

**MITIGAÇÃO DO RISCO NO PROCESSO DE PAGAMENTOS DA
GRÜNENTHAL GLOBAL FINANCIAL SERVICES**

João Luís Cunha Nobre Pessoa da Silva

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Contabilidade

Orientador:

Prof. Luís Miguel da Silva Laureano, Professor Auxiliar do Departamento de
Finanças, ISCTE Business School

Outubro 2018

Sumário

No fim de 2016 foi criado, em Lisboa, o novo centro de serviços do Grupo Grünenthal. O grupo tem negócio em mais de 20 países espalhados tanto pela Europa como pela América Latina. O objetivo principal deste centro é, principalmente, centralizar os serviços financeiros do grupo todo, em dois sítios apenas, em Aachen, Alemanha, na sede do grupo e, em Lisboa. Durante os anos de 2017/2018 foram feitas grande parte das transições, mas, com estas, surgiram bastantes desafios. Alguns destes desafios não foram completamente superados, uma vez que o pouco tempo disponível sempre foi um grande fator decisivo.

Devido a estes desafios não superados, existem ainda alguns processos internos, nomeadamente na área dos pagamentos/tesouraria, que ainda se destacam pelo risco e falta de automatização associadas. Após feitas todas as transições (primeira fase de implementação de um *Shared Service Centre*) e, o centro estar a funcionar autonomamente, faz sentido fazer um estudo acerca da harmonização dos países e onde o risco dos pagamentos é mais elevado para o grupo. Os objetivos principais deste projeto passam por encontrar os problemas que haja nos processos internos, descobrir as devidas soluções e apresentar sugestões de melhoramento de certos processos, tendo sempre em conta os fatores críticos de sucesso de um centro destes. No fundo, pretende-se fazer uma análise geral dos processos de pagamentos e sugerir mudanças para a mitigação do risco interno.

Para isto, é feita uma investigação acerca dos conceitos de risco e de *Shared Services*, de seguida, uma breve descrição dos processos atuais utilizados pela Grünenthal Global Financial Services, e, por fim, serão apresentadas as soluções/mudanças viáveis no processo.

Palavras Chave: Shared Service Centre, Farmacêutica, Risco, Pagamentos

Classificação JEL: O16; O31

Abstract

By the end of 2016 a new *Shared Service Centre* was created in Lisbon for Grünenthal Group. Grünenthal has business in more than 20 different countries spread by Europe and Latin America. The main goal for this creation was to centralize the group's Finance Departments into two main places, Aachen, Germany, where the company's headquarters is located, and in Lisbon. During the year 2017/2018, most of the transitions were made, and, with them, a lot of challenges came up. Some of these challenges were not completely overcome due to the time pressure which was a big factor for some of the transitions.

Due to these challenges, there were some internal processes, like in the treasury/payment department, which still have a lot of risk and lack of automatization associated. After all these transitions are concluded (first phase of a Shared Service implementation), and the centre being autonomous, it makes sense to analyse and study the general harmonization and where the risk is higher for the group. The main goals of this study are to find problems with the internal processes, investigate for possible solutions, and suggest a better and viable process, being always aware of the critical success factors of one of these centres. To summarise, it is pretended to analyse the general process of payments and suggest changes with less risk associated.

For this, an investigation about the concepts of risk and Shared Service Centres will be done, then a brief description of the internal process of payments currently used by Grünenthal Global Financial Services, and, in the end, there will be a presentation of viable solutions/changes to the process.

Keywords: Shared Service Centre, Pharmaceutical, Risk, Payments

JEL Classification: O16; O31

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, o professor Luís Laureano, que, mesmo não estando diretamente ligado ao mestrado de Contabilidade aceitou orientar-me, deu-me conselhos e apontou os erros.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à minha família (pais e irmã), à minha namorada e aos meus amigos por me apoiarem na escrita deste trabalho e por não me deixarem desistir. Adicionalmente, agradecer-lhes também por lerem várias vezes o meu trabalho e por darem a sua opinião, sempre construtiva.

Por último, mas não menos importante, queria agradecer à direção da Grünenthal Global Financial Services que se mostrou disponível e interessada em que este trabalho fosse concluído e me disponibilizou férias (por vezes marcadas em cima da hora), quando estas foram necessárias, para trabalhar neste projeto.

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

CAGR	Compound Annual Growth Rate
CCO	Chief Commercial Officer
CCP	Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
CEO	Chief Executive Officer
CPI	Corruption Perceptions Index
ERP	Enterprise Resource Planning
GFS	Global Financial Services
INE	Instituto Nacional de Estatística
LatAm	América Latina
NIF	Número de Identificação Fiscal
OTV	One Time Vendors
R&D	Research and Development
RH	Recursos Humanos
SAP	Systems, Applications and Products
SBU	Strategic Business Unit
SSC	Shared Service Centre
TI	Tecnologias de Informação
UN	Unidade de Negócio

Índice

Sumário.....	I
Abstract.....	II
Agradecimentos	III
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.....	IV
Índice de Figuras.....	VII
1. Introdução.....	1
1.1 Tema e relevância.....	1
1.2 Interesse, motivação e objetivos.....	3
1.3 Metodologia de investigação.....	4
1.4 Estrutura do trabalho	4
2. Revisão de literatura	6
2.1 <i>Shared Service Centre</i>	6
2.1.1 Conceito de SSC.....	6
2.1.2 Fatores críticos de sucesso de um SSC.....	9
2.1.3 Limitações de um SSC	10
2.2 O risco	13
3. Apresentação da empresa.....	17
3.1 A empresa.....	17
3.2 Produtos e serviços.....	18
3.3 Missão, Visão e razão do seu sucesso	19
3.4 Porquê um <i>Shared Service Centre</i> ?.....	20
3.5 Porquê em Portugal?	22
3.6 Estrutura organizacional do <i>Shared Service</i> da Grünenthal	23
4. Caracterização do estudo	25
4.1 Enquadramento.....	25
4.2 Tipos de pagamento.....	26
4.2.1 Pagamentos Automáticos	27
4.2.2 Pagamentos Semiautomáticos	30
4.2.3 Pagamentos Manuais.....	31
5. Análise de Risco	34
5.1 Definição de Probabilidades dos Acontecimentos e Gravidade das Consequências.....	34
5.1.1 Pagamentos Automáticos	34
5.1.2 Pagamentos Semiautomáticos	38
5.1.3 Pagamentos Manuais.....	39

Mitigação do risco no processo de pagamentos da Grünenthal GFS

5.2 Medidas de Prevenção/Proteção.....	43
5.2.1 Pagamentos Automáticos	43
5.2.2 Pagamentos Semiautomáticos	44
5.2.3 Pagamentos Manuais.....	44
5.3 – Índices de Corrupção.....	46
6. Resultados.....	48
6.1 – Primeiro Semestre de 2018.....	48
6.2 – Sugestões.....	50
7. Conclusões.....	54
8. Bibliografia.....	56
9. Anexos	59
Anexo 1 – Processo <i>Standard</i> dos pagamentos automáticos na GFS.....	59
Anexo 2 – Processo <i>Standard</i> de Pedidos de Pagamento.....	60
Anexo 3 – Processo <i>Standard</i> Pagamentos Manuais	61
Anexo 4 – Mapa indicativo da corrupção mundial	62

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução das vendas do Grupo Grünenthal 2005 – 2016.....	2
Figura 2 - Definições importantes de SSC	7
Figura 3 - Representação Gráfica do Risco.....	14
Figura 4 - Cronologia da Grünenthal	17
Figura 5 - Principais produtos vendidos pelo grupo Grünenthal.....	19
Figura 6 - Formas de criação de valor de um SSC	22
Figura 7 - Estrutura Organizacional da Grünenthal GFS	24
Figura 8 - Definição do risco.....	34
Figura 9 - Digitalização mal efetuada pelo Parceiro de Negócio	35
Figura 10 - Pagamento de documento errado.....	35
Figura 11 - Mudança dos dados bancários de um fornecedor em SAP	36
Figura 12 - Pagamentos a One Time Vendors.....	36
Figura 13 - Ficheiro de pagamentos (SAP) alterado de forma manual e com intenção de fraude	37
Figura 14 - Duplicação de ficheiros XML no banco	37
Figura 15 - Engano/tentativa de fraude na inserção da informação no banco.....	38
Figura 16 - Omissão de informação	39
Figura 17 - Engano na inserção dos dados no banco.....	40
Figura 18 - Tentativa de fraude por parte do executante.....	40
Figura 19 - Informação incorreta proveniente dos solicitadores	41
Figura 20 - Falsificação de um documento	41
Figura 21 - Lançamento incorreto do pagamento.....	42
Figura 22 - Possibilidade de duplos pagamentos	42
Figura 23 - Índice de Corrupção Mundial	47
Figura 24 - Valor Total dos Pagamentos na GFS.....	48
Figura 25 - Valor total de Pagamentos devolvidos na GFS no primeiro semestre de 2018	49
Figura 26 - Percentagem de Retornos tendo em conta o total de pagamentos na GFS no primeiro semestre de 2018	50

1. Introdução

1.1 Tema e relevância

Desde a criação do Centro de Serviços Partilhados (ou *Shared Service Centre - SSC*) do Grupo Grünenthal (em dezembro de 2016) que se têm apresentado vários tipos de desafios perante os empregados desta nova entidade. Ao longo de cerca de um ano e meio, foram migrados processos de mais de 20 países, para este mesmo centro. As sedes deste centro são em Lisboa, Portugal e em Aachen, Alemanha (sendo que a sede do grupo é também localizada em Aachen). Em Lisboa estão presentes os serviços de contabilidade financeira, sendo que em Aachen está principalmente a parte de controlo interno do grupo.

De acordo com a *Executive Board* do grupo, a criação desta entidade foi uma necessidade para acompanhar o crescimento da empresa. A implementação deste projeto teve várias razões, entre elas: (i) reduzir custos da descentralização do grupo e aumentar a qualidade e o profissionalismo do apoio aos processos de negócio; (ii) aumentar a flexibilidade dos serviços de apoio; (iii) criar um grau de flexibilidade estratégica maior.

