



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

CENÁRIOS PESSIMISTAS E A GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

OSCAR SARQUIS GONZÁLEZ BRAGA

Universidade de Fortaleza
oscarsarquis@uol.com.br

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

Universidade de Fortaleza
sergioforte@unifor.br



CENÁRIOS PESSIMISTAS E A GESTÃO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS

Resumo

O presente artigo relaciona trajetórias estratégicas propostas pelo estudo de cenários prospectivos, principalmente no âmbito das ameaças e vulnerabilidades identificadas por tais estudos, com o planejamento estratégico, numa perspectiva de capacidade ofensiva das firmas, e com a gestão de continuidade de negócios, numa perspectiva de capacidade defensiva das firmas, em ambos os casos visando à preservação de posições competitivas vantajosas das firmas, no que poderia ser chamado de “value preservation”. Para o estabelecimento desse vínculo, sugere um framework de avaliação do nível estratégico da GCN, testando-o em empresas brasileiras com experiências em estudo de cenários, que realizem a gestão de continuidade de negócios. O estudo objetiva, portanto, entender como ameaças e vulnerabilidades identificadas nos cenários de referência ou pessimistas são estudados pelas empresas e qual o impacto deles na gestão da continuidade de negócios. A importância da discussão centra-se no fato de que a preservação de vantagem competitiva deve nortear as ações estratégicas de todas as empresas no âmbito das economias modernas.

Palavras-chave: Cenários, Planejamento Estratégico, Capacidade Defensiva, Ameaças, Vulnerabilidades, GCN.

Abstract

This article relates strategic trajectories proposed by the study of prospective scenarios, especially in the context of threats and vulnerabilities identified by such studies, with the strategic planning, in a perspective of offensive capability of firms, and business continuity management, with a view to defensive ability of firms, in both cases aiming at the preservation of advantageous competitive positions of firms, in what could be called "value preservation". To establish this link, suggests a framework for assessing the strategic level of BCM, testing it on Brazilian companies with experience in scenario study, and conducting the business continuity management. The study aims, therefore, understand how threats and vulnerabilities identified in the reference or pessimistic scenarios are studied by companies and what is their impact on the management of business continuity. The importance of the discussion focuses on the fact that the preservation of competitive advantage should guide the strategic actions of all companies in context of modern economies.

Keywords: Scenarios, Strategic Planning, Defensive Ability. Threats, Vulnerabilities, BCM.



1 Introdução

Em ambientes cada vez mais dinâmicos e mutáveis em uma escala global o estudo de cenários torna-se ainda mais relevante. Grandes corporações que fazem investimentos em larga escala precisam entender ou projetar as possíveis mudanças ambientais que podem ocorrer.

A procura de compreender o futuro há muito vem sendo perseguida pelas organizações tendo por propósito antecipar-se sobre eventos no intuito de superar seus competidores, ou mesmo tornarem-se sustentáveis nesse ambiente imensamente competitivo. Além disso, uma vez não sendo possível antecipá-lo como um todo, análises sobre ameaças e oportunidades nesse ambiente futuro são realizadas através de métodos e técnicas cada vez mais variadas, criando mecanismos consistentes para suas aplicações.

Nesse sentido, Godet (2000) pondera que a prospectiva é um desses instrumentos que possibilita a organização e estruturação, por meio de uma reflexão coletiva, dos desafios futuros e, eventualmente, a avaliação das opções estratégicas. Com esse intuito, a prospectiva estimula a visualização de futuros possíveis, ou seja, de cenários prováveis, tendo em vista os objetivos dos gestores das organizações, influenciando suas decisões importantes no processo, em que cenário opera como uma previsão.

Por sua vez, o planejamento de estratégias e ações organizacionais torna-se enriquecido ao utilizar mecanismo que propicie uma análise mais pormenorizada de questões críticas relacionadas com o futuro, além de permitir que as decisões de risco sejam tomadas com mais transparência (MACIAL; GRUMBACH, 2002). Para Oliveira e Forte (2009, p.2) “a utilização de cenários prospectivos é uma ferramenta das mais adequadas para auxiliar a reflexão estratégica em ambientes turbulentos e incertos”.

