



EMPRESAS RESILIENTES:

A gestão da sustentabilidade empresarial como estratégia de mitigação de vulnerabilidades.

*Tatiana Fontes Soares Livramento,
Monica Franchi Carniello*

Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU; Professora Especialista do Curso de Administração de Empresas da FUNVIC – Faculdade de Pindamonhangaba / e-mail: tatianalivramento@uol.com.br

Professora Doutora do departamento de Economia, Contábeis e Administração da UNITAU / e-mail: monicafcarniello@gmail.com

Resumo

Este artigo tem por objetivo demonstrar a relevância da adoção da gestão da sustentabilidade empresarial como uma estratégia para a mitigação de vulnerabilidades. Para tanto a pesquisa foi realizada sob a perspectiva descritiva, realizada através da análise do conteúdo disposto no sítio da BM&FBOVESPA. Comparando-se o desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) com o IBOVESPA constata-se que a longo prazo as empresas que compõem o ISE têm desempenho significativamente melhor que as demais e, analisando os questionários que servem ao processo de qualificação ao ISE depreende-se as ações por elas adotadas. Desta análise conclui-se que as empresas que adotam a gestão da sustentabilidade empresarial têm maior controle de suas vulnerabilidades, sofrem menor impacto quando golpeadas por fatores internos ou externos e se mostram mais resilientes que suas concorrentes.

Palavras-chave: Sustentabilidade Empresarial. Empresas Resilientes. Planejamento Estratégico

Abstract

This paper intends to show the relevancy in adopting business sustainability management as a vulnerabilities mitigation strategy. This research assumed a descriptive perspective and was done by the analysis of the BM&FBOVESPA site content. When comparing the performance of IBOVESPA's managerial sustainability index (ISE) with IBOVESPA's average return index (IBOVESPA) the evidence found demonstrates that, considering a long term perspective, companies that adopt managerial sustainability management have greater control of their vulnerabilities, are less affected when hit by internal or external factors and also seem to be more resilient than their competitors.



Keywords: Managerial Sustainability. Resilient Enterprises. Strategic Planning.

1. Introdução

Refletindo quanto a atual dinâmica organizacional, deparamo-nos com o paradoxo entre a inevitável obrigação de se expandir mercados e a preeminente necessidade de se zelar pelos recursos disponíveis. Elevar o nível das discussões quanto à gestão corporativa a este patamar significa, dentre outras coisas, tratar dos valores de cada instituição.

Em tempos de gestão por resultados há que se destacar que tais valores estarão refletidos no peso atribuído a cada indicador de desempenho estipulado pela empresa, os quais exatamente por isto devem ser elaborados com cautela e rigor.

Considera-se que indicadores têm por grande valia, orientar e corrigir os rumos de uma organização, o que significa dizer que aquela que os determina e por eles se orienta tende a ter mais clara e nitidamente definidos os objetivos que quer alcançar e por isso apresenta especial preocupação na elaboração de seu planejamento estratégico.

Neste sentido, percebe-se em nosso país um significativo aumento na busca por melhores práticas em gestão corporativa. Basta prestar atenção na proliferação de cursos em gestão de pessoas, gestão administrativa, gestão financeira, gestão ambiental e tantos outros que são ofertados no mercado. O que não se verifica na mesma proporção é a preocupação com a superação de possíveis rupturas a este planejamento.

Trazer luz à discussão quanto à questão da resiliência empresarial, ainda pouco abordada em nossa literatura, é o objetivo de uma pesquisa maior e mais abrangente. Este artigo propõe-se apenas a tratar de um dos fatores de vulnerabilidade das empresas: a gestão da sustentabilidade empresarial em suas vertentes, social, ambiental e econômica.

Analisando o avanço da consciência ambiental, claramente marcado por relatórios como o do Clube de Roma em 1972, intitulado Limites do Crescimento, o Nosso Futuro Comum, elaborado pela ONU em 1987 e também conhecido como Relatório Brundtland, a Agenda 21, proposta no Rio de Janeiro quando da realização da Eco 92 e revisada na Rio+20, a proposta do Protocolo de Kyoto, discutida desde 1997 e ratificada em 2005, torna-se pertinente e relevante avaliar o papel das empresas dentro deste contexto. Considerando-se que os impactos que elas podem causar vêm recebendo destaque por diversos autores, propõe-se então avaliar os impactos sofridos pelas empresas que relegam as questões relativas a sustentabilidade empresarial.

