já, a representação interna, o outro fator, além das pressões motivadas pela competitividade *versus* sustentabilidade, é possível analisar sob os aspectos da três dimensões: ausência de representação interna sobre demandas conflitantes; representação interna simples das demandas conflitantes (só um lado representado) e representação interna múltipla sobre as demandas conflitantes (dois ou mais lados representados).

Nesse sentido, as situações institucionais conflituosas estabelecem uma espécie de pano de fundo sobre o qual desenrola as mudanças institucionais, que podem ocorrer marginalmente, como consequência de mudanças em leis, em restrições informais ou no tipo de efetividade do poder de coerção, ou ainda, por absorção das limitações informais da sociedade. Assim, a mudança institucional ocorre a partir de alterações na estrutura o que leva a uma visão estática de mudança. Mudança ou alteração em suas estruturas se refere não apenas à parte física, mas também a características axiológicas.

Dacin, Goodstein e Scott (2002) consideram a mudança institucional como um processo gradual que conta com o envolvimento ativo dos agentes organizacionais. Greenwood, Suddaby e Hining (2002) nesse sentido contribuem sinalizando que a mudança institucional ocorre em seis estágios: I) contexto de mudança: pode ser social, tecnológico e/ou regulatório; II) desinstitucionalização: emergência de novos atores, ascendência de atores participantes e/ou empreendedorismo institucional; III) pré-institucionalização: pode ser por inovação independente ou o desafio viabilidade técnica; IV) teorização: especificação das falhas de organização geral, justificação de possíveis soluções abstratas, legitimação moral e/ou pragmática; V) difusão: aumento da objetividade e legitimação pragmática; VI) reinstitucionalização: pela legitimação cognitiva. Quanto ao contexto da mudança, acredita-se que em alguns casos, além do social, tecnológico e/ou regulatório, pode-se acrescentar principalmente o ambiental.

Sobre os conflitos socioambientais, Little (2001) sinaliza que esses podem ter várias dimensões e características e que em alguns casos giram em torno do controle sobre determinados recursos naturais (minerais, florestais, ictiológicos, etc.), e, em outros casos, ele afirma que o conflito pode emergir ou se gerar em função de impactos sociais ou ambientais provocados por ação humana, tais como: contaminação dos rios e do ar, desmatamento, construção de hidrelétricas, etc. Pode ser percebido, ainda segundo o autor, conflitos, em torno de valores e modos de vida, envolvendo o uso da natureza, cuja situação central reside no choque de valores e ideologias.

Segundo Hannigan (1995), num processo de conflito de cunho ambiental existem certas questões, antes entendidas a partir de categorias “econômicas”, “sociais” ou “políticas” que assumiram novos significados nas esferas públicas e na percepção social coletiva sobre o prisma do conflito ambiental.

2.2 A Competitividade da visão em recursos internos – VBRI

A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentando-se na concepção de que a seleção, obtenção e disposição de recursos e o desenvolvimento de competências únicas ou difíceis de imitar resultam em vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Normalmente essa teoria (VBR) é apresentada em duas formas principais: desempenho e comportamento. A primeira forma examina a vantagem competitiva sob condições de incerteza e custos de informações positivas, em que a superioridade (eficiência) das empresas não depende das práticas monopolísticas, mas da resposta eficiente (dotação de recursos) à escassez. Já a segunda forma da VBR tem uma maior ligação com a economia organizacional, incluindo, a economia evolucionária, economia dos custos de transações e a teoria dos direitos de propriedades (TEECE, PISANO, 1994; PETERAF, 1993).

Os recursos estratégicos formam a base da VBR e são eles que as empresa devem se esforçar para detê-los ou desenvolvê-los. A aplicação também destaca que se pode combinar e aplicar os recursos para se manter uma vantagem competitiva sustentável diante das mudanças em tecnologia, criação de novos produtos e alterações nas preferências dos consumidores (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; 1995; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; AMIT; SCHMOEMAKER, 1993). Essa abordagem traz como proposta a premissa central de entender: que tipo de recursos mobilizados se torna diferenciais para se posicionar de forma competitiva no mercado.

Até a década de 1990, a ideia de recursos para que as organizações fossem competitivas possuía foco externo (nas oportunidades, principalmente) e a mudança ou inserção de uma nova maneira de entendê-los veio através da abordagem da Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI)

retornando uma discussão de Penrose dos anos 50 que passou a considerá-los como recursos internos e como sendo estratégicos e diferenciais competitivos (BARNEY, 2001; PETERAF, 1993). Assim, a Visão Baseada em Recursos Internos (VBRI) lança seu foco principalmente sobre as condições internas, analisando como são obtidos, combinados e aplicados os recursos da firma, definidos como bens ou *inputs* tangíveis ou intangíveis que uma organização possui, controla ou tem acesso semipermanentemente (HELFAT; PETERAF, 2003). O ambiente constitui as condições concretas e externas a serem consideradas no planejamento das ações organizacionais, onde essas ações são consideradas produtos de atores sociais em busca da combinação e utilização “ótima” dos recursos, considerados de natureza predominantemente externa e objetiva às organizações e limitados por várias condições (BARNEY, 2001).

Hart (1995) no trabalho intitulado “*A Natural Resource Based View Of The Firm*” faz uma crítica a VBRI dizendo que esta contém uma omissão grave; segundo o autor a VBRI ignora sistematicamente as restrições impostas ao meio ambiente natural (biofísico). O autor deixa claro seu entendimento ao desenvolver uma proposta de *Framework* conceitual de Visão Baseada em Recursos Naturais da Firma onde considerou essa abordagem como sendo desenvolvida a partir de uma ligação entre os recursos da firma e o desafio ambiental e operacionalizou seu modelo, através de três capacidades estratégicas interligadas: prevenção da poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável, da seguinte forma (tabela 1).

Tabela 1: A Visão Baseada em Recursos Naturais: Framework Conceitual

Compatibilidade Estratégica	Força ambiental	motriz	Recursos Chaves	Vantagem Competitiva
Prevenção da poluição	Minimizar a emissões de gases e efluentes		Melhoria Continua	Baixos Custos
Gestão de produtos	Minimizar o custo do ciclo de vida dos produtos		Integrar <i>Stakeholders</i>	Antecipar os concorrentes
Desenvolvimento Sustentável	Minimizar o Impacto Ambiental do desenvolvimento e crescimento da firma		Visão Compartilhada	Posição de Futuro

Fonte: Hart (1995).