Esta ideia surgiu apenas em 2016, uma vez que a empresa tem vindo a crescer de forma sustentável desde o seu aparecimento, e apenas em 2016 se justificou esta decisão.

Na figura 1 é possível observar a evolução das vendas do grupo por ponto estratégico, sendo que os dois principais pontos estratégicos do grupo se situam na Europa e na América Latina. Desde 2005, as vendas têm tido um crescimento bastante sustentado, sendo que o único declínio acontece em 2013 quando o grupo perde a patente de um dos seus produtos (*Zaldiar*) e outras farmacêuticas passam a poder vender o mesmo. A partir daí, as vendas voltam a crescer até 2016 (últimos dados disponíveis para os resultados de vendas do grupo).

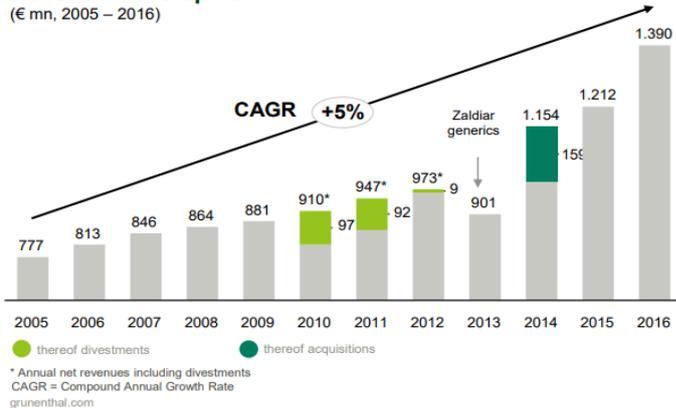
Figura 1 - Evolução das vendas do Grupo Grünenthal 2005 – 2016

Corporate Performance

Striving for sustainable growth

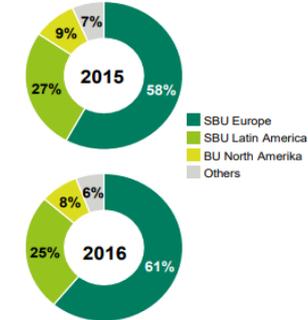
Revenue development

(€ mn, 2005 – 2016)



Revenue split by SBU

(%, 2015 – 2016)



(S)BU = (Strategic Business Unit)

Fonte: Informação fornecida pela Direção da Grünenthal Global Financial Services

A globalização já existente no grupo, exigiu a que fosse criado este centro. O negócio está muito espalhado pelo mundo, e de momento já existem filiais na América do Norte, América Latina e Europa. De forma a manter a sua posição competitiva no mercado farmacêutico, o grupo alterou a estratégia para uma maior centralização dos serviços e um controlo de custos muito maior e mais eficiente.

No entanto, esta alteração de estratégia não traz apenas benefícios. Um dos desafios maiores inerente à mesma, é o facto de que os processos e formas de trabalhar são diferentes em todas as partes do mundo. Ao centralizarem-se todas apenas numa entidade, há vários obstáculos a ultrapassar, entre eles, os riscos que existem de fraude ou erros a efetuar pagamentos. Dado que a saída (ou entrada) *cash flows*, afetam diretamente o resultado do grupo, há que mitigar ao máximo estes riscos.

1.2 Interesse, motivação e objetivos

De forma a enfrentar os pontos negativos que a globalização e o crescimento trouxeram à Grünenthal, pretende-se fazer uma análise do risco dos pagamentos que se fazem para todas as afiliadas e fornecedores do grupo.

São utilizados métodos diferentes de pagamentos consoante os bancos utilizados nos vários países ou os processos que eram usados antes do SSC. Há processos que neste momento são utilizados (porque foram migrados de outros países) que já não se encontram atualizados e vão contra as necessidades da empresa. No entanto, há processos que não são facilmente alteráveis porque necessitam de um investimento bastante significativo para a redução do risco associado.

Um dos objetivos deste estudo é analisar se a adição, alteração ou até mesmo a eliminação de certos processos, é mais viável para a mitigação do risco associado.

Outro dos objetivos é o de listar todos os tipos de pagamentos feitos pelo centro, definir riscos e categorizá-los, e, por último, procurar uma solução para os mesmos.

Deste modo, propõe-se este estudo, após pouco mais de um ano de abertura do SSC, visando melhorar os processos de pagamentos e mitigando os riscos de erros e fraude pela automatização de processos. Os objetivos principais são diminuir a intervenção humana nos processos e mostrar como os processos automáticos podem beneficiar e tornar um SSC mais eficiente e eficaz, demonstrando com casos práticos onde os erros/fraudes poderiam acontecer em situações onde existe intervenção humana.

O tema de mitigação do risco é de enorme interesse, não só para mim (como colaborador desta entidade) como para todos os empregados da Grünenthal Global Financial Services, uma vez que ingressei na empresa em dezembro de 2016 na área de Tesouraria/Pagamentos e o tema de erro/fraude é um tema bastante recorrente neste departamento. Existem muitos pagamentos que são feitos onde podem haver alterações a nível de dados inseridos no banco ou no ERP¹ (SAP) da empresa que significam um grande risco e responsabilidade, não só para quem os faz, como para quem os autoriza.

¹ ERP – É um *software* utilizado pelas empresas para o registo diário de todas as atividades que acontecem, tais como, atividades contabilísticas, financeiras, fiscais, etc. (Sispro, 2014)

1.3 Metodologia de investigação

Para a concretização dos objetivos anteriormente propostos, a metodologia que vai ser utilizada para esta análise vai ser a metodologia “Qualitativa”. Uma vez que este é um estudo de caso de uma situação concreta dentro de uma entidade real, irão ser procuradas soluções dentro da experiência que já possa haver acerca desta questão. Pretende-se, através da experiência já existente de casos mais antigos e pelo estudo de todas as variáveis que possam estar envolvidas em cada um dos métodos usados pela GFS, chegar a uma conclusão de quais os melhores processos para cada tipo de pagamento.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho subdivide-se em seis capítulos principais, sendo eles:

- Revisão de Literatura – Capítulo mais focado na teoria acerca do estudo de caso. Vai focar-se principalmente na definição de *Shared Service Centre* e na definição do risco;
- Apresentação da Empresa – Um capítulo que pretende dar a conhecer um pouco da empresa, seja em termos históricos, estruturais ou até mesmo os produtos que vende. Aborda também um pouco da estratégia escolhida no grupo Grünenthal;
- Caracterização do estudo – Nesta secção, pretende-se descrever, em mais detalhe, os tipos de pagamento existentes na GFS, com o objetivo de clarificar, e definir o risco para cada um mais à frente;
- Análise de Risco – Deseja-se nesta fase, começar a análise prática ao caso. Aqui, são definidos os riscos associados aos vários tipos de pagamento e as várias medidas de prevenção propostas. Adicionalmente, é apresentado um *ranking* mundial de corrupção em 2017;
- Resultados – Na fase final do estudo prático, são apresentados alguns resultados do primeiro semestre de 2018 em valor (na GFS), de forma a termos noção das prioridades e onde o risco é mais elevado. São apresentadas também, as limitações do estudo, e algumas sugestões viáveis;

Mitigação do risco no processo de pagamentos da Grünenthal GFS

- Conclusões – Por último, neste capítulo, são feitos um balanço e uma conclusão de todos os capítulos acima, onde estão presentes as dificuldades e algumas sugestões para o futuro da GFS.

2. Revisão de literatura

2.1 *Shared Service Centre*

2.1.1 Conceito de SSC

Os SSC consistem na centralização de certos departamentos/áreas de *back-office* de um grupo numa única localização, de modo a diminuir custos, aumentar a eficiência e obter uma organização superior. Existem muitas definições distintas (embora semelhantes em alguns aspetos) para o conceito de SSC. Abaixo apresentam-se três definições distintas de três autores bastante conceituados nesta área, sendo elas, a visão de Schulman que apresenta um foco maior no corte de custos e na qualidade do serviço prestado. Em segundo lugar, Quinn, ao contrário de Schulman, considera que os SSC não são uma UN diferente do grupo e aponta mais para a partilha de recursos e eliminação de redundâncias. Por último, mas não menos importante, a visão de Bergeron que acaba por ser uma “junção”

Segundo Schulman *et al.* (1999), estes centros promovem a concentração de recursos que anteriormente estavam dispersos. Tendo como principal objetivo servir vários clientes internos não só a um custo mais favorável à organização como também com uma qualidade superior. Por último, afirma, ainda que, a sua razão de existência é o aumento de valor da organização e, por consequência, a satisfação dos clientes externos.

Para Quinn *et al.* (2000), um SSC existe para partilhar, dentro de uma organização, um conjunto de serviços comuns, isto é, centralizar um serviço num único espaço físico, de forma a evitar funções duplicadas e promovendo a especialização.

Por último, para Bergeron (2003) os serviços partilhados são uma estratégia que passa por centralizar um conjunto de funções numa só UN, cuja estrutura de gestão é virada para a eficiência, aumento de valor, redução de custos e melhoramento dos serviços para os clientes internos.

Para complementar a definição de SSC, existem, na figura 2, várias definições dadas por vários autores desta mesma área. À esquerda, estão as definições, em cima, encontram-se os

vários autores. Os sinais “+” e “-” representam a correspondência, ou não, do autor com a característica do SSC, respetivamente.