Propondo-se a ilustrar, de forma clara e objetiva, os resultados negativos da não adoção da gestão da sustentabilidade empresarial para que outras empresas se inspirem a mover-se ao estágio mais elevado desta consciência, declara-se o seguinte questionamento como mote orientador desta pesquisa: *implantar a gestão da sustentabilidade empresarial como ferramenta estratégica mitiga vulnerabilidades?*

Para apresentar o tema escolhido, além desta introdução (seção 1) estruturou-se a fundamentação teórica na seção 2, descreveu-se o método utilizado na pesquisa ao longo da seção 3, apresentaram-se os resultados e sua relação com o referencial teórico abordado na seção 4, e por último, na seção 5, temos a conclusão do artigo.



2. Valores Organizacionais

A considerar os valores de uma empresa como um dos pilares de sustentação da estratégia empresarial, juntamente com sua missão e visão, justifica-se a abordagem deste tópico no contexto deste artigo.

Enquanto a definição da missão de uma organização está vinculada a sua razão de existir e a visão ao seu potencial de crescimento e posicionamento futuros, entendem-se os valores como o conjunto de princípios que rege o comportamento de um grupo e sobre o qual as metas empresariais são estipuladas.

À margem de todo o questionamento quanto a sua origem, produção ou mesmo relação com os valores pessoais, abordaremos tal conceito sob o enfoque de sua relação com os resultados da empresa. Neste sentido, depreende-se do artigo de Tamayo (2005) que a empresa que reconhece e compartilha seus valores traduz com clareza o que se esperar de seus gestores e demais funcionários em termos de critérios de decisão e julgamento, determinação de metas e objetivos e ainda justifica seu clima organizacional. Desta maneira, entende-se que o alinhamento entre valores individuais e organizacionais favorece ao maior comprometimento dos funcionários com as metas e objetivos da organização. Dentre outras funções, ainda segundo Tamayo, os valores servem para “definir um contexto favorável ao trabalho produtivo”.

Sendo a produtividade fator altamente relevante para toda e qualquer empresa, pois otimiza a relação entre recursos aplicados e resultados obtidos, temos aqui a relevância desta relação.

Este conceito é reforçado por outros autores como Deal and Kennedy (1982 apud MILLER, 2014) quando identificam os valores como um dos quatro componentes chave do estabelecimento de uma forte cultura organizacional e fazem o link com o alto grau de desempenho de algumas empresas.

Encadeando este raciocínio onde os valores organizacionais servem de norte para a determinação de metas e objetivos torna-se obrigatório compreender, ao menos de forma ampla, algumas questões relacionadas a formulação do planejamento estratégico de uma empresa.

2.1 Planejamento Estratégico

Em uma breve análise da evolução das práticas administrativas observam-se significativas mudanças a partir da década de 60. Da elaboração de orçamentos anuais e projeções de tendências pontuais chegamos, em meados dos anos 70, ao planejamento estratégico como um método estruturado para determinar o futuro (Ferreira; Reis; Pereira, 2006).

Para Fischmann (1987) a administração estratégica tem o potencial de envolver as pessoas e gerar mudança de comportamento daqueles com poder de decisão para que assim se desenvolva os valores da corporação. Igor Ansoff, (1990) precursor do planejamento estratégico, afirma que a estratégia orienta o processo de desenvolvimento de uma empresa.

Ainda no prefácio de seu livro intitulado Mapas Estratégicos, Kaplan e Norton (2004) afirmam que resultados notáveis são consequência de uma clara descrição da estratégia adotada pela empresa, acompanhada de mensuração e somada à qualidade da gestão. Para eles “não se pode gerenciar o que não se pode medir e não se pode medir o que não pode descrever”.

Com tantos autores corroborando a relevância do planejamento estratégico pode-se entender que, com base em seus valores organizacionais as empresas devem ser capazes de criar valor para seus acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, sociedade e todas as demais partes interessadas



em seu desempenho. A estratégia descreve **como** a organização pretende fazê-lo. É neste momento que se deve responder a questão: Como se espera criar valor sustentável no futuro? A resposta correta virá da definição de parâmetros críticos que representem a estratégia da empresa.

