



# Plano de Continuidade de Negócios

Coordenação Técnico-Científica

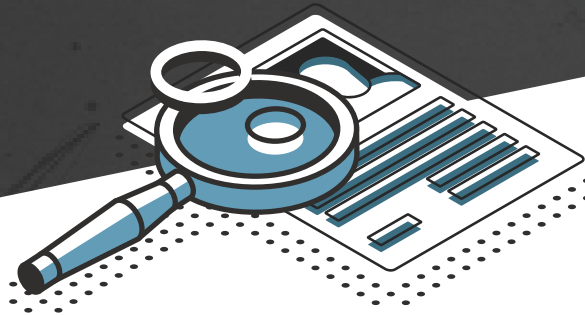
Rodrigo Pironti

Elaboração e Revisão:

Eduardo Moura  
Ana Maria Sasso Gomes  
Marcos G. R. Mafra

Caroline R. da Silva,  
Mariana M. do L. A. Pegoraro  
Gabriel Chede  
Maria Vitória Macedo

# Introdução



A nova realidade empresarial, advinda dos reflexos ocasionados pela pandemia do COVID-19 demonstrou que o cuidado e a prevenção farão cada vez mais parte do vocabulário dos empresários que se preocupam com a manutenção de seus negócios.

Repentinamente, rotinas foram quebradas, processos empresariais tiveram que ser readequados e a forma de trabalhar de milhões de pessoas foi transformada. Toda essa reinvenção nos negócios aconteceu de forma muito rápida e a grande pergunta acerca desta realidade é: alguém estava realmente preparado para enfrentar esta situação de forma adequada?

É impossível prever o futuro, no entanto, o aprendizado aferido pela humanidade ao longo dos anos permitiu o estabelecimento de regras e protocolos de gestão que, se devidamente parametrizados de forma técnica e coerente, podem apoiar na mitigação de impactos e na definição de um caminho a ser seguido durante períodos de incertezas.

Uma poderosa ferramenta de gestão que ganhou destaque especialmente em momentos de grande impacto com baixa previsibilidade é o Plano de Continuidade de Negócios (PCN), também conhecido como Business Continuity Plan (BCP). Esta ferramenta não tem a capacidade de prever o futuro, mas traz em sua metodologia protocolos de segurança que trilham um caminho a ser seguido pelas organizações durante a crise, na retomada e após a sua consolidação. Um sobrevivente sabe que conhecer previamente as opções de caminho pode determinar sua vida ou morte, por isso o empresário moderno precisará, cada vez mais, se utilizar de ferramentas que o auxiliem a errar cada vez menos.

O propósito deste estudo é apresentar de uma forma didática e metodológica os requisitos mínimos para se construir um PCN coerente, indicando o que precisa de fato ser gerenciado. Também faz parte do propósito deste material, sugerir o que precisa ser planejado para o enfrentamento de uma crise, que pode ser decorrente de vários fatores, como uma catástrofe natural, um acidente ou até mesmo uma pandemia global como a que estamos enfrentando.

O processo de elaboração de um PCN é um rito de autoconhecimento do negócio, uma jornada através do mapeamento de riscos e do estabelecimento de planos de contingenciamento de curto, médio e longo prazo para que os processos de adaptação e sobrevivência causem o menor impacto possível ao negócio, seus processos e principalmente às pessoas.

## a. Pilares do Plano de Continuidade de Negócios

A continuidade dos negócios está diretamente vinculada a capacidade das organizações manterem uma mínima oferta de seus produtos ou serviços, com base em critérios previamente definidos caso ocorram situações críticas.

Uma ferramenta que auxilia as empresas neste aspecto é a elaboração e manutenção de um Plano de Continuidade de Negócios (PCN) cujo objetivo é criar procedimentos documentados que orientem as organizações a responder, recuperar, retomar e restaurar suas operações ao mínimo viável possível, após eventual cenário crise.

Por meio do planejamento prévio de estratégias e ações, devidamente registradas no PCN, as empresas estarão aptas a rapidamente responder as mais diversas situações críticas, uma vez que já terão identificados os processos críticos, riscos, ameaças e planos de ação, evitando-se interrupções abruptas das operações. Caso estas interrupções se concretizem, o PCN servirá como um norteador para a ágil retomada.

A construção de um efetivo PCN deve considerar 4 pilares essenciais:

### Pilares do PCN





# / Definição do Escopo

Para iniciar a elaboração de um PCN é preciso compreender a realidade da empresa e as particularidades do mercado em que está inserida, para que seja possível definir o escopo de aplicação do plano que será desenvolvido.

Deve-se analisar todos os processos da empresa para que os esforços de retomada sejam direcionados àqueles mais críticos em relação à operação.

A definição do escopo tem como objetivo auxiliar a identificação das áreas que serão mais afetadas na ocorrência de incidentes, bem como permite o estabelecimento das obrigações e responsabilidades de todos os envolvidos.

**Passos a serem seguidos ao lado:**

## PASSO 01

Conheça sua Organização

## PASSO 02

Defina o Escopo do Plano de Continuidade de Negócios

## PASSO 03

Identifique Limitações Econômicas e Organizacionais

## PASSO 04

Determine Responsabilidades

## PASSO 05

Identifique Limitações no Escopo Definido

## PASSO 06

Resuma os Principais Tópicos Tratados



## 2 / Gestão de Riscos



É imprescindível a realização de um processo de avaliação de riscos aos quais a empresa está exposta, considerando o escopo anteriormente definido. A gestão de riscos inicia-se com o mapeamento dos processos incluídos no escopo de atuação do PCN identificando-se as vulnerabilidades, ameaças e consequências.

