

## **Alinhamento da estratégia para a sustentabilidade com as competências essenciais: uma revisão bibliográfica**

Ana Claudia de Oliveira (UTFPR) [anac@utfpr.edu.br](mailto:anac@utfpr.edu.br)

Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) [acfrancisco@utfpr.edu.br](mailto:acfrancisco@utfpr.edu.br)

João Luiz Kovaleski (UTFPR) [kovaleski@utfpr.edu.br](mailto:kovaleski@utfpr.edu.br)

Eloíza Aparecida Silva Ávila de Matos (UTFPR) [elomatos@utfpr.edu.br](mailto:elomatos@utfpr.edu.br)

Giselle Alves da Rocha Cogo (UTFPR) [gisellerocha@utfpr.edu.br](mailto:gisellerocha@utfpr.edu.br)

### **Resumo:**

O objetivo do artigo é investigar a relação entre as estratégias da organização e o processo de identificação de competências requeridas ao desenvolvimento sustentável. Trata das principais conceituações de sustentabilidade e estratégia e, o alinhamento destes fatores com as competências da organização. Busca relacionar as correntes estratégicas com a formação de competências, discutindo os fatores determinantes da nova competição na era da sustentabilidade, bem como relaciona as diferentes estratégias empregadas na identificação das competências necessárias para se traduzir a sustentabilidade num ativo estratégico para as organizações. Quanto à metodologia, a abordagem configura-se como uma pesquisa qualitativa, exploratória e, em relação aos procedimentos técnicos se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica. Assim, o alinhamento do processo de formação de estratégias voltadas à sustentabilidade com as competências de cada organização é vital para atender as demandas do desenvolvimento sustentável. Uma vez que estas competências são identificadas, os executivos podem analisar as possíveis oportunidades para alcançar novos mercados ou desenvolver novos produtos, com tecnologia apropriada, para o crescimento dos negócios baseado nas dimensões da sustentabilidade.

**Palavras chave:** Sustentabilidade, Estratégia, Competência, Alinhamento.

## **Alignment of strategy for sustainability with core competencies: a literature review**

### **Abstract**

The aim of this article is to investigate the relationship between the organization's strategies and the identification of competencies required for sustainable development. It deals with the main concepts of sustainability, strategy and the alignment of these factors with the competencies of the organization. It seeks to relate strategical chains with the formation of competencies, discussing the determinants of competition in the new era of sustainability, and lists the different strategies employed to identify the necessary competencies to translate sustainability in a strategic asset for organizations. As for the methodology, the approach presents itself as a qualitative and exploratory research and, when it comes to the technical procedures it characterizes itself as a bibliographic research. Thus, the alignment process of formation of strategies for sustainability with the competencies of each organization is vital to meet the demands of sustainable development. Once these competencies are identified, managers can analyze the possible opportunities to reach new markets or develop new products with appropriate technology for business growth based on the dimensions of sustainability.

**Key-words:** Sustainability, Strategy, Competence, Alignment.

## 1. Introdução

A crescente complexidade das demandas dos clientes pelo uso sustentável dos recursos está forçando as organizações a reavaliarem a maneira como conduzem seus negócios, para que possam identificar as ferramentas que eles possuem e aumentar a competitividade da sua empresa. Nesse contexto, a busca da sustentabilidade começa a transformar o cenário competitivo, o que forçará as organizações a mudar a maneira como pensam sobre seus produtos, processos, tecnologias e modelos de negócios.

Logo, ao tratar a sustentabilidade como um objetivo estratégico, as empresas deverão desenvolver competências para atender aos requisitos do desenvolvimento sustentável. A Visão Baseada em Recursos auxilia as empresas nesse processo, à medida que o seu conceito de que as empresas possuem vários recursos competitivos e que estas podem ser ferramentas de grande utilidade. Essa visão surgiu porque foi observado que algumas empresas são capazes de aplicar os recursos físicos, organizacionais, e conhecimento para competir com sucesso ao longo do tempo em uma variedade de ambientes.

Freqüentemente as empresas se deparam com a seguinte problemática: como integrar as diferentes estratégias empresariais com o processo de identificação de competências essenciais necessárias para superar os desafios impostos pela sustentabilidade. Assim, o estudo neste trabalho foi realizado para investigar a relação entre a estratégia da organização e a identificação de competências voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Diante desse panorama, este trabalho busca discutir as diferentes estratégias desenvolvidas no processo de identificação de competências essenciais de uma organização visando o desenvolvimento sustentável.

