



EMPRESAS RESILIENTES: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA QUANTO A RESILIÊNCIA EMPRESARIAL

*Tatiana Fontes Soares Livramento*¹,
*Marilsa de Sá Rodrigues*²

1 Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – UNITAU;
e-mail: tatianalivramento@uol.com.br

2 Professora Doutora do departamento de Economia, Contábeis e Administração da UNITAU
e-mail: marilsasarodrigues@outlook.com

Resumo

Este artigo tem por objetivo compreender o quanto a resiliência empresarial vem sendo estudada pela comunidade científica. Enquanto conceito identifica-se uma série de dicotomias e até mesmo divergências que justificaram a pesquisa realizada no sentido de buscar e analisar a produção científica quanto ao tema. Para tanto, aplicou-se a metodologia bibliográfica, com objetivo exploratório e abordagem quantitativa e qualitativa. Os resultados obtidos indicam uma baixa produção científica relativa a resiliência empresarial e, dentro deste cenário, os Estados Unidos se destacam nessa produção assumindo 55% do total apurado. Como referência bibliográfica Yossi Sheffi é o autor mais citado por todos os pesquisadores, podendo ser assumido como referência mundial no tema. Embora de extrema importância e sendo cada vez mais valorizada pelas organizações a resiliência empresarial se apresenta como um conceito ainda em estado incipiente, e por isso conclui-se que há espaço para muitas pesquisas neste sentido.

Palavras-chave: Resiliência Empresarial. Desenvolvimento Regional. Produção Científica

Abstract

This paper intends to understand enterprise resilience as a concept and how much it has been studied by scientific community. Surrounded by many dichotomies and even differences, the concept still represents many misunderstand what justified the survey in order to seek and review scientific literature on the subject. Adopted methodology was bibliographic survey, with exploratory objective and quantitative and qualitative approach. The result indicates low scientific production about the theme and, within this scenario the United States stands out in this production assuming 55% of the total. As a bibliographic reference Yossi Sheffi is the author most mentioned by all other researchers, and can be assumed as a world reference in the subject. While extremely important and increasingly valued by the organizations enterprise resilience is presented as a concept still in initial stage and indicates that is a field for others researches in this direction.

Keywords: Resilient Enterprise. Regional Development. Scientific Production



1. Introdução

Data de 1807 as primeiras referências de uso do termo resiliência. Atribuído historicamente ao cientista Thomas Young, enquanto estudava a deformação de algumas barras metálicas, a resiliência passou a ser entendida pela física como a capacidade de um material retornar a seu estado normal depois de ter sofrido alguma tensão. Com o passar dos anos, algumas outras áreas de conhecimento foram se apoderando do termo que hoje é utilizado também pela engenharia, psicologia e demais áreas da saúde, tecnologia da informação, falando-se até em resiliência ambiental.

Na área da administração, foco deste trabalho, observa-se que na maioria das vezes a resiliência vem sendo tratada como um atributo do indivíduo, o que por um lado se mostra coerente, uma vez que indubitavelmente são as pessoas que formam uma empresa, mas por outro atrela unicamente a estas pessoas a capacidade que uma empresa tem de superar suas crises, o que na prática não se configura como tal.

Yossi Sheffi, em 2005, traz luz a essa questão quando publica o livro *The resilient enterprise: overcoming vulnerability for competitive advantage*, ainda não traduzido para o português. Resultado de três anos de pesquisa pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) Supply Chain Exchange Program, o livro aponta caminhos para o estabelecimento de uma **empresa resiliente**, onde o maior foco é dado aos processos.

Baseado em diversas análises de uma mesma situação drástica vivida por duas ou mais empresas ao mesmo tempo, Sheffi buscou compreender e demonstrar o que faz uma organização superar mais rápida e eficazmente uma crise enquanto outras sucumbem ou levam tempo demais para reagir.