Figura 2 - Definições importantes de SSC

SSC...	(Ulrich, 1995)	(Schmidt, 1997)	(Forst, 1999)	(Schulman et al., 1999)	(Quinn et al., 2000)	(Goold et al., 2001)	(Kagelmann, 2001)	(Bergeron, 2003)	(Davis, 2005)	(Janssen et al., 2006)	(Goh et al., 2007)	(Wang et al., 2007)	(Aksin et al., 2008)	Total
...é o resultado da consolidação/concentração do grupo	+	-	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	8
...é visto como serviço de suporte/funções de <i>staff</i> /serviços internos	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	8
...está alinhada com os competidores externos	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	7
...é uma entidade separada do resto do grupo	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	7
...reduz os custos/custos competitivos	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	7
...é gerida como uma UN "normal"	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	7
... tem como focos os clientes internos	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	7
...aumenta a qualidade do serviço/qualidade competitiva	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	5
...utiliza as "Best Practices"	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	5
...usa recursos do grupo	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	4
...tem uma relação fornecedor-cliente	-	-	+	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	4
...é controlada por UNs	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	4
...oferece serviços de acordo com as necessidades do cliente	-	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	4
...suporta várias UNs	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	3
...cobra às outras UNs pelos serviços	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	3
...Foco em melhorar	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	2

Fonte: Adaptado de Schulz, V. et al (2009)

Pelas variadas definições que existem de diferentes autores, constata-se que ainda não há uma definição única e correta do que são os SSCs. Por essa razão, Craike & Singh (2006), e Schulz *et al* (2009) fizeram, cada um, um estudo, com o objetivo de encontrar pontos comuns na literatura já existente. Após esses estudos definiram os SSCs como sendo a concentração e centralização de todos os serviços transacionais (tais como RH, TI e Contabilidade) e funções baseadas em sabedoria (como engenharia e gestão de projetos) com a intenção de fornecer esses serviços de forma económica e com elevada qualidade a clientes internos e externos. Estes autores chegaram à conclusão que um SSC é uma organização com as seguintes características:

- Resultado da consolidação de processos dentro de uma organização para reduzir redundâncias;
- A sua função principal é a prestação de serviços de suporte;
- Alinhado com os concorrentes externos;
- O seu objetivo principal é a redução de custos;
- O seu foco são os clientes internos;
- É gerido como uma empresa privada.

Atualmente, as empresas tendem cada vez mais a optar por esta estratégia, pelas razões indicadas acima. Na década de 90, os SSCs começaram a chegar à Europa (Ulbrich, 2006), devido à pressão económica e à maior e melhor disponibilidade de meios de comunicação (Delloite, 2014). Hoje em dia, grande parte das empresas maiores do mundo (avaliadas pela Fortune 500²) já tem o seu próprio SSC implementado (Marciniak, 2014; Richter & Brühl, 2017).

² A Fortune 500 é uma lista anual compilada e publicada pela revista Fortune, que classifica 500 das maiores corporações dos Estados Unidos em receita total para os seus respetivos anos fiscais.

2.1.2 Fatores críticos de sucesso de um SSC

De acordo com a Gartner, Inc² (2018a), existem cinco fatores críticos de sucesso principais para a boa implementação de um *Shared Service Centre*.

Em primeiro lugar, aquando da criação da ideia, a empresa deve pensar a um nível global desde o início. Muitas empresas, para diminuir o risco e os custos, começam por implementar estes centros localmente, e se resultar globalizam. No entanto, isto pode resultar na independência de cada região e na tentativa de cada uma aumentar a produtividade e reduzir custos por si. Por isso, devem ser abertos o mínimo de centros físicos possível, com o objetivo de globalizar as políticas e a estrutura.

Em segundo lugar, as áreas geográficas e os departamentos abrangidos por este serviço devem ser cada vez mais. Não se devem restringir, por exemplo, à Europa, ou à área de fornecedores da entidade. As empresas mais desenvolvidas tendem a alargar mais a abrangência, incluindo assim o máximo de regiões e atividades possível. As empresas mais progressivas incluem todo o tipo de atividades, sendo estas mais atrativas ou menos atrativas em termos de redução de custos. Caso haja a restrição de processos, há o risco de o centro se tornar numa “fábrica de processos”, o que por si só não é muito positivo. Desta forma, é possível centralizar as funções, e não apenas aquelas que trazem a maior redução do custo. Por consequência, consegue-se melhorar o serviço prestado e torná-lo mais eficiente.

Em terceiro lugar, devem ser contratados especialistas nos vários processos. Estes especialistas, não só têm como objetivo standardizar os processos, tal como melhorá-los e torná-los mais eficientes. Os processos devem ser o mais *standard* possível para todas as regiões (independentemente do que era feito antes da criação do centro), de forma a facilitar o trabalho operacional e a aumentar a eficiência. Dentro das funções destes especialistas, também estão incluídas: (i) a gestão das relações entre os colaboradores do SSC com os locais; (ii) avaliar a satisfação dos clientes e (iii) identificar e dar *feedback* acerca das necessidades tecnológicas para o sucesso dos processos.

Em quarto lugar, existe o aspeto do corte de custos no que tem que ver com a localização do(s) centro(s). Hoje em dia, com a evolução da tecnologia, já não há necessidade de ter os

² Gartner, Inc – Entidade líder de mercado, cuja atividade se centra em aconselhar e encaminhar todo o tipo de empresas ao sucesso.

departamentos de *back-office* em cada escritório físico. Já não há barreiras de comunicação pelo mundo inteiro, por isso faz sentido escolher a localização que favorece mais o grupo em termos de custos. O trabalho operacional pode ser efetuado numa região *low cost* com vista a reduzir o custo.

Por último, mas não menos importante, o investimento nos próprios empregados. Os empregados destes centros devem ser altamente focados em resolução de problemas, autónomos, bons comunicadores e, caso faça sentido, saber o máximo de idiomas possível de forma a poder ajudar os seus clientes no seu idioma local em vez de recorrer ao inglês.

Estes são os principais fatores que a Gartner identifica para o sucesso de um SSC.

2.1.3 Limitações de um SSC

A adoção de um modelo de serviços partilhados é uma decisão que envolve bastante risco, e, por essa razão, é uma opção que tem que ser tomada com as devidas precauções, crítica e estratégica e que envolve complexidade (Janssen & Joha, 2006). Diversos desafios podem ser encontrados durante a implementação do centro e o seu desenvolvimento. (Quinn *et al.*, 2000; Knol *et al.*, 2014; McIvor *et al.*, 2011).

Segundo Schulman *et al.* (1999), a introdução de um SSC é semelhante a muitas outras iniciativas de mudança organizacionais e apresenta alguns obstáculos de natureza semelhante. Na prática, esses obstáculos giram em torno de indivíduos, de problemas do negócio e da forma como os grupos trabalham em conjunto. Desta forma, os SSC enfrentam inúmeros desafios em simultâneo e cabe às organizações antecipar os problemas e criar estratégias de gestão da mudança (Knol *et al.*, 2014; Schulman *et al.*, 1999).

A gestão da mudança refere-se ao esforço necessário para gerir as pessoas através de oscilações emocionais que ocorrem, inevitavelmente, quando a organização passa por mudanças significativas (Schulman *et al.*, 1999). Como consequência destas mudanças as organizações deparam-se com dificuldades na implementação dos SSC ao lidarem com a resistência dos colaboradores (McIvor *et al.*, 2011), como resultado das alterações da estrutura organizacional e do papel individual de cada colaborador na organização

(Schulman *et al.*, 1999). Esta resistência deve ser alvo de planos de gestão de mudança com o objetivo de prever, ou pelo menos identificar, a resistência; conhecer a natureza da mesma e agir diretamente para minimizá-la ou superá-la. Cada organização e cada pessoa reage de forma diferente, de acordo com a cultura organizacional, preferências individuais, anseios e receios (Pinto, 2009). Entre os motivos mais comuns para a resistência estão a mudança de funções e/ou responsabilidades dos colaboradores, o *downsizing* e a falta de confiança no SSC, a perda de controlo (Schulman *et al.*, 1999) e uma comunicação pobre (McIvor *et al.*, 2011).

Em primeiro lugar, as pessoas criam rotinas e ficam habituadas às práticas profissionais que sempre desempenharam e ficam pouco recetivas à alteração do seu modo operacional habitual, resistindo assim à mudança de funções por terem medo do desconhecido (McIvor *et al.*, 2011). Em segundo lugar, a introdução de um SSC representa, na generalidade, ganhos de eficiência, quer seja pela estandardização dos processos ou pela introdução de novas tecnologias, o que na maioria dos casos implica uma redução do número de colaboradores (Bergeron, 2003). Quando os colaboradores se apercebem de que o seu posto de trabalho poderá estar em risco, a sua vontade de trabalhar e colaborar diminui no decorrer da mudança (Schulman *et al.*, 1999). Por último, a falta de confiança no desempenho do SSC incita a resistência por parte dos colaboradores.

Desta forma, as organizações precisam de usar um conjunto de estratégias para estabelecer um compromisso com a mudança e para evitar a resistência dos vários intervenientes (McIvor *et al.*, 2011). Estas estratégias podem passar pela implementação de planos de gestão de mudança, tais como planos de comunicação, formação ou desenvolvimento de competências (Van der Linde *et al.*, 2006). Adicionalmente, o apoio da gestão de topo, a existência de uma liderança visionária (Schulman *et al.*, 1999) e a gestão de expectativas (Janssen & Joha, 2006) também representam um papel importante na gestão da mudança.

As pessoas resistem à mudança quando esta lhes é imposta, ou seja, quando é simplesmente ordenada sem que haja um envolvimento prévio de todos os intervenientes. Deste modo, para minimizar a resistência, é fundamental procurar o envolvimento de todos os afetados pela mudança no planeamento da mesma, o que diminui a sensação de perda de controlo (Schulman *et al.*, 1999). O grau de facilidade e sucesso com que uma mudança organizacional é introduzida é diretamente proporcional à possibilidade de incorporar

elementos de escolha pessoal na mudança. Os resultados são mais satisfatórios quando são dadas opções de escolha em vez da simples comunicação de um caminho predeterminado (Schulman *et al.*, 1999). Segundo o mesmo autor, a parte mais importante da implementação de uma mudança no negócio é a comunicação, sendo que permite um maior envolvimento e sentido de pertença. Esta deve ser feita a todos os elementos, o mais cedo possível e de forma regular. Quanto menos informações e dados concretos tiverem, mais rumores surgirão e daí podem resultar potenciais consequências com impacto negativo no sucesso da implementação, tais como a resistência e comportamentos nocivos. Quanto mais informados os intervenientes estiverem dos progressos e resultados, menor é a ansiedade, a existência de rumores e maiores são os níveis de confiança.