Previsões pessimistas sobre as organizações e sobre o ambiente empresarial que atuam necessitam de um cuidado especial nesse aspecto. Há sempre a possibilidade da ocorrência de eventos *outliners*, que possuem uma probabilidade muito pequena de ocorrer, mas podem gerar impactos catastróficos (TALEB, 2008). Eventos de baixa probabilidade, difícil previsibilidade e de alto impacto são chamados de Cines Negros e podem ser definidos como “acontecimentos de alto impacto, de natureza rara e imprevisível, mas que, quando analisados de forma retrospectiva, não parecem tão improváveis assim” (FLYVBEJERG, BYDZIER, 2011, p. 11).

Num mesmo direcionamento enquadra-se a Gestão de Continuidade de Negócios. Contra a existência de ameaças crescentes, a GCN tem surgido em muitas indústrias como um processo sistemático de medição e resposta aos efeitos de crises e interrupções, muito embora seu papel estratégico potencial permaneça subestimado. Herbane et.al (2004) observa que a GCN oferece às organizações mecanismos através dos quais garantem a continuidade das operações em eventos de crise ou desastre. Segundo o autor, sem que se evidencie essa capacidade, as dimensões estratégicas de vantagem competitiva podem não possuir uma plataforma para a geração dos valores almejados. A ABTN (2007) corrobora que o entendimento da GCN em um nível mais estratégico possibilita que metas estabelecidas pela organização do ponto de vista de resultado de negócio não serão comprometidos por interrupções inesperadas.

Uma vez que os cenários pessimistas e ameaças e vulnerabilidades organizacionais consistentes e sistemáticas tratadas pela análise prospectiva impactam diretamente no



gerenciamento da continuidade de negócio, o artigo procura investigar em que medida as ameaças e vulnerabilidades identificadas em cenários pessimistas ou de referência interferem na GCN, tratada dessa forma como estratégica. O objetivo desse trabalho é entender como esses cenários desfavoráveis são estudados pelas empresas e qual o impacto deles na gestão da continuidade de negócios.

Na primeira seção desse trabalho será abordado o arcabouço teórico sobre o estudo de cenários, será enaltecida a importância do estudo de cenários e perspectiva estratégica e como influenciam o planejamento estratégico e a Gestão de Continuidade de Negócio. Na segunda seção serão abordados os aspectos metodológicos, e apresentação do indicador. Ao final serão discutidas possíveis utilizações da ferramenta como proposta para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

2.1 Prospectiva Estratégica

Acerca do tema da prospectiva estratégica, a principal referência para o presente estudo foi encontrada em Godet (2000), que obteve tal conceito a partir da junção dos conceitos de prospectiva e de estratégia, desafiando a racionalidade das “velhas disciplinas e ‘ideias feitas’ das Ciências Sociais” (GODET, 2000, p.5). Considerando a prospectiva e a estratégia como sendo inseparáveis, aquele autor define que no momento atual os gestores precisam de ferramentas eficientes para aprofundar as análises estratégicas.

Os estudos de Godet (2000) apontam que a estratégia está relacionada ao fator tempo, pois pressupõe a preparação dos atores organizacionais para uma ação coordenada e direcionada para o futuro e que, ao mesmo tempo em que se prepara para o ambiente de incertezas e de mudanças previstas, provoca as mudanças desejadas.

Mas é preciso ponderar que, para Godet (2000) a prospectiva estratégica tem como pressuposto de que não existem informações qualitativas ou quantitativas sobre o futuro e, por isso, a opinião de especialistas é essencial para a construção de prospecções. Por isso, ele entende que a prospectiva estratégica depende da qualidade dos dados construídos a partir da ação coletiva dos atores envolvidos.