Após, os riscos identificados devem ser avaliados considerando a probabilidade de sua ocorrência e o impacto que causará ao negócio se forem materializados, baseando-se em análises qualitativas e quantitativas (impacto financeiro). Com base nestas considerações, será possível definir os planos de ação que constarão no PCN com o objetivo de tentar minimizar os efeitos de um cenário de crise.

**Passos a serem seguidos ao lado:**

### PASSO 07

Mapeie processos abarcados pelo plano

### PASSO 08

Elabore uma Matriz de Riscos

# 3 / Elaboração do PCN

Considerando as informações levantadas e mapeadas, inicia-se a elaboração do documento que registrará formalmente o PCN. Deve-se definir os prazos máximos de interrupção aceitáveis (SLA) em caso de incidentes, bem como elaborar os planos de ação.

Para cada risco, deve-se indicar um plano de ação cujo objetivo deve ser evitar, reduzir, transferir ou aceitar o risco. Importante ressaltar que uma ação pode mitigar mais de um risco simultaneamente. Deve-se indicar quais ações necessitam de investimentos e, se possível, mensurar os recursos que deverão ser alocados. Dentre os possíveis planos de ação a serem aplicados, deve-se indicar os planos de resposta para incidentes e os planos de recuperação de desastres.

Após a elaboração do plano de continuidade, sugere-se a revisão do documento elaborado para que seja submetido à aprovação pelos gestores das áreas envolvidas e, posteriormente, apresentado à alta administração. Desta forma, o PCN poderá ser considerado efetivamente finalizado para aplicação quando necessário.

**Passo a ser seguido abaixo:**

## PASSO 09

Defina Respostas para Incidentes e Plano de Recuperação de Desastres



# 4 / Execução e Monitoramento do Plano



A gestão eficiente da continuidade dos negócios envolve a administração, manutenção e testes do PCN, para que sejam identificados pontos de melhoria. Por se tratar de um documento crítico nas organizações, é fundamental que o PCN seja distribuído aos gestores que potencialmente poderão ser envolvidos caso ocorram incidentes, os quais deverão estar cientes de suas responsabilidades e o momento para ativação de seus planos de ação.

Além disso, é preciso que haja divulgação interna na organização sobre a existência do PCN, bem como deve-se garantir que o documento seja armazenado em locais de fácil acesso para consulta sempre que for necessária sua ativação.

Deve-se criar e manter indicadores de desempenho de modo que o monitoramento do PCN permita sua constante atualização, para melhoria contínua dos planos de ação sugeridos.

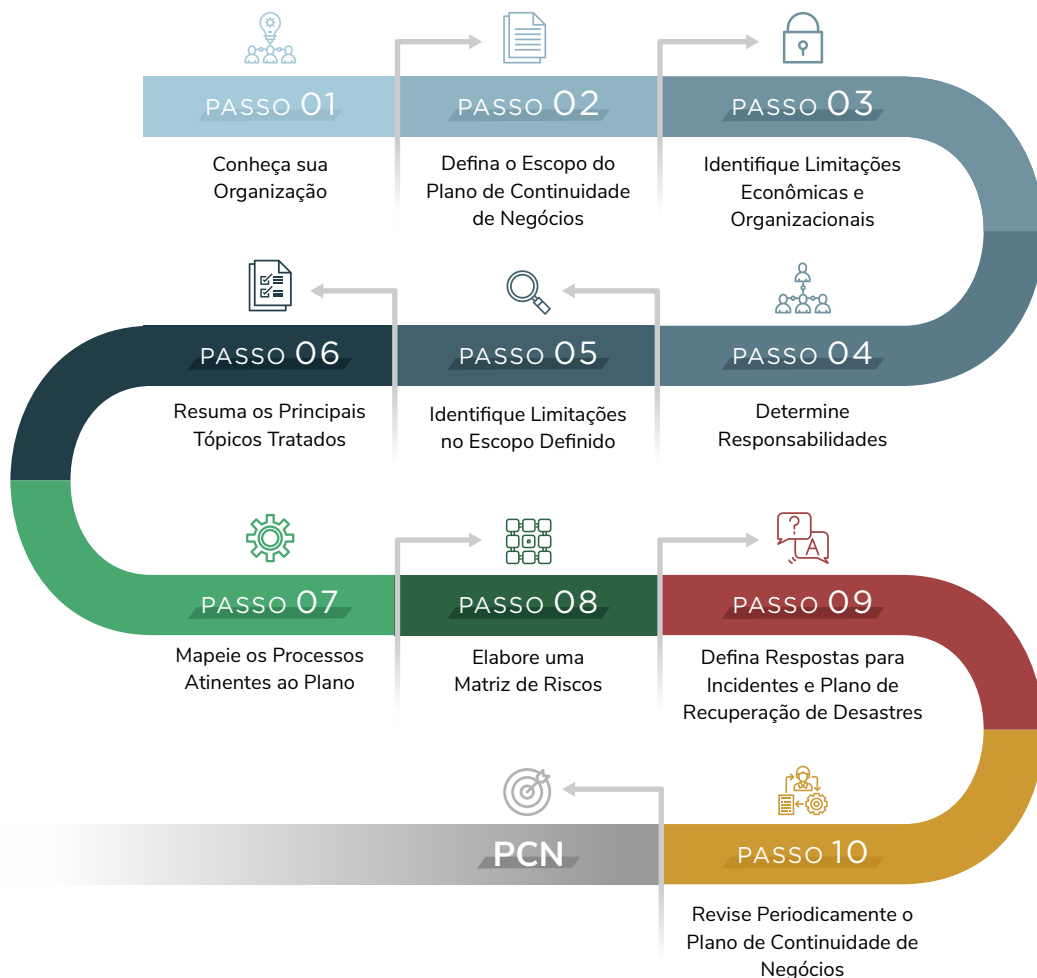
Caso seja necessário executar o PCN, deve-se criar um processo para registro das ocorrências de ameaças para gerar rastreabilidade das medidas aplicadas.