Vários estudos (Schulman *et al.*, 1999; Van der Linde *et al.*, 2006) apontam a falta de apoio da gestão de topo como sendo uma das principais causas para o insucesso da implementação de serviços partilhados. A gestão de topo deve estar envolvida no projeto desde o início, ou seja, a partir da fase de mobilização do processo de implementação dos serviços partilhados, para que este seja sustentável (Van der Linde *et al.*, 2006). Antes da empresa partir realmente para a implementação dos SSC, é fundamental obter o apoio da gestão de topo e da gestão das unidades de negócio (Schulman *et al.*, 1999). Segundo Schulman *et al.* (1999), se o apoio atrás mencionado não se proporcionar, pelo menos algumas das seguintes situações poderá ocorrer (i) disputa entre os gestores das várias áreas funcionais (por exemplo, área financeira vs RH); (ii) sabotagem do programa de implementação do SSC por parte dos colaboradores que não receberam uma mensagem clara do seu responsável funcional ou do responsável da UN (Unidade de Negócio); (iii) diminuição do scope de atividades fornecidas pelo SSC em relação ao previsto; (iv) resistência à mudança por parte dos clientes internos após a mudança ser implementada. Qualquer uma destas situações resulta numa redução dos benefícios que a empresa esperava obter com a implementação dos SSC. Assim, para evitar que qualquer uma destas situações ocorra, é necessário obter o *buy-in* de toda a organização através do patrocínio de alguém perto do topo da organização. Este apoio não deve ser tácito, mas sim bastante explícito e deve partir da figura de um líder. Um líder que tenha uma visão do futuro e que defina o tom e a direção que a organização deve seguir para atingir os seus objetivos. Este líder deve comunicar a razão pela qual a mudança deve ocorrer e criar uma visão daquilo que será a organização após a mudança. Adicionalmente, deve lembrar constantemente às UNs o porquê da existência do SSC e não as deixar “sabotar” o caminho a seguir (Schulman *et al.*,

1999). Conforme mencionado anteriormente, a resistência à mudança é um dos grandes desafios e que acaba por desencadear outros desafios criando um efeito de bola de neve.

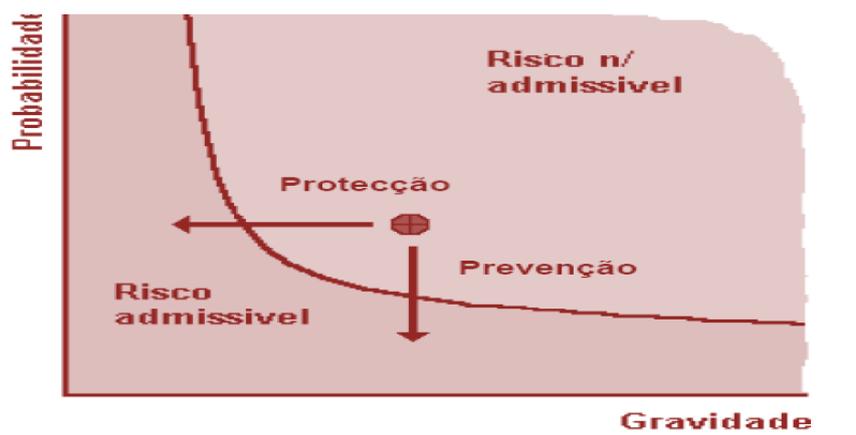
2.2 O risco

Neste ponto são abordados todos os temas relevantes que tenham que ver com o risco. Há vários tipos de risco e inúmeros fatores que podem influenciar o mesmo, positiva ou negativamente. Neste capítulo vai ser definido o que é o risco e quais são os tipos de medidas já identificados para a sua mitigação.

O risco traduz a incerteza e o seu impacto. A incerteza, por si só, não conduz ao risco. É a incerteza aliada ao impacto das consequências que leva a situações de risco. Os riscos podem, ainda, ser considerados endógenos quando, até determinado ponto, estão sob controlo da organização. Caso contrário, denominam-se exógenos, como, por exemplo, os desastres naturais.

Hull (1992) destaca a importância da identificação dos riscos previamente a qualquer tipo de ação, ou seja, ainda na fase de projeto. Realça também a importância desta identificação numa fase mais avançada como a de operação, de forma a definir planos de manutenção adequados. Em ambos os casos, deve ser desenvolvido um plano de gestão do risco eficaz que assegure a eliminação dos riscos ou a sua redução para níveis aceitáveis. Segundo este autor, de uma forma geral, o risco pode ser descrito como o produto da probabilidade de ocorrência de um evento pela gravidade das suas consequências. O risco pode ser igualmente representado graficamente colocando a probabilidade num eixo e a gravidade das consequências no outro. Uma linha de risco constante tem a forma de uma hipérbole equilátera, tal como exemplifica a figura 3.

Figura 3 - Representação Gráfica do Risco



Fonte: Coelho, J.M. (2007)

Analisando a Figura 3, é possível constatar que um evento com uma probabilidade muito baixa, mas com consequências graves pode ter o mesmo valor de risco que um evento com uma probabilidade muito alta e com consequências menos graves. Por exemplo, no caso dos acidentes rodoviários (em que a probabilidade é elevada e as suas consequências menos graves) e aviação (em que a probabilidade é baixa e as consequências muito graves). Em ambos estes casos, o nível de risco poderá ser o mesmo, embora estejamos a falar de dois acontecimentos completamente opostos. Através do gráfico é possível identificar duas zonas de risco: risco admissível e risco não admissível. No primeiro caso, o risco é quase sempre tolerado e assumido (grande parte das pessoas não tem medo de andar de automóvel). No outro caso, já existem muitas pessoas a não assumir o risco por medo e por essa razão não andam de avião, provavelmente pelas consequências associadas a um acidente. No entanto, é possível tomar medidas corretivas, nomeadamente:

- i. Medidas de prevenção: visam diminuir a probabilidade de ocorrência do evento – Utilizando os exemplos acima, medidas de prevenção seriam andar mais devagar numa viagem de carro, ou, numa viagem de avião, ter um piloto mais experiente.
- ii. Medidas de proteção: visam atenuar as consequências se o evento ocorrer – Utilizando outra vez os exemplos acima, uma medida de proteção numa viagem de automóvel, é a utilização do cinto de segurança que em caso de acidente, vai, com certeza, reduzir os ferimentos das pessoas presentes. Ou, numa viagem de avião,

embora seja mais difícil reduzir o impacto das consequências, um exemplo seria seguir as instruções dadas pelos assistentes de bordo antes do avião descolar.

Não sendo possível alcançar um nível de risco igual a zero, deve existir sempre um esforço contínuo por parte das organizações em alcançar a máxima segurança possível. Contudo, dado que grande parte destas organizações tem fins lucrativos e os seus recursos não são ilimitados, os investimentos na segurança e diminuição do risco têm de ser balanceados com essas necessidades. *“Para que as decisões relativas a investimentos na redução do risco sejam tomadas de forma eficaz, eficiente e sustentável, é necessário criar critérios de admissibilidade do risco, de modo a delimitar fronteiras e a definir níveis de admissibilidade do risco.”* (Soares & Teixeira, 2007; p. 45 - 64)

Tal como John Harvey, ex-presidente da ICI⁴, citado em Rowley (1989), todos os negócios têm os seus riscos. Faz parte do negócio fazer a gestão entre os riscos aceitáveis e os riscos inaceitáveis. Organizações que não aceitam qualquer risco desaparecem, tais como, organizações que tomam riscos inaceitáveis também.

Segundo Soares & Teixeira (2007), o desenvolvimento de critérios de níveis de tolerância ao risco tem vindo a ganhar muita importância nos últimos anos e vê a sua utilização atual no apoio a decisões relativas à implementação de medidas de redução do risco.

De acordo com o autor Rui Beja (2004), as organizações têm que fazer uma gestão do risco. Esta gestão serve para as ajudar a identificar acontecimentos, medir o risco, e determinar se os possíveis resultados são aceitáveis e acrescentam o valor, ou não, para os investidores, mediante o risco associado. Esta gestão existe para toda e qualquer tipo de entidade.

O risco pressupõe que se está disposto a que aconteça algo que impacte negativamente a entidade. Tem que haver decisões tomadas pela empresa de forma a gerir o risco para que a probabilidade dos resultados positivos seja maior que a dos riscos negativos (Borge, D; 2001).

⁴ ICI - Imperial Chemical Industries foi uma empresa de químicos britânica que, durante grande parte da sua existência, foi a maior produtora de produtos químicos do Reino Unido

A maior parte das pessoas associam o risco a algo negativo ou não desejável. No entanto, existem várias razões para não restringir o conceito de risco a consequências negativas. Existem muitas definições de risco que relacionam o risco a consequências positivas e negativas.

Segundo Aven (2009), para perceber melhor se as consequências são negativas ou positivas, é necessário definir primeiro o que é saudável para a entidade e o que a pode prejudicar. Dessa forma consegue-se avaliar melhor de situação para situação.

Numa análise de risco, o objetivo principal é apontar todas as consequências (positivas e negativas) associadas ao resultado, e depois atribuir probabilidades a cada uma.

É muito comum ouvir dizer que o risco e probabilidades associadas não são possíveis de achar, quando há muitas incertezas associadas. No entanto, é um mito. Uma análise deste género pode ser sempre feita, ainda que, não seja possível ter acesso a todos os dados existentes. Todos os dados conhecidos e desconhecidos entram na análise e têm influência no resultado. Embora seja possível chegar ao resultado, as previsões a que se chega são menos fiáveis quanto menos dados houver para analisar.