A interligação (associação) entre as estratégias que o autor faz (HART, 1995) é para explicar que recursos e capacidades também afetam a capacidade da firma para sustentar a vantagem competitiva. A proposição do autor é a partir da consideração dos recursos naturais, que segundo essa abordagem os desafios mundiais de escassez de recursos naturais serão inevitáveis limitadores da atividade econômica. A capacidade da empresa em lidar com tais restrições leva a um modelo que vai da prevenção à poluição ao desenvolvimento sustentável, passando pelo meticoloso processo de conhecimento de toda a cadeia do produto.

2.3 Os Recursos Naturais

O conceito de recurso natural fundamenta-se na visão dos homens, que continuamente examinam o meio físico avaliando elementos orgânicos e inorgânicos existentes e suas utilidades correspondentes (REES, 1985). Com isso a autora acrescenta que o universo de recursos naturais muda no tempo histórico, no espaço e até entre indivíduos e coletividade.

Os recursos naturais são passíveis de múltiplas classificações. Dentre as características relevantes estão: características físicas e biológicas, modo de produção, grau de apropriabilidade privada e tempo de reconstituição. Romero (1997) do ponto de vista econômico defende os recursos naturais como sendo fatores que afetam atividades produtivas, não criadas pelo homem, nem tão pouco através de um processo de fabricação iniciada pelo homem ou, ainda em outras palavras, não correspondem aos conceitos de capital e trabalho. Romero (1997) Classifica os recursos naturais: a) Quanto à estrutura do material: biológico, minerais, energéticos e ambientais; b) Quanto ao critério de seu uso ótimo: recurso renovável (reprodutível), recurso não renovável (exaurível/esgotável ou não reprodutível), recurso não renovável com serviço reciclável e recurso ambiental.

Rees (1985) concorda com a classificação renováveis, não renováveis e recicláveis e acrescenta os critérios de “recuperáveis”, ficando sua classificação, conforme tabela 2.

Tabela 2: Classificação dos recursos naturais renováveis.

Tipo		Fluxos (renováveis)		Estoques (não renováveis)	
Característica	Exigem uma “zona crítica” para renovar-se	Sem “zona crítica”	Consumidos pelo uso	Tecnicamente recuperáveis (seu estoque é fixo)	Recicláveis (estoque afetado pela entropia e custo)
Classe	Pesca; Florestas; Animais; Solo agrícola; Água de aquíferos;	Energia solar; Marés; Vento; Ondas; Água em geral; Ar;	Petróleo; Gás; Carvão;	Ouro e prata; Potassa; Não-metálicos em geral	Metálicos em Geral

Fonte: Baseado em Rees (1985, p. 14).

A partir de Romero (1997) e Rees (1985) os recursos renováveis são aqueles bens da natureza que podem ser submetidos a um uso contínuo por longo tempo sem que seus estoques sofram perdas de quantidade ou qualidade e nem tampouco perca sua capacidade de regeneração naturalmente, desde que, claro, sejam explorados adequadamente. Já os recursos não renováveis são os bens da natureza cujos estoques não se regeneram naturalmente e que se esgotam na velocidade e proporção de sua exploração e das leis de entropia.

2.3.1 Os Recursos Naturais Amazônicos - Produtos Florestais Não Madeiráveis (PFNMs) - Potencial econômico

De acordo com Farnsworth (1989) estudos demonstram que milhões de pessoas em todo o mundo utilizam PFNMs para subsistência; e, cerca de 80% da população mundial utilizam plantas medicinais em tratamento de saúde. Shanley (2005) nesse sentido acrescenta que alguns produtos alcançam um valor mensurável bastante significativo do mercado, sendo 116 produtos comercializados gerando de 7,5 a 9 bilhões de dólares no comércio global, enquanto ingredientes medicinais e cosméticos geram adicionais de 108 bilhões de dólares.

Os PFNMs são recursos biológicos provenientes de florestas nativas, sistemas agroflorestais e plantações e incluem plantas medicinais e de uso alimentício, frutas, castanhas, resinas, látex, óleos essenciais, fibras, forragem, fungos, fauna e madeira para fabricação de artesanato (SHANLEY, 2005). A FAO (2006) conceitua PFNMs separando de serviços florestais, da seguinte forma: **Produtos Florestais Não Madeireiros** – produtos para o consumo humano (alimentos, bebidas, plantas medicinais e extratos, como por exemplo, frutas, bagas, nozes, mel, fungos, entre outros); farelos e forragem (campos para pastagem); e outros produtos não madeireiros (tais como cortiça, resinas, taninos, extratos industriais, plantas ornamentais, musgos, samambaias, óleos essenciais, etc); **Serviços florestais** - proteção (contra erosão dos solos provocada pelo vento, pela água ou outros fenômenos); valores sociais e econômicos (caça e pesca, outras atividades de lazer, tais como recreativas, esportivas e turísticas); e valores estéticos, culturais, históricos, espirituais e científicos.

Quando se fala em Amazônia, o tema cobertura vegetal aparece como a principal preocupação. No entanto, o patrimônio ambiental dessa região vai além da floresta e outros tipos de vegetação. Inclui por exemplo, um subsolo formado por rochas com alto potencial de armazenamento e transferência de água potável e um solo com estoque considerável de carbono, que se liberado para a atmosfera, pode alterar o balanço dos gases de efeito estufa (IBGE, 2012); além de conter 20% do bioma cerrado, abriga todo o bioma Amazônico, o mais extenso dos biomas brasileiros, que corresponde a 1/3 das florestas tropicais úmidas do planeta (IBGE, 2011).

Souza e Silva (2002) defendem que a extração de produtos não madeireiros é uma atividade fundamental para os moradores da região provedora dos recursos naturais, valoriza a floresta por preservá-la em pé, já que a exploração madeireira muitas vezes contribui para a erosão genética das espécies de maior valor comercial, o que compromete o aproveitamento futuro.