Dito isso, define-se prospectiva estratégica como um instrumento que permite a organização e a estruturação dos desafios organizacionais futuros, materializando-os em um Plano de Ação que aponte para os objetivos organizacionais prospectados, aproveitando as oportunidades e minimizando os riscos e ameaças. Cabe acrescentar que a principal característica de conceito está em se aliar o resultado da prospectiva à formulação de estratégias e ações (GODET, 2000).

Tomando por base a metodologia Macroplan (2014) de Construção de Cenários, são estabelecidas as etapas de definição do foco e modelagem do objeto, identificação dos condicionantes do futuro, geração dos cenários, comparação e análise dos cenários, e por último, a análise estratégica desses cenários construídos. Por pressuposto, cada cenário desenhado precisa diferenciar-se dos demais em relação ao comportamento das variáveis e condicionantes do futuro. Desse comportamento, infere-se os impactos sobre a indústria e a organização nela inserida, suas oportunidades e ameaças, que condicionarão as ações estratégicas para cada ciclo de planejamento.

Santos (2011) observa que na elaboração do planejamento estratégico baseado em cenários, desenvolve-se uma análise comparativa entre eles, tendo por objetivo calcular a sua probabilidade de ocorrência, e a posterior escolha de um cenário de referência para a elaboração das ações estratégicas. A escolha desse referencial pode ser antecedida ou sucedida pela aplicação de ferramentas estratégicas visando ao melhor entendimento das



trajetórias propostas pelos cenários construídos. Segue-se por fim o cruzamento entre as potencialidades e deficiências internas com as oportunidades e ameaças até então identificadas naqueles cenários para a organização.

De qualquer forma, definido o cenário de referência não será mais possível discutir estratégias alternativas vinculadas aos demais cenários, exceto se a empresa optar pela construção de planos estratégicos de contingência, o que não é muito comum. Para cada cenário, serão tabulados *insights* de estratégia visando, dentre outros objetivos, à minimizar o impacto das ameaças mais relevantes, focando ainda na superação de fraquezas sistematicamente prejudiciais à organização. É com base nesses objetivos que a Gestão de Continuidade de Negócios precisa ser estruturada, tomando o seu caráter estratégico, caracterizado a seguir.

2.2. Gestão de Continuidade de Negócios (GCN)

A ABTN (2007) define GCN como um processo organizacional que estabelece uma estrutura estratégica e operacional adequada para melhorar a resiliência da organização, restabelecer rapidamente sua capacidade operacional em caso de interrupções no negócio, proteger a marca e a reputação da empresa. Gibb e Buchanan (2006) definem GCN como uma ferramenta a ser utilizada para garantir que as saídas de processos e serviços de negócio possam ser entregues levando em consideração os riscos associados a essas entregas. Objetiva identificar e manter os riscos que ameaçam descontinuar os processos corporativos essenciais e seus serviços associados, mitigando os efeitos desses riscos, e garantindo que a recuperação desses processos seja minimamente prejudicial à organização. Nesse sentido, a GCN objetiva garantir a continuidade operacional das empresas, preservando sua vantagem competitiva.

Enquanto os planejadores estratégicos focam em como as firmas podem melhorar o desempenho organizacional por possuírem um entendimento claro sobre o seu ambiente interno, competitivo e político, respostas planejadas a ocorrências que podem interromper a operação normal do negócio têm menos comum. A capacidade de uma organização de resistir a crises ou se recuperar rapidamente e minimizar o impacto de perdas é o que chamamos de preservação de valor (*value preservation*). Compreende os recursos, processos, rotinas e conhecimento necessários à continuidade de negócio que devem ser suportados pela GCN e que fornecem a estabilidade operacional através da qual a vantagem competitiva alcançada através da implementação de iniciativas estratégicas pode ser sustentada.

No caso em que as organizações são afetadas pelo mesmo incidente, aquelas com práticas de recuperação e restauração mais efetivas irão emergir com uma vantagem de recuperação (*recovery advantage*), que não somente possibilita uma restauração rápida da operação empresarial, mas que também atua contra as ameaças de uma reputação debilitada na fase pós crise.