**Passo a ser seguido:**

## PASSO 10

Revise periodicamente o Plano de Continuidade de Negócios

## b. 10 Passos para construir um PCN



### PASSO 01

1. No documento apresente sua organização, listando a missão, visão, valores, propósitos e informações atinentes à estratégia da organização.
2. Demonstre no organograma da empresa quais áreas serão afetadas pelo Plano de Continuidade de Negócios.
3. Faça uma reunião inicial para definir o escopo e foco com a Alta Administração, Diretoria e o setor responsável pela elaboração do plano.
4. Caso seja um grupo econômico, defina quais as empresas serão abrangidas pelo plano.





## PASSO 02

1. Após a reunião, formalize o escopo do plano de continuidade de negócios, o foco do plano e os objetivos a serem alcançados.
2. Defina todas as áreas que serão abrangidas pelo plano de continuidade de negócios.



## PASSO 03

1. Identifique e registre todas as restrições econômicas e organizacionais que possam interferir na continuidade dos negócios da empresa.



## PASSO 04

1. Realize reuniões com as áreas afetadas pelo plano e identifique suas equipes.
2. Defina as responsabilidades de cada membro das equipes, atrelando com as áreas e cargos.



## PASSO 05

1. Realize uma análise concreta para verificar se há limitações para atingir o escopo definido, os objetivos e o foco.
2. Realize reuniões de alinhamento com as áreas que apresentam limitações no escopo para definir processos.
3. Registre no plano de continuidade todas as limitações encontradas.



## PASSO 06

1. Elabore um glossário contendo os principais conceitos apresentados.
2. Elabore uma introdução em relação aos processos a serem abordados.
3. Registre e demonstre todas as situações de riscos com consequências financeiras altas ou extremas.
4. Ressalte os objetivos, o escopo e o foco.
5. Faça uma reunião com a Alta Administração, Diretoria e setor responsável para demonstrar os registros efetuados, em modelo de sumário executivo.



## PASSO 07

1. Identifique e registre todos os processos mapeados nas reuniões e entrevistas.
2. Identifique nos processos os ativos, as ameaças, as vulnerabilidades e as prováveis consequências no caso da descontinuidade do processo.
3. Elabore, de maneira técnica, parecer referente ao processo analisado.
4. Sumarize todos os processos.





## PASSO 08

1. Utilize a metodologia da ISO 31000:2018.
2. Em reunião com a Alta Administração e Diretoria defina o apetite de risco, utilizando parâmetros para o impacto de escala objetiva-quantitativa e subjetiva-qualitativa, para a probabilidade de padrões de frequência.
3. Registre os riscos, suas respectivas causas e consequências, que envolvem os processos abarcados pelo plano de continuidade de negócios.
4. Avalie os riscos de acordo com seu impacto e probabilidade, utilizando parâmetros de uma matriz 5x5 (Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto, Muito Alto).
5. Elabore o Mapa de Calor, para que se filtre os processos de extrema relevância para organização, facilitando a elaboração de planos de ação.
6. Defina os planos de ação e os controles a serem implementados.



## PASSO 09

1. Registre todos os planos de ação definidos na matriz de riscos, de forma a identificar responsáveis, áreas, prazos para controles e análise da efetividade.
2. Defina práticas de backup e cópias de segurança, periodicidade, responsáveis, áreas, prazos e análise da efetividade.
3. Registre um plano de contingência e respostas nas situações de materialização dos riscos.
4. Implemente controles para prevenção de incidentes, com análise técnica da efetividade dos controles.
5. Registre todas ações supracitadas em um Plano de Respostas para Incidentes, anexo ao Plano de Continuidade de Negócios.
6. Elenque desastres que poderão ocorrer no âmbito da organização, definindo respostas e planos de ação para a recuperação das empresas.
7. Defina as responsáveis pela recuperação, orçamento, prazos, com análise técnica de efetividade dos controles preventivos implementados na organização.
8. Registre todas ações supracitadas em um Plano de Recuperação de Desastres, anexo ao Plano de Continuidade de Negócios.
9. Registre todas as ocorrências no processo de elaboração do Plano de Continuidade de Negócios.



## PASSO 10

1. Efetue periodicamente testes e simulações para verificar a efetividade do Plano de Continuidade de Negócios, registrando os resultados.
2. Faça revisões no documento de forma periódica, no mínimo anual, registrado em campo específico todas as alterações, nome de quem efetuou, cargo e área, com a devida assinatura.



## FINALIZADO SEU PLANO DE CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS (PCN)

**LEMBRE-SE:** Todas as ações mencionadas no passo a passo devem estar registradas no documento do “Plano de Continuidade de Negócios (PCN)”.

## c. O Que Deve Constar no PCN?



Com base na  
ISO 27.002/2013



### I. Definição de Organização

Para que se tenha um Plano de Continuidade de Negócios efetivo é necessário compreender as circunstâncias em que a organização se encontra, como o propósito, a missão, a visão, os valores, as estratégias e o organograma da organização.