Uma vez definidos os parâmetros e respectivas formas de mensuração, ou seja, os indicadores de desempenho de cada um dos parâmetros traçados, torna-se possível acompanhar a implementação do planejamento estratégico, corrigindo ou mesmo alterando os rumos traçados.

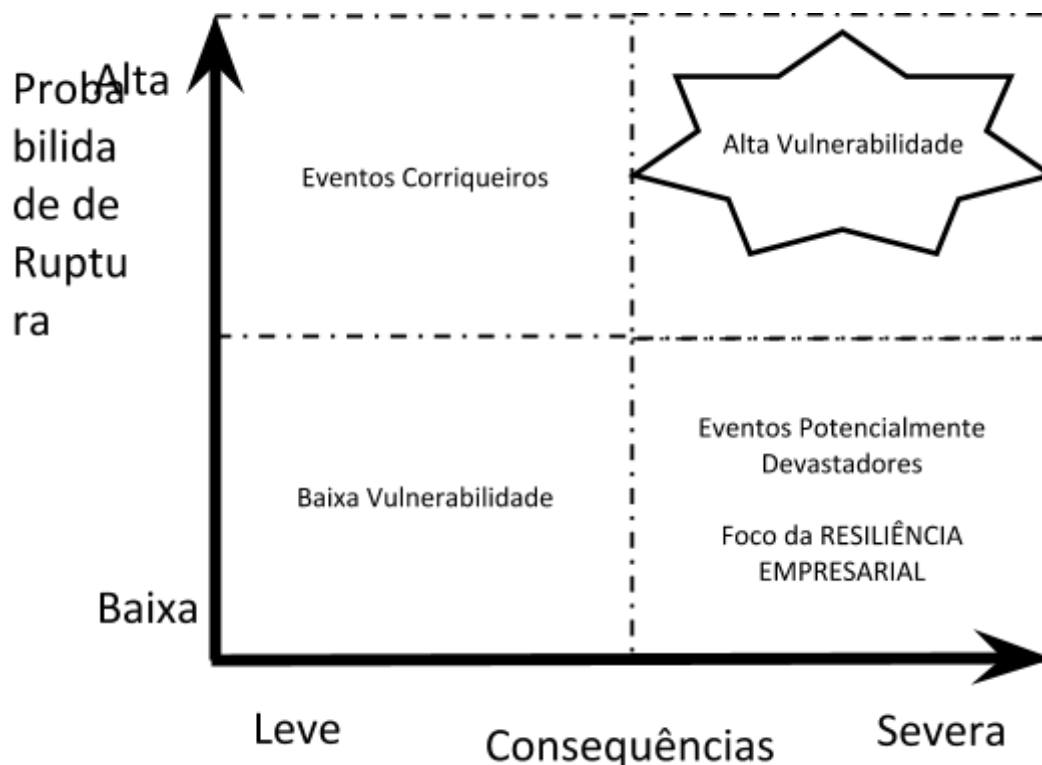
Se seguir um planejamento muitas vezes se transforma num grande desafio, o que fazer quando a realidade surpreende? Como reagir de forma assertiva, minimizando perdas? Por que algumas empresas conseguem superar crises e retomar seu nível de atuação quando o inesperado acontece e outras não?

2.2 Resiliência Empresarial

Yossi Sheffi em seu livro *The Resilient Enterprise* (2007) defende que empresas resilientes são aquelas que investem na habilidade de retomar rapidamente suas atividades planejadas após passarem por uma ruptura e ainda garantir que seus clientes sejam minimamente afetados por tal episódio.

Da possibilidade de um incêndio a uma greve nos transportes, uma catástrofe ambiental, uma sabotagem, uma crise financeira mundial ou ainda o falecimento de um líder, rupturas ao planejamento ocorrem em maior ou menor grau em todas as empresas e sempre haverá aquela que está esperando uma falha para ocupar o espaço deixado junto ao cliente.

Ainda para Sheffi, a vulnerabilidade organizacional a uma ruptura é a combinação entre sua probabilidade de ocorrer e a severidade de sua consequência. Tais fatores, conforme ilustrado na figura 1, podem ser avaliados quando se questiona o que pode dar errado, qual a probabilidade disto acontecer e que tipo de consequências pode gerar.





