

Exercício sobre continuidade das atividades comerciais

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta um método para testar seu Plano de continuidade das atividades comerciais e seu Plano de retomada das atividades comerciais. Esses exercícios vão ajudar a identificar falhas nos seus planos e a avaliar se sua empresa conseguiria manter as funções comerciais essenciais durante uma emergência ou um incidente.

O objetivo dos exercícios é avaliar suas estratégias de continuidade e retomada usando quatro cenários:

- **Paralisação de serviços devido a falhas de equipamentos:** queda de energia
- **Paralisação de serviços devido a uma falha do sistema:** ataque cibernético
- **Paralisação de serviços devido à redução no quadro de funcionários:** graves incidentes no transporte público
- **Impedimento do acesso a um local:** inundação

OBJETIVOS DO EXERCÍCIO

Usando os cenários apresentados, teste a eficácia do Plano de continuidade das atividades comerciais e do Plano de retomada das atividades comerciais. Durante o exercício, você vai:

- Avaliar a capacidade da empresa de manter as operações durante um incidente usando estratégias de continuidade.
- Avaliar a capacidade da empresa de retomar o funcionamento normal das operações usando estratégias de retomada.
- Avaliar a eficácia da tomada de decisões e da delegação de autoridade na empresa.
- Avaliar os processos de comunicação e a capacidade da empresa de agir com a colaboração de funcionários, clientes e parceiros externos durante e depois de um incidente.
- Identificar falhas nos recursos.

APLICAÇÃO DO EXERCÍCIO E ORIENTAÇÕES

COMO REALIZAR O EXERCÍCIO

- **Conclua os planos:** antes de iniciar o exercício, conclua seus planos da melhor forma possível. Esses documentos vão ajudar a responder às perguntas para debate e revelar falhas ou áreas que precisam melhorar.
- **Defina objetivos:** revise os objetivos do exercício para entender quais aspectos dos seus planos estão sendo testados.
- **Ambiente livre de culpa:** o objetivo deste exercício é revelar falhas e áreas que precisam de melhorias, mas em um ambiente construtivo e sem “culpados”. É totalmente esperado que surjam dificuldades, mas esta é uma oportunidade para a empresa identificar e solucionar esses desafios antes que aconteça um incidente de verdade.
- **Estabeleça um diálogo aberto:** tente incluir funcionários de todos os setores da empresa, por exemplo, financeiro e administrativo, operações, vendas etc. Leia cada cenário atentamente e imagine como ele afetaria sua empresa. Trate cada situação como se fosse real e faça um debate detalhado sobre cada pergunta. Concentre-se na relação entre a pergunta e suas operações específicas.

COMO FAZER MELHORIAS

- **Registre suas conclusões:** depois de concluir o exercício, debata e registre no Relatório pós-incidente as falhas que foram encontradas nos planos. Registre as áreas de melhoria no Plano de aprimoramento do exercício. Defina também as ações que serão adotadas para aprimorar os processos comerciais e atualizar o Plano de ações de emergência e o Plano de continuidade das atividades comerciais, e de quem será essa responsabilidade.
- **Atualize seus planos:** atualize seus planos de acordo com as ideias que foram geradas e as áreas que você deseja aprimorar.
- **Treine sua equipe:** compartilhe os resultados do exercício com a sua equipe e entregue a ela uma cópia atualizada do Plano de ações de emergência e do Plano de continuidade das atividades comerciais.

PERGUNTAS PARA DEBATE E CENÁRIOS DO EXERCÍCIO

Este exercício de simulação é organizado em módulos e foi criado para ajudar você a testar seus planos e identificar falhas. Use as seguintes perguntas para debate em todos os cenários.