**A)** O primeiro passo para definição da organização é identificar qual é o seu **propósito**, a razão pela qual existe.

**B)** Após, é necessário identificar qual é a **missão** da organização, ou seja a sua identidade.

**C)** A **visão** é o conceito do futuro que a organização deseja alcançar, através da missão, do foco e do trabalho.

**D)** Os **valores** são o conjunto de regras que os colaboradores devem cumprir em busca de resultados positivos sempre prezando pela ética. Pode-se dizer que os valores são os princípios fundamentais de uma organização que são aplicados nas rotinas do negócio.

**E)** A **estratégia** da organização é o planejamento e a execução das ações para alcançar os seus objetivos.

**F)** Por fim, deve-se levar em conta o **organograma** da organização buscando entender sua estrutura organizacional, tomada de decisões, nível de liderança e nível operacional segundo a ISO 27.005/2019.

### II. Definição de Escopo

A organização deve definir o escopo e descrever o cenário atual levando em conta o nível de maturidade e o ambiente onde está inserida, também se faz necessário entender quais são os processos mais críticos com intuito de manter a empresa competitiva no mercado.

É necessário definir em quais áreas da organização o PCN será aplicado para o início do projeto de elaboração do plano. A identificação desses processos pode ser realizada pelos próprios gestores que entendem e comandam a operação, bem como por empresas de auditorias externa ou ainda, por meio da análise de requisitos para certificações de qualidade, como a ISO.

### III. Definição de Restrições

É preciso identificar as restrições existentes na organização, pois elas determinarão o direcionamento das ações previstas no PCN. Deve-se considerar as restrições que afetam o ambiente interno, bem como aquelas relacionadas ao ambiente externo da organização.

As restrições podem ser:

- Políticas
- De recursos humanos
- Estratégicas
- Temporais
- Meteorológicas
- Processuais
- Territoriais
- Culturais
- Sindicais
- Orçamentárias
- Estruturais
- Normativas
- Funcionais
- Tecnológicas



### IV. Definição de Papéis e Responsabilidades

A construção de um plano de continuidade de negócios depende da definição das pessoas responsáveis por cada etapa do processo. A definição deve ser realizada com apoio dos gestores das áreas envolvidas e diretamente afetadas pelo PCN. As responsabilidades indicadas no plano da continuidade de negócios devem ser indicadas da seguinte forma:

**A) Aprovador:** Responsável por aprovar as decisões referentes ao plano de continuidade do negócio;

**B) Responsável:** gestor do processo que será diretamente afetado pela eventual aplicação do plano de continuidade de negócios, é aquele que deve indicar as atividades, prazos e os gestores da continuidade do negócio em seu departamento.

**C) Gestor da Continuidade do Negócio:** Responsável pela execução do plano, é aquele que irá realizar e acompanhar a implementação das atividades previstas no PCN em caso de ocorrência de incidentes, devendo comunicar o Responsável sobre o andamento da gestão da continuidade de negócios.

**D) Consultado(s):** Responsável(is) pela aquisição ou realização efetiva das atividades de implementação vinculadas aos planos de ação, como por exemplo o suporte prestado pela área de Compras e de Tecnologia da Informação.

**E) Informado:** São os colaboradores eventualmente envolvidos na execução do plano de continuidade de negócios, os quais devem apoiar o Gestor da Continuidade do Negócio por meio do fornecimento de informações necessárias ao mapeamento do processo, à identificação de riscos, bem como no efetivo andamento do PCN durante a ocorrência de crises. O informado é diretamente impactado pelas ações previstas no PCN, portanto, deve receber orientações do Gestor da Continuidade do Negócio para que possa estar preparado para cumprir as atividades necessárias para a correta execução do PCN na organização.

## V. Mapeamento de Processos

O Mapeamento de processos e a identificação das atividades são essenciais para a elaboração de um efetivo plano de continuidade de negócios, uma vez que todos os escopos definidos necessitam estar bem esclarecidos para que os envolvidos identifiquem os ativos a serem contemplados pelo plano de forma eficaz e segura.

## VI. Identificação de Ativos

Por intermédio do mapeamento de processos é possível identificar os ativos que serão impactados pelo PCN. Recomenda-se que a identificação dos ativos seja por meio de análise de processos e reuniões com os gestores das áreas impactadas pelo PCN.

A identificação deve considerar todos os ativos que possuem relação com o PCN, indicando-se os responsáveis por cada ativo.

## VII. Análise de Riscos

De acordo com a norma internacional ISO 31000/2018, o risco é um efeito de incerteza, consistente em um desvio em relação ao esperado, pelos objetivos da organização.

A gestão de riscos corporativos existe para apoiar e auxiliar a organização a atingir seus objetivos demonstrando quais as situações podem dificultar ou impedir que estes sejam alcançados.

## Definição do Apetite de Risco e Escalas de Impacto e Probabilidade

Antes de iniciar a identificação dos riscos é necessário que a organização defina seu apetite de risco, por meio de métricas e escalas de até quanto está disposta a perder caso os riscos se concretizem.

Diante disso, é necessário que a Alta administração, em conjunto a área de gestão de riscos, avalie quais impactos serão considerados relevantes para a organização, sejam eles de natureza financeira, reputacionais ou regulatória, por exemplo.