Fonte: Adaptado de Sheffi (2007)

Figura 1 – Dimensões da Vulnerabilidade

Analisando os quadrantes da figura 1 tem-se, pela interpretação de Sheffi, que a empresa estará mais vulnerável quanto maior a probabilidade de uma ruptura ocorrer e mais severa for sua consequência, mas os fatores que podem levar a esta situação, em regra, recebem a necessária atenção e são devidamente tratados no planejamento estratégico da empresa.

O quadrante de destaque aqui é aquele onde podemos indicar eventos que, por sua baixa probabilidade de ocorrência, de um modo geral, são negligenciados no planejamento e caso ocorram poderão devastar a empresa. Neste sentido, será mais resiliente aquela que ao passar por uma crise inesperada melhor conseguir proteger sua relação com os clientes.

João Marcos Varella (2012) entende como empresa resiliente aquela com maior capacidade de inovação, versatilidade e flexibilidade.

Enquanto Sheffi (2007) foca sua abordagem nos processos que podem levar a um maior grau de resiliência para a empresa, Varella (2012) e Carmello (2008) voltam-se para o comportamento humano, o que demonstra a alta complexidade deste conceito.

A pesquisa norte americana da Booz Allen Hamilton (Harvard Business Review, 2005 apud Carmello, 2008) classifica o tipo resiliente como o mais saudável das organizações e a define como aquela que “possui alta capacidade de ajuste a mudanças no mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócio coerente”.

Depreende-se desta visão que, dada a gama de eventos potencialmente devastadores, estabelecer uma empresa resiliente requer uma ampla abordagem de suas fraquezas e ameaças assim como de seus pontos fortes e oportunidades.

Em detrimento a diversas outras ferramentas estratégicas que visam mitigar o impacto de tais rupturas, será tratada aqui a questão da gestão da sustentabilidade empresarial.

2.3 Gestão da Sustentabilidade Empresarial

Originária da pertinente e ampla discussão quanto a sustentabilidade ambiental, após a abordagem do sociólogo britânico John Elkington nos anos 90 associando aspectos sociais e econômicos às questões ambientais, o conceito de sustentabilidade empresarial torna-se hoje relevante às práticas de gestão.

Ao definir o tripé da sustentabilidade (*Triple Bottom Line*) Elkington mostra que apesar do destaque dado a vertente ambiental, as empresas que visam perenidade devem geri-la em consonância a seus recursos financeiros e estarem atentas aos impactos sociais que podem ou devem gerar.

Seria razão de extrema satisfação e de perspectivas melhores quanto às condições de nossa sociedade se as contribuições teóricas viessem, ao longo desses mais de 30 anos de discussão, gerando mudanças efetivas no comportamento empresarial. Ao contrário, o que se vê na maioria das



organizações é uma profunda resistência a mudanças que possam ir além do cumprimento de uma legislação ainda incipiente e muitas vezes confusa.

Diversas empresas encontram-se ainda hoje no estágio inicial desta consciência onde tais questões são tratadas como geradoras de custo operacional extra, adotando uma postura reativa às questões ambientais ou sociais. Aquelas em estágio intermediário, que compreendem a relevância dos aspectos da sustentabilidade para o sucesso empresarial, mas ainda não os têm como determinantes do almejado sucesso, focam suas ações nos processos produtivos investindo principalmente na prevenção ambiental. No terceiro estágio, destacadas em sua posição ainda minoritária, organizações que adotam a gestão da sustentabilidade de forma estratégica reconhecem-na como uma variável crítica do sucesso empresarial e vêm apresentando ao mercado melhores desempenhos (Jabbour; Santos, 2007).

Considerando uma empresa sustentável aquela que gera lucro para seus acionistas enquanto protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida daqueles com quem se relaciona (Savitz; Weber, 2014) retomamos a Elkington (2004) e suas sete revoluções da sustentabilidade sendo a primeira delas o **mercado**, que para ele nunca foi tão competitivo e transformador. Desenvolver a habilidade de identificar as condições e fatores mercadológicos que possam desencadear processos significativamente transformadores, para melhor ou pior, será a chave da sobrevivência das empresas neste mercado tão voraz.

A segunda revolução é guiada pelos **valores**, que parecem se alterar a cada geração e viram o mundo de cabeça para baixo quebrando empresas de grande porte quase que da noite para o dia em decorrência de crises oriundas destes novos valores mundialmente compartilhados.