Pode-se abordar o gerenciamento de crises com uma ênfase estratégica. Semelhantemente ao planejamento estratégico, primeiro há a iniciação do processo de planejamento seguido por uma análise organizacional e ambiental, nos termos de uma avaliação de risco, e o desenvolvimento subsequente de planos para prevenção e recuperação de descontinuidades. O próximo passo envolve a documentação, implementação e revisões periódicas. Além da similaridade enquanto processos, a gestão de crises e a gestão estratégica complementam um ao outro, no sentido de que a primeira aumenta a "**capacidade defensiva**" da organização contra crises, enquanto que a última aumenta a "**capacidade ofensiva**" em relação ao ambiente competitivo.

Uma orientação estratégica da GCN, para nossos propósitos, é definida como uma abordagem orientada para o negócio, baseada na combinação de planejamento e



gerenciamento, e potencialmente ligada à criação de valor no longo prazo e manutenção da vantagem competitiva organizacional.

Herbane et.al (2004) observa que alguns fatores podem afetar o caráter estratégico do GCN na preservação da vantagem competitiva, e que devem ser considerados na análise do nível de maturidade organizacional nesse aspecto:

(1) Velocidade

O conceito de tempo como fonte de vantagem competitiva organizacional tem sido utilizado largamente no campo do gerenciamento estratégico, e a habilidade de uma organização em atingir seus objetivos mais rapidamente que os rivais, seja em termos de *time to market*, tempo do ciclo de produção, ou tempo de imitação, há muito tem sido considerada como fonte de vantagem competitiva, da mesma forma que a capacidade de se recuperar mais rapidamente do que os rivais que enfrentam a mesma crise ou interrupção operacional. Essas organizações que estão mais aptas a se recuperarem rapidamente, afastam menos clientes e reduzem menos transações com os já existentes, bem como diminuem o tempo para recuperação de sua imagem.

(2) Resiliência da configuração

Fontes de vantagem competitiva no longo prazo tornam-se vulneráveis se as organizações estão mal preparadas para lidar com grandes interrupções operacionais. Alude-se aqui ao escopo da organização na indústria. Porter (1989) observa que a cadeia de valor de uma firma é vinculada a um conjunto de atividades mais abrangente na indústria que ele chama de sistema de valor, e que interferem diretamente na criação e preservação de vantagens competitivas da firma na indústria. Assim, uma vez que as organizações não operam isoladamente, a sua capacidade de resistir a interrupções operacionais precisa considerar as cadeias de valor a montante e a jusante que afetam sua resiliência a crises. Qualquer plano de gerenciamento de crise precisa considerar, por exemplo, a continuidade operacional de fornecedores e canais de distribuição de produtos e serviços.

(3) Obrigação – regulação e legislação (condutores estratégicos externos)

Outro fator condicionante para a gestão da continuidade de negócios estratégica é o nível de regulação de regulação da indústria em que opera a firma. Para organizações que operam em ambientes muito regulados no âmbito da continuidade de negócios, a GCN pode contribuir para o papel estratégico de estender a preservação de valor a um número maior de *stakeholders*. Por exemplo, na indústria financeira, a criação de mecanismos formais que atendam aos requisitos de transparência operacional exigidos pela Sarbanes-Oxley Act (2002), fortalece a integridade dos sistemas financeiros nacionais.

Para indústrias menos reguladas, há a oportunidade de se diferenciar por meio da adoção mimética e seletiva de processos e práticas de indústrias mais maduras nesse aspecto, de todo modo fortalecendo a posição competitiva da organização. Nesse sentido, cada nível de obrigação, quer nacional, de indústria ou tecnológica não se configura como mero atendimento de requisitos legais. Servem de outro modo para que se exceda as normas vigentes em busca de novas oportunidades de preservação do valor.



(4) Enraizamento

Entende-se por enraizamento o mecanismo de tornar as práticas de gestão de continuidade vinculadas às atividades de valor organizacionais. Nesse sentido, um processo enraizado é condição essencial para tornar estratégica a GCN. Se o processo não é contínuo e não se encontra enraizado nas práticas empresariais administrativas, não pode contribuir para os objetivos estratégicos de longo prazo de uma empresa, e somente vai oferecer manifestações esporádicas de respostas à descontinuidade de negócio. Manifestações consistentes da GCN assumem o pressuposto de um processo bem enraizado na organização. A própria cultura organizacional deve conter elementos explícitos de mecanismos de auto preservação.

