

Análise do nível de adoção dos princípios de continuidade de negócios por empresas brasileiras: um estudo exploratório

Palavras-Chave: Continuidade de negócios, ISO 22301:2020, Brasil.

Autores:

Vitor Amado de Oliveira Bobel [UNICAMP]

Dr. Rosley Anholon [UNICAMP]

INTRODUÇÃO

Principalmente com a pandemia da Covid-19, ficou evidente que as empresas destinam pouca atenção à gestão da continuidade dos negócios. A Norma 22301:2020 (ABNT, 2020) apresenta diretrizes associadas à segurança e resiliência organizacional, visando o estabelecimento de um sistema de gestão que possibilite a continuidade dos negócios após uma interrupção. O objetivo deste estudo de Iniciação Científica se caracterizou pela análise do nível de adoção dos princípios de continuidade de negócios por empresas brasileiras; tal estudo foi conduzido em caráter exploratório. Fez parte de um macro projeto que também almejou estabelecer panoramas sobre a gestão da inovação e gestão de competências, estudos estes desenvolvidos por outros alunos de Iniciação Científica; todos os estudos do macro projeto utilizaram as mesmas técnicas de análise de dados, cada qual logicamente em sua temática. Os alunos de IC trabalharam de forma colaborativa e sinérgica.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As etapas realizadas foram pesquisa bibliográfica, estruturação do questionário, coleta de dados (survey), análise de dados, discussão e conclusões. A pesquisa bibliográfica possibilitou a fundamentação teórica sobre o assunto e a compreensão da norma ISO 22301:2020 (ABNT, 2020). A partir dela, foi possível estruturar 16 práticas (Tabela 1) que deram base ao questionário utilizado na coleta de dados junto aos acadêmicos. Todo projeto foi autorizado pelo CEP-Unicamp (CAEE: 50579021.8.0000.5404)

Tabela 1. Práticas para a gestão da continuidade dos negócios - Fonte: ISO 22301:2020 (ABNT, 2020)

P1	As organizações devem analisar com frequência questões internas e externas que possam comprometer resultados relacionados à gestão da continuidade dos negócios.
P2	As organizações devem procurar entender as necessidades e expectativa das partes interessadas e, na sequência, devem considerar tais informações nas atividades e decisões relacionadas à gestão da continuidade dos negócios.
P3	As organizações devem possuir escopo bem definido em relação ao que desejam trabalhar na gestão da continuidade dos negócios.
P4	A alta direção das organizações deve realizar análises críticas periódicas em relação as atividades associadas à gestão da continuidade dos negócios e deve assegurar os recursos necessários de diferentes tipos para que as mesmas aconteçam da melhor forma possível.
P5	As organizações devem definir corretamente os papéis e responsabilidades associados à gestão da continuidade dos negócios, fazendo com que os mesmos sejam compreendidos pelos colaboradores.
P6	As organizações devem possuir colaboradores competentes trabalhando nas atividades associadas à gestão da continuidade dos negócios; para tal, devem buscar gerar tais competências por meio de educação, treinamentos ou experiência.
P7	As organizações devem definir objetivos associados à gestão da continuidade dos negócios de forma consistente, plausíveis de serem mensurados e os devem comunicar para todas as partes envolvidas. Também planejam como alcançar tais objetivos (o que será feito, quais recursos serão necessários, quem estará envolvido, qual será a duração do plano, como os resultados serão analisados, etc.)
P8	As organizações devem possuir processos sistemáticos bem estruturados para analisar o impacto de situações anormais em seus negócios e os possíveis riscos de uma interrupção, incluindo, por exemplo, um período máximo pré-definido no qual a não retomada das atividades se tornarão inaceitáveis, a capacidade mínima exigida para retomada, entre outras questões.
P9	As organizações devem possuir um processo estruturado de avaliação e tratamento de riscos para apoiar a tomada de decisões na gestão da continuidade dos negócios.
P10	As organizações devem possuir sistemas de controle de documentação bem estruturado (independente da forma) para melhor sustentar a gestão da continuidade dos negócios.

