

# Continuidade de negócios: conceituação e metodologias de avaliação

[Editorial]

*Yuber Liliana Rodríguez-Rojas\**

Como citar este editorial:

Rodríguez-Rojas, Y. L. (2021). Continuidade de negócios: conceituação e metodologias de avaliação. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(1).  
<https://doi.org/10.15332/24631140.6337>



Atualmente, a continuidade de negócios é o desafio das organizações, uma vez que elas devem enfrentar demandas crescentes em ambientes dinâmicos. As empresas estão expostas a diferentes situações, como falhas, calamidades naturais, ataques, crises econômicas, entre outras, conduzindo a uma abordagem proativa para proteger os negócios de tais efeitos. Nesse contexto, foram criadas estratégias tais como *Business Continuity Management* (BCM), que é vista como uma forma de integrar o processo de recuperação no âmbito preventivo da avaliação de risco da organização (Timms, 2018; Zeng & Zio, 2017).

---

\* Chefe de redação. Professora do Mestrado em Qualidade e Gestão integral. Acordo entre a Universidade de Santo Tomás e a Icontec. Doutora em Administração. Mestra em Segurança e Saúde no Trabalho. Fisioterapeuta. Linha de pesquisa em Qualidade e Gestão integral na Universidade Santo Tomás, Bogotá, Colômbia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3904-4938>. CVLAC: [http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000620327](http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000620327)

Sob a visão da Organização Internacional de Normalização (ISO pelas siglas em inglês) a continuidade do negócio é a capacidade das organizações de se sustentarem diante de riscos internos e externos que possam afetar sua permanência no mercado, bem como de continuarem sua oferta dentro de um período determinado sem interrupção (International Organization for Standardization, 2019).

Além disso, o BCM faz parte da gestão de risco da cadeia de fornecimento e é um fator competitivo para as empresas, pois ajuda a garantir o funcionamento adequado de processos comerciais básicos no caso de uma falha ou situação. Se as operações comerciais forem severamente interrompidas, o tomador de decisão empresarial enfrenta uma situação caracterizada por um alto grau de incerteza, complexidade e pressão de tempo, portanto, são necessárias estratégias para apoiar a tomada de decisão oportuna e acrescentar valor à organização (Schätter et ál., 2019).

É importante observar que a adoção de um sistema de gestão da continuidade do negócio contribui para a proteção da vida, da propriedade e do meio ambiente, para a proteção e melhoria da reputação e credibilidade da organização, para maiores vantagens competitivas, pois consegue operar durante as interrupções, para a redução de custos e melhoria da eficiência, para o aumento da capacidade de resistência, para a redução da exposição legal e financeira e para a capacidade de gestão de riscos para responder às vulnerabilidades operacionais: (Icontec, 2020), portanto, a norma técnica ISO 22301: O ano de 2019 torna-se uma boa prática de gestão para as organizações, independentemente do seu tamanho ou atividade econômica. Além do mais, a Colômbia tem a GTC-ISO 22313: 2020 que fornece orientações sobre o uso da NTC ISO 22301.

Por outro lado, o desenvolvimento de planos bem estabelecidos que levam em consideração a identificação de riscos de interrupção do negócio, a definição de planos estratégicos e táticos, a gestão proativa e a preparação

para responder a um objetivo são essenciais para garantir a continuidade do negócio (Faertes, 2015). Para tal efeito, é preciso criar um *Business Continuity Plan* (plano de continuidade de negócios ou BCP, pelas siglas em inglês) que é um guia de procedimentos para criar planos que previnam, preparem, respondam, gerenciem e recuperem um negócio das interrupções, a fim de proporcionar continuidade de negócios a longo prazo (Fani & Subriadi, 2019).

Foram criadas diretrizes para a adoção de estratégias, BCM nas PYMES, considerando sua alta vulnerabilidade (Kato & Charoenrat, 2018). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou o *BCM guidebook*, no qual assinala que três elementos principais devem ser considerados: 1) medidas preventivas; 2) medidas de preparação; e 3) opções de resposta (OIT, 2011)

O BCM foi comparado aos métodos convencionais de gestão de risco e demonstrou contribuir não apenas para a proteção do sistema contra o evento perturbador, mas também para o processo de recuperação durante e após o evento (Xing et ál., 2019).

As metodologias de avaliação da continuidade de negócios são, em sua maioria, quantitativas. É preciso salientar que estes métodos são estáticos no tempo, ou seja, são responsáveis pelo nível de risco em um momento específico, portanto, estes métodos não levam em consideração a deterioração de componentes (Xing et ál., 2019) ou a obsolescência das informações, dados ou sistemas. É necessário, neste sentido, atualizá-lo permanentemente.

Por sua vez, Torabi et ál. (2014) indicam que a análise de impacto no negócio (BIA) é um dos processos chave na implementação de um sistema de gestão de BCM, pois fornece uma visão apropriada dos produtos e

processos chave da organização. A coleta e análise de dados são duas etapas essenciais do BIA.