## 2. Desenvolvimento

### 2.1 Sustentabilidade

Nos últimos anos o termo sustentabilidade tem assumido considerável relevância na política e pesquisa, sendo objeto de interesse e debate de pesquisadores e empresas. O pioneiro criador do conceito sustentabilidade foi o sociólogo inglês John Elkington, ele fundou a SustainABILITY, em 1987, firma de consultoria especializada em estratégia empresarial sustentável.

Entretanto, o conceito de desenvolvimento sustentável passou a ser amplamente utilizado no contexto mundial a partir do relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum), desenvolvido pela primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland e, publicado pela Comissão Mundial das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987). Neste Relatório o desenvolvimento sustentável é definido como a satisfação das necessidades das gerações atuais sem comprometer a oportunidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

Dessa forma, Newman (2002) ressalta que o desenvolvimento sustentável, definido pela Comissão de Brundtland, em 1987, tem a tarefa de resolver o aparente conflito global entre desenvolvimento e meio ambiente (WCED, 1987). O relatório Brundtland conclui que é possível desenvolver o mundo de maneira a minimizar os danos ao ambiente caso:

- As nações desenvolvidas se conscientizarem da responsabilidade em reduzir o consumo de recursos em cada etapa do seu processo de desenvolvimento;

- As nações em desenvolvimento direcionarem seus investimentos para aqueles que mais precisam, pois somente dessa maneira irá estabilizar o crescimento demográfico e o uso indevido dos recursos naturais;
- Todas as nações precisam considerar o desenvolvimento como objetivos de toda comunidade mundial, portanto, o desenvolvimento deve ser inerentemente um processo de "baixo para cima", e,
- Todas as profissões e disciplinas precisam se ajustar a uma abordagem mais holística e integrada, pois a sustentabilidade deve ser convertida em uma verdadeira mudança.

Desde a publicação do relatório, em 1987, a compreensão do conceito de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade em si passou por várias mudanças. Mais tarde, em 1994, Elkington notabilizou-se por ter cunhado conceitos importantes como o *Triple bottom line* (resultado triplo) no qual apresenta as três vertentes da sustentabilidade – pessoas (capital humano), planeta (saúde dos sistemas ambientais) e lucro (o produto econômico) – conhecida também como estratégia 3Ps. Este conceito espalhou-se pelo mundo e influenciou na construção de organizações como a *Global Reporting Initiative*, o *Índice Dow Jones de Sustentabilidade* e o *Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE*, da Bovespa.

Assim, Sachs (*apud FIALHO et al*, 2008) acrescenta mais duas dimensões ao conceito do *triple bottom line* – a espacial e a cultural, estabelecendo cinco dimensões na concepção de desenvolvimento sustentável, sendo estes resumidos em:

- Social: visa uma sociedade equilibrada, com maior distribuição de renda e, criação de oportunidades de emprego.
- Econômica: visa alavancar a produção e a riqueza social, diminuindo a dependência externa. Para isso, torna-se necessário derrubar as barreiras protecionistas, alocar o fluxo constante de investimentos públicos e privados, que objetivam uma nova forma de crescimento.
- Ecológica: objetiva o uso racional dos recursos, melhorando a qualidade do meio ambiente, preservando os recursos para a utilização de gerações futuras. Logo, se necessita de investimentos em tecnologias com baixo teor residual, criando normatizações para uma proteção ambiental adequada.
- Espacial: relaciona-se com uma melhor distribuição geográfica, evitando aglomerações, equilibrando a distribuição do povoamento urbano e rural pelos territórios, bem como distribuir as atividades econômicas entre estes.
- Cultural: é importante considerar os valores culturais das sociedades aliando estes à busca do desenvolvimento sustentável, adequando soluções para cada ecossistema de acordo com cada cultura.

Já Werbach (2010), considera a sustentabilidade como um conjunto de quatro elementos igualmente importantes:

- Social: considera-se como o agir que leva em consideração as outras pessoas, ou seja, as ações e condições que irá afetar toda a sociedade;
- Econômico: são ações que se referem à maneira como as pessoas e empresas satisfazem suas necessidades, se tornando lucrativos, para que possam continuar a existir no futuro;
- Ambiental: são ações que visam a proteger e restabelecer o ecossistema, cuidando de todos os fatores que afetam a ecologia da Terra;

- Cultural: processo de valorização da diversidade cultural, por meio de ações nas quais as comunidades manifestam sua identidade e cultivam tradições ao longo das gerações.