Nesse contexto, Hammet (1999) afirma que é possível contribuir para o desenvolvimento econômico e a criação de empregos e rendas de maneira ecologicamente racional e sustentável. Os PFNMs fornecem a autossustentância para muitas comunidades, sendo também de grande importância para a economia rural e regional e também desempenham um papel importante na cultura, identidade, folclores e práticas espirituais locais, além de proporcionar às comunidades rurais importantes recursos para subsistência, tais como, remédios, alimentos e abrigo, além de ser fonte de renda.

De acordo com o PAS (2006) os PFNMs, na Amazônia, envolvem cerca de 500 mil famílias que se dedicam principalmente a agricultura e raramente se dedicam exclusivamente à extração ou ao beneficiamento dos produtos florestais que, portanto, fazem parte de sistema de produção diversificados, baseado na produção agrícola e na criação de animais, o que na tentativa de retratar a realidade amazônica é chamado de “agroextrativismo” em vez de extrativismo.

De acordo com os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2010, a produção florestal foi de R\$ 14,7 bilhões, com 71,8% de participação (R\$ 10,7 bilhões) da exploração de florestas plantadas (silvicultura) e 28,2% (R\$ 4,2 bilhões) da exploração dos recursos

vegetais naturais (extrativismo vegetal), sendo que a participação de produtos madeireiros na extração vegetal totalizou R\$ 3,4 bilhões e a de não madeireiros somou R\$ 778,2 milhões, se destacando na participação regional da produção desses itens, a região norte, com 92% da produção nacional de açaí (fruto), 95,4% da produção de castanha-do-pará e 12,4% da produção de fibras de piaçava (IBGE, 2011).

Em Rondônia, a posição do açaí não é diferente. Paes-de-Souza *et al.* (2011) apresentam dados de uma pesquisa que demonstra um comparativo entre 4 variáveis: declaração de exploração, valor em reais médio explorado, quantidade total explorada, dados da pesquisa, e o crescimento de extração mensurado pelo IBGE, e observaram que a *filière* do açaí apresenta significativa diferença em relação a outros PFNMs como: a castanha-da-amazônia, cipó titica, látex, copaíba e babaçu. No entanto, a atividade ainda é incipiente, pois a matéria-prima existe, mas os produtores não possuem conhecimentos e recursos necessários para o beneficiamento (PAES-DE-SOUZA *et al.*, 2011).

Ainda nesse sentido, Pedrozo *et al.* (2011) ao estudar as *Filières* do açaí e da Castanha da Amazônia, no Estado de Rondônia, observaram uma desarticulação dos produtores quanto a organização social, mesmo com a presença de cooperativas e associações para coordenar e organizar o processo de produção, bem como, a transferência e comercialização dentro das *filières*. Os autores afirmam que se bem articulados essas ações poderiam evitar a vulnerabilidade socioeconômica dos produtores. Outro aspecto observado, na pesquisa, a partir do relato dos produtores, foi à falta de políticas públicas de apoio e valorização da produção dos PFNMs, assim como a falta de apoio ao empreendedorismo social e coletivo, para promover a organização social, consolidação e fortalecimento de organizações locais. De acordo com os autores, as atividades para beneficiamento dos produtos (açaí e Castanha da Amazônia) e de inovação tecnológica são realizadas em outros estados e países, pois o estado não oferece condições e incentivos para que tais operações sejam realizadas internamente, o que deixa de gerar empregos e renda, assim como melhoria na situação econômica e social dos trabalhadores locais.

2.4 A Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável

A sustentabilidade discutida no Relatório da comissão *Brundtland* rompe com a ideia da “preservação ambiental como sinônimo de intocabilidade dos recursos naturais”; a noção de sustentabilidade apresentada é construída a partir de diferentes dimensões que devem ser consideradas no planejamento do desenvolvimento. Sachs (2004, p. 15), um dos debatedores do tema sustentabilidade considera como dimensões: a social, a ambiental, a territorial, a econômica, e, a política. Para Caporal e Costabeber (2002) para que haja sustentabilidade deve-se ter um equilíbrio entre diferentes dimensões que podem ser conflitantes entre si e que apesar de ter seu trabalho publicado antes do trabalho de Sachs (2004) complementa a ideia, principalmente ao analisar a sustentabilidade focando os recursos naturais. Assim, considerando ambos (SACHS, 2004; CAPORAL; COSTABEBER, 2002), tem-se as seguintes dimensões: ecológica, social, econômica, cultural, política e ética.

Constanza (1994) focando-se nos recursos, afirma que a sustentabilidade pode ser considerada como uma quantidade de consumo que se estende indefinidamente e sem exaurir os estoques de capital natural (estrutura do solo, da atmosfera, biomassa de plantas, florestas, animais, populações de peixes, depósitos de petróleo, etc.). Assim, o conceito de sustentabilidade pode-se dizer que sugere a utilização dos recursos de forma que os mesmos não sejam exauridos; podendo ser substituídos parcialmente, no caso das florestas, sem queimadas, por plantações e a utilização

racional de parcela da floresta, para por meio do processamento local, conseguir diversas espécies de produtos (BECKER, 1993).

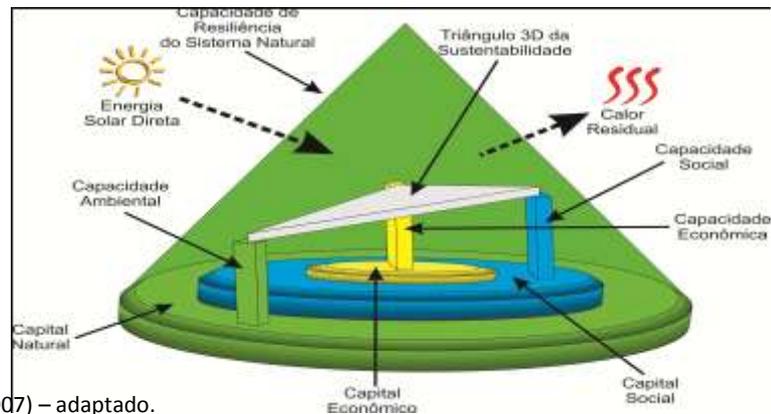
Hart e Milstein (2003) mostram no trabalho “Criando Valor Sustentável” que a sustentabilidade não é irreconciliável com o crescimento econômico, e pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e comunidade; consideram que a ideia de sustentabilidade vem sendo representada pela elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental, sendo que uma empresa para ser sustentável deve contribuir para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais (conhecidos como os três pilares do Desenvolvimento sustentável).