PERGUNTAS PARA DEBATE

PERGUNTAS DO MÓDULO 1

1. Plano de continuidade das atividades comerciais

a. Funções comerciais essenciais

- i. Quais funções comerciais essenciais estão sendo prejudicadas por essa situação?
- ii. Quais funções comerciais essenciais foram classificadas como prioridade crítica e alta?

b. Estratégias de continuidade

- i. Estratégias de continuidade: quais medidas você e sua equipe estão adotando para dar continuidade às funções comerciais essenciais prejudicadas por essa situação?
- ii. Interdependências: alguma outra entidade fornece recursos ou contribui com essas funções?
- iii. Resultado: quem utiliza o resultado dessas funções?
- iv. Obrigatoriedade: a empresa é obrigada a notificar alguém de que essas funções comerciais essenciais foram prejudicadas?

c. Sistemas de comunicação

- i. É necessário enviar uma mensagem de Comunicação de crise? Se sim, para quem?
- ii. Qual é o principal sistema de comunicação interna? Qual é o sistema reserva?
- iii. Quais são os principais sistemas de comunicação externa com clientes, fornecedores, prestadores de serviços e órgãos reguladores? Quais são os sistemas reservas?

PERGUNTAS DO MÓDULO 2

d. Estratégias de retomada

- i. Descreva as estratégias necessárias para retomar as funções comerciais essenciais e as operações normais.
- ii. Quais foram os impactos financeiros desse incidente, e o que deve ser feito a respeito? Considere os recursos disponíveis para

recuperação de empresas, cobertura de seguros e outras opções de auxílio financeiro.

CENÁRIO

Cada cenário é dividido em dois módulos. Cada módulo testa seções do Plano de ações de emergência ou do Plano de continuidade das atividades comerciais e corresponde às perguntas para debate anteriores.

CENÁRIO 1: QUEDA DE ENERGIA – PARALISAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Módulo 1

Este módulo se refere às seguintes seções do plano e às perguntas para debate relacionadas (apresentadas anteriormente):

- Plano de continuidade das atividades comerciais

Quinta-feira, 7h00

- Uma forte tempestade causou uma queda de energia que afeta toda a sua rua.
- A empresa de iluminação pública começa a trabalhar para resolver o problema e informa que a falta de energia pode durar mais de 48 horas.
- A falta de energia afetou sua empresa, causando:
 - Impossibilidade de usar sistemas computacionais.
 - Desligamento de refrigeração e freezers, com risco de perda do estoque perecível.
 - A conectividade de rede também caiu, pois a falta de energia causou uma falha na rede e afetou a comunicação interna.
 - Os fornecedores não conseguem fazer entregas, pois a tempestade derrubou os cabos de eletricidade na rua.

Módulo 2

Este módulo se refere às seguintes seções do plano e às perguntas para debate relacionadas (apresentadas anteriormente):

- Plano de retomada das atividades comerciais

Domingo, 7h00

- A tempestade passou, e a energia voltou.
- Sua conectividade de rede foi restaurada e está funcionando.
- Os fornecedores recomeçaram as entregas.

CENÁRIO 2: ATAQUE CIBERNÉTICO – PARALISAÇÃO DE SERVIÇOS

Módulo 1

Este módulo se refere às seguintes seções do plano e às perguntas para debate relacionadas (apresentadas anteriormente):

- Plano de continuidade das atividades comerciais

Terça-feira, 15h00

- Sua empresa sofre um ataque cibernético que derrubou o site, o sistema de pedidos on-line e o processamento de pagamentos. A empresa não consegue processar transações on-line nem presenciais.
- A equipe de TI identifica que o ataque está sobrecarregando a rede e impedindo os clientes de concluir suas compras.
- Os funcionários estão relatando que os sistemas internos, incluindo e-mail e acesso remoto, estão instáveis.
- A empresa comunicou a polícia e pediu suporte a empresas de cibersegurança, mas a previsão é de que o problema leve entre 24 e 48 horas para ser resolvido.

Módulo 2

Este módulo se refere às seguintes seções do plano e às perguntas para debate relacionadas (apresentadas anteriormente):

- Plano de retomada das atividades comerciais

Quarta-feira, 19h00

- O ataque terminou, e o problema foi resolvido.