O conceito deve portanto, não apenas fornecer um quadro para um discurso sobre os desafios fundamentais da sustentabilidade, mas também oferecer orientação para os decisores que desejam estabelecer uma avançada metodologia de gestão sustentável.

Hoje, muitas organizações vêm a sustentabilidade como uma oportunidade estratégica e estão a buscando como uma competência operacional. As organizações pioneiras do desenvolvimento sustentável estão encarando a estratégia da sustentabilidade como um valor central, ou seja, a maneira fundamental como fazem o negócio.

Nesse contexto, o relatório de Brundtland aceita como ponto comum à estratégia do desenvolvimento sustentável a necessidade de inclusão de aspectos econômicos e ecológicos no processo de tomada de decisão (FIALHO *et al*, 2008). Portanto, a estratégia sustentável não pode se limitar a cortar custos e alavancar receitas, pois para Werbach (2010) a sustentabilidade significa sobreviver e prosperar seguindo as emergentes tendências na tecnologia, sociedade e nos recursos naturais.

Dessa maneira, uma estratégia para a sustentabilidade exigirá das empresas uma reestruturação na forma como conduzem seus negócios, transformando suas cadeias de abastecimento e os modelos de negócio.

Portanto, é importante que se conceitue estratégia bem como expor suas origens, o que será tratado no capítulo a seguir.

## **2.2 Estratégia: origem, conceitos e definições**

As origens da estratégia empresarial têm raízes profundas na estratégia militar, sendo fortemente impregnada de termos com referência militar. O termo estratégia é originado do grego que a designavam como a arte dos generais. Os gregos denominavam os comandantes supremos escolhidos para fazer e planejar as guerras na antiga Grécia como *Estrategos*. Após a aplicação na arte militar, em como vencer os inimigos em situações críticas, e com o advento da Segunda Guerra Mundial este termo foi incorporado aos sistemas de gestão, ampliando seu sentido.

O ambiente desta época caracterizava-se por um crescimento lento e irregular, com intensa competição e decisões inconstantes, assim para não serem eliminadas as empresas passaram a adotar as “estratégias” para manterem-se competitivas no mercado (BERTAGLIA, 2009; MAXIMIANO, 2000).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), a estratégia descrita sob o enfoque militar significa enfrentar um adversário e combatê-lo para a conquista de um determinado território limitado e constante. No entanto, ao contrário da guerra, a história dos setores econômicos mostra que os universos dos mercados nunca foi estável. Assim, é necessário olhar a estratégia empresarial como sendo uma força propulsora e diferenciadora do mundo dos negócios que pode abrir caminhos por espaços inexplorados do mercado.

Afinal, o atual ambiente se caracteriza por constantes mudanças na ordem macroeconômica gerando incertezas e tornando o universo dos negócios cada vez mais complexo. Para Sherer e Carlomagno (2009) a estabilidade do ambiente é afetada sensivelmente pelo fluxo intenso de

conexões existentes entre os diversos agentes, que são encontrados no ambiente no qual as atuais organizações operam.

Neste cenário, o desafio do desenvolvimento sustentável se caracteriza como algo urgente e complexo. Para cada organização, o desafio e a estratégia a ser escolhida para atender a este desafio, serão diferentes. Entretanto, se exigirá das organizações profundas mudanças estruturais, de modo a gerenciar o desenvolvimento sustentável.

A OECD (2001) define uma estratégia de desenvolvimento sustentável, como compreendendo um conjunto coordenado de processos participativos e, melhoria contínua de análise, debate, e reforço das capacidades de planejamento e investimento, que integra os objetivos econômicos, sociais e ambientais da sociedade.

Segundo Bertaglia (2009), a estratégia deve ser criada para dar um direcionamento aos investimentos futuros, definir o que deve ser comercializado, quais as habilidades pessoais necessárias e as estratégias funcionais a serem adotadas. Ou seja, definem como a organização irá sair da situação em que se encontra para alcançar os objetivos estabelecidos.

Portanto, as organizações operam em um ambiente competitivo, por isso é um desafio fundamental criar um ambiente em que a concorrência não é apenas sobre o menor preço de bens e serviços, mas também se preocupar com as condições de melhoria social, econômica e ambiental.

### **2.3. Alinhamento entre estratégias e competência**

Para se formular estratégias, entre outras maneiras, se pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da firma.