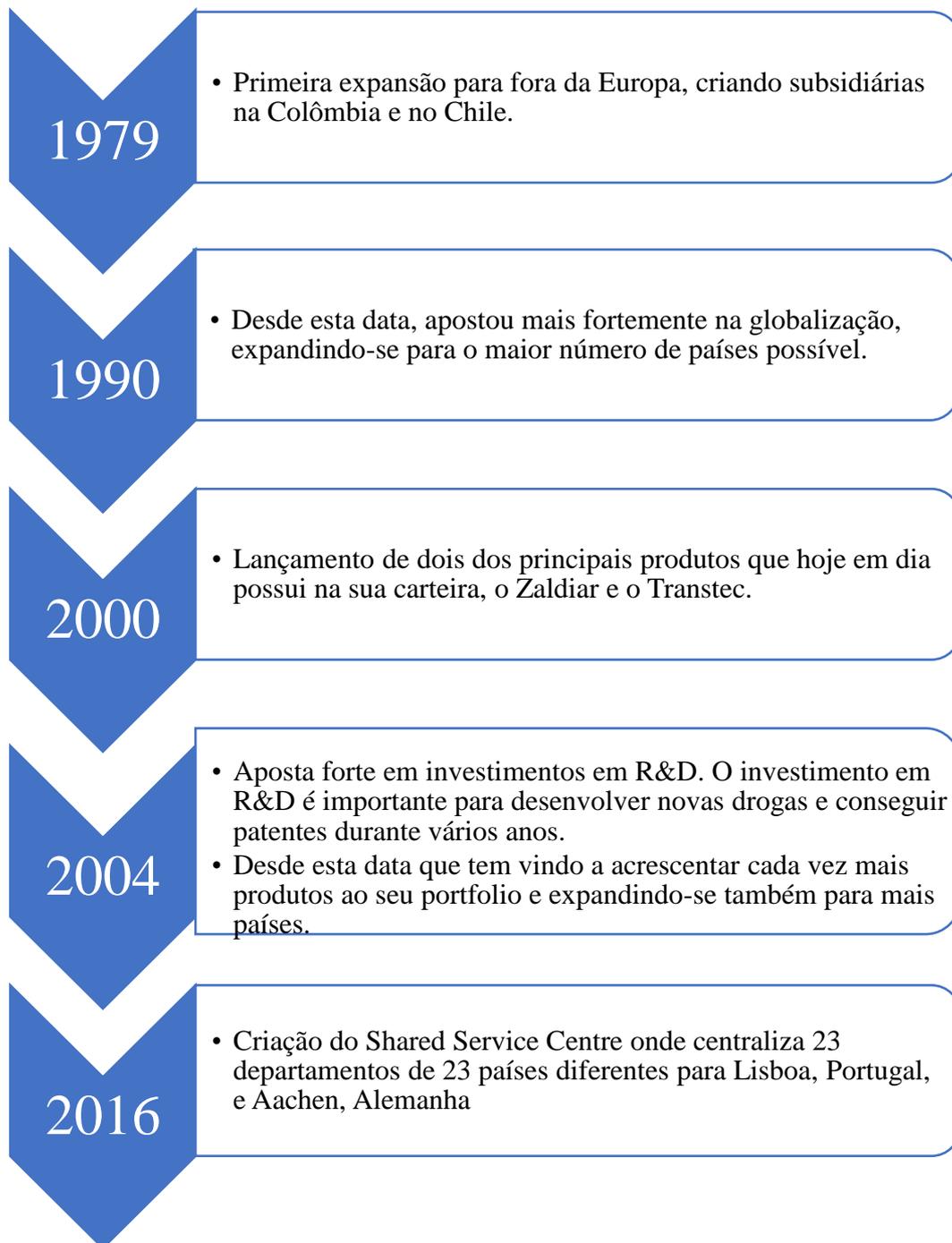
3. Apresentação da empresa

Passando agora para uma breve introdução da Grünenthal Group, desde a sua fundação (onde não havia *shared service*) em que todas as filiais tinham o seu próprio departamento financeiro, até aos dias de hoje, onde a contabilidade está centralizada em Lisboa (Portugal) e em Aachen (Alemanha).

3.1 A empresa

Figura 4 - Cronologia da Grünenthal





Fonte: en.wikipedia.org (2018)

3.2 Produtos e serviços

Na figura 4 encontram os principais produtos vendidos pelo grupo Grünenthal ao longo dos últimos anos.

Figura 5 - Principais produtos vendidos pelo grupo Grünenthal



Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Global Financial Services

Passando agora ao setor da Grünenthal Financial Services (SSC do grupo Grünenthal), este apenas vende os serviços financeiros, tais como, a contabilidade, controlo interno, *reporting* etc.

3.3 Missão, Visão e razão do seu sucesso

A Grünenthal é uma empresa que, em 2016, faturou cerca de 1.4 biliões de euros. É altamente focada em ouvir os seus pacientes e aprender com eles de forma a fazer uma grande diferença nas suas vidas. Dá um grande suporte aos pacientes de forma a que estes conheçam a sua doença e possam geri-la da melhor forma, sem dor. A principal área de investimento é R&D, de forma a poder trazer cada vez mais medicamentos e, consequentemente, aumentar a qualidade de vida dos seus pacientes. De acordo com o CCO Mark Fladrich, o orçamento do grupo para o projeto “*Grünenthal Innovation*” que se encarrega de R&D, é de 230 milhões de euros, para investir em novos projetos e infraestruturas. Este número representa mais de 16% da faturação total da empresa em investimentos de R&D.

A missão da empresa é: *“Think Innovation. Feel Life”*. A Grünenthal acredita que através da inovação e descoberta de novos medicamentos, todos os pacientes, independentemente do grau da doença, podem viver a sua vida sem dor, até à morte.

A visão é: *“We are an entrepreneurial, science-based pharmaceutical company, specialized in pain, gout and inflammation. Our ambition is to deliver four to five new products to patients in diseases with high unmet medical need by 2022 and become a €2 billion company. We will be turbo charging our delivery from, within and with collaboration with external partners.”*

BE A GREAT PLACE TO WORK!”

Os fatores críticos de sucesso, são o grande investimento em R&D, de forma a criar novas patentes, e a cultura que a empresa vive de *“Great Place to Work”*. *“Great Place to Work”* é um concurso anual entre empresas que avalia a cultura ambiental dentro de cada empresa através de questionários aos colaboradores acerca do ambiente vivido dentro da entidade. A boa classificação neste concurso é uma das prioridades da Grünenthal.

3.4 Porquê um *Shared Service Centre*?

De acordo com a Gartner (2018b), um SSC não é apenas uma utilidade para cortar custos. É também um parceiro de negócio que acrescenta valor ao grupo.

Segundo a mesma fonte, após um estudo feito aos *Shared Services*, foram encontradas três formas distintas de criar valor para a entidade e respetivos clientes internos. Entre elas:

- Informação centralizada ajuda a desenvolver a performance do negócio
Esta será a forma de criação de valor mais clara e direta. O acesso à informação e a partilha da mesma aos seus clientes internos é um grande potencial de crescimento, ou seja, pode levar a um aumento das vendas ou a uma diminuição dos custos. Os SSCs têm acesso a toda a informação do grupo de uma forma centralizada, e com isto tomar decisões mais acertadas.

Por exemplo, a equipa de clientes (O2C) repara que existe um cliente de uma das entidades do grupo que paga atrasado constantemente. O SSC pode avisar o resto das entidades e recomendar a negociação de um preço mais elevado ou a nem sequer prestar o serviço a este cliente.

Por outro lado, analisando a informação acerca dos relatórios de despesas dos empregados, chega-se à conclusão que está a ser gasto demasiado dinheiro em viagens entre entidades do grupo. Os líderes do SSC podem sugerir aos seus clientes internos para promover conferências de vídeo em vez de gastar mais recursos em viagens.

A nível de vendas, a equipa encarregada dessa área depara-se com um mercado muito pequeno, mas que pode vir a ser nosso cliente. O SSC aconselha a que seja criada uma equipa de vendas mais pequena com o objetivo de abordar esse mercado pequeno, mas que é um potencial cliente.

Em conclusão, dado que os SSCs são parceiros internos criadores de valor, e possuem toda a informação do grupo, a sua função é, também, documentar todos estes aspetos de forma a que o grupo consiga tomar as decisões mais acertadas para o negócio de forma global a qualquer momento.

- **Simplificação do esforço**

A função do SSC é, também, simplificar todo o tipo de processos. Isto é, a interação com os seus clientes internos deve ser simples e eficaz. Por exemplo, aquando da aquisição de uma nova unidade de negócio, ou da expansão do negócio para um novo país, a função do SSC é agilizar e tornar mais suave essa mudança fazendo uma gestão de todos os requisitos, processos e políticas novas.

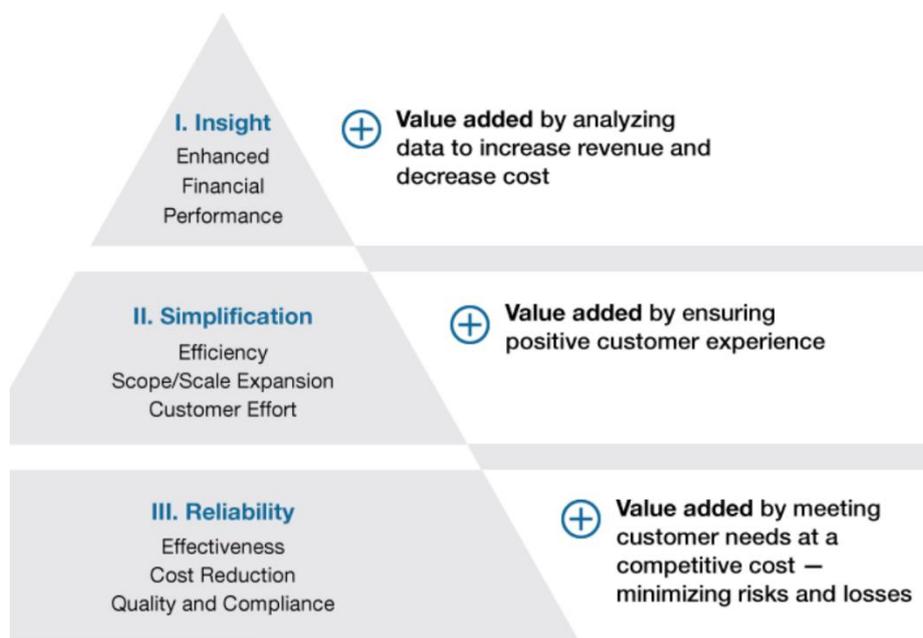
- **Fiabilidade e confiança na execução do serviço**

Por último, mas não menos importante, existe a fiabilidade do serviço. Os SSCs acrescentam valor ao grupo, principalmente, através da prestação de serviços a um preço competitivo. Os clientes internos sabem que, as contas vão estar fechadas, os fornecedores todos pagos e as cobranças todas feitas, a tempo e de forma correta. Este serviço acrescenta valor de duas formas distintas. Primeiro, uma vez que os clientes internos não têm que se preocupar mais com este tipo de questões, a concentração no seu próprio trabalho pode ser maior. Em segundo lugar, a

estandardização e simplificação de processos são passadas para as unidades de negócio.