A identificação do apetite de risco deve utilizar como parâmetro uma escala objetiva-quantitativa vinculada a perdas financeiras, considerando o faturamento bruto, a receita líquida, ou outras referências contábeis, de acordo com a realidade da organização, conforme sugestão a seguir:

### Escalas de Impacto - Análise Quantitativa

Nível de Impacto	Impacto Financeiro
<b>Muito Alto</b> (5 pontos)	Entre R\$200.00,00 e R\$300.00,00
<b>Alto</b> (4 pontos)	Entre R\$100.00,00 e R\$200.00,00
<b>Médio</b> (3 pontos)	Entre R\$50.00,00 e R\$100.00,00
<b>Baixo</b> (2 pontos)	Entre R\$20.00,00 e R\$50.00,00
<b>Muito Baixo</b> (1 ponto)	Entre R\$0 e R\$20.00,00

Tabela 01: Métrica de impacto – dimensão financeira sugerida



Tendo em vista existirem riscos impossíveis de serem mensurados financeiramente, após a definição da escala objetiva-quantitativa, é necessária a criação de escala subjetiva-qualitativa, visando demonstrar quais são os impactos dos eventos de risco intangíveis e que podem prejudicar a organização no alcance de seus objetivos, conforme sugestão abaixo:

### Escalas de Impacto - Análise Qualitativa

#### Nível de Impacto

#### Impacto Subjetivo

**Muito Alto**  
(5 pontos)

Eventos imensuráveis financeiramente que causem danos muito complexos na operação, ou de muito elevado custo e, ainda sim de difícil reparação, ou com repercussão negativa muito alta na mídia nacional e internacional e perante órgãos reguladores, ou com risco de pagamento de valores muito alto de condenação (multas e reparações de danos).

**Alto**  
(4 pontos)

Eventos imensuráveis financeiramente que causem danos complexos na operação, ou de elevado custo de reparação, ou com repercussão negativa alta na mídia nacional e perante órgãos reguladores, com risco de altos valores de condenação (multas e reparações de danos).

**Médio**  
(3 pontos)

Eventos imensuráveis financeiramente que causem danos na operação de reparação moderada, ou custos moderados de reparação, ou com repercussão negativa na mídia regional (estado e municípios) e perante órgãos reguladores, com risco de valores de condenação moderados (multas e reparações de danos).

**Baixo**  
(2 pontos)

Eventos imensuráveis financeiramente que causem danos na operação de muito fácil reparação, ou com custos baixo de reparação, ou com repercussão negativa que não ultrapassam os limites da empresa e órgãos reguladores, com risco de valores de condenação baixo (multas e reparações de danos).

**Muito Baixo**  
(1 ponto)

Eventos imensuráveis financeiramente que causem danos na operação de muito fácil reparação, ou com custos muito baixo de reparação, ou com repercussão negativa que não ultrapassam os limites de determinadas áreas da empresa, com risco de valores de condenação muito baixo (multas e reparações de danos).

Tabela 02: Métrica de impacto – dimensão qualitativa sugerida

Além disso, para a classificação dos riscos é necessário a definir uma escala de probabilidade, considerando o apetite de risco da empresa, que indicará quais padrões de frequência são aceitáveis caso o risco se materialize conforme abaixo:

**Escalas de Probabilidade**

Nível de Probabilidade	Probabilidade
<b>Muito Alto</b> (5 pontos)	Acima 90% de chances de ocorrência do evento de risco
<b>Alto</b> (4 pontos)	De 50,1% a 90% de chances de ocorrência do evento de risco
<b>Médio</b> (3 pontos)	De 30,1% a 50% de chances de ocorrência do evento de risco
<b>Baixo</b> (2 pontos)	De 5,1% a 30% de chances de ocorrência do evento de risco
<b>Muito Baixo</b> (1 ponto)	Até 5% de chances de ocorrência do evento de risco

Tabela 03: Métrica de probabilidade sugerida



Com base na definição das escalas de impacto e probabilidade, é possível avaliar os riscos da organização, os quais serão devidamente registrados e classificados em uma Matriz de Riscos, elaborada considerando as orientações da ISO 31000:2018.



### VIII. Planos de Ação (Preventivos e de Contingência)

Feita a avaliação dos riscos, deve-se propor planos de ação para implementação de controles, como forma de resposta/tratamento aos riscos identificados. Estes planos de ação poderão ser preventivos para evitar a materialização do risco identificado, bem como de contingência para mitigação dos prejuízos após sua efetiva ocorrência.

Para os riscos com grau extremo, ou seja, impacto muito alto e a probabilidade muito alta, também precisarão de um plano de ação de contingência para que a organização esteja realmente preparada para minimizar seus potenciais danos.

Os planos de ação consistem no monitoramento e implementação de práticas que visem evitar/mitigar/transferir os riscos nas áreas impactadas pelo PCN. Caberá ao Gestor da Continuidade do Negócio execução do plano, acompanhando a implementação das atividades previstas no PCN em caso de ocorrência de incidentes, devendo comunicar o Responsável sobre o andamento da gestão da continuidade de negócios.

Neste tópico do PCN estão incluídos os planos de resposta para incidentes, plano de ação com rito específico e que são projetados para testar a capacidade da empresa de responder a um incidente de segurança. O objetivo final é lidar com a situação de modo a limitar os danos ao negócio, reduzindo o tempo e os custos de recuperação.

Um bom plano de resposta para incidentes permite coordenar de esforços por diversos departamentos e áreas da empresa como por exemplo a TI, a comunicação corporativa, o jurídico, compliance e áreas operacionais do negócio.