Em relação às organizações, Steurer *et al.* (2005) afirma que quando se trata do contexto empresarial deve ser analisado as políticas ambientais e sociais de um lado e o sistema de gestão de outro (EMAS, ISO 14001, SA 8000). Outro fato é que as questões ambientais não são compreensíveis por um ou dois pontos de vista científico; necessita de uma visão mais ampla e melhor articulada, que dê conta da abrangência dessa problemática que só será possível pelo rompimento da fragmentação disciplinar, de paradigmas científicos modernos e pela busca de interdisciplinariedade (JAPIASSU, 2006), da pluralidade e diversidade epistemológica (SANTOS, 2008), da racionalidade ambiental (LEFF, 2002, 2006) e até mesmo do pensamento complexo (MORIN, 2000).

Sobre a conservação (ambiental) Sachs (2002), afirma que a natureza sem pessoas é uma violação dos direitos à vida e relembra estudos que mostram que a natureza habilitada é enriquecida pela presença humana, reforçando que se deve desenvolver uma economia da permanência, pautada na perenidade dos recursos e no aproveitamento sensato da natureza, ou seja, na utilização da ciência e da tecnologia para transformar elementos do ambiente em recursos (um conceito cultural e histórico), sem destruir o meio. O autor diz que para ser possível chegar à harmonização entre objetivos sociais, ecológicos e econômicos em áreas estratégica, como a Amazônia, necessita-se reconhecer o direito das populações locais em utilizar os recursos naturais, dando-lhes papel central no planejamento da proteção e do monitoramento de seu ambiente, por meio: (a) da aliança de conhecimentos tradicionais com os da ciência moderna; (b) da identificação, criação e desenvolvimento de alternativas no uso de recursos de biomassa e geração de renda; (c) do envolvimento dos agentes locais em planejamento participativo; (d) do cultivo da conscientização do valor e da necessidade de proteção da área, bem como de padrões de crescimento local apropriado, e tudo isso, implica numa abordagem negocial e contratual dos recursos entre diferentes envolvidos, com seus interesses particulares, com vista os objetivos mencionados (acima); por meio desse processo de negociação, explora-se a matriz ecossistema/cultura, valorizam-se respostas culturais para desafios ambientais, aproveita-se o sistema tradicional de manejo dos recursos naturais, usufrui-se da melhor forma da biodiversidade e identifica-se as necessidades fundamentais para a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos.

Mauerhofer (2007) no trabalho “Sustentabilidade 3D”, apresenta uma nova abordagem para avaliar hierarquicamente as prioridades na relação entre sustentabilidade ambiental, social e econômica dentro do Desenvolvimento Sustentável, a partir de um triângulo (cone) em três dimensões (Fig 1), postulando que economia e sociedade dependem do meio ambiente; em sua proposta o capital econômico está incorporado no capital social e ambos incorporados no capital natural e traz uma contribuição diferencial que ele chama de capacidades.

Figura 1: Sustentabilidade 3D



Fonte: Mauerhofer (2007) – adaptado.

A base do cone é semelhante aos três pilares da sustentabilidade; o ambiente baseado em círculos simboliza o capital natural, representando as fontes, serviços e espaço do ambiente, ciclicamente interligados no sentido da teoria dos sistemas preconizada por Capra (1997). O círculo de base social é incorporado ao de base econômica, onde o capital social e o econômico são derivados do capital ambiental (natural). O capital econômico ao centro não indica prioridade em importância, segundo o autor, indica sim, que é feito pelos seres humanos a partir do capital natural; capital social e natural são pré condições para o capital econômico, assim como, capital ambiental (natural) é uma condição prévia para a existência econômica. As três colunas verticais do cone representam a capacidade ambiental, capacidade social e capacidade econômica. Segundo autor, os fatores de capacidades inclui: econômico - lucros, produtividade, emprego, taxas, impacto no desempenho de potenciais; social - tamanho da população, saúde, estilo de vida, educação, idade, participação social; capacidades ambientais – capacidade do ambiente fornecer fontes de materiais, serviços, espaço. Dentro das capacidades sociais, estão incluídos o contexto institucional (político de um sistema organizacional), não-mercantil e estruturas de serviços de transporte, distribuição e direito de propriedades, cultura (tradições e valores éticos, etc), tecnologia e *know-how*. Assim resumidamente, a partir de Mauerhofer (2007), o conceito de sustentabilidade poderia contemplar a: diversidade de espécies, produtividade do sistema, potencial e capacidades de regeneração florestal presente e futura, funções sociais, ecológicas e econômicas das florestas, em nível local, nacional e global.

A interligação entre as três dimensões defendidas pelo autor ressalta a importância de não considerar isoladamente apenas uma dimensão pela possibilidade de haver problemas de conexão com o tempo, com mudanças em um tipo de capital podendo retardar mudanças nos demais capitais, como por exemplo, no caso de poluição, em curto prazo, pode levar a prejuízos no capital ambiental e ganho no capital econômico; no entanto, no longo prazo, haverá custos para minimizar as perdas com a poluição, afetando então as dimensões ambiental, econômica e também social.

2.5 A Base da Pirâmide (BOP) como Alternativa para um Desenvolvimento Sustentável

Num mundo globalizado, onde as expectativas da sociedade com relação às empresas são cada dia mais crescente, os recursos naturais tem se tornado cada vez mais escassos e as mudanças climáticas globais vem apresentando ameaças quanto ao suporte à vida humana e à atividade

econômica, e a sustentabilidade das organizações ganha mais status de vantagem competitiva. É perceptível, dia após dia, que organizações de setores tradicionais procuram inserir o tripé da sustentabilidade na estratégia e gestão, e novos modelos de negócios emergem e proporcionam soluções visando o equilíbrio entre o capital natural, como o uso de tecnologia limpa (HART, 2006) e o desenvolvimento de capital humano como negócios inclusivos para consumidores empobrecidos da Base da Pirâmide – BoP (PRAHALAD, 2005).