Esta criação de valor, normalmente, atinge o seu auge após três ou quatro anos de operações. Nos primeiros anos de operações, o SSC aponta para aumentos de produtividade na casa dos 30%, e os clientes internos ficam satisfeitos com os cortes de custo associados. Com o passar dos anos, esse mesmo corte de custos pode estagnar nos 5%.

Figura 6 - Formas de criação de valor de um SSC



Fonte: Gartner (2018b)

3.5 Porquê em Portugal?

Segundo o Jornal Económico (2016), Portugal tem tudo para instalar SSCs. Há ainda muitos desafios pela frente e falta de estratégia global aceite para os mesmos, mas Portugal está, cada vez mais no topo das opções para a instalação de centros de serviços em modelo *nearshore*.

Portugal ainda não está nos primeiros lugares do *ranking* internacional feito pela Gartner (O Jornal Económico, 2016), onde se apresenta como “mercado emergente” ou “mercado desenvolvido na área dos serviços tecnológicos”. De qualquer forma, Carlos Coutinho da

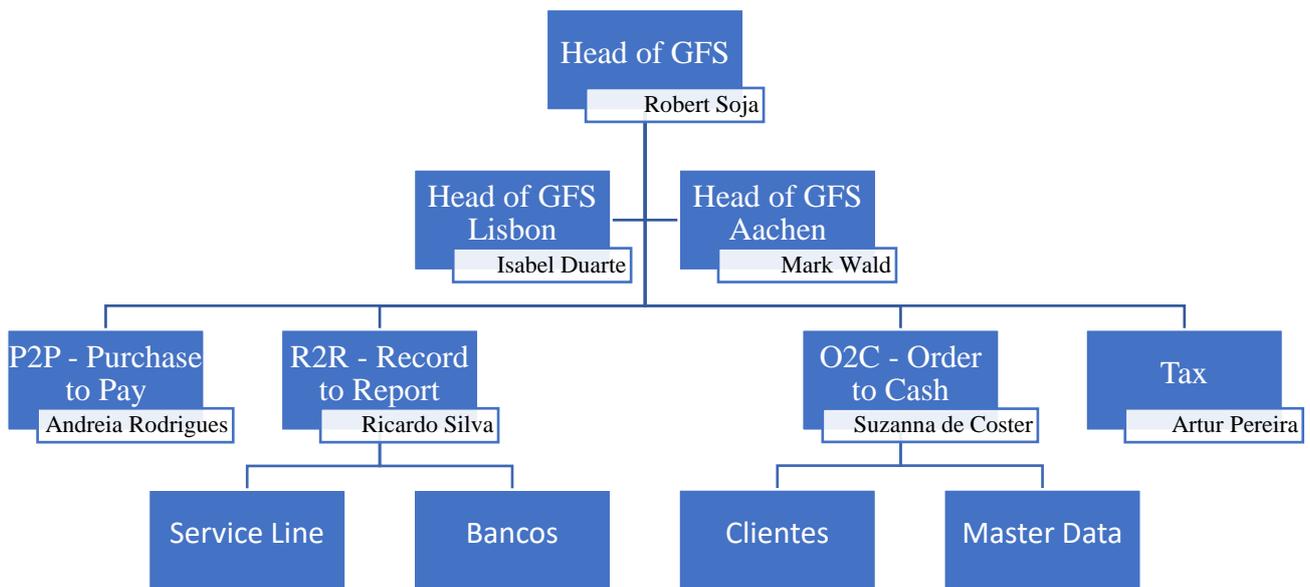
Silva, CEO da Cleverti, afirma que Portugal caminha para as primeiras escolhas de implementação de SSCs do mundo (O Jornal Económico, 2016).

Isto deve-se ao facto de Portugal ter cada vez mais SSCs. Segundo um estudo feito em 2015 pela Confederação de Comércio e Serviços de Portugal (CCP) e pelo Fórum de Serviços (O Jornal Económico, 2016), foram identificadas mais de quarenta empresas que tenham adotado a estratégia de SSC, seja em *outsourcing* de tecnologias de informação (TI), processos ou até de R&D. Este estudo foi feito pelo país inteiro. Hoje em dia, esta estratégia tende a crescer em Portugal devido à “moda”. Empresas como a Cisco, Europcar, Mercedes-Benz, e em 2016 a Grünenthal, têm vindo a estabelecer os seus SSCs na Área Metropolitana de Lisboa com bastante sucesso. Estas empresas apresentaram como grandes fatores de escolha do país, a boa qualificação dos trabalhadores, a sua fácil adaptação e flexibilidade e o facto de haver uma boa média de portugueses a falar mais que uma língua. De acordo com o Diário de Notícias (2017), em 2016, 91.6% da população entre os 18 e os 24 anos, falava mais que a sua língua materna.

3.6 Estrutura organizacional do *Shared Service* da Grünenthal

A Grünenthal Global Financial Services, encontra-se organizada, de momento, em quatro departamentos principais conforme a Figura 6. Cada um destes departamentos tem funções muito distintas e pode-se subdividir num departamento mais pequeno gerido pela mesma pessoa.

Figura 7 - Estrutura Organizacional da Grünenthal GFS



Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Financial Services (2017)

Muito resumidamente, estas são as funções de cada área:

P2P – Gestão de fornecedores e lançamento de faturas;

R2R Service Line – Contacto com fornecedores;

R2R Bancos – Atividades diárias de bancos, Pagamentos, lançamentos G/L;

O2C Clientes – Gestão de clientes;

O2C Master Data – Gestão dos dados dos fornecedores e clientes em SAP;

Tax – Gestão de impostos.

4. Caracterização do estudo

Neste capítulo, inicia-se, então, a análise do problema em estudo. Faz-se uma breve descrição dos processos internos das áreas relevantes (P2P e R2R) e de todas as componentes relevantes ao tema.

4.1 Enquadramento

Diariamente, são feitos vários tipos de pagamentos para quase todo o mundo. Mais à frente irão ser definidos em pormenor. No entanto, estes podem ser, automáticos, semiautomáticos ou manuais.

Na Grünenthal, existem diferentes razões para os pagamentos automáticos, sendo que, estes, mesmo sendo os que apresentam menos risco para a empresa, devido à menor possibilidade de erro e maior dificuldade de fraude, possuem ainda assim, algum tipo de risco. Por sua vez, os semiautomáticos, apenas acontecem por algum tipo de limitação, seja esta do banco ou do SAP. E por último, os pagamentos manuais, que são efetuados por inúmeras razões, tais como, limitações do banco, do SAP ou até mesmo quando os prazos de pagamento são tão apertados que não é possível a fatura seguir o seu caminho normal, isto é, ser feita a digitalização para ser integrada no sistema, lançada posteriormente e, por fim, paga.

Com este estudo, pretende-se analisar os riscos de cada um destes pagamentos, e, por sua vez verificar quais os riscos aceitáveis, e quais os processos que apresentam um risco claro para a empresa e por esse motivo se deva rever o processo.

Para os pagamentos com maior risco, ou com risco inadmissível para a companhia, existem duas soluções principais possíveis, já tidas em conta pela Grünenthal. Essas duas soluções são: Contratação de Pessoal vs *Upgrade* do SAP. Associadas a estas soluções existem sempre alterações de processos e custos associados:

- Contratação de Pessoal: Com esta medida, a Grünenthal procede à contratação de pessoal, seja em estágios, seja com contrato a tempo inteiro, de modo a que haja

uma aposta nos controlos internos. Estes controlos internos visam diminuir o risco de erros ou fraudes, no entanto, dado que são feitos por pessoas, existe ainda o risco de erro a efetuar estes controlos. Em alternativa, podem ser contratados colaboradores já com experiência prévia de outros SSC, que possam aconselhar qual o melhor caminho a seguir em certas situações.

- *Upgrade* do SAP: Por sua vez, é possível fazer um *upgrade* ao SAP. Os ERPs empresariais são, na maior parte das vezes, vendidos em módulos. Pelo que, é possível fazer um *upgrade* para que este tenha ligação direta aos bancos, por exemplo. Desta forma, haveria uma redução dos riscos associados aos pagamentos. No entanto, esta é uma hipótese que, provavelmente, também implica a contratação de consultores com *expertise* em SAP de forma a personalizá-lo como mais convém.

Para este estudo, vão ser usados dados vindos diretamente do SAP da Grünenthal referentes ao primeiro semestre de 2018. Foi escolhido este intervalo de tempo por algumas razões, nomeadamente, pelo facto que é a fase após todas as transições estarem concluídas (umas mais rápidas e outras mais complicadas e de forma mais lenta), e porque são os dados mais recentes disponíveis para trabalhar. Ao ter sido concluída a primeira fase de passagem de trabalho, existe uma visão mais ampla do que se tem feito após o “caos” inicial. Depois de efetuada a análise, saber-se-á quais os riscos associados a cada pagamento, e qual o valor atual dos erros em que a empresa incorreu.

Para esta análise, apenas serão tidos em conta os riscos efetivos de quando sai dinheiro da empresa. Ou seja, quaisquer riscos internos que tenham que ver com atrasos no pagamento, ou lançamento de faturas ou qualquer outro processo da GFS que não envolva a saída de dinheiro, não serão relevantes para o estudo.