Foram desenvolvidos métodos de avaliação da continuidade das áreas de negócios no setor petrolífero, (Zeng & Zio, 2017), no setor de alimentos, (Schätter et ál., 2019), entre outros. Por sua vez, Xing et ál. (2019) Desenvolveram um modelo de simulação para avaliar as métricas dinâmicas de continuidade dos negócios inseridas inicialmente. Isto identificou um cenário de risco para uma usina nuclear para demonstrar a aplicabilidade da abordagem sugerida

Para além disso, a metodologia Redriss permite soluções robustas e flexíveis para um amplo leque de problemas de decisão logística durante a fase de reação de uma interrupção. Redriss consiste em três partes: (1) implementação, (2) construção de cenários em dois estágios e (3) medição da robustez envolvendo sete tarefas (modelo de otimização, classificação e calibração de parâmetros, cenários de previsão, geração de alternativas, cenários hipotéticos, teste de arrependimento e integração de preferências de risco), portanto, é uma medida inovadora de redução do risco de desastres dentro das organizações (Schätter et ál., 2019).

Além do mais, modelos conceituais como o proposto por Zeng e Zio (2017) foram criados, que dividem o processo comercial em quatro fases sequenciais: proteção, mitigação, emergência e recuperação. As fases de proteção, mitigação e emergência são modeladas por modelos de árvores de eventos, árvores de falhas e diagramas de sequência de eventos para caracterizar as probabilidades associadas aos eventos intermediários. A fase de recuperação é modelada por um processo semi-markoviano. Este processo foi desenvolvido com simulação a fim de calcular as métricas de continuidade de negócios.

Neste contexto, há uma diversidade de documentos que contribuem para a compreensão da continuidade do negócio e de suas estratégias de avaliação. Espera-se que estes e outros avanços no conhecimento possam contribuir para a sustentabilidade das organizações. Dito de outra forma, a pesquisa em intervenções organizacionais deve contribuir para a compreensão do impacto no mundo real, visando gerar resultados abrangentes, que envolvam tanto o rigor científico, quanto a relevância prática.

Por fim, vale a pena mencionar a pesquisa realizada por von Thiele et ál. (2020) na qual foram identificados 10 princípios que devem ser cumpridos pela pesquisa organizacional:

1. Garantia do engajamento e a participação ativa entre as principais partes interessadas.
2. Entendimento da situação (pontos de partida e objetivos).
3. Alinhamento da intervenção com os objetivos existentes da organização.
4. Explicação da lógica do programa.
5. A priorização das atividades de intervenção em função do equilíbrio de esforços e ganhos.
6. Trabalho com as práticas, processos e mentalidades existentes.
7. Observação, reflexão e adaptação iterativa.
8. Desenvolvimento das capacidades de aprendizagem organizacional.
9. Avaliação da interação entre intervenção, processo e contexto.
10. Transmissão de conhecimentos para além da organização específica.

Os princípios sugerem como a projeção, implementação e avaliação das intervenções organizacionais podem ser pesquisadas a fim de maximizar tanto o impacto prático quanto o científico (von Thiele et ál., 2020). Neste sentido, espera-se que as revistas académicas contribuam para a socialização do conhecimento desenvolvido sobre vários tópicos

relacionados com a gestão e desenvolvimento organizacional, incluindo a continuidade de negócios e as suas metodologias de avaliação, para que seja utilizado no ambiente empresarial.

## Referências

- Faertes, D. (2015). Reliability of Supply Chains and Business Continuity Management. *Procedia Computer Science*, 55, 1400-1409.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.130>
- Fani, S. V., & Subriadi, A. P. (2019). Business Continuity Plan: Examining of Multi-Usable Framework. *Procedia Computer Science*, 161, 275-282.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.124>
- Icontec. (2020). *GTC-ISO 22313. Seguridad y resiliencia. Sistemas de continuidad de negocio. Orientación sobre el uso de la NTC ISO 22301* (Icontec).
- International Organization for Standardization. (2019). *ISO 22301. Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements*. International Organization for Standardization.
- Kato, M., & Charoenrat, T. (2018). Business continuity management of small and medium sized enterprises: Evidence from Thailand. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 27, 577-587. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.10.002>
- OIT. (2011). *Multi-hazard business continuity management: Guide for small and medium enterprises*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_emp/documents/instructionalmaterial/wcms\\_187875.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_187875.pdf)
- Schätter, F., Hansen, O., Wiens, M., & Schultmann, F. (2019). A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management. *Decision Support Systems*, 118, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.12.006>
- Timms, P. (2018). Business continuity and disaster recovery – advice for best practice. *Network Security*, 2018(11), 13-14. [https://doi.org/10.1016/S1353-4858\(18\)30113-2](https://doi.org/10.1016/S1353-4858(18)30113-2)
- Torabi, S. A., Rezaei Soufi, H., & Sahebjamnia, N. (2014). A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*, 68, 309-323. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.04.017>

Von Thiele, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen  
Abildgaard, J., Richter, A., Lornudd, C., Mazzocato, P., & Reed, J. E. (2020). How  
to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum  
impact: The Sigtuna Principles. *European Journal of Work and Organizational  
Psychology*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>

Xing, J., Zeng, Z., & Zio, E. (2019). Dynamic business continuity assessment using  
condition monitoring data. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 41,  
101334. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2019.101334>

Zeng, Z., & Zio, E. (2017). An integrated modeling framework for quantitative business  
continuity assessment. *Process Safety and Environmental Protection*, 106, 76-88.  
<https://doi.org/10.1016/j.psep.2016.12.002>