Desenvolver a habilidade de retomar rapidamente suas atividades planejadas após passar por uma ruptura e ainda garantir que seus clientes sejam minimamente afetados por tal episódio, talvez se traduza em uma boa definição para uma empresa resiliente, e é isso que se deseja melhor compreender, uma vez que muitos vêm se utilizando do termo, mas nem todos têm o conceito aclarado em suas mentes.

Ressalta-as ainda que empresas resilientes são mais flexíveis e tendem a perdurar em seus mercados por mais tempo, fato que contribui diretamente para o desenvolvimento regional, uma vez que o alto índice de mortalidade das empresa em seus primeiros anos de atuação traz sérios problemas não só econômicos mas sociais.

Neste contexto, apresenta-se como objetivo geral deste trabalho identificar e analisar o que a comunidade científica tem produzido com relação ao conceito de empresa resiliente e ainda, como objetivos específicos, sua conceituação e aplicabilidade para os processos de gestão empresarial, considerando a evolução cronológica e geográfica ao redor do mundo.

Para apresentar o tema escolhido, além desta introdução 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 temos a conclusão do artigo.

2. Referencial teórico



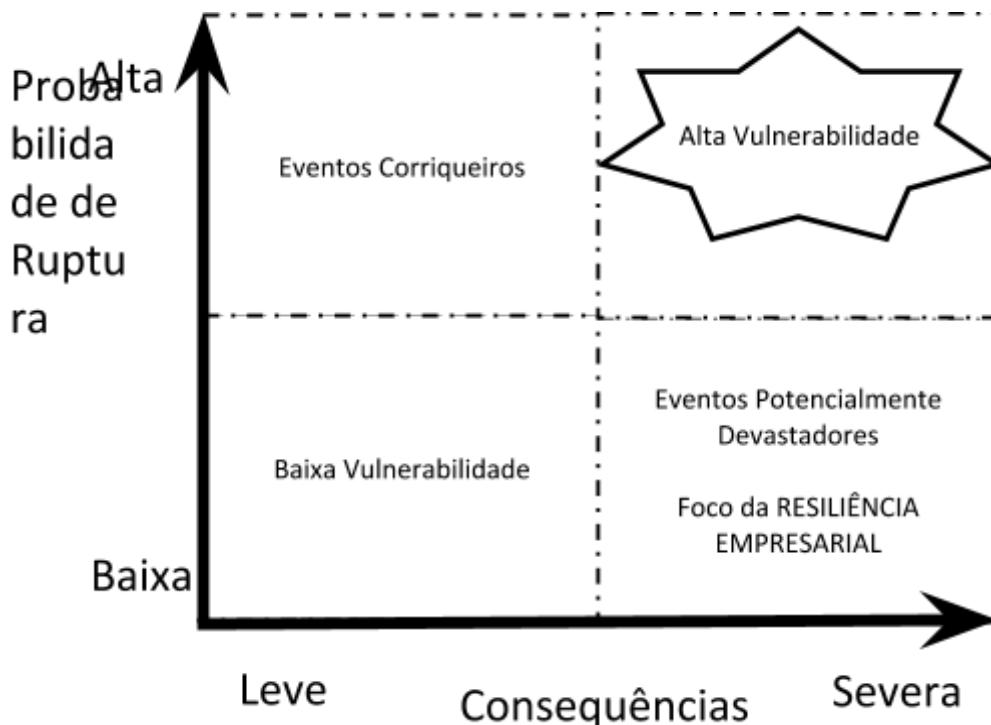
2.1 Resiliência Empresarial

Em decorrência de suas análises, ainda no prefácio da edição de 2007, Sheffi declara que empresas resilientes têm obsessão pela comunicação e o fazem não por uma habilidade dos indivíduos que a compõem, mas pela determinação de ferramentas, instruções e procedimentos que conduzem à comunicação.

Das possibilidades de rupturas ao planejamento, que ocorrem em maior ou menor grau em todas as empresas se apresentando como uma catástrofe ambiental, uma sabotagem, um incêndio, a morte de um líder, um atentado, uma greve, o atraso na entrega de um fornecedor... é importante lembrar que, em qualquer mercado, sempre haverá um concorrente aguardando a oportunidade de ocupar o espaço deixado vago e, quanto mais se demorar a retomá-lo, maior a chance de perdê-lo em definitivo.