## IX. Planos de Recuperação de Desastres

O Plano de Recuperação de Desastres é a ferramenta pela qual as organizações irão proteger sua infraestrutura de TI, determinar a estabilidade organizacional e recuperar sistemas em caso de ocorrência de desastres. Para garantir a continuidade do negócio e disponibilidade de recursos críticos durante a ocorrência de incidentes, o PCN deve conter registro dos planos de recuperação de desastres, os quais devem ser documentados e testados com antecedência, a fim de ajudar e acelerar o processo de sua implementação.

Os principais objetivos do plano de recuperação de desastres incluem a minimização da interrupção das operações comerciais; minimização dos riscos de atrasos decorrentes da interrupção total ou parcial das operações; garantir um nível mínimo de segurança; garantir sistemas de backup confiáveis; e ajudar na restauração das operações com rapidez e efetividade.



## X. Etapas de Aprovação do Plano

Para que o Plano de Continuidade de Negócios seja aprovado é necessária a análise e revisão do conjunto de estratégias e planos táticos traçados para garantir os serviços essenciais da organização.

Sugere-se a revisão do documento elaborado para que seja submetido à aprovação pelos gestores das áreas envolvidas e, posteriormente, apresentado à alta administração. Desta forma, o PCN poderá ser considerado efetivamente finalizado para aplicação quando necessário.

O plano deve ser distribuído para todos os gestores das áreas afetadas pelo PCN, os quais deverão avaliar a consistência das informações e a eficiência do plano de contingência. Esta análise deve ser muito detalhista e vislumbrar situações de desastres reais.

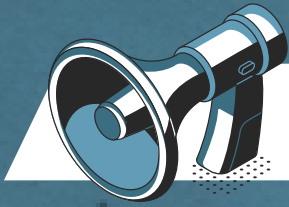
Caso o resultado seja negativo, os gestores deverão registrar seu descontentamento e justificar a sua desaprovação ao plano para este seja refeito de acordo com as necessidades da organização. Em caso de sugestão para revisão os gestores irão encaminhar o plano para os responsáveis pela elaboração, que irão realizar um plano de revisão contendo a necessidades apontadas, corrigindo o que for necessário e após as devidas correções o processo deve ser retomado e posteriormente aprovado.



Em caso de aprovação, o plano de continuidade de negócio poderá ser aplicado e utilizado conforme as ocorrências demandarem, preservando e garantindo que os sistemas considerados críticos para a organização retomem suas atividades num prazo aceitável, minimizando assim possíveis danos e prejuízos.

Por se tratar de um documento muito importante, é fundamental que o PCN seja distribuído aos gestores que potencialmente poderão ser envolvidos caso ocorram incidentes, os quais deverão estar cientes de suas responsabilidades e o momento para ativação de seus planos de ação.

Além disso, é preciso que haja divulgação interna na organização sobre a existência do PCN, bem como deve-se garantir que o documento seja armazenado em locais de fácil acesso para consulta sempre que for necessária sua ativação.



## Questionário para Fase Pré-Planejamento 1/2

Restrições Observáveis		Sim	Não	N/A
Política	a. O objeto do escopo possui serviços/contratos relacionados ao Poder Público?	Sim	Não	N/A
Estratégica	a. O objeto do escopo está contemplado na estratégia da organização?	Sim	Não	N/A
Meteorológica	a. Há influência direta de fenômenos meteorológicos na execução dos processos da organização?	Sim	Não	N/A
	b. Quais fenômenos meteorológicos têm que ser considerados?			
	c. Qual impacto dos fenômenos meteorológicos?			
Territorial	a. A localização geográfica da organização possui alguma espécie de instabilidade que possa comprometer o PCN?	Sim	Não	N/A
Sindical	a. A organização está vinculada a algum sindicato ou entidade responsável por paralizações ou greves?	Sim	Não	N/A
Estrutural	a. As decisões do processo de continuidade do negócio dependem ou podem ser influenciadas por um conselho externo?	Sim	Não	N/A
	b. A organização possui protocolo de comunicação interno e externo?	Sim	Não	N/A
	c. Qual a Infraestrutura envolvida no processo?			
	d. Há dependência de outras empresas na operação?			
Funcional	a. Há sistemas ou ativos de TI no processo que devem ser mantidos operantes 24 horas por dia e 7 dias por semana?	Sim	Não	N/A
Recursos Humanos	a. Há uma equipe ou usuários que poderão operar o plano de continuidade da organização?	Sim	Não	N/A
	b. Qual é a capacidade da equipe de usuários do processo?			
	c. Qual nível de conhecimento dos usuários no processo de negócio?			
	d. Há dependência de terceiros no suporte e manutenção			



## Questionário para Fase Pré-Planejamento 2/2

Temporal	a. O processo a ser abordado é um projeto temporário?	Sim	Não	N/A
	b. Qual prazo de implantação da continuidade de negócios?			
	c. Qual é o tempo aproximado de parada aceitável do processo?			
	d. A interrupção do processo acarreta prejuízo direto?			
Processual	a. A organização já possui protocolo envolvendo a continuidade de negócios?	Sim	Não	N/A
Cultural	a. A organização possui abertura para implantação de novos processos?	Sim	Não	N/A
Orçamentária	a. A organização está disposta a investir (independentemente do valor) na continuidade de negócios?	Sim	Não	N/A
	b. O processo fornece lucro direto à organização?			
	c. Qual valor aproximado de investimento para a implantação do PCN?			
Normativa	a. Há alguma legislação, regulamentação ou contrato que defina as regras aplicáveis ao processo abordado?	Sim	Não	N/A
Tecnológica	a. Há equipe de TI que poderá operar o plano de continuidade em relação aos sistemas aplicáveis?	Sim	Não	N/A
	b. Quais os sistemas envolvidos no processo?			
	c. A equipe de TI tem capacidade de fornecer o suporte?			
	d. A organização possui recursos tecnológicos necessários?			