Liderando a terceira revolução elencada por Elkington, a **transparência** se mostra imprescindível, seja pela livre iniciativa das corporações ou, como se percebe em outros casos, em decorrência das mudanças de mercado e valores. Para tal não podemos relevar o papel do avanço tecnológico na comunicação, expondo o que se quer e o que não se quer.

De igual impacto aos novos tempos, a maior amplitude do **ciclo de vida** dos produtos e tecnologia, tendo-se que garantir não apenas seu adequado uso como também condições de descarte eleva a um novo patamar a atenção dada à cadeia de suprimento e é revelado como a quarta revolução.

A necessidade de se estabelecer **parcerias** entra nesta lista em quinto lugar. Aqueles, antes tidos como inimigos, agora poderão ser a única possibilidade de sobrevivência e tê-los como parceiros não evitará a necessidade de desafiá-los.

A sexta revolução é liderada pelo **tempo**. A dicotomia entre a sensação de que o tempo se expandiu, uma vez que em um minuto pode-se ter informações diversas sobre algo que ocorre do outro lado do mundo naquele momento, e a obrigação de se aprender a pensar em longo prazo, preservando recursos para o futuro, traz a todos uma urgência em reaprender a lidar com o tempo.

A última revolução apresentada por Elkington trata da **governança corporativa**, claramente decorrente das 6 anteriores e fundamentalmente dependente da diretoria corporativa para sua implementação. Desta decorrerão os parâmetros estabelecidos para controle e acompanhamento do TBL.

Ao encontro de todo este raciocínio veem-se ao longo dos últimos dez anos o surgimento de diversos índices de sustentabilidade ao redor do mundo estabelecendo métricas de avaliação comparáveis nos principais mercados financeiros do mundo.



2.4 Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

Em meio a mais de 50 índices de sustentabilidade em diversas bolsas ao redor do mundo dá-se merecido destaque a iniciativa brasileira ao lançar, ainda em 2005, o quarto índice desta natureza em todo o mundo.

Com participação voluntária e composto pelas empresas selecionadas dentre as emissoras das 200 ações mais líquidas da Bolsa de Valores, sua metodologia se baseia no preenchimento de um questionário que aborda 7 dimensões: natureza do produto, mudanças climáticas, ambiental, econômico-financeira, social, governança corporativa e geral.

Pesquisas indicam que o Investimento Sustentável e Responsável (ISR) apresenta desempenho superior em relação aos investimentos tradicionais e contraria a relação entre retorno e risco uma vez que oferece melhor retorno com menor risco.

Analisando diversos dados da BM&FBovespa percebe-se que mesmo em períodos de crise financeira, como a de 2008, o desempenho dos fundos de ações classificados como ISR se mostra superior ao dos fundos tradicionais mas, mesmo com tantas afirmações positivas à este novo conceito apenas 51 das quase 400 empresas inscritas na BM&FBovespa participam atualmente do ISE.

Tratar a sustentabilidade empresarial de forma estratégica implementando, acompanhando e controlando indicadores pertinentes a seu desempenho se mostra uma prática relevante à diversas áreas da gestão. A pesquisa feita objetiva trazer luz à perspectiva da resiliência empresarial, ainda não destacada nas interpretações dos resultados quantitativos ou qualitativos que são apresentados tanto por teóricos quanto por relatórios da própria BM&FBovespa.

3. Método

Apresentam-se aqui os principais procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa abordando sua classificação e conteúdo.

Adotou-se a metodologia descritiva, que “se destina a relacionar características específicas de uma determinada população ou fenômeno, a partir das quais podem ser estabelecidas as relações entre as variáveis que compõem o objeto de estudo” (Santos; Oliveira; Morais, 2010) e optou-se pela abordagem qualitativa por acreditar-se ser esta a que melhor se ajusta ao objeto de estudo. Em consonância com os qualitativistas, acredita-se na importância do olhar singular no processo investigatório gerando conclusões críveis oriundas da diversidade das fontes pesquisadas e naturalmente despojadas de pré-conceitos frente ao objeto da pesquisa (Lima, 2008).

Dada a brevidade do prazo para este estudo, a estratégia adotada para sua realização teve por delineamento a pesquisa documental, valendo-se de fontes secundárias onde os dados foram elaborados por instituição confiável. Este entendimento é reforçado por Gil (2002, apud Santos; Oliveira; Morais, 2010) quando coloca que “a pesquisa documental vale-se de materiais que já receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.