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.

Figura 1 – Dimensões da Vulnerabilidade



Fonte: Adaptado de Sheffi (2007)



Da figura 1 depreende-se 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. Sendo assim, sugere-se que o quadrante que reúne aqueles eventos com baixa probabilidade de ocorrência, porém alto poder de devastação, passe a receber atenção por parte das empresas, pois é deste entendimento que se desenvolverá a capacidade de reação mais rápida e eficaz gerando o mínimo impacto possível ao cliente.

João Marcos Varella (2012) entende como empresa resiliente aquela com maior capacidade de inovação, versatilidade e flexibilidade, mas atribui aos critérios de recrutamento, seleção e retenção do capital humano o desenvolvimento da resiliência empresarial, ou seja, defende que para uma empresa ser resiliente tem que contar com pessoas resilientes.

Em consonância com Varella (2012), Cimbalista (2007) afirma de diversas formas ao longo de seu estudo, que a resiliência é das pessoas e reflete nas empresas, chegando a enunciar alguns fatores como o medo, incerteza e resignação como base da resiliência.

Enquanto Sheffi (2007) foca sua abordagem nos processos que podem levar a um maior grau de resiliência para a empresa, Varella (2012), Carmello (2008) e outros, voltam-se para o comportamento humano, e essa dicotomia 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”.

Como uma grande e antiga empresa de consultoria norte americana, atuando para o governo americano e também para empresas comerciais, a Booz Allen Hamilton acredita no poder da resiliência dos indivíduos, mas não perde o foco no desenvolvimento de processos que levarão as empresas a serem resilientes. Um bom exemplo disto são as pesquisas que desenvolvem visando estabelecer as melhores práticas para a resiliência cibernética, ou seja, garantir o pronto reestabelecimento de um sistema após ter sofrido um ataque em sua rede de dados e comunicação.

Em 2008, Ralph Shrader, presidente da Booz Allen Hamilton em seu discurso após três meses de um complexo, desgastante e bem sucedido processo de divisão da empresa disse: Não me conte o futuro – resiliência, não profecia, é o melhor presente (BOOZ ALLEN HAMILTON, 2014, tradução da autora). Para ele, acreditar na capacidade que a empresa tem de viver suas crises, reconhecer seus erros e aprender com eles tem um valor muito maior que qualquer resultado em si, pois fortalece e amplia a visão do negócio.

Por compactuar com a proposta dos autores que entendem a resiliência empresarial como uma habilidade desenvolvida pela e para a empresa e objetivar desenvolver outros estudos nesta área, entende-se ser de grande importância levantar o que de fato a comunidade acadêmica tem a dizer quanto a esse conceito.

2.2 Estudo bibliométrico ou bibliográfico?

Entendendo a bibliometria como um campo da ciência da informação que objetiva medir a produção científica criando parâmetros para comparações futuras, poder-se-ia supor que este seria o método adequado ao estudo que se apresenta, porém, analisando-o mais profundamente, depreende-se que sua dinâmica vai um tanto além deste entendimento.



Guedes e Borchiver (2005) iniciam a conclusão de seu estudo quanto a bibliometria dizendo:

A Bibliometria é uma ferramenta estatística que permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento, especialmente em sistemas de informação e de comunicação científicos e tecnológicos, e de produtividade, necessários ao planejamento, avaliação e gestão da ciência e da tecnologia, de uma determinada comunidade científica ou país.

Em se tratando de uma ferramenta estatística, que se utiliza de leis e conceitos específicos focando a periodicidade de autores e periódicos e também na contagem de palavras ou citações, a bibliometria se mostra extremamente técnica e se traduz num “instrumento quantitativo que permite minimizar a subjetividade inerente à indexação e recuperação das informações, produzindo conhecimento, em determinada área de assunto” (GUEDES; BORCHIVER, 2005).