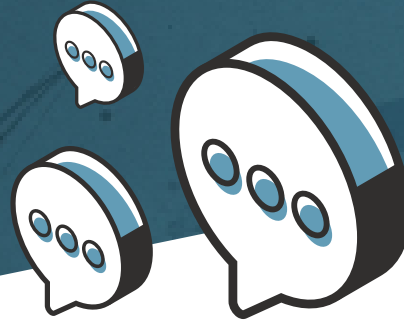
## Questionário de Avaliação de Eficácia do PCN

Avaliação da Eficácia do PCN				
ID	Item	Sim	Não	N/A
1	O Plano de Continuidade de Negócio (PCN) tem seu objetivo expressamente definido?			
2	Os procedimentos do PCN estão claramente determinados?			
3	O PCN estabelece a estrutura gerencial responsável pela implantação do PCN, definindo os responsáveis, seus substitutos e as suas respectivas funções?			
4	O escopo do PCN abarca todos os processos operacionais, financeiros e administrativos?			
5	É possível afirmar que a alta administração está comprometida com a implantação do PCN?			
6	Todos os eventos que podem interromper a atividade da empresa foram mapeados no PCN?			
7	Caso ocorra a interrupção na atividade da empresa, o PCN prevê todos os possíveis impactos que esta poderá sofrer? (operacional, financeiro, legal etc.)			
8	Os custos de contingenciamento estão previstos no PCN?			
9	Existem estratégias de recuperação no PCN?			
10	Existe algum cronograma para análise de efetividade, manutenção ou ajustes no PCN?			
11	O PCN prepara os funcionários para a possibilidade de trabalhar em local alternativo caso seja inviável a entrada e permanência na empresa?			
12	O PCN determina todos os tipos de interrupção que a empresa poderá enfrentar?			
13	O PCN contempla medidas que reduzem a possibilidade de interrupção na atividade da empresa?			
14	Existe algum treinamento ou exercício relacionado ao funcionamento do PCN?			
15	O PCN garante segurança para retomada do negócio, caso ocorra a interrupção da atividade da empresa?			



# Depoimentos

## A importância do PCN na gestão pública



“ Em uma sociedade complexa como a atual, os gestores públicos lidam diariamente com riscos de toda ordem. Nesse cenário, a sustentabilidade das organizações por eles geridas depende, em larga medida, da existência de planos de contingência, que possibilitem a adoção tempestiva de medidas mitigadoras de eventos danosos.”

**Benjamin Zymler**

Ministro do Tribunal de Contas da União

“ Parabenizo o Escritório Pironti Advogados pela disponibilização desta ferramenta tão importante e tão técnica para a adequada continuidade dos negócios em um período de dificuldades comuns e extremas.”



**Marcelo Zenkner**

Diretor de Governança e Compliance na Petrobras



“ Da mesma forma que uma organização consegue gerenciar melhor uma crise se tiver realizado previamente uma boa gestão de riscos, é inimaginável que consiga retomar seus trabalhos no ‘novo normal’ sem um Plano de Continuidade de Negócios. Nesse sentido, este trabalho de excelência do Pironti e seu time chega para preencher uma grande lacuna em uma área das mais importantes nos dias de hoje.”

**Rodrigo Fontenelle**

Controlador Geral do Estado de Minas Gerais

“ Ter um plano de continuidade para a administração pública, em prática significa ter a capacidade de identificar todas as ameaças e riscos possíveis para os serviços prestados pelo Estado e ser capaz de executar rapidamente uma ação para garantir que o servidor público possa realizar o trabalho necessário na busca do interesse público. Além de auxiliar a retomada da atividade econômica, sem deixar de olhar, é claro, para aquilo que é mais importante agora, salvar vidas.”



**Raul Clei**

Controlador Geral do Estado do Paraná



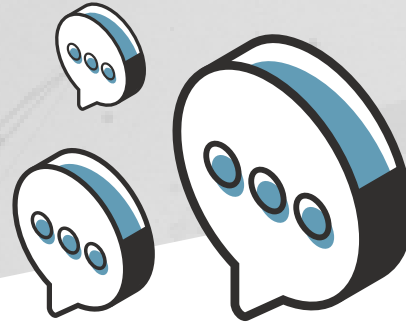
“ O cuidadoso Plano de Continuidade de Negócios desenvolvido pelo Escritório Pironti é uma ferramenta moderna para dar ao gestor um novo norte. Todos sabemos que fazer o certo de forma repetitiva por longo período, sem reavaliar e visitar processos, pode levar a erros e perdas. É hora de mudar e de ter um novo olhar para a gestão. Pironti, com sua vasta experiência nas áreas pública, privada e acadêmica contribui de forma significativa para o enfrentamento desse novo e desafiador ambiente de negócios pós pandemia.”

**Eduardo Gussem**

Procurador-geral de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

# Depoimentos

## A importância do PCN na iniciativa privada



“Diante das incertezas, causadas por eventos imprevisíveis de ordem nacional, internacional e até global, como é o caso da pandemia que provoca o COVID-19, e outros como ataques de hackers, mudanças em marcos regulatórios e etc.... é de bom alvitre que as empresas desenvolvam estratégias de gerenciamento de riscos e planos de continuidade dos negócios, de forma a se ter para pronta aplicação as medidas necessárias para se mitigar e até evitar perdas no valor da companhia.”