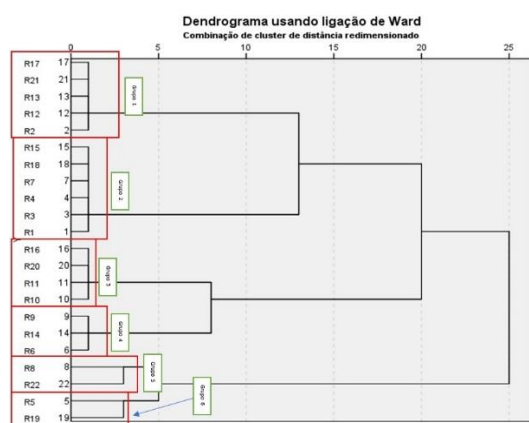
P11	Quando definem estratégias e soluções para a continuidade de seus negócios, as organizações as devem definir de forma adequada às suas realidades (porte, capacidade financeira, etc), devem proteger as atividades prioritárias, devem reduzir a probabilidade de disfunção, e devem provisionar recursos necessários caso a disfunção ocorra, entre outros aspectos.
P12	Em relação aos planos operacionais para gerenciar a organização durante a disfunção, as organizações devem definir de forma bem estruturada propósito, escopo, objetivos, papéis e responsabilidades dos colaboradores, como se dará a operação, coordenação de cada equipe, entre outras questões; desta forma, no momento da disfunção, haverá uma estrutura de resposta bem definida acerca do que deverá ser feito.
P13	Assim como há um detalhamento completo de como se dará a gestão ao longa da disfunção, as organizações também devem possuir planos estruturados para avaliar o momento oportuno para a retomada e condução do processo de restauração de suas atividades.
P14	Organizações devem fazer exercícios e testes periódicos para validar a eficiência de suas estratégias e soluções associadas a continuidade dos negócios, refletindo assim sobre oportunidades de melhoria existentes. Também devem avaliar periodicamente a capacidade de fornecedores e parceiros de manter suas operações em momentos de disrupções, bem como o compliance com os requisitos legais, regulamentares e melhores práticas do setor.
P15	As organizações devem possuir clareza em relação à maneira pela qual mensuram o desempenho da gestão da continuidade dos negócios, considerando os indicadores pertinentes, frequência de monitoramento, colaboradores responsáveis, entre outros aspectos.
P16	As organizações devem realizar auditorias periódicas em suas atividades de gestão da continuidade dos negócios visando identificar oportunidades de melhorias. Também registram as informações, independente da forma, para que estas possam auxiliar a tomada de decisão e serem utilizadas como lições aprendidas em futuras ocasiões.

Para cada prática do questionário, os participantes deveriam avaliar as dezesseis práticas para três situações: a) para as empresas brasileiras em geral; b) para as grandes indústrias brasileiras; c) para as pequenas e médias indústrias brasileiras. Para cada situação, deveriam escolher uma das opções da escala: Não aplicada; Aplicada de forma superficial; Aplicada de forma razoável; Aplicada de forma adequada; Aplicada de forma bem estruturada. Números fuzzy foram associados a cada item da escala. 22 acadêmicos conhecedores do assunto participaram da pesquisa.

As seguintes análises de dados foram realizadas: 1) Análise de frequências simples. 2) Análise Hierárquica de Cluster (AHC) → o objetivo foi verificar o agrupamento dos respondentes de acordo com suas características e posterior alocação de cada respondentes em níveis (3 níveis possíveis, cada um com números fuzzy correspondentes). 3) Versão adaptada do Fuzzy Topsis (CHEN, 2000) → o objetivo foi ordenar comparativamente as 16 práticas segundo o grau de aplicação. Nessa versão adaptada, cada respondente acabou assumindo o papel de um “critério” e teve sua nota ponderada pelo seu nível fuzzy de capacidade de aferir sobre os questionamentos realizados. Uma análise de sensibilidade foi realizada por meio da omissão de cada grupo de respondentes para verificar o impacto na ordenação obtida.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em termos de análises de frequências, de forma geral, as pequenas e médias indústrias apresentaram percentuais altos para a maioria das práticas no item “Não Aplicada” da escala. Quando analisado o item “Aplicada de forma superficial”, este se ressaltou tanto na maior parte das práticas das pequenas e médias indústrias quanto da categoria “Empresas de forma” geral. Comparativamente, as grandes indústrias apresentam melhor desempenho. A AHC gerou o dendograma ilustrado na Figura 1. Os grupos foram analisados e os respondentes classificados em níveis.



Respondentes por nível

Nível 1 = R5; R10; R11; R16; R19; R20

Nível 2 = R1; R3; R4; R6; R7; R8; R9;
R14; R15; R18; R22

Nível 3 = R2; R12; R13; R17; R21

Figura 1. Dendograma - AHC (Fonte: dados da pesquisa)

A aplicação adaptada do Fuzzy Topsis permitiu obter a ordenação comparativa das práticas para cada categoria analisada. A análise de sensibilidade também foi realizada. A 1º posição significa a prática mais aplicada comparativamente.