CENÁRIO 3: GRAVES INCIDENTES NO TRANSPORTE PÚBLICO – FALTA DE PESSOAL

Módulo 1

Este módulo se refere às seguintes seções do plano e às perguntas para debate relacionadas (apresentadas anteriormente):

- Plano de continuidade das atividades comerciais

Segunda-feira, 7h00

- Uma tempestade de inverno causou a paralisação dos serviços de transporte público devido às perigosas condições das vias, impedindo os funcionários de chegar ao trabalho.
- Sua empresa é obrigada a funcionar apenas com um membro da equipe, e a demanda de clientes está alta.
- As entregas dos fornecedores também estão atrasadas.
- A previsão é de que a tempestade dure pelo menos 48 horas.

Módulo 2

Este módulo se refere às seguintes seções do plano e às perguntas para debate relacionadas (apresentadas anteriormente):

- Plano de retomada das atividades comerciais

Quarta-feira, 12h00

- A tempestade passou, os serviços de transporte público foram retomados, e as condições das vias não são mais perigosas.
- Os fornecedores recomeçaram as entregas.

CENÁRIO 4: INUNDAÇÃO – IMPEDIMENTO DE ACESSO A UM LOCAL

Módulo 1

Este módulo se refere às seguintes seções do plano e às perguntas para debate relacionadas (apresentadas anteriormente):

- Plano de continuidade das atividades comerciais

Segunda-feira, 9h00

- Um furacão afetou Boston, sobrecarregando os sistemas de escoamento e causando uma inundação repentina nas suas instalações.
- O depósito e o setor comercial principal ficaram submersos, e a altura da água chegou a 5 cm.
- O sistema elétrico foi comprometido. Por isso, é perigoso entrar e também permanecer dentro do edifício.
- A previsão é de que a tempestade dure de 12 a 24 horas.

Módulo 2

Este módulo se refere às seguintes seções do plano e às perguntas para debate relacionadas (apresentadas anteriormente):

- Plano de retomada das atividades comerciais

Quarta-feira, 7h00

- A água da inundação baixou, mas o setor comercial principal e o estoque continuam encharcados e contaminados. Detritos, substâncias químicas perigosas e talvez até esgoto representam graves riscos para a saúde e a segurança das pessoas.
- O sistema elétrico está com defeito e vai precisar de reparos profissionais. Só depois disso as operações poderão ser retomadas.

RELATÓRIO PÓS-INCIDENTE

Use a tabela abaixo para avaliar em que medida você conseguiu atingir os objetivos do exercício. Nas áreas em que houve dificuldades, registre os resultados no plano, na seção “Área para aprimoramento”. Assim, você poderá melhorar as estratégias de continuidade e retomada. Como já mencionamos, este é um ambiente livre de culpa. É esperado que surjam dificuldades, mas elas são oportunidades de identificar falhas, solucionar pontos fracos e fortalecer o seu plano.

Marque a caixa que reflete melhor seu desempenho em relação ao objetivo correspondente.

Objetivo	Consegui sem dificuldades	Consegui com dificuldades
1. Avaliar a capacidade da empresa de manter as operações durante um incidente usando estratégias de continuidade.		
2. Avaliar a capacidade da empresa de retomar o funcionamento normal das operações usando estratégias de retomada.		
3. Avaliar a eficácia da tomada de decisões e da delegação de autoridade na empresa.		
4. Avaliar os processos de comunicação e a		

capacidade de agir com a colaboração de funcionários, clientes e parceiros externos.		
5. Identificar falhas nos recursos.		

PLANO DE APRIMORAMENTO

Usando a tabela acima, identifique áreas para aprimoramento nas quais você teve dificuldades. Indique um membro da equipe para adotar ações em cada área e atualizar o Plano de ações de emergência ou o Plano de continuidade das atividades comerciais, de acordo com as melhorias necessárias.

Área para aprimoramento (objetivo do exercício)	Como melhorar essa área?	Membro da equipe responsável