Segundo Fleury e Fleury (2006), a estratégia competitiva prioriza a relação empresa-indústria, ou seja, se analisa o nível básico que seria a indústria, segmento ou setor produtivo e se estabelece a estratégia com base no conhecimento de suas características suas tendências, suas dinâmicas. Dessa maneira, é uma abordagem *outside – in* (de fora para dentro).

Porter (1985) afirma que a estratégia competitiva é a fonte do desempenho superior e sustentável em mercados de alta concorrência. Conforme o autor, a vantagem competitiva deriva da identificação de oportunidades únicas ao relacionar produtos-mercados. Porter (1980) ainda sugere que uma estratégia de diferenciação visa criar um produto que os clientes enxergam como único.

Assim, uma empresa que adota esta estratégia seleciona um ou mais atributos ou características que os clientes percebem como importantes e verifica as necessidades de integração entre as funções da organização e quais os critérios de priorização das principais funções críticas para alcançar o sucesso.

Já, a abordagem dos recursos da firma (*resource based view of the firm*) visualiza que cada empresa possui um portfólio de recursos (físicos, financeiros) organizacionais (cultura, sistemas administrativos) recursos intangíveis (marca, imagem) e recursos humanos. Logo, esta abordagem é *inside – out* (de dentro para fora), pois segundo esta abordagem o processo de identificação das vantagens competitivas da organização é alicerçado pelos seus próprios recursos (FLEURY e FLEURY, 2006).

A abordagem dos recursos da firma considera que as empresas atingem elevado desempenho ao desenvolver habilidades e possuir recursos raros, de difícil imitação e de alto valor. Essa escola inclui grandes pensadores como Prahalad, Hamel, Wernerfelt, Barney, Conner, Grant, Stalk, Evans e Shulman, Peteraf, Teece, Pisano e Shuen, entre outros. Segundo Carlomagno

(2011), é necessário olhar para aquilo que somente a empresa sabe fazer de melhor, pois isto pode servir de alavanca para novas oportunidades. Quando os movimentos de crescimento são em direção a áreas que aproveitam as próprias competências, a chance de sucesso é muito maior. Assim, os gestores irão identificar maiores oportunidades no mercado ao qual estão inseridos caso percebam suas organizações como uma cesta de habilidades.

Neste contexto, conforme Calomagno (2011, p. 3) “as competências da empresa são o conjunto único ou raro de habilidades, conhecimentos e experiência que agrega valor ao cliente e um diferencial sobre a concorrência”. Dessa forma, reaproveitar as competências da organização pode oferecer grandes oportunidades no mercado.

Logo, Resende (2000) estabelece uma classificação quanto ao domínio e aplicação da competência, sendo tal:

- Pessoas potencialmente competentes: possuem e desenvolveram características como conhecimentos e habilidades, porém não conseguem aplicá-los na prática, seja por que não tiveram a oportunidade de demonstrar resultados nas ações ou nos trabalhos através destes atributos, contudo Fleury e Fleury (2006), argumentam que as competências para que sejam legitimadas devem mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, para que venham a agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
- Pessoas efetivamente competentes: esta competência se mostra efetiva quando pessoas aplicam esses conhecimentos e habilidades, demonstrando claramente resultados nas ações praticadas.

Assim, para Fleury e Fleury (2006), o que se observa é fusão das duas abordagens – estratégia competitiva e recursos da firma, pois as empresas procuram alinhar mercados, estratégias e competências, procurando estabelecer um vínculo entre os fatores. Este movimento decorre da obrigação das empresas explorarem e desenvolverem suas competências essenciais de uma forma consistente com as estratégias competitivas e as novas demandas do mercado.

Diante do panorama complexo e imprevisível da atualidade, a competência torna-se fundamental no processo de formulação de estratégias. E, para Fleury e Fleury (2006), se pode tratar esse processo fazendo a relação com determinados verbos, como: saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Logo, para os mesmos autores, a competência para a formulação de estratégias é a primordial para a empresa neste cenário de alta competitividade, característico do atual mercado global. No Quadro 1 são apresentadas as dimensões da competência no processo de formulação de estratégias.