Com exceção das obrigações regulamentais, observáveis em um nível nacional ou de indústria como externalidades, os outros três fatores podem potencialmente ser observáveis nas práticas de continuidade organizacionais. Dessa forma uma análise criteriosa sobre fatores estruturais e funcionais dentro das organizações fornece em boa medida subsídio para a análise da relevância estratégica da GCN. A ABTN (2007) sugere que estratégias específicas podem ser identificadas para pessoas, instalações, tecnologia, informação, suprimentos e partes interessadas.

Herbane et.al (2004) sugere que entrevistas realizadas em áreas críticas organizacionais podem ser utilizadas para identificar a abordagem seguida pelas organizações no tratamento de interrupções de negócio e determinar se ascenderam ao nível estratégico da GCN. Relaciona os seguintes domínios de investigação:

- Recursos humanos e responsabilidades;
- Gerenciamento de continuidade de negócio (GCN) e processos relacionados;
- Comunicações e estrutura organizacional;
- Atitudes em relação à continuidade de negócio e apropriação do processo.

Recursos humanos e responsabilidades

A composição e experiência da equipe de GCN é um determinante importante do seu escopo de atividades e indica o seu potencial para operar estrategicamente. Se o líder da GCN for um especialista de tecnologia da informação, sua ênfase sobre o processo será sobre aspectos técnicos. Criará então bloqueadores cognitivos que dificultarão a busca por problemas potenciais e soluções, e afetará negativamente a resiliência da configuração, por impedir a disseminação do processo de GCN por todas as áreas funcionais.

Grupos cuja composição é marcada por membros com experiência prévia em revisão de processos de negócio e auditorias estratégicas foram identificados como forças importantes em seus processos de continuidade de negócio, desde que essas experiências revelam as consequências humanas e estratégicas das crises. Dadas as obrigações crescentes das organizações impostas pela legislação e regulamentação, a inexistência de competência interna nesse quesito constitui-se em impedimento importante para melhoria de processos que preservem valor.

Gerenciamento de continuidade de negócio (GCN) e processos relacionados

A incorporação das dimensões de negócio na GCN é necessária, com repercussões importantes na estrutura organizacional. A GCN, geralmente, constitui o que poderíamos



chamar de meta-departamento que incorpora uma visão geral do planejamento de recuperação de descontinuidades operacionais, além de atividades de preservação de valor. Envolve, portanto, todas as áreas funcionais da organização.

Nos casos em que possui ênfase estratégica, a GCN não trata com unidades (departamentos, sessões e divisões) isoladamente, mas almeja ativamente identificar a significância estratégica das diferentes unidades e suas ligações dentro e fora dos limites organizacionais, buscando melhorar a resiliência da configuração pela identificação dos vínculos, ameaças, vulnerabilidades e impactos ao longo da cadeia de valor. Nesses casos as organizações com esse foco adotam uma variedade de ferramentas de planejamento estratégico que ajudam na construção de seu entendimento sobre seu próprio ambiente organizacional e sobre os mercados em que atuam, inclusive e principalmente no que se refere à prospectiva estratégica.

Usam de forma intensiva a análise da cadeia de valor para identificação dos vínculos entre suas várias atividades primárias e de suporte. O uso desse *framework* analítico no contexto da continuidade de negócio demonstra um entendimento do relacionamento entre a criação de valor pelo planejamento estratégico e a preservação de valor através do GCN. Esse sucesso em demonstrar a resiliência da configuração é importante para sinalizar que as atividades de GCN são mais do que simples tarefas administrativas negativas, e que contribuem com a criação de valor da organização. Como a GCN pressupõe um estudo detalhado do sistema de valores de uma organização, pode ajudar na tarefa de priorização sobre quais processos e recursos necessitam ser restaurados primeiro nos casos de descontinuidade.