Mas nem sempre foi assim. Lang (2003) afirma que as grandes indústrias do mundo estão ficando cada vez maiores e as pequenas organizações vêm sendo pressionadas e comprimidas pela concorrência globalizada. Almeida (1997) contribuiu ao afirmar que a noção de Desenvolvimento Sustentável reconhece a “insustentabilidade” ou a inadequação econômica, social e ambiental do padrão de desenvolvimento das sociedades contemporâneas.

Nesse contexto que envolve um grupo social e econômico de aproximadamente 4 bilhões de pessoas pobres, com renda diária de aproximadamente US\$ 2, surge a mais conhecida perspectiva teórica sobre a “Base da Pirâmide” no início da década de 2000, através dos estudos de Prahalad e Hammond (2002) publicados na *Harvard Business Review* identificando o potencial de lucro entre os mais pobres, e, o trabalho de Prahalad e Hart (2002) sobre a riqueza na Base da Pirâmide.

O termo “Base da Pirâmide” foi cunhado para designar uma forma de capitalismo inclusivo, enfatizando o papel das empresas na redução da pobreza (PRAHALAD; HART, 2002; HART; LONDON, 2005; HART, 2011), ou seja, a ideia inicial foi criar oportunidade de consumo (BoP 1.0) ou vender para os pobres por meio de canais de distribuição. Na segunda edição da BoP (2.0) Hart (2008) propôs um processo de desenvolvimento de negócios através da “co-criação” em parceria com as comunidades da Base da Pirâmide, onde a empresa mergulha nas comunidades que desejam se envolver no negócio e desenvolve para a Base da Pirâmide com a participação desta, isto é, enfatiza a co-criação de novos modelos de negócios, soluções tecnológicas e proposições de valores com aBoP. Já a terceira proposição da BoP (3.0) traz a ideia de inovação na Base da Pirâmide tanto para grandes como pequenas organizações. Segundo o autor (HART, 2011), trata-se de uma estratégia para a comercialização de tecnologias "verdes" através de experiências de negócios visando saltos nas práticas insustentáveis de hoje, com potencial para crescer e se tornar a "próxima geração" de negócios do século XXI.

Gadetti (2006) afirma que a análise da BoP implica numa outra e significativa concepção da atual proposta de valor para os negócios e uma melhor compreensão das necessidades locais e paradigmas de Desenvolvimento Sustentável. Nesse sentido, Hahn (2009) propõe que as soluções sejam buscadas considerando as especificidades de cada região geográfica. Isso vai ao encontro das observações de Prahalad (2005) quando afirmou que à medida que houver o reconhecimento de que as pessoas que fazem parte desse grupo social podem se tornar empreendedoras e participes da sociedade, permitir-se-á uma visão de oportunidades capazes de recuperar, inclusive, a auto estima, ou seja, de acordo com essa visão os indivíduos podem ser privados de recursos financeiros, mas não de capacidades e aptidões. O autor ainda deixa claro que a BoP implica em gerir desafios substanciais em infra estrutura técnica e econômica, educação, recursos financeiros e diferenças culturais e essa forçará a humanidade a chegar a bons termos com o uso dos recursos naturais de uma maneira que até agora não foi alcançada (PRAHALAD, 2005; 2010).

Observa-se pelo contexto que as empresas além da necessidade de mudança em suas filosofias para expandir seus mercados é necessário inovação, onde Prahalad (2005) alerta que esse processo (de inovação) para BoP impõe um novo conjunto de disciplinas e que para atendê-lo é fundamental um outro modelo de negócio nas organizações, sugerindo que as organizações necessitam ao longo do tempo, providenciar a adoção de valores reconhecidos pela sociedade se quiserem sobreviver, acompanhando tendência e imitando ações bem sucedidas e se adaptando a situações externas em uma escala de valores que pode ser diferente da atual, ou seja, o Desenvolvimento Sustentável deve ser construído por meio de um processo social inclusivo,

combinando o conhecimento científico com o do executivo combinado com os valores, preferências e crenças de toda a sociedade para dar lugar à co-produção e compreensão das possibilidades e resultados preferidos (HART 2008; 2011; MAUERHOFER, 2007; ROBINSON, 2004).

3. Competitividade Versus Sustentabilidade – Dos conflitos Institucionais a BOP

Os conflitos institucionais presentes na Amazônia estão presentes como em outras partes do mundo, pois, as pessoas, as organizações e a sociedade estão sujeitas a demandas conflitantes impostas pelos seus ambientes institucionais, como é a pressão, simultânea, pela competitividade e pela sustentabilidade. Ao mesmo tempo em que acontece o desenvolvimento desregulado, se impõe normas, instruções normativas, leis, etc., que regulamentam a forma de utilização de recursos e produção, além da pressão exercida pelo dilema competitividade *versus* sustentabilidade. O que ocorre com a Amazônia, como um megabioma singular no mundo, devido à grandeza patrimonial e diferencial em relação à maioria das localidades mundiais, é que os conflitos de interesses se apresentam mais evidente até pela forma de colonização da região e pelo forte apelo das discussões sobre sustentabilidade para o megabioma Amazônico. Na Amazônia, pode-se afirmar que as instituições em regra gerais são interdependentes e complexas e estão conectadas umas as outras por dependência de recursos (de diversas naturezas). Enquanto a atividade do Estado é essencial à atividade organizacional, essa é também de suma importância considerando que é por meio dela e da sociedade que o Estado atinge seus objetivos econômicos.

Nesse contexto de conflitos institucionais por recursos internos naturais renováveis considerando os princípios da sustentabilidade tem-se a possibilidade de se apoiar na Base da Pirâmide (BoP) que traz alternativas de negócios direcionados a demanda existente e se adequa tanto aos mercados mais pobres (PRAHALAD, 2010) quanto às grandes organizações (HART, 2011, YUNUS, 2005) que podem produzir tanto para os mercados mais pobres como para os mais ricos.