Saber agir	Saber tratar a complexidade e a diversidade, agir em tempo hábil com visão sistêmica
Saber mobilizar	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos, saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio
Saber comunicar	Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados, saber ouvir e comunicar-se com <i>stakeholders</i> .
Saber aprender	Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
Saber assumir responsabilidades	Saber avaliar as conseqüências das decisões, tanto em plano interno da empresa quanto no nível externo da

	sociedade.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Quadro 1: Dimensões da competência para a formulação de estratégias

Fonte: Baseado em Fleury e Fleury (2006)

Assim, Fleury e Fleury (2001), propõem categorizar as competências em três blocos, para fazer a relação do indivíduo com toda a empresa de forma holística:

- a) Competências de negócio: relacionam-se ao entendimento do negócio, os objetivos na relação com o mercado, clientes e concorrentes. Sendo o significado atribuído a essas competências, vistos a seguir:
  - Visão estratégica: relaciona-se a competência de conhecer o negócio, identificando oportunidades e ameaças, forças e fraquezas dos ambientes externos e internos da empresa, bem como ter comprometimento e clareza com valores e objetivos organizacionais. Isto pode favorecer o profissional no momento de descobrir o significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e quais as contribuições esperadas.
  - Planejamento: relaciona-se com a capacidade do indivíduo de fazer a estruturação e sistematização de ações para minimizar ameaças e fraquezas e aproveitar oportunidades e forças. Também se refere a estabelecer mecanismos de controle e avaliação de ações para otimizar recursos.
- b) Competências técnicas: competências que são específicas para determinada ocupação, atividade ou operação.
  - Conhecimentos específicos: refere-se à capacidade de deter informações e conhecimentos técnicos relacionados à área de atuação, atualizando-os constantemente e disponibilizando os novos conhecimentos desenvolvidos para garantir a sua circulação.
- c) Competências sociais: necessárias para interagir com outros indivíduos, sendo exemplificado como:
  - Comunicação: é a capacidade de expressar claramente as idéias usando técnicas de comunicação acertadas para cada situação.
  - Negociação: relaciona-se a capacidade de discussão, estimulando de forma positiva, outras pessoas a colaborarem para que assim atinjam o objetivo organizacional, e também na busca de obtenção de consenso pelas partes envolvidas.
  - Trabalho em equipe: habilidade em manter grupos heterogêneos trabalhando em conjunto, na busca pela sinergia.

Dessa maneira, considerando os três tipos de competência apresentados anteriormente, Fleury e Fleury (2006) buscam relacioná-las com três formas de estratégia pelas quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado:

- a) Excelência operacional: característica de empresas que buscam competir baseado no custo, buscando oferecer a seus consumidores produtos médios, com o melhor preço e bom atendimento;
- b) Inovação no produto: caracteriza empresas que buscam a inovação constante, procurando ofertar a seus clientes produtos de ponta;
- c) Orientada para serviço: caracteriza empresas que buscam satisfazer os desejos de seus clientes específicos, buscando antecipar-se a suas necessidades, por estarem próximos a eles.

Nesse sentido, Javidam (*apud* ROSSETTI, 2005, p. 34-35) propõe uma seqüência de oito estágios, na qual se delimita o foco estratégico pelo qual a empresa identifica suas competências. Estes estágios são divididos em estático e dinâmico, conforme apresentado no Quadro 2.

<b>Parte Estática</b>	
1. Quais são os pontos da cadeia de valor nos quais a empresa particularmente faz um bom trabalho?	A primeira pergunta esclarece o interesse de cada empresa, suas capacidades e implicações.
2. A empresa possui uma capacidade, uma competência ou uma competência essencial?	Esta pergunta ajuda a entender os valores que podem ser acrescentados como as competências da empresa interessada.
3. Estas competências são mais fortes que as competências das outras empresas?	Ligar as competências com as vantagens competitivas que a união desta empresa a rede pode fazer.
4. Que tipo de ligação existe entre estas competências essenciais e as vantagens competitivas?	Esta é uma importante questão, pois estes dois conceitos não são necessariamente a mesma coisa. Nem sempre as competências são vantagens competitivas e nem sempre vantagem competitiva é uma competência.
5. Como é a estabilidade destas vantagens competitivas?	Muitas das vantagens não duram muito tempo. Vantagens competitivas pressionam a concorrência a dar rápida resposta. A empresa precisa estar sempre preparada para o mercado dinâmico.
<b>Parte Dinâmica</b>	
6. Quais são as mudanças-chave que devem ser feitas na empresa?	Analisa quais mudanças podem ser feitas para que esta atue no mercado dinâmico.
7. Feitas as mudanças na empresa (a) qual competência é obsoleta ou irrelevante? (b) quais competências devem ser mantidas e melhoradas? (c) como podemos alavancar nossos recursos, capacidades e competências? (d) quais são as novas competências devem ser desenvolvidas?	Este grupo de quatro perguntas é planejado para encorajar uma estratégia e uma discussão a respeito das competências e capacidades.
8. Onde a empresa deve se encaixar?	Este estágio está ligado ao planejamento estratégico.