Mais próxima a realidade da pesquisa feita para a elaboração deste artigo, entende-se o procedimento bibliográfico como o mais adequado para descrever esta realização. Como nos apresenta Manolita Lima (2008) em seu livro Monografia, “pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”, e é isto que se apresenta, mesmo que fazendo uso de parte dos utilíssimos recursos da bibliometria.

A pesquisa bibliográfica, no contexto acadêmico, apoia o pesquisador a formular e justificar problemas e hipóteses além de contribuir para um exercício analítico do tema pesquisado.

Com o objetivo de tratar as contribuições teóricas existentes sobre um tema, aprofundando o conhecimento e proporcionando o reconhecimento de abordagens anteriores a pesquisa bibliográfica pode inclusive servir de base exclusiva para o desenvolvimento de teses, o que lhe confere caráter amplo e diversidade de aplicação. (SANTOS; OLIVEIRA; MORAIS, 2010)

3. Método

Tendo sido objetivo deste artigo a identificação e caracterização das publicações acadêmicas com foco em empresas resilientes aplicou-se a metodologia bibliográfica, com objetivo exploratório e abordagem quantitativa e qualitativa.

A análise quantitativa foi realizada com base nos seguintes dados coletados: quantidade de publicações mencionando o conceito, ano e país da publicação e autores, e a análise qualitativa foi feita de acordo com as interpretações do conceito encontrado nas principais publicações identificadas.

Após não bem sucedidas buscas em outras bases de dados, elegeu-se o Portal de Periódicos da Capes (PPC) como a principal ferramenta para o levantamento, pois sendo possível a realização de consultas com acesso por IP identificado de instituição participante (UNITAU) a base de dados se apresentou bastante fértil, sendo possível a busca por assunto, por periódico, por livro e por base. Em função da especificidade do objetivo deste trabalho foram consideradas todas as classificações de publicação contendo as palavras-chave “*Resilient Enterprise*”, sem delimitação quanto a data da publicação. Verdadeiramente, a única delimitação imposta se deu quanto a análise das publicações revisadas por pares, que passa a apresentar os títulos sob a indicação de: Refinado por: nível superior: Periódicos revisados por pares.



Justifica-se a escolha das palavras-chave em inglês devido ao fato de que a literatura científica é fortemente produzida nesta língua e também por haver uma orientação publicada no PPC para que sejam utilizados termos em inglês visando a maior abrangência de seu alcance.

Cada um dos artigos listados como resultado da busca foi aberto, lido o resumo, anotado o ano de publicação, país de origem e autores para posterior tratamento desses dados.