Comunicações e estrutura organizacional

As organizações procuram garantir que o processo de continuidade de negócio faça uso de uma combinação de formas de comunicar sua relevância, incluindo sessões de treinamento, exercícios de sensibilização e comunicações específicas para o público alvo. Essas medidas também sinalizam se a GCN trata-se de um processo isolado, ou vinculado e em curso contínuo.

A ausência de estruturas formais ou ambiguidade de estruturas específicas de GCN disseminadas por toda a organização sinaliza um tratamento mais rígido baseado em funções no lugar de uma abordagem trans-funcional, caracteristicamente mais estratégica. O papel de coordenação da GCN, institucionalmente disseminado, com representantes em cada unidade e departamento de negócio caracteriza-se como essencial, seja com componentes do time de GCN, seja com pontos focais convenientemente escolhidos para tal. Algum nível de formalização dessas estruturas se faz necessária para que a ênfase estratégica seja observada.

Atitudes em relação à continuidade de negócio e apropriação do processo.

Os arranjos estruturais acima identificados são reforçados por controles e sistemas de recompensa, que moldam e determinam atitudes em relação às atividades do GCN, o gerenciamento das responsabilidades e as respectivas entregas do processo. Há casos em que os gerentes de linha possuem responsabilidade formal pelo gerenciamento e planejamento da continuidade dentro de suas unidades, com metas dentro do processo negociadas durante as oficinas estratégicas anuais. Um controle formal sobre essas metas, juntamente com a incorporação explícita das mesmas no cálculo de indicadores de desempenho das unidades de negócio tem sido uma ferramenta importante para a viabilização da GCN no âmbito estratégico.



2 Metodologia

A metodologia de construção do indicador evidencia mecanismos de repercussão de eventos previstos em cenários pessimistas para o tratamento sistemático via GCN. Assume-se a premissa de que somente serão tratados os respectivos eventos a partir de uma abordagem estratégica da GCN. Chamaremos de GCNest o modelo de GCN que trate as dimensões RH e Responsabilidade, BCP e processos, comunicação e estrutura, e gestão de continuidade de negócios na definição proposta pelo modelo de Herbane et.al (2004). Assumiremos a seguinte proposição:

P1: As variáveis críticas analisadas em estudos de cenários prospectivos devem ser acompanhadas através de uma abordagem estratégica da GCN (GCNest).

Foi elaborado um questionário que poderá investigar a influência de cenários pessimistas sobre programas de GCN existentes. No que diz respeito a esses últimos, observou-se em cada caso se ocorreria um enfoque estratégico medido através das dimensões anteriormente citadas.

De posse dos questionários respondidos, seria identificado em cada um a correlação prevista pela proposição. Dessa avaliação seria possível avaliar em que medida os cenários pessimistas são tratados estrategicamente pelas empresas. Vale observar que o questionário trata de visões de longo prazo, capazes portanto de identificar a influência da prospectiva estratégica na formulação das estratégias de continuidade de negócio empresariais.

Por fim, à luz do mesmo instrumento, pode-se observar se as variáveis tratadas na análise prospectiva que serviram de base para a construção dos cenários tratados como pessimistas, foram acompanhadas pelos processos, ferramentas e estruturas dedicadas ao GCN.

3. Análise dos Resultados

Para a mensuração da dosagem estratégica da GCN, foram considerados cinco níveis de maturidade, conforme o esquema a seguir proposto por Witty e Morency (2013).

Nível 1: Inicial. A empresa está ciente da necessidade de aprimorar seus recursos de recuperação de desastres, mas não tem a base de conhecimento para construir um programa de GCN adequado. Suas atividades e processos (caso existam) são ad hoc, improvisados, reativos na sua maioria, centrados em TI e extremamente isolados em silos. Não são utilizados estudos de cenários para elaboração das estratégias corporativas.