A coleta de dados foi feita com base na análise criteriosa dos sítios de armazenamento da informação e justifica-se sua realização uma vez que possibilita a atribuição de nova importância como fonte de consulta à informações que se encontram dispersas.

A população pesquisada restringe-se as empresas que compõe o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e esta escolha se justifica dado que as empresas do ISE destacam-se quanto ao desempenho nas questões sociais, ambientais e econômicas.

Com o objetivo de destacar as ações tomadas por estas empresas, foram analisados os relatórios das companhias listadas no Quadro 1, que além de aceitarem compor o ISE autorizam a divulgação do mesmo. Destaca-se nesta análise que apenas 8 das que autorizaram sua divulgação em 2014 o fazem sistematicamente há 3 anos.

QUADRO 1 – Empresas classificadas no ISE que autorizam a divulgação de seus questionários

EMPRESAS	2012	2013	2014
AES TIETE S.A.	x	x	x
BCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A.	x	x	x
BANCO DO BRASIL S.A.	x	x	x
CCR S.A.(inclui 5 controladas)	x	x	x
CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS – CEMIG (inclui 2 controladas)		x	x
CIELO S.A.			x
CIA ENERGETICA DO CEARA – COELCE	x	x	x
CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG			x
CIA PARANAENSE DE ENERGIA – COPEL (inclui 2 controladas)			x
DURATEX S.A.			x
CENTRAIS ELET BRAS S.A. – ELETROBRAS (inclui 12 controladas)		x	x
ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A.	x	x	x
EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A. (inclui 3 controladas)	x	x	x
EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.			x
ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A. (inclui 1 controlada)			x
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.			x
KLABIN S.A.			x
LIGHT S.A. (inclui 1 controlada)		x	x
NATURA COSMETICOS S.A.	x	x	x
SUL AMERICA S.A.		x	x
VALE S.A. (inclui 1 controlada)		x	x
WEG S.A.		x	x