4.2 Tipos de pagamento

Avançando para os vários tipos de pagamento efetuados na Grünenthal Financial Services. Existem três tipos principais de pagamentos efetuados:

- Pagamentos automáticos – Pagamentos processados no ERP (daqui para a frente, SAP) da empresa, onde é gerado um ficheiro com a informação, e depois inserido no banco (através do ficheiro criado em SAP);
- Pagamentos semiautomáticos – Pagamentos processados em SAP, mas depois (por limitação do banco ou do SAP), inseridos manualmente no banco;
- Pagamentos manuais – Pagamentos inseridos no banco, e só depois de saírem no extrato correspondente, são lançados (também manualmente) em SAP.

É de constatar que em qualquer pagamento efetuado (seja qual for o banco utilizado) pela GFS, são necessárias duas assinaturas de aprovação (sempre duas pessoas diferentes da pessoa que efetuou). O que estas duas pessoas têm que verificar é que varia consoante o tipo de pagamento efetuado.

Dentro de cada um destes tipos de pagamento, há vários “subtipos” de pagamentos, onde cada um tem a sua razão de ser.

O objetivo deste projeto assenta em investigar cada um destes tipos e subtipos de pagamento, encontrar uma justificação para o mesmo ser feito dessa maneira, fazer uma rápida análise de risco a cada um deles particularmente, e verificar quais deles possuem o nível de risco mais elevado, e as consequências mais negativas para a entidade.

4.2.1 Pagamentos Automáticos

Estes são os tipos de pagamentos mais comuns efetuados no SSC e, são também os tipos de pagamento com menos risco associado.

Encontram-se em anexo duas imagens que se podem associar ao processo interno deste tipo de pagamentos. No Anexo 1 encontra-se o processo para o pagamento que se faz com ocorrência sempre igual (normalmente semanalmente). No Anexo 2 encontra-se o processo para quando há pedidos de pagamento fora do normal, mas que possam ser lançados e pagos pelo processo standard.

Os erros/fraudes que se identifica para estes tipos de pagamentos são:

- Digitalização mal efetuada pelo Parceiro de Negócio – Podem acontecer inúmeros erros para esta limitação como por exemplo, quando uma fatura tem mais que uma página, fazer a digitalização da primeira página da fatura, e na página(s) seguinte(s) fazer o digitalização de outra(s) fatura(s) de outro fornecedor(es). Caso este erro não seja detetado até chegar a fase final do pagamento, vão ocorrer diversos pagamentos mal feitos;
- Pagamento de documento errado – Este risco inclui o pagamento de documentos que não eram para pagar por algum motivo (ainda em negociações com o fornecedor, à espera de nota de crédito, etc.), duplicação de adiantamentos⁵ no fornecedor, ajustes feitos por um membro da entidade;
- Mudança dos dados bancários de um fornecedor em SAP – Por qualquer motivo, os dados de um fornecedor podem ser alterados antes do pagamento ser efetuado (seja por erro ou tentativa de fraude), fazendo com que o pagamento tenha o destinatário errado;
- Pagamentos a *One Time Vendors* – Tal como o nome indica, são fornecedores que, num prazo pré-determinado de tempo, apenas prestarão um serviço a uma das nossas entidades, e como tal, a empresa não acha que seja necessário criar um fornecedor para esse serviço único. Um exemplo para o qual este fornecedor é utilizado é, para candidatos que gastam dinheiro de transporte para ir a entrevistas na Grünenthal. Este fornecedor (é um fornecedor *dummy* com um nome fixo) não tem qualquer informação definida na base de dados de SAP. É um fornecedor que pode ter informações infinitas diferentes conforme a quem se está a pagar. Ou seja, a equipa de P2P (fornecedores) lança o documento para pagar e insere manualmente toda a informação do fornecedor, isto é, nome, morada, dados bancários, NIF, etc. Não há qualquer verificação desses dados até chegar à equipa de R2R (Bancos), onde é efetuada mais uma verificação.

Como se pode então concluir, apenas duas pessoas distintas verificam os dados de pagamento para este fornecedor *dummy*, e como tal, é um grande risco para a empresa. Normalmente os valores a pagar são muito baixos, mas ainda assim é um risco que não pode ser ignorado. Para estes pagamentos, quem faz as assinaturas de aprovação no banco, apenas confirma o bolo do pagamento, ou seja,

⁵ Adiantamentos a fornecedores são registos feitos na conta do fornecedor a crédito sem o registo de débito correspondente. Estes lançamentos referem-se a pagamentos de proforma ou quando o fornecedor exige pagamento antes de enviar a fatura. O respetivo débito (custo) é, então, lançado à chegada da fatura à contabilidade.

verifica o total lançado em SAP e o total que está no banco, independentemente de quantos fornecedores estão a ser pagos;

- Alteração do ficheiro resultante do SAP – É possível efetuar o pagamento normalmente através de SAP, gerar um ficheiro compatível com o banco e fazer o *upload* normal no banco. No entanto, este ficheiro é um ficheiro muito fácil de modificar dado que se trata de um ficheiro “.txt” ou “.xml”⁶, pelo que basta entrar no ficheiro através de um programa simples de computador e inserir os dados que nos “convêm”. Esta limitação já foi identificada e está um projeto pensado internamente com o objetivo de interrelacionar o SAP com todos os bancos com que se trabalha. Este projeto não tem uma fácil conclusão devido à diversidade bastante grande de bancos utilizados, como por exemplo, Deutsche Bank, Produbanco, BBVA, Bancomer, etc. Idealmente, quando o projeto estiver concluído, qualquer pagamento efetuado através de SAP, fará o *upload* direto do ficheiro no banco certo. Desta forma, não há edição possível do ficheiro, e a informação passada de SAP é, com certeza, a informação que foi para o banco. Para este projeto ter lugar há custos associados tanto de *upgrade* de SAP como de contratação de serviços de *experts* no *software* a implementar. No entanto, existem exceções que não vão poder estar incluídas neste novo sistema como será o caso do pagamento de impostos em grande parte dos países, por exemplo;
- Duplicação de ficheiros XML no banco – A maior parte dos bancos com que se trabalha apenas tem proteção de duplicação de ficheiros através do nome que se dá ao ficheiro. Isto é, se se tentar fazer *upload* de dois ficheiros com o mesmo conteúdo, mas com nomes diferentes o banco permite. O contrário também é verdade, ou seja, caso se tente fazer *upload* de dois ficheiros com conteúdos diferentes, mas com nome igual, o banco não o permite.
- Para estes pagamentos, os responsáveis por aprovação (duas assinaturas distintas) apenas confirmam o valor total que está no banco com o valor total que foi registado em SAP.

⁶ .txt e .xml são tipos de ficheiros de texto que contêm informação de transporte, estrutura e armazenamento de dados (Lifewire, 2018)

4.2.2 Pagamentos Semiautomáticos

Estes pagamentos são semelhantes aos descritos anteriormente. A base e o processo são iguais até à parte de inserção do mesmo no banco, ou seja, há um pagamento que é processado em SAP e depois inserido manualmente no banco. Neste tipo, o SAP serve apenas para lançar o pagamento na contabilidade da entidade. Depois de efetuar o lançamento, a informação é inserida manualmente no banco. Isto deve-se a vários tipos de limitação, tais como, a incompatibilidade de uma parametrização do SAP com o banco que está a ser utilizado, certas características únicas de países que não são compatíveis com a versão de SAP que a entidade atualmente dispõe, tal como o pagamento por Entidade e Referência usado em Portugal para pagar ao Estado. Devido a estas limitações os pagamentos são lançados em SAP e a informação é depois passada ao banco manualmente. Nestes pagamentos, há um grande risco, não só de fraude como também de erro. O utilizador que é encarregado desta tarefa é inteiramente responsável pela informação que insere no banco, independentemente, das ações que efetuou no SAP.

Os erros/fraudes associados, neste caso, são semelhantes aos descritos acima, uma vez que o início do processo, ou seja, a parte de SAP, é exatamente igual. Apenas se retiram alguns erros/fraudes (os associados ao ficheiro que é gerado no caso de cima) e acrescentam-se outros por este ser um processo manual no banco. Sendo assim retiram-se os seguintes erros/fraudes:

- Mudança dos dados bancários de um fornecedor em SAP – Uma vez que não vai haver ficheiro gerado em SAP, os dados presentes no sistema não serão relevantes neste tipo de pagamentos. Os dados bancários e quaisquer outras informações necessárias para inserir no banco vêm da parte de quem fez o pedido de pagamento;
- Alteração do ficheiro resultante do SAP – Uma vez que não haverá *upload* de ficheiro, não poderá haver modificação/duplicação do mesmo;
- Duplicação de ficheiros XML no banco – Mesma situação.

Acrescentam-se os seguintes erros/fraudes a este processo:

- Engano/tentativa de fraude na inserção da informação no banco – Seja em termos de valor, seja a conta bancária ou outra informação;

- Omissão de informação – O contabilista responsável por esta responsabilidade pode não informar os aprovadores que estão perante o processo de pagamentos semiautomáticos, fazendo com que os mesmos pensem que estão perante o processo de automáticos e assinam o pagamento confirmando apenas o total entre o banco e o SAP.

Para os pagamentos semiautomáticos, os dois aprovadores que fazem as assinaturas no banco, verificam a informação proveniente de SAP, e confirmam que é a mesma que está no banco (dados bancários, e valores de pagamento).

4.2.3 Pagamentos Manuais

Estes, embora isso seja praticamente impossível, são os pagamentos que a GFS pretende erradicar por completo dos seus processos internos. Não só pelo risco associado, mas também pelo tempo que é necessário para os tratar, é necessário diminuir ao máximo esta forma de pagamento. No entanto, é difícil, uma vez que existe sempre alguma especificidade num certo país que não é possível ser automatizada (ou envolve o dispêndio de demasiados recursos para esse efeito).