Nível 2: Em desenvolvimento. O foco da empresa é em grande parte sobre a recuperação dos serviços de TI, mas as diferentes partes interessadas estão começando a colaborar informalmente para tratar de questões de recuperação de negócios. Atividades de recuperação não são repetíveis. A automação utilizada para gerenciar e melhorar o programa de GCN é básica e manual, realizada normalmente através de ferramentas de automação de escritório. São realizados estudos prospectivos, mas servem exclusivamente à construção do planejamento estratégico, sem nenhum impacto na GCN.

Nível 3: Definido. A empresa designou a responsabilidade formal pela GCN, mas um programa de GNC integrado à organização ainda não existe. Os processos são mais formalizados do que no nível de maturidade anterior. Processos repetitivos de gestão plano de recuperação e testes estão em vigor e os orçamentos formalizados foram estabelecidos em,



pelo menos, algumas áreas. São realizados estudos prospectivos, mas somente às variáveis relacionadas à tecnologia são consideradas na elaboração da GCN.

Nível 4: Gerenciado. Existe um programa de GCN integrado à empresa em sua totalidade, com atividades de recuperação que estão alinhadas com os processos de negócio e necessidades operacionais. Os principais interessados na empresa são informados regularmente. Os testes de continuidade tornaram-se mais abrangentes, e a automação de gestão do programa começou a ser implementada. São realizados estudos prospectivos e a GCN considera os aspectos de continuidade de negócios em todas as dimensões empresariais, embora não sejam considerados os aspectos de preservação de valor do negócio.

Nível 5: Otimizado. As atividades, processos e práticas de GCN são totalmente integrados às linhas de negócio. O programa abrange toda a empresa influenciando fortemente a recuperação de negócios, planejamento de contingência, crises e gerenciamento de incidentes, planejamento e resposta às emergências pandêmicas, oferecendo a melhor condição possível para resiliência de negócios em toda a empresa. É nesse estágio que poderemos considerar a GCN como estratégica. É nesse nível de maturidade que as questões de preservação de valor para a empresa no longo prazo são consideradas.

As questões que foram apresentadas no formulário criado são categorizadas em sete dimensões que fornecem uma estrutura detalhada para a avaliação da maturidade estratégica da GCN. As dimensões, por sua vez, foram mapeadas nas áreas críticas de Herbane et.al (2004), descritas anteriormente. Certas questões ou mesmo dimensões podem possuir pesos maiores no cálculo do escore de maturidade. As dimensões são descritas à seguir.

(1) Governança: a governança de GCN constitui-se em um conjunto de decisões e guias sobre a implementação de mitigação de risco, resposta, recuperação e atividades de restauração do negócio. Nos níveis iniciais as estruturas de governança não estão presentes e no nível 3 apresenta sinais de preliminares de formação.

(2) Escopo do Programa: representa a amplitude das atividades de recuperação do negócio dentro da operação empresarial. Nos estágios iniciais de maturidade, o programa irá cobrir somente as operações de recuperação de desastre de TI, enquanto nos estágios mais maduros englobará as disciplinas de GCN relacionadas à manutenção do negócio.

(3) Orçamento e investimentos: muitas organizações com baixa maturidade geral da GCN respondem de forma reativa aos eventos de descontinuidade de negócio, atuando no planejamento tático com orçamento previsto para recuperação de desastres. Organizações maduras executam planejamento anual com objetivos trimestrais alinhados o planejamento estratégico de negócio.

(4) Organização do programa: a maturidade organizacional está relacionada ao grau de prontidão da estrutura organizacional, incluindo aí a dimensão da GCN associada às pessoas. Ela trata características tais como a existência de pessoas certas com os perfis e competências apropriadas dentro da estrutura formal da organização que minimizem os pontos únicos de falha e claramente definam papéis e responsabilidades.

(5) Guias de arquitetura e *frameworks*: organizações com baixo nível de maturidade de GCN não incluem atividades comumente padronizadas como boas práticas, incluindo análise de interdependência de negócios e tecnologias, avaliações de risco, análise de impacto de negócio, exercício e automação das atividades de GCN, que garantam que todas as áreas da empresa possuam a mesma visão estratégica sobre as variáveis de risco.