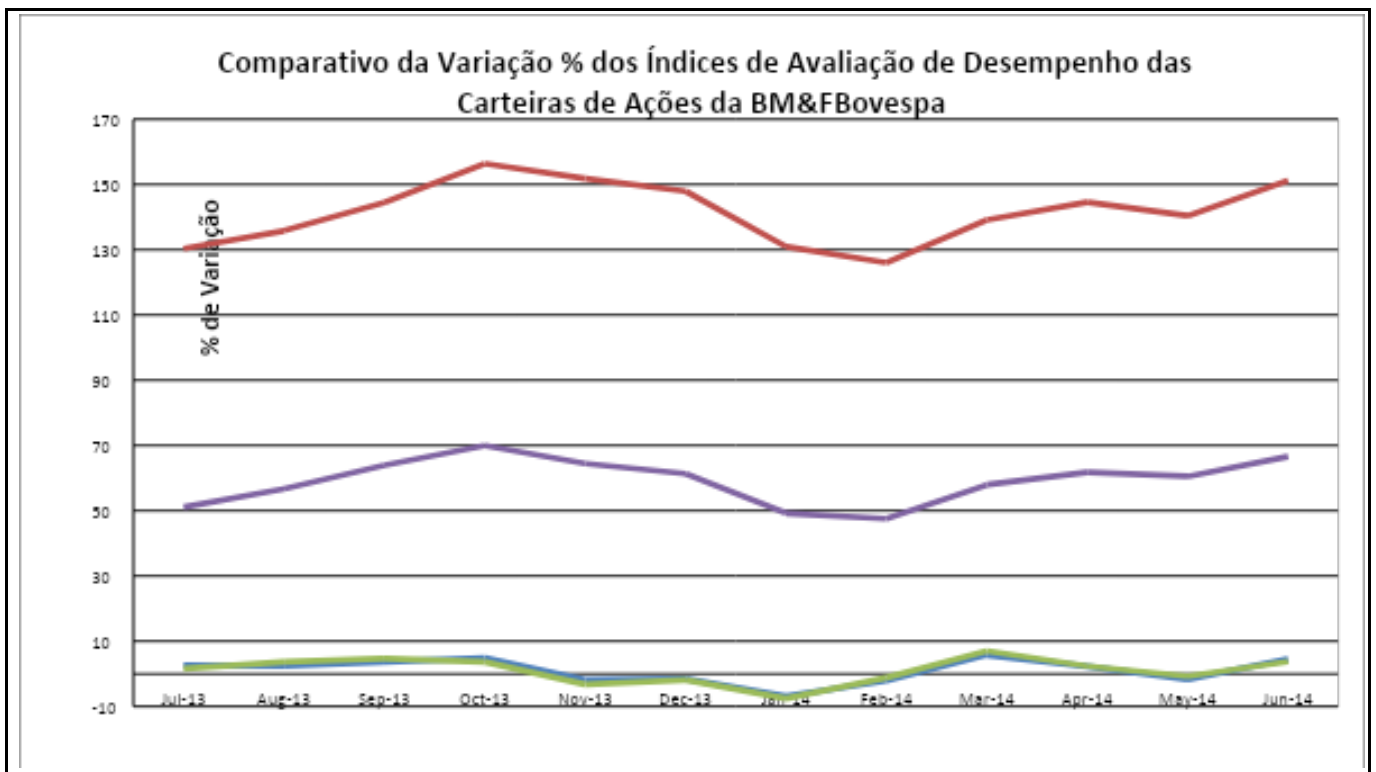
4. Resultados e discussão

A Figura 2 apresenta um comparativo entre o ISE, que como já dito anteriormente é um índice que avalia o desempenho da carteira de ações composta por empresas que comprovam suas ações em prol da sustentabilidade, e o IBOVESPA, que é um índice amplo e tem por objetivo “ser o



indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro” (BM&F BOVESPA, 2014).

Em suas referências mensais percebe-se pouca diferença entre ambos, o que no gráfico se representa de maneira clara, por suas duas linhas se sobreporem ao longo da maior parte do período analisado. Para que tal constatação não induza a um erro de avaliação quanto a eficácia das medidas adotadas pelas empresas sustentáveis, destaca-se a grande diferença observada na análise destes índices quando considerando seus resultados acumulados desde 2005, ano de lançamento do ISE. Se por um lado o IBOVESPA apresenta um crescimento de 66,58% ao final de junho de 2014, nesta mesma data o ISE se destaca com 151,19% de variação positiva para mesmo período.



Fonte: Dados da pesquisa em BM&FBovespa (<http://isebvmf.com.br>)

Figura 2 - Variação % dos Índices de Avaliação de Desempenho das Carteiras de Ações da BM&FBovespa

Da análise dos questionários que têm sua divulgação autorizada pelas empresas depreendem-se as ações por elas tomadas nas três dimensões da sustentabilidade que justificam esse melhor resultado em longo prazo.

Primeiramente percebe-se que o compromisso com o desenvolvimento sustentável é formalmente incluído na estratégia destas companhias, sendo divulgados publicamente para as partes interessadas e estando expresso na declaração de missão, visão, código de conduta, políticas e nos assumidos objetivos e metas de desempenho socioambiental. Tais compromissos são garantidos inclusive pela atuação nas instâncias competentes de forma transparente e articulada com



as demais partes interessadas além do estabelecimento de programas de sensibilização e educação sobre os temas.

Identifica-se também que compromissos voluntários amplamente legitimados e relacionados ao desenvolvimento sustentável, são assumidos, monitorados e publicados através de relatórios que indicam o desempenho atingido.

Verifica-se a presença de comitês de sustentabilidade ou responsabilidade empresarial na maioria destas empresas, sendo estes estabelecidos formalmente, assim como ao menos uma diretoria com atribuição de tratar as questões relativas à sustentabilidade.

Para essas empresas, identificar os temas mais relevantes do ponto de vista da sustentabilidade passa por um processo estruturado de identificação de seus impactos econômicos, ambientais e sociais conduzido pelas principais partes interessadas que, através da política corporativa, são engajadas em suas atividades e decisões.

No que tange a transparência, ao menos de forma consolidada, identifica-se a divulgação da remuneração do conselho administrativo e da diretoria, assim como dos tipos e critérios para tal, inclusive contemplando a correlação entre riscos assumidos, remuneração efetivamente paga e o resultado da companhia. Publica-se relatório de sustentabilidade assumindo metas e prestando conta quanto ao desempenho ambiental, social e econômico.