### Wilson Picler

Presidente do Conselho de Administração  
Grupo UNINTER

“Acreditamos e praticamos na nossa organização a gestão estratégica também através da visão de continuidade por meio do Plano de Continuidade de Negócios, o que nos permite exercitar visões de contingência e seus principais direcionais para os negócios. O PCN deve ser um processo vivo e contínuo, buscando exercitar cenários de realidade com a finalidade que o plano seja o mais efetivo possível, preparando os envolvidos, para quando acionados possam operar de forma qualificada e eficiente em prol do negócio.”



### Fabiane Freitas

Diretora Jurídica e de Compliance  
Grupo Boticário



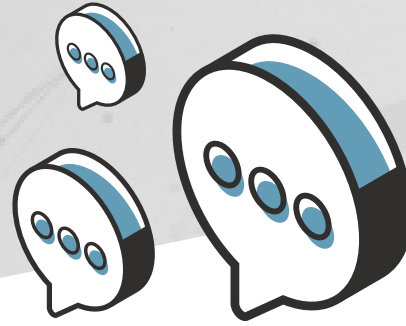
“Antever possíveis desafios e contingências, assim como ter mapeado os principais responsáveis para oferecer respostas rápidas e que permitam colocar em prática planos de ação previamente delineados certamente será essencial para as empresas que almejam longevidade em um ambiente cada vez mais volátil, complexo, incerto e ambíguo como o em que vivemos.”

### Lorenza Gloger

Diretora Jurídica  
Positivo Tecnologia

# Depoimentos

## A importância do PCN na iniciativa privada



“Se já vivíamos em um mundo em que a continuidade dos negócios era um desafio diário, a pandemia de 2020 reforçou a importância de termos um plano sustentável, no qual o respeito às normas legais e éticas, o trabalho transversal e a visão estratégica garantem a perenidade das empresas.”

**Claudia Trancozo**

Gerente Jurídica  
Britânia/Philco

“Benjamin Franklin disse: ‘Se você falha em planejar, está planejando falhar’. O Plano de Continuidade de Negócios permite às organizações anteverem de maneira proativa eventuais disrupções, com uma resposta mais ágil e segura a fatores adversos, o que evita, ou ao menos diminui as perdas e permite um retorno mais rápido à normalidade dos negócios.”



**Daniela Cândido**

General Manager of Corporate  
Social Responsibility at Furukawa  
Electric LatAm S.A

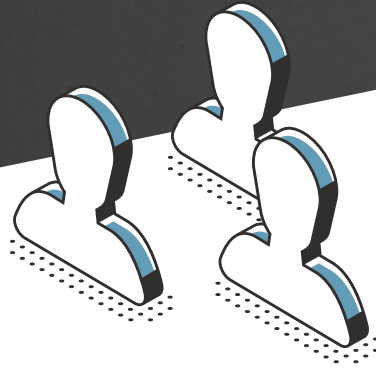


“Excelente e imprescindível contribuição do Pironti Advogados pois o PCN é mais do que uma ferramenta de gestão, é um plano necessário a todas as empresas para enfrentar os mais diversos desafios que a vida industrial impõe.”

**Marcelo Ivan Melek**

Diretor  
Federação das Indústrias do Paraná (FIEP)

# Sobre os Autores



**Rodrigo Pironti  
Aguirre de Castro**

PhD. Advogado. Pós-Doutor em Direito.  
Doutor e Mestre em Direito Econômico.  
Especialista em Compliance e Gestão de Riscos.



**Eduardo  
Moura**

Head of Compliance & Chief Compliance Officer,  
Instrutor Decipher, MBA pelo IBMEC/RJ e Bacharel  
em Direito pela Universidade Tuiuti do Paraná.



**Ana Maria  
Sasso Gomes**

Coordenadora de Compliance Privado.  
Advogada especializada em Compliance  
Corporativo com atuação em grandes  
grupos empresariais.



**Marcos G.  
R. Mafra**

Coordenador de Investigações Corporativas.  
Advogado com Certificação Profissional CPC-A  
em Compliance Anticorrupção. Técnico em  
informática pela TECPUC.



**Caroline Rodrigues  
da Silva**

Coordenadora de Compliance Público.  
Mestre pela UFPR. Especialista em Direito  
Socioambiental pela PUC e em Direito e Gestão  
nas entidades do Sistema S pelo IDP.



**Marina M. do L.  
A. Pegoraro**

Sócia, Advogada Especialista em Direito  
Administrativo Disciplinar. Pós-Graduanda  
em Compliance e Gestão de Riscos.



**Gabriel  
Chede**

Trainee em Compliance e LGPD.  
Assessor de tutoria do MBA em Privacidade  
de Dados Pólis Civitas - ESMAFE/PR.



**Maria Vitória  
Macedo**

Trainee em Compliance e LGPD.  
Embaixadora do Compliance Legal  
Summit 2020



**PIRONTI** | ADVOGADOS



+55 41 3209-7200 | [www.pirontiadvogados.com](http://www.pirontiadvogados.com)  
Av. João Gualberto, 780 - 4º e 5º andares, Alto da Glória | Curitiba/PR



**Fale com nosso Compliance Officer:**  
[www.pirontiadvogados.com/canal-relatos](http://www.pirontiadvogados.com/canal-relatos)