Na proposta da VBR, a partir dos estudos de Barney (1991; 2002) e Barney e Hesterly (2007) é possível notar que essa está intimamente ligada e preocupada com questões voltadas para a lógica competitiva, onde a premissa central nos estudos da VBR é entender que tipo de recursos mobilizados se tornam diferenciais para se posicionarem de forma competitiva no mercado; a questão da vantagem competitiva sustentável está relacionada à longevidade ou durabilidade da vantagem competitiva e não ligada ao entendimento da capacidade de uma organização manter-se econômico e socioambientalmente produtiva e competitiva ao longo do tempo de forma equilibrada e considerando a conservação dos recursos naturais; estando mais preocupada com a concorrência do que com questões voltadas para os estoques de recursos materiais e sua manutenção em relação à população futura. A ideia de recurso no contexto da VBR, apesar de amplo e conceituar como “[...] todos os ativos, habilidades, processos organizacionais e atributos [...] Barney (1991, p. 101)”, não preconiza preocupações sob o prisma da sustentabilidade trazida por autores como: Sachs (2004) e Caporal; Costabeber (2000), Mauerhofer (2007) que dizem respeito ao uso sustentável dos mesmos. Se considerar a questão de recursos simplesmente “durável – longevidade”, é o mesmo que considerar que os recursos se estende indefinidamente sem exaurir os estoques de capital natural (CONSTANZA, 1994).

Sobre recursos o entendimento de Rees (1985) pode complementar o de Barney (1991) e Idris *et al.* (2003) que classificaram como recursos físicos (um dos grupos) e ainda possibilita uma reclassificação interna no grupo em itens que podem ser tangíveis (solo, água, florestas, animais) e intangíveis (clima, oxigênio, energia do sol, localização geográfica, acesso a matéria prima). A partir

da classificação e da junção de entendimento desses autores, sobre os recursos naturais, pode-se sugerir que há uma aproximação da abordagem da VBR, principalmente a partir dos estudos de Barney (1991 e 2002) no quesito sustentabilidade.

A partir desse contexto e da associação de entendimentos (Barney e Rees), é possível afirmar que o desempenho organizacional na VBR deverá ser baseado no uso dos recursos organizacionais, naturais e relacionais, associado à habilidade de gestão em gerir os problemas de ordens táticos e estratégicos ao longo do tempo com nova orientação para a competitividade e sustentabilidade. Assim, o foco do entendimento defendido, na presente pesquisa, é inverso ao tradicional que se preocupa primeiramente com a competitividade: recursos => organização => sustentabilidade, sendo a partir desse foco visto como: recursos sustentáveis renováveis amazônicos (recursos naturais amazônicos = aspiração societal) + recursos organizacionais competitivos = Sustentabilidade Competitiva. Já se teve um marco nesse sentido com o artigo de Hart (1995) cujas discussões estão alinhadas com o desenvolvimento da presente pesquisa, que porém, inclui novas discussões e conceitos contemporâneos, inclusive as do próprio Hart (1995, 2008, 2011).

Isso reforça nosso entendimento, quanto a necessidade de se considerar os recursos naturais, principalmente enquanto matérias primas numa região tipo a Amazônia. Nesse caso é perceptível uma situação conflituosa entre competitividade e sustentabilidade e indo mais além, analisando-se que os recursos naturais renováveis amazônicos necessitam ser extraídos e consumidos numa lógica sustentável, e serem geridos pelos, recursos internos de forma competitiva. A sustentabilidade deveria ser um ponto de partida e permear desde os recursos internos competitivos até os recursos naturais que podem ser fonte de vantagens competitivas para as organizações.

O Framework Conceitual a partir da “Visão Baseada em Recursos Naturais da Firma” proposto por Hart (1995) com base nas três capacidades estratégicas (poluição preventiva, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável) com o propósito de obter vantagem competitiva (baixos custos, antecipação à concorrência e posição de futuro) leva a concluir que o foco é intermediário rumo a sustentabilidade; a primeira e da segunda possui posições intermediárias, ou seja, competitivas avançando na sustentabilidade e a terceira seria equivalente a estratégica.

Quanto às estratégias de sustentabilidade a partir dos recursos internos naturais renováveis do megabioma amazônico (REZENDE, 2006), isso ocorreria a partir do relacionamento entre as organizações envolvidas, necessário para a formação de uma cadeia ou rede, e, a partir desse relacionamento entre as organizações ocorreria a sinergia socioeconômica, cultural, ético e político-institucional o que quebraria a inércia da estagnação da pobreza o que seria garantido por um plano estratégico estruturado e aprofundado em um conjunto de ações integradas com vista a formação e consolidação de instâncias institucionais que facilite negociações e gestão compartilhada, fortalecida e reestruturada a partir do governo local e das cadeias produtivas prioritárias.

Nesse contexto, a natureza das organizações serão influenciadas a partir da inserção de outras preocupações, não somente competitivas, como por exemplo, preocupações quanto ao Desenvolvimento Sustentável, relacionadas a produção a partir da BoP o que conseqüentemente amenizaria ou até extinguiria os conflitos institucionais.

Assim, numa lógica competitiva e sustentável e considerando os recursos como sendo renováveis, os Recursos Internos sustentáveis (naturais + VBRI) podem ser analisados como sendo estratégicos com potencial competitivo e ecologicamente corretos. Nesse contexto, pode-se conceituar **RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS INTERNOS SUSTENTÁVEIS** como: Aqueles recursos que possuem taxa de renovação ou recomposição igual ou superior que as taxas de uso, possuem demanda, estão disponível na natureza ou em poder das organizações, são ambientalmente corretos, tanto na forma de extração ou cultivo e são economicamente viável.

4 Considerações Finais

Nas propostas de políticas existentes para a Amazônia, no planejamento do governo federal, praticamente todas mencionam o desenvolvimento sustentável, deixando subentendido um modelo de desenvolvimento para a região pautado nas questões socioambientais futuras e não imediatas, ou seja, as questões socioambientais são subjugadas pela prioridade das urgências de aspectos econômicos; se continuar assim o modelo desenvolvimentista será substituído em definitivo pelo modelo ambientalista.

No caso do território Amazônico, algumas mudanças, iniciais, devem ser implementadas para que haja um modelo desenvolvimentista: 1) superar os conflitos de entendimento entre desenvolvimento e conservação; 2) compreender e superar a dicotomia entre a inclusão social e competitividade; 3) incentivar as organizações para operarem suas atividades considerando os recursos locais e de forma inclusiva; 4) definir as questões fundiárias; 5) incentivar a BoP por meio de políticas específicas afim de proporcionar as condições necessárias para diminuir as diferenças e reduzir a pobreza; 6) implementar mecanismos institucionais que estimulem a participação ativa e paritária das diferentes formas de organização e representação social; etc. No processo de globalização, economias locais sofrem enfraquecimento ou passam por crescimento desordenado e apesar da instalação de grandes empresas nos territórios, inclusive no Amazônico, é latente a dificuldade de criação de canais para impulsionar o desenvolvimento local com alternativas efetivas de erradicação da pobreza.