Por fim, percebe-se também que há em comum entre todas elas o compromisso formal quanto ao combate a todas as formas de corrupção, sendo este estabelecido e divulgado às diferentes partes interessadas. Neste quesito há um claro engajamento de seu público interno e seus parceiros comerciais nas suas relações com fornecedores, distribuidores, consumidores e agentes públicos. O gerenciamento destas situações é definido por processos e procedimentos devidamente implementados.

5. Conclusão

Atendendo ao objetivo da pesquisa, que se propunha a comprovar que a adoção da gestão da sustentabilidade empresarial como ferramenta estratégica mitiga vulnerabilidades, temos a concluir que de fato elas minimizam fraquezas e ameaças em quantidade e intensidade, o que se traduz pela significativa valorização de suas ações no mercado, principalmente quando comparadas as demais empresas presentes na BOVESPA.

Uma vez que estas companhias desempenham suas atividades focando-se no cumprimento da legislação, evitam a exposição a multas ou suspensão de suas atividades e ainda garantem a manutenção de uma boa imagem corporativa perante o mercado, sendo reconhecidas por seu comportamento ético.

Estimulando a inovação através da dedicação ao desenvolvimento de novos processos, materiais e tecnologia visando a preservação ambiental, a redução do desperdício e melhor qualidade de vida para seus funcionários, colocam-se a frente de seus concorrentes e surpreendem o mercado, garantindo participação e perenidade.

Valorizar seus recursos humanos também é característica destas organizações e estes, em retribuição, são comprometidos e apresentam maior produtividade.

Por fim, elas não desperdiçam os recursos financeiros, tendo clareza no que se traduz em investimento ou custo, o que garante sustentação financeira a seus projetos de médio e longo prazo.



Desta forma, com maior controle sobre suas vulnerabilidades, as empresas sustentáveis sofrem menor impacto às rupturas do caminho, têm a possibilidade de uma reação mais rápida e consistente, perdurando no mercado em que atua e mostrando-se mais resiliente que sua concorrência,

Referências

ANSOFF, H. Igor., **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

BM&FBOVESPA. **O Valor do ISE: principais estudos e a perspectiva dos investidores**. São Paulo: BM&FBOVESPA, 2012. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/download/O-Valor-do-ISE.pdf>. Acesso em 12 de junho de 2014.

BM&FBOVESPA. **ISE Boletim Informativo**. São Paulo: BM&FBOVESPA Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoBoletimISE.aspx?Idioma=pt-br>; Acesso em 12 de junho de 2014.

BM&FBOVESPA. **Resposta das Empresas: Carteira 2012, 2013 e 2014**. São Paulo: BM&FBOVESPA Disponível em: <http://www.isebvmf.com.br/index.php?r=relatorio&qid=4>; Acesso em 12 de junho de 2014.

CARMELLO, E. **Resiliência: a transformação como ferramenta para construir empresas de valor**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

ELKINGTON, John., Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (editado), **The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?**, UK, 2004. p.1-16.

FERREIRA, Ademir A., REIS, Ana C. F., PEREIRA, Maria A., **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FISCHMANN, Adalberto A., **Implementação de Estratégias: Identificação e Análise de Problemas**. Tese de Livre-Docência, FEA-USP, 1987.



JABBOUR, Charbel J. C., SANTOS, Fernando C. A., **Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis: o papel da gestão de pessoas.** RAP Rio de Janeiro 41(2):283-307, Mar./Abr. 2007

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

LIMA, Manolita.C. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva,2008.

MILLER, Katherine. **Organizational Communication: approaches and processes.** EUA: Cengage Learning, 2014.

SANTOS, Isabel C.; OLIVEIRA, Adriana L.; MORAIS, Paulo R. **Os Atributos de um Bom Trabalho Monográfico: reflexões e direcionamentos.** São Paulo: Revista UniVap, v.16,n28,2010.

SAVITZ, Andrew W., WEBER, Karl. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – and how you can too.** EUA: Jossey-Bass, 2014.

SHEFFI, Yossi. **The resilient enterprise:** overcoming vulnerability for competitive advantage. Massachusetts: MIT Press, 2007.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, ano 6, n.3, p. 192-213, 2005.
Disponível em: < <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/79/79>>. Acesso em: 12 jul.2014.

VARELLA, João. M. **Empresas Resilientes.** São Paulo: ISBN 978-85-8196-194-1, 2012.