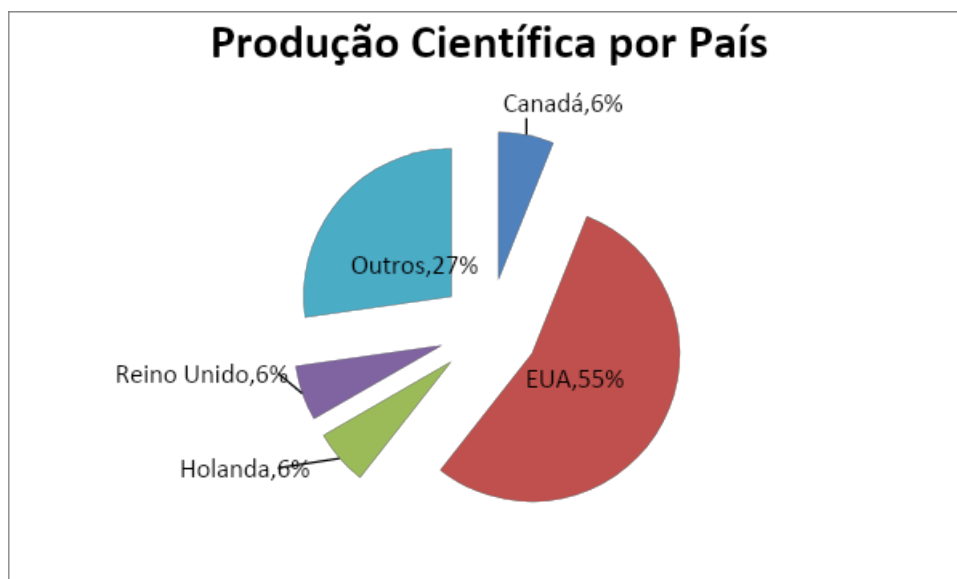
4. Resultados e discussão

Conforme descrito na seção método, a primeira busca realizada com as palavras-chave “*Resilient Enterprise*” resultou na indicação de 274 trabalhos. Ao refinar a busca por periódicos revisados por pares encontrou-se o reduzido número de 143 publicações e destas, após análise de seus conteúdos, apenas 33 foram considerados pertinentes ao objetivo da pesquisa uma vez que as demais mencionavam o termo *resilient* apenas como um adjetivo não necessariamente vinculado às características da empresa. Para exemplificar, algumas se referiam a um sistema resiliente, outras a resiliência das pessoas ou ainda a sistemas de produção.

O critério qualitativo para a seleção destes 33 artigos restringiu-se a apresentação do termo Empresa Resiliente de fato como uma condição da empresa. Entende-se que mesmo que o texto não tratasse de explicar o conceito em si ao leitor, o simples fato de mencioná-lo em sua análise demonstra a sua aceitação pelo pesquisador autor, o que já se revela como um avanço no estudo do conceito.

A análise destes 33 artigos revela que foram produzidos em 13 países distintos: África do Sul, Austrália, Canadá, EUA, Grécia, Holanda, México, Nova Zelândia, Reino Unido, Sérvia, Singapura, Suécia, além de uma produção em parceria que uniu pesquisadores de Portugal e EUA. Não há publicação referenciada ao Brasil.

Gráfico 1 – Distribuição da produção científica quanto a resiliência empresarial no mundo



Fonte: Elaborado pela autora

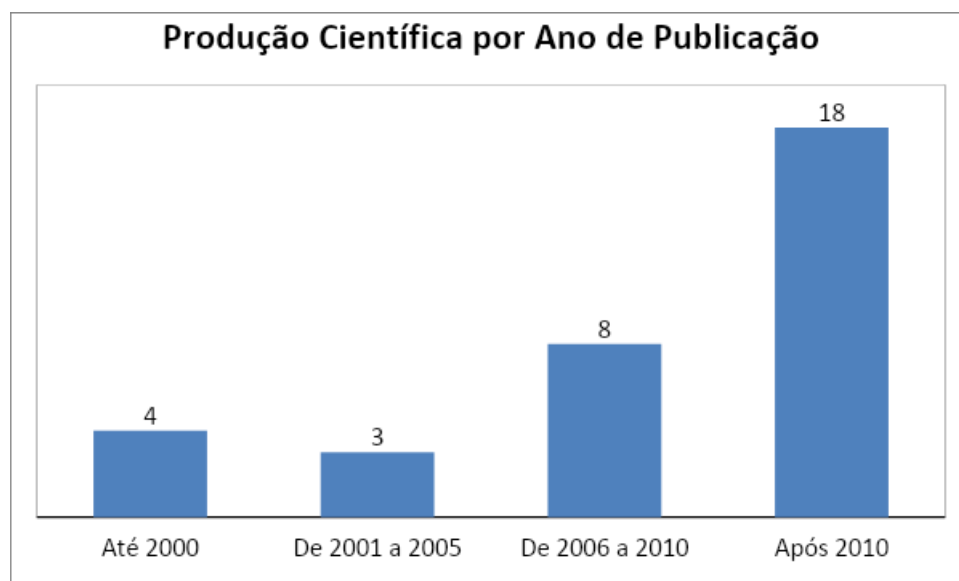


Para que a figura 2, acima, não ficasse visualmente poluída reuniu-se na categoria “outros” os nove países com apenas uma produção cada, resultando em 27% dos trabalhos. Canadá, Reino Unido e Holanda possuem cada um duas publicações e por isso respondem individualmente por 6% das publicações identificadas. Com larga vantagem sobre os demais, os Estados Unidos se destaca na produção científica quanto a resiliência empresarial, respondendo por 55% da produção mundial, tendo apresentado 18 estudos no Portal de Periódicos da Capes.