Para resolução dos conflitos Amazônicos entre competitividade e sustentabilidade, o *framework* esta representado na figura 2, leva em conta Pache e Santos (2010), Dacin, Goodstein e Scott (2002), Greenwood, Suddaby e Hining (2002) e Selznick (1971).

Figura 2: As Demandas institucionais Conflitantes e o processo de mudança



Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Quanto aos recursos, Barney (1991; 2002) e Idris *et al* (2003) os consideram divididos em três grupos: capital físico; capital humano; e, capital organizacional que associando a Rees (1985) pode-se ter uma nova configuração que vai além dos recursos organizacionais e considera os recursos naturais na possibilidade de serem estratégicos, podendo ser divididos e reclassificados em: a) **Recursos Físicos Naturais** (tangíveis: – instalações e equipamentos , solo, água, florestas, animais,

minerais, etc.; intangíveis: clima, oxigênio, energia do sol, localização geográfica, acesso a matéria prima) – **dimensão ambiental**; b) **Recursos Organizacionais** (tangíveis: capacidade de suporte financeiro (capital de empreendedores, empréstimos, financiamentos, etc.) sistema formal de comunicação na empresa, recursos tecnológicos, hardware, software, etc.; e, intangíveis: cultura, planejamento, controle e coordenação de seus sistemas, recursos reputacionais (marcas, patentes, etc.) – **dimensão econômica**; e, c) **Recursos Relacional** (intangíveis: experiência, relacionamentos, capacidades humanas, competências) – **dimensão social**. Essa nova forma de considerar os recursos naturais internos sustentáveis pode ser representada da seguinte forma, conforme pirâmide dos recursos internos sustentáveis (figura 3).

Figura 3: Pirâmide dos recursos internos sustentáveis



Fonte: Elaborado pelo autor (2012)

Assim, para que haja o desenvolvimento de um local, não basta diversificar as atividades econômicas e ampliar a participação social; uma condição fundamental nesse processo é que haja o envolvimento das forças sociais da região em todas as fases do processo.

O projeto de desenvolvimento sustentável deve contemplar mudanças paradigmáticas do entendimento de sustentabilidade e responsabilidade social, onde o Estado seja o operador sustentável, o catalizador de desenvolvimento local e ser agente global de sustentabilidade partindo de incentivos que envolva a população da Base da pirâmide, incentivando novos tipos de negócios baseado nas capacidades e conhecimentos locais, bem como, na produção sustentável a partir dos recursos naturais.

Ao envolver a Base da Pirâmide deve-se ir além da proposta de Prahalad (2005; 2010), Yunus (2010) e Hart (2008; 2011); deve-se incentivar a produção com e a partir da Base da Pirâmide (BoP) para BoP e para outros mercados, sejam locais, regionais, nacionais ou internacionais. Assim, deve promover a convergência de ações entre empresas e outros atores da sociedade local.

5 Referências

ALMEIDA, Jalcione. **Da ideologia do progresso à idéia de desenvolvimento (rural)sustentável**. In: ALMEIDA, Jalcione; NAVARRO, Zander (Orgs.) *Reconstruindo agricultura: idéias e ideais na*



perspectiva do desenvolvimento sustentável. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, p.33-55, 1997.

AMIT, R.; SCHMOEMAKER, P. J. H. Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. Chichester, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

BARNEY, J. B. *Firm Resources and sustained competitive advantage*. Texas: *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B. **Gaining Sustaining Competitive Advantage**. Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company, 1996.

BARNEY J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management*, Vol. 26, No. 1, 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Pearson Prentice Hall, 2007.

BECKER, B. K. A Amazônia Pós ECO-92: Por um Desenvolvimento Regional Responsável. In: BURSZTYN, M. (org.) **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. **Agroecologia: enfoque científico e estratégico**. *Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável*, v.3, n.2, p.13-16, abr./mai. 2002.

CAPRA, F. **A Teia da Vida: Uma Compreensão Científica dos Sistemas Vivos**. S. Paulo: Cultrix, 1997.

CONSTANZA, R. Economia Ecológica: Uma Agenda de Pesquisa. In: MAY, P. H; SERÔA DA MOTTA (org.). **Valorando a Natureza: Análise Econômica para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Cap.7, pp. 111-144.

DACIN, M. Tina, GOODSTEIN, Jerry, SCOTT, W. Richard. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n.1, p.45-57, 2002

DAVIDSON, Eric A, *et al*. The Amazon Basin in Transition. *Research Review. Nature*, vol. 481, jan., pp. 321-328, 2012.

DIMAGGIO, P., POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48:147–160, 1983.

DJELIC, M. L.; QUACK, S. **Globalization and institutions: Redefining the rule of the economic game**. Northampton, MA: Edward Elgar, 2004.

DOWELL, G., HART, S. L.; SHARMA, S. Leaped or shoved: Factors affecting MNC participation at the base of the pyramid. Working paper, SC Johnson Graduate School of Management, 2010, Cornell University, Ithaca, NY.

FAO – Food and Agriculture Organization. **Can Non Wood Forest Products Help Contribute to Achieving The Millennium Development Goals?** Rome: FAO, 2006, pp. 2-14



FARNSWORTH, N. R. *et al.* Las Plantas Medicinales en la Terapéutica. **Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana** (OSP);107(4):314-29. 1989.

FIEDLER, N. C.; SOBRINHO, G. G. S.; ZANETTI, É. A.; ROCHA, E. B.; SILVA, J. C. Extração de produtos florestais não madeiros. In: **Anais do 7º SIMPÓSIO BRASILEIRO SOBRE COLHEITA E TRANSPORTE FLORESTAL**. SIF, 2005

FRIEDLAND, R., ALFORD, R. R. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In POWELL, W. W. e DIMAGGIO, P. (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis**:232–263. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

GARDETTI, M. A. A base-of-the-pyramid: approach in Argentina. **Greener Management International**.v.51, p.65-77, 2006.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GREENWOOD, R; SUDDABY, R; HININGS, C. R. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. **Academy of Management Journal**, 45: 58–80, 2002.