A razão principal destes pagamentos, é a urgência e a pressão que certos fornecedores fazem sobre a entidade. Normalmente estes pagamentos são tão urgentes que a fatura não pode seguir o seu processo normal (que demora, normalmente, entre 1 e 2 dias a ficar pronto para pagamento). Este processo “normal” envolve vários passos, nomeadamente:

1. Uma pessoa pede um serviço ou um bem;
2. A fatura chega à entidade de onde o serviço foi pedido;
3. A pessoa que fez o pedido do serviço faz a digitalização da fatura através duma aplicação interna;
4. O seu superior (ou outra pessoa com as mesmas responsabilidades) aprova a fatura nessa mesma aplicação;
5. A fatura chega a SAP automaticamente, onde a equipa de P2P confirma todos os dados mais uma vez e lança então a fatura para pagamento;
6. A fatura está então pronta a ser paga.

No Anexo 3, encontra-se uma figura que indica aos colaboradores quando é para fazer pagamento manual ou não. No fundo, a descrição acima será o que cada colaborador, indiretamente, faz, instintivamente. No entanto, como existem vários bancos, não existe um processo *standard* no banco uma vez que difere de uns para os outros.

Como foi dito no capítulo 4.2.1 (em complemento do Anexo 1), segundo o processo do SSC, existe um número fixo de pagamentos que são feitos a fornecedores em datas pré-estabelecidas, normalmente uma vez por semana num certo dia da semana (na grande maioria dos casos). Isto faz com que, caso a fatura esteja pronta a pagar no dia a seguir a este pagamento semanal, ela tem que esperar, ainda assim, uma semana para ser paga pelo seu processo normal.

É possível efetuar pagamentos especiais nestes casos quando alguém faz o pedido através de uma rede interna à Grünenthal. Normalmente, é a equipa de *Service Line*, que estabelece o contacto com o fornecedor, e são eles que, na maior parte dos casos, têm a sensibilidade para definir se o fornecedor dá margem para pedir à P2P que lance um documento para pagar, ou se, pelo contrário, não há tempo e tem mesmo que ser efetuado um pagamento manual.

Para estes pagamentos, toda a informação é confirmada uma vez que, apenas uma pessoa (quem inseriu os dados no banco) efetuou a verificação. Ou seja, normalmente é verificada a fatura/documento que o fornecedor enviou, quem aprovou essa fatura (empregado da Grünenthal) dados bancários, nome, e o valor a pagar.

Como foi dito anteriormente, os pagamentos manuais não têm qualquer suporte de SAP a priori, ou seja, há um pedido de pagamento que nos chega à equipa, e é então decidido que vai ser manual devido a qualquer razão (tais como, o fornecedor exigir o pagamento na própria hora, ou haver uma limitação do banco para certa especificidade). O colaborador que fica responsável por pagar ao fornecedor, insere, então, os dados no banco com o suporte que é enviado (Nome do fornecedor, dados bancários, NIF, fatura/proforma/email suporte, etc.). Nesta fase do processo, há alguns eventos menos desejáveis possíveis de acontecer. Como tal, os erros/tentativas de fraude identificados associados aos pagamentos manuais (antes do registo em SAP) são:

- Engano na inserção dos dados no banco – Seja em valor, destinatário, etc.;

Mitigação do risco no processo de pagamentos da Grünenthal GFS

- Tentativa de fraude por parte do executante – esta vertente tem muitas possibilidades. Pode ser um acordo entre as partes necessárias (executante e aprovadores) para fazer um pagamento fraudulento;
- Informação incorreta – Uma vez que não passa no processo normal, não tem todas as verificações que devia ter e a informação pode estar incorreta;
- Falsificação de um documento – De forma a proceder com um pagamento manual e enganar quem faz as assinaturas de aprovação.

Estes são os principais erros por negligência e possibilidade de fraude que já foram identificados. Como se pode ver, são inúmeras possibilidades. Embora estes sejam os pagamentos com maior grau de verificação (quando assinados) no banco, estes acontecimentos são sempre possíveis de acontecer.

Uma vez aprovados no banco, estes pagamentos vêm, então, no extrato do dia seguinte, onde são depois lançados na conta correta. No entanto, após este estar feito, ainda existe possibilidade de haver erros, como são eles:

- Lançamento incorreto do pagamento – É possível que se perca o rasto do pagamento ou fazer o registo no fornecedor errado, o que vai fazer com que a contabilidade fique incorreta;
- Possibilidade de duplos pagamentos – Caso o documento ainda esteja para verificação, mas tenha que ser pago nesse mesmo dia, quando o mesmo é verificado/aprovado no sistema, há sempre o risco de se voltar a pagar.

5. Análise de Risco

Neste capítulo vão ser definidos os riscos associados e as respectivas probabilidades, em busca dos valores dos riscos mais altos para o nosso *Shared Service*. Usando a figura abaixo para definir o nível de risco (*Impact*) e atribuir a probabilidade do mesmo (*Likelihood*). Para isso utilizar-se-á o “L” para *Low* (Baixo), o “M” para *Medium* (Médio) e o “H” para *High* (Alto).

Figura 8 - Definição do risco

		Likelihood		
		Low	Moderate	High
Impact	Low	L	L	M
	Moderate	L	M	H
	High	M	H	H

Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Global Financial Services

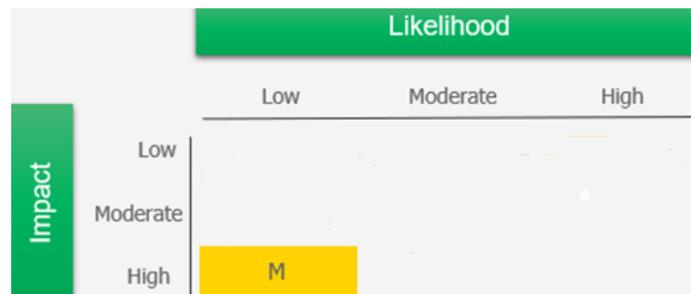
5.1 Definição de Probabilidades dos Acontecimentos e Gravidade das Consequências

Dado que não é possível chegar a valores objetivos de probabilidade de acontecimentos indesejáveis ocorrerem, terão de se assumir os valores adquiridos com a experiência prévia já existente na nossa entidade, e usando a Figura 3 para nos ajudar a determinar cada tipo de pagamento como sendo um risco admissível ou um risco inadmissível. Depois de chegar à conclusão acerca do tipo de risco pelo qual se está perante, é importante definir medidas de prevenção e/ou medidas de proteção.

5.1.1 Pagamentos Automáticos

Embora estes sejam os tipos de pagamento com menos risco, apresentam, ainda assim, um grande número de riscos que podem ser evitáveis depois da revisão de processos, e, feitas algumas alterações. Enumerando os riscos identificados para estes tipos de pagamentos temos:

- Figura 9 - Digitalização mal efetuada pelo Parceiro de Negócio



Fonte: Adaptado de Figura 7

Para este problema, a probabilidade é baixa, uma vez que resulta de uma falta de atenção de quem faz a digitalização. Para a fatura chegar à fase de estar pronta a pagamento ainda passa por alguns controlos. No entanto, este erro já aconteceu no passado e por isso tem que se ter em conta. O impacto é alto, uma vez que o dinheiro sai corretamente (de acordo com a contabilidade) e, caso o destinatário não queira devolver, este tem todo o direito a não devolver. É uma perda que a entidade tem que assumir devido a um erro;

- Figura 10 - Pagamento de documento



Fonte: Adaptado de Figura 7

Este é um dos erros mais recorrentes que acontecem na nossa entidade. Documentos que ainda não se encontram prontos para pagamento por diversos motivos (à espera de Nota de Crédito, fatura já paga num adiantamento feito anteriormente, ajustes não bloqueados para pagamento, fatura com os termos de pagamento incorretos, etc.). A sua probabilidade é, ainda, na nossa entidade, alta. No entanto, normalmente o impacto é baixo, uma vez que, regra geral, acontece a fornecedores já com historial e a gestão de pedido de devolução, por

norma, corre sem problemas. Por outro lado, pode não ser pedida a devolução uma vez que a fatura foi paga antes de vencida, no entanto, o impacto nesse caso é baixo;

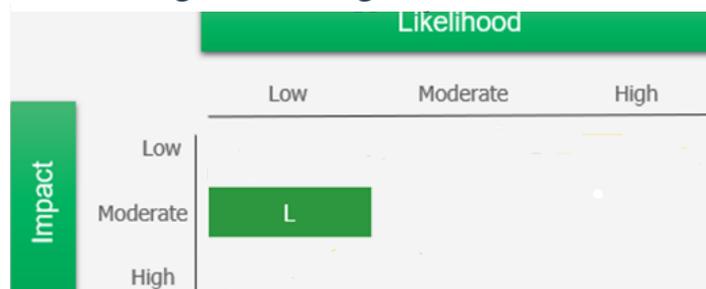
- Figura 11 - Mudança dos dados bancários de um fornecedor em SAP



Fonte: Adaptado de Figura 7

A probabilidade de, por engano ou tentativa de fraude, esta ação acontecer é muito baixa, uma vez que todas as mudanças diretas nos dados de cada fornecedor requerem bastante suporte e várias confirmações. No entanto o seu impacto, caso aconteça, é alto uma vez que muda completamente o destino da transferência;

- Figura 12 - Pagamentos a *One Time*

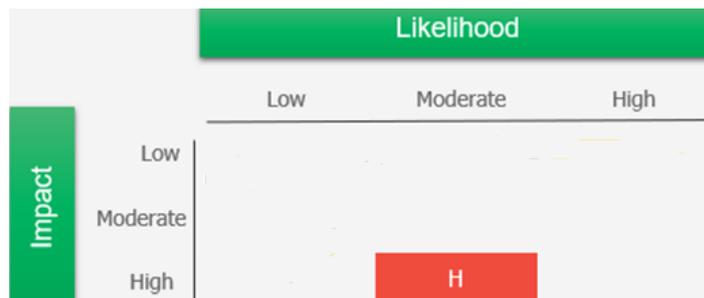


Fonte: Adaptado de Figura 7

Analisando o estado atual da entidade, estes pagamentos já não têm o impacto que tinha antigamente. Previamente ao controlo que hoje já é feito, a empresa identificou este como um dos principais riscos. Neste momento, a probabilidade de haver algum erro ou tentativa de fraude nestes pagamentos é baixa, uma vez que já houve uma tentativa (falhada) anteriormente, e