Quadro 2: Estágios para Identificação de Competências

Fonte: Rosseti, 2005

Assim, dependendo da estratégia competitiva a ser adotada, a empresa irá identificar as competências essenciais do negócio e quais as competências necessárias a cada função. De outra forma, as escolhas estratégicas feitas pela empresa podem ser possibilitadas devido à existência dessas competências (FLEURY e FLEURY, 2006).

Logo, tendo a competência como um ativo estratégico para as empresas, onde se busca atingir um objetivo desejado, o desenvolvimento sustentável torna-se um novo desafio. Visto que as competências voltadas para a sustentabilidade, conforme Fialho *et al* (2008), abrangem uma vasta combinação de conhecimentos, habilidades e características do indivíduo. O autor ainda complementa que estas características resultam em comportamentos e conhecimentos, que reunidos, formam um conjunto de procedimentos direcionados a execução e controle de ações que tem como objetivo o desenvolvimento sustentável.

### 3. Considerações finais

Atualmente, a sustentabilidade tem sido tema de pesquisas acadêmicas, bem como está explícita em muitos discursos corporativos. Entretanto o seu entendimento é muito mais abrangente, pois ao executar uma estratégia de negócio que incorpore os princípios do desenvolvimento sustentável, as organizações devem primeiramente reconhecer como tais esforços são originais, e então compreender como melhor avançar através de cada estágio para aplicar as estratégias para a sustentabilidade.

As organizações devem desenvolver e executar estratégias que traduzam a visão sustentável em uma série de iniciativas e projetos que proporcionem uma mudança real na forma de fazer negócios. Logo, as empresas enfrentam diferentes desafios em cada etapa dessa transição e necessitam desenvolver novas competências para enfrentá-los.

Portanto, a partir da revisão de literatura, se constata que uma organização que possui uma visão estratégica voltada a sustentabilidade deve buscar identificar as competências e habilidades organizacionais necessárias para realizar a transição para um novo modelo de negócios que preconize alinhar os objetivos econômicos, sociais e ambientais da sociedade. Para desenvolver a estratégia da sustentabilidade é preciso voltar-se “para dentro”, em busca de recursos e habilidades que possam alavancar o negócio.

Como contribuição dos resultados deste artigo, nota-se que as organizações que tratam a sustentabilidade como uma estratégia central hoje, podem desenvolver competências que lhes permitam dominar os mercados do amanhã, estabelecendo uma vantagem competitiva duradoura. Para tal, estas organizações devem aprender a combinar diferentes competências para desenvolver novas estratégias de negócios que priorizem as dimensões do desenvolvimento sustentável.

### Referências

- BERTAGLIA, P.R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARLOMAGNO, M. Como ver o que ninguém vê: identifique competências. Artigo publicado no Blog de Inovação 3M, em 11 de agosto de 2011.
- FIALHO, F. A. P. *et al*, **Gestão da sustentabilidade na era do conhecimento**: o desenvolvimento sustentável e a nova realidade da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competências. **Revista Administração Contemporânea**. v. 5 – Edição Especial, p.183-196, 2001.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NEWMAN, P. Planning Issues and Sustainable Development, In: Editors-in-Chief: Neil J. Smelser and Paul B. Baltes, Editor(s)-in-Chief, **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Pergamon, Oxford, 2001, Pages 11479-11482, ISBN 9780080430768, 10.1016/B0-08-043076-7/04424-7. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0080430767044247>. Acesso em 13 set. 2011.

OECD. **The DAC Guidelines**: Strategies for Sustainable Development. Paris, 2001.

PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva**, São Paulo: Editora Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1985.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROSSETTI, A. M. **Identificação de competências essenciais para formação e gerencia de redes de empresas da construção civil**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

SHERER, F. CARLOMAGNO, M **A Prática da Inovação**: Compartilhando experiências em Gestão da Inovação. E- Book. 2010. Disponível em < [www.innoscience.com.br](http://www.innoscience.com.br) > . Acesso em : 22 Ag. 2011.

WERBACH, A. **Estratégia para a sustentabilidade**: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT 1987 World Commission on Environment and Development *Our Common Future*, **Oxford University Press**, Oxford (1987).