HAMMET, T. **Special forest products: identifying opportunities for sustainable forest-based development (part 1)**. Virginia Forest Landowner Update, v. 13, n. 1, 1999. Disponível em: <http://cnre.vt.edu/forestupdate/newsletters/Volume13/13.1.1.htm>. Acesso em: dez/2011.

HAHN, R. The ethical rationale of business for the poor: integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship. **Journal of Business Ethics**, v.84, p.313-324, 2009.

HANNIGAN, A. John. A formação de uma perspectiva social. **Sociologia Ambiental**: Editora Instituto Piaget, 1995.

HART, S. L. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, 20: 986-1014, 1995.

HART, Stuart L. **O capitalismo na encruzilhada**: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HART, Stuart. Taking the green leap to the Base of the Pyramid. In: **Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid**: approaches for building mutual value. USA: P. Ed USA. 2011. Pp.79-102.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Executive Creating sustainable value. **Academy of Management**, 17 (2), pp. 56-69, 2003.

HART, S. L.; LONDON, T. Developing native capability: what multinational corporations can learn from the base of the pyramid. **Stanford Social Innovation Review**. 3 (2) 28-33, 2005.

IBGE. **Anuário Estatístico Brasileiro**. Diretoria de Pesquisas, Departamento



de Agropecuária, pesquisa de Produção Vegetal e da Silvicultura. 2012.

IBGE. **Geoestatísticas de Recursos Naturais da Amazônia Legal.** Disponível em:ftp://geoftp.ibge.gov.br/mapeamento_sistemtico/banco_dados_georeferenciado_recursos_naturais/. Acesso em: dez, 2011.

IDRIS, Fazli; ABDULLAH, Mokhtar; IDRIS, Mohd Ashari; HUSSAIN, Nooreha. Integrating Resource-based View and Stakeholder Theory in Developing the Malasyan Excellence Model: A Conceptual Framework. **Singapore Management Review**, Vol. 25, nº2, p. 91-109, 2003.

JAPIASSU, H. **O sonho transdisciplinar e as razões da filosofia.** Rio de Janeiro: Imago, 2006.

LEFF, E. **Epistemologia ambiental.** São Paulo: Cortez, 2002.

LEFF, ENRIQUE. **Racionalidade ambiental e reapropriação social da natureza.** Tradução de Luís Carlos Cabral. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

LITTLE, P. E. Os conflitos socioambientais: um campo de estudo e de ação política. In: BURSZTYN, M. (org.). **A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais.** Rio de Janeiro: Ed. Garamond Ltda, 2001.

MAUERHOFER, V. "3-D Sustainability: An approach for priority setting in situation of conflicting interests towards a Sustainable Development", **Elsevier**, 496-506, 2007.

MESQUITA, A. L. ET AL. **Relatório Técnico do Estudo da Avaliação Sócio- Econômica da Cadeia de Produtos de Origem Florestal.** Consultoria e Assessoria Ambiental - Projeto executado com apoio financeiro da SEPLAN/Banco Mundial, 2005.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2000.

PAS. Plano Amazônia Sustentável. 2006.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Felipe. When Worlds Collide: The Internal Dynamics Of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. **Academy of Management Review**, Vol. 35, No. 3, 455-476, 2010.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based review. **Strategic Management Journal**, Vol.14, n.3, 179-191, 1993.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.

PRAHALAD, C. K; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 9, p. 48-57, 2002.

PRAHALAD, C.K; HART, S. L. "A Fortuna na Base da Pirâmide". **Estratégia + Negócios**. 2002, pp. 26: 54-67.



PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C. K. **A Riqueza na Base da Pirâmide: Como Erradicar a Pobreza com o Lucro.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

REES, Judith. **Natural Resources. Allocation, Economics and Policy.** London: Routledge, 1985.

REZENDE, Tadeu Valdir Freitas de. **A Conquista e a ocupação da Amazônia Brasileira no período colonial: a definição das fronteiras.** Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Econômicas, 2006.

ROBINSON, J. Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. **Ecological Economics.** v.48, p.369–384, 2004.

ROMERO, C. **Economía de los recursos ambientales y naturales.** 2. ed. Madrid: Alianza Editorial, 1997.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, Ignaci. **Desenvolvimento: Incluyente, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente.** Cátedra Unila, 2009. Universidade Federal da Integração Latino-Americana. Disponível em: < <http://www.unila.edu.br/?q=node/283> >. Acesso em mar. 2012.

SANTOS, B. S. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política.** São Paulo: Cortez, 2008.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations.** Thousand Oaks, 2nd ed. CA: Sage. 2001

SHANLEY, P.; PIERCE, A.; LARIRD, S. **Além da Madeira: certificação de produtos florestais não-madeireiros.** Bogor, Indonésia: Centro de Pesquisa Florestal Internacional (CIFOR), 2005. 153 p

SOUZA, L.A.G.; SILVA, M.F. Bioeconomical potential of Leguminosae from the Negro river, Amazon, Brasil. *In: Conservación De Biodiversidad En Los Andes Y La Amazonia.* Inka, 2002. **Proceedings...** Cuzco, 2002, p. 529-538.

STEURER, R; LANGER, M. E; KONRAD, A; MARTNUZZI, A. A corporation, stakeholders and sustainable development In: a theoretical exploration of business-society relations. **Jornal of Business Ethics,** v. 61, n.3, p. 263-281, oct. 2005.

TEECE, D. J. Pisano, G. The Dynamic Capabilities of the Firm: An Introduction. **Industrial and Corporate Change,** 3/3, 537-56, 1994.

THORNTON, P. H., OCASIO, W. Institutional logics. *In: R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Eds.), The Sage handbook of organizational institutionalism,* pp. 99–129. London: Sage, 2008.



UNITED NATIONS. *Millenium development goals*. New York: United Nations, 2005.

YUNUS, M., MOINGEON, B ; LEHMANN-ORTEGA, Laurence.. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. **Long Range Planning**, Vol.43, 308-325, 2010.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.