(6) Processos e controles: os procedimentos de mensuração da maturidade das atividades da GCN devem ser repetíveis, mensuráveis, sustentáveis e continuamente melhorados.

(7) Consciência, treinamentos e exercícios: o treinamento de execução dos planos de recuperação são a forma primária para atingir e melhorar a efetividade do programa de GCN, pelo exercício simulado de recuperação de desastres. Baixos níveis de maturidade não possuem metodologias de treinamento e exercício formalmente estabelecidas e periodicamente testadas. Alto nível de maturidade mantém exercícios de recuperação em uma base regular. Do ponto de vista estratégico, a checagem regular das variáveis do cenário pessimista precisa acontecer em uma base anual.

Para cada dimensão, foram formulados cinco questionamentos que buscavam identificar o nível estratégico da GCN. Em cada pergunta, o respondente teve que identificar o nível de atendimento de sua organização à situação proposta, nos termos de uma escala de Likert. Foram fornecidas cinco alternativas para cada questionamento, quais sejam, (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo, (5) concordo totalmente. A medida de favorabilidade de cada respondente é calculada pela soma dos escores obtidos com as respostas. O nível de maturidade associado à organização é atribuído da forma que se segue na Tabela 1.

Tabela 1: Escores por maturidade da GCN

Nível de Maturidade	Intervalo de Escore
Nível 1: Inicial	01 - 07
Nível 2: Em desenvolvimento	08 - 14
Nível 3: Definido	15 - 21
Nível 4: Gerenciado	22 - 28
Nível 5: Otimizado	39 - 35

Fonte: autores.

4. Conclusão e Considerações Finais

Foi construído um instrumento de aferição do nível de maturidade através do qual as empresas poderão investigar em que medida as organizações associam suas iniciativas de construção de cenários prospectivos pessimistas no tratamento da gestão de continuidade de negócios. Propõe-se então para futuras investigações, que o referido instrumento seja testado em empresas nacionais, e que a partir dos resultados possa ser inferido o nível de maturidade dessas empresas em relação ao ajustamento estratégico das iniciativas de prospecção ao tratamento da continuidade de negócios.



5. Referências

ABTN, NBR 15999-1, 2007.

CORRÊA, C. R. **Cenários prospectivos e aprendizado organizacional em planejamento estratégico**: Estudos de casos de grandes organizações brasileiras. Tese (Doutorado em Administração) - Instituti Coppead de Administração - UFRJ. 2011.

FLYVBJERG, B.; BUDZIER, A. Seu projeto de TI pode ter mais riscos do que esperado. Novo estudo revela número surpreendente de projetos de TI desgovernados – projetos capazes de afundar a empresa e a carreira de muito. **Harvard Business Review Brasil**. Vol. 89, no. 9, p. 11 a 13, set. 2011.

HERBANE, Brahim, ELILOTT, Dominic, SWARTZ, Ethné M. **Business Continuity Management: time for a strategic role?** ELSEVIER, 2004.

GODET, M. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica: problemas e métodos**. (colaboração) Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat. CEPES, Lisboa, 2000.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MILONAKIS, D. Crise Econômica, a Crise da Economia e o Futuro da Economia Política. *Argumentum*, v. 3, n.2, p. 12-30, jul./dez. 2011.

MIRA, P. J. El cisne negro. **Revista de Economía Institucional**, vol. 13, n.º 25, p. 405-410, Ago. 2011.

OLIVEIRA, Oderlene V. de; FORTE, Sérgio H. A. C. **Cenários Prospectivos da Indústria Bancária Brasileira: identificação dos recursos competitivos de utilização mais provável**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA-3Es, 4, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 1989.

SARBANES-OXLEY ACT, <http://www.sec.gov/about/laws.shtml#sox2002>, acessado em 04/02/2015. 2002.

TALEB, N. N. **A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável**. (Tradução) Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008. 458p.

WITTY, Roberta J.; MORENCY, John P. ITScore for Business Continuity Management. GARTNER, 2013.