Outra análise interessante a ser feita refere-se a evolução cronológica das publicações, observando-se um significativo aumento após 2006.

Com base no gráfico 2 conclui-se que 79% da produção científica quanto a questão da resiliência empresarial ocorre após o ano de 2005, quando foi lançada a primeira versão do original trabalho de Yossi Sheffi, *The Resilient Enterprise*, já diversas vezes citado ao longo deste artigo. Sheffi é citado por 100% dos autores que, como ele, abordam a logística como base para a resiliência empresarial, além de também ser referenciado por muitos daqueles que aceitam o conceito conforme ele apresenta mesmo levando-o para outras áreas de aplicação.

Gráfico 2 – Distribuição cronológica da produção científica quanto a resiliência empresarial



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se também que não há uma repetição significativa de autores para as publicações que se apresentam e que os títulos são muito diversos, trazendo um bom indício da diversidade dos temas tratados.

O quadro 1 foi elaborado com o intuito de apresentar os 33 títulos dos trabalhos relacionados. Ressalta-se que a autora optou pela tradução livre dos títulos por entender que privilegiar o sentido e o contexto dos trabalhos traria uma melhor compreensão dos temas abordados.



Quadro 1 – Tradução livre dos 33 títulos relacionados e ordenados por relevância

1 - Captura, Governança e Resiliência: implicações estratégicas da história de Roma
2 - Atributos organizacionais de sistemas complexos altamente confiáveis
3 - Abordagens para a modelagem de projetos de redes de abastecimento resilientes
4 - Michael Beer: maiores ambições para a liderança
5 -A identificação de empresas potencialmente resilientes, baseadas no estuário, como incentivo para o empoderamento econômico da África do Sul: um kit de ferramentas.
6 -CFOs precisam estar no centro do risco: com os riscos em cada esquina, os CFOs precisam manter uma visão ampla para proteger a empresa e construir uma organização resiliente.
7 - A estrutura de decisões para empresas resilientes
8 - Estabilidade, resiliência e sustentabilidade nos sistemas de pastagem.
9 - Corporações de ponta: ampla rede de produção, gerenciamento e informação.
10- Empresas públicas e as indústrias baseadas nos países exportadores de petróleo.
11- Antecedentes de uma organização resiliente em uma economia em crise: um estudo empírico da indústria têxtil sueca.
12 - Resiliência: a contínua renovação das vantagens competitivas
13- O desenvolvimento da resiliência organizacional através do gerenciamento dos recursos humanos
14 - Avaliação do potencial da resiliência organizacional nas PME da indústria de processamento sérvia, uma abordagem pouco consistente.
15 - Estrutura resiliente: quatro arquétipos organizacionais
16 -Fatores que impactam o mercado de sucesso da comunidade de empresas florestais: Um estudo de casos – Tip muebles, México.
17 - Resiliência em empresas familiares.
18 - A resiliência da cadeia de suprimentos na crise financeira global: um estudo empírico
19 - Uma nova luz sobre o papel da indústria de alimentos: consequências da recessão
20 - Esteja sempre preparado: a resiliência dos operadores financeiros
21 - Rupturas na cadeia de abastecimento são inevitáveis.
22 - Características das empresas de alto desempenho.
23 - Alavancando os pontos fortes de sua empresa para continuar operando mesmo durante um ataque a seu banco de dados.
24 - O impacto causado por desastres em empresas de diferentes setores: implicação para cadeia de abastecimento.
25 -Homens planejam, Deus dá risada: a estratégia nacional do Canadá para proteger infraestruturas críticas.
26 - Mantendo-se afrente da tempestade: uma forte cultura corporativa aliada a uma cadeia de suprimentos flexível são os ingredientes para o gerenciamento das rupturas.
27 - Compreendendo o risco de rupturas na cadeia de abastecimento
28 - Mitigando os riscos de abastecimento
29 - Conquistando a resiliência da estrutura de informação
30 - Ilhas de excelência
31 - A expansão da liderança em tempos de tecnologia digital