Tabela 2. Empresas brasileiras de forma geral (Fonte: dados da pesquisa)

Prática	Ordem	Análise de Sensibilidade					
		Sem G1	Sem G2	Sem G3	Sem G4	Sem G5	Sem G6
P1	1º	8º	1º	1º	1º	1º	1º
P2	2º	3º	2º	2º	2º	2º	2º
P3	3º	1º	5º	3º	5º	5º	3º
P4	5º	6º	4º	4º	4º	4º	6º
P5	12º	12º	12º	12º	8º	12º	11º
P6	6º	2º	6º	6º	7º	6º	5º
P7	7º	9º	8º	7º	9º	7º	7º
P8	14º	14º	14º	15º	15º	14º	14º
P9	13º	11º	15º	14º	14º	13º	13º
P10	9º	5º	11º	9º	6º	8º	9º
P11	4º	7º	3º	5º	3º	3º	4º
P12	8º	4º	7º	8º	10º	9º	8º
P13	10º	10º	10º	10º	12º	9º	10º
P14	15º	16º	13º	13º	13º	15º	15º
P15	11º	13º	9º	11º	11º	11º	12º
P16	16º	15º	16º	16º	16º	16º	16º

Tabela 3. Grandes Indústrias (Fonte: dados da pesquisa).

Prática	Ordem	Análise de Sensibilidade					
		Sem G1	Sem G2	Sem G3	Sem G4	Sem G5	Sem G6
P1	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º
P2	4º	3º	5º	3º	4º	3º	4º
P3	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º
P4	3º	5º	3º	4º	3º	4º	3º
P5	7º	9º	6º	7º	7º	7º	7º
P6	10º	6º	14º	12º	9º	11º	10º
P7	5º	10º	4º	5º	5º	5º	5º
P8	14º	13º	13º	15º	15º	15º	14º
P9	11º	8º	12	11º	12	14	11º
P10	9º	11º	9	8º	8º	8º	9º
P11	6º	4º	7º	6º	6º	6º	6º
P12	8º	7º	8º	9º	10º	9º	8º
P13	13º	12º	11º	13º	14º	13º	13º
P14	16º	16º	15º	16º	16º	16º	16º
P15	12º	15º	10º	10º	11º	10º	12º
P16	15º	14º	16º	14º	13º	12º	15º

Tabela 4. Pequenas e Médias Indústrias geral (Fonte: dados da pesquisa)

Prática	Ordem	Análise de Sensibilidade					
		Sem G1	Sem G2	Sem G3	Sem G4	Sem G5	Sem G6
P1	2º	2º	1º	2º	3º	3º	2º
P2	3º	3º	3º	3º	2º	2º	3º
P3	1º	1º	2º	1º	1º	1º	1º
P4	6º	7º	5º	7º	4º	5º	6º
P5	4º	4º	6º	5º	5º	8º	4º
P6	9º	10º	7º	9º	7º	9º	7º
P7	7º	8º	4º	6º	9º	6º	8º
P8	14º	12º	13º	14º	15º	14º	14º
P9	15º	14º	14º	15º	14º	15º	15º
P10	12º	13º	11º	12º	13º	12º	12º
P11	8º	6º	9º	8º	6º	7º	9º
P12	5º	5º	8º	4º	8º	4º	5º
P13	10º	9º	10º	10º	10º	10º	10º
P14	13º	15º	15º	13º	12º	13º	13º
P15	11º	11º	12º	11º	11º	11º	11º
P16	16º	16º	16º	16º	16º	16º	16º

Muitos são os debates que podem ser realizados. Destacamos alguns deles:

- A gestão da continuidade de negócios ainda é um tema que precisa ser mais enfatizado nas empresas.
- Comparativamente, as grandes indústrias estão um pouco mais bem preparadas que as empresas de forma geral, em especial as pequenas e médias indústrias.
- A realização de auditorias periódicas nas atividades de gestão da continuidade dos negócios visando identificar oportunidades de melhorias, comparativamente, acaba sendo uma das atividades menos aplicadas nas três categorias analisadas.

CONCLUSÕES

A pandemia da Covid-19 mostrou a importância da gestão da continuidade de negócios em momento de disruptions; muitas empresas ainda negligenciaram tais práticas em seus sistemas de gestão. Tais práticas precisam ser melhoradas nas empresas de forma geral, em especial nas pequenas e médias indústrias. Este estudo, de caráter exploratório, contribui nesse sentido.

BIBLIOGRFIAS

ABNT. **ISO 22301: Segurança e resiliência - Sistema de gestão de continuidade de negócios - Requisitos (Security and resilience - Business continuity management systems - Requirements)**. Rio de Janeiro: ABNT: Rio de Janeiro: ABNT, 2020.

CHEN, C. T. Extension of fuzzy TOPSIS method based on interval-valued fuzzy sets". **Applied Soft Computing Journal**, v. 26, p. 513–514, 2000.