32 - Reflexões sobre o marketing internacional: regeneração destrutiva e empresas multinacionais

33 - Estratégias de produção no século XVIII

Fonte: Elaborado pela autora

Embora apenas pelo título seja muito difícil identificar o tema tratado por alguns artigos, identifica-se a recorrência de alguns termos que, vinculados as palavras-chave pesquisadas, reportam efetivamente aos conceitos que embasam a resiliência empresarial: estratégias, mitigação, rupturas, impactos, excelência, desempenho, risco, redes de relacionamento, proteção e tantos outros.

5. Considerações finais

Mostrando-se um tema instigante, a resiliência empresarial vem sendo tratada nos últimos 10 anos como um desafio tanto em sua compreensão quanto em sua aplicação.

A proposta não é avaliar a capacidade de reação em si, mas sim compreender o que deve ser feito antes de uma crise para que a empresa esteja sempre preparada para superá-la, seja lá qual for o desafio que se apresente.

Identificar as vulnerabilidades da organização e desenvolver as ferramentas adequadas para que estas sejam mitigadas em seus efeitos é o desafio proposto por Yossi Sheffi, que destaca a importância do gerenciamento das rupturas e a preparação para superá-las mesmo que sejam consideradas pouco prováveis de acontecer. Este é o caminho sugerido para que as empresas estejam preparadas para o imprevisível.

Embora o enfoque de Sheffi sejam as vulnerabilidades dos processos operacionais e logísticos das empresas, acredita-se que os demais processos também devem ser tratados visando a exigida flexibilidade empresarial que a economia global impõe. Por isso, acredita-se não só na relevância do tema como também na necessidade de maiores esforços de pesquisa para que se tenha o conceito mais estruturado e difundido, não apenas no meio acadêmico como também no ambiente empresarial.

Entende-se que o objetivo deste estudo foi atingido uma vez que se identificou o “estado da arte” quanto a resiliência empresarial e pode-se sugerir uma série de novas abordagens para que melhor se compreenda o conceito.

Analisando os resultados da pesquisa realizada muitas questões podem ser levantadas: por que o tema não é tratado pela comunidade científica brasileira? Será esta uma preocupação decorrente das grandes ameaças do terrorismo, dos tufões, terremotos ou tsunamis que não afligem diretamente o Brasil? Os países desenvolvidos têm melhores condições de estudar o tema? Por que ainda não há um pesquisador dedicado ao tema em sua amplitude a ponto de se colocar no meio acadêmico como um especialista?

Acredita-se que todas essas questões podem orientar trabalhos futuros que trarão maior conhecimento quanto a resiliência empresarial, conceito importante que pode vir a ser aplicado com vistas a minimizar a quantidade de empresas que encerram suas atividades por terem sido atingidas por uma crise, externa ou interna.



Referências

BOOZ ALLEN HAMILTON. **Resilience in the cyber era**: building an infrastructure that secure and protects. USA, 2013

BOOZ ALLEN HAMILTON. **Ideas and Insights**.

Disponível em: <<http://www.boozallen.com/insights/2008/10/40624119>>. Acesso em: 10 Out. 2014.

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

CIMBALISTA, S. **Subjetividade e resiliência**: o cotidiano adverso do trabalho flexível. In: X encontro nacional da ABET. - Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2007, Salvador. Anais do X Encontro Nacional da ABET. São Paulo : ABET, 2007. V. 1.

GUEDES, V.L.S., BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, v. 6, p. 1-18, 2005.

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



SANTOS, I. C.; OLIVEIRA, A. L.; MORAIS, P. R. **Os Atributos de um Bom Trabalho**
Monográfico: reflexões e direcionamentos. São Paulo: Revista UniVap, v.16, n.28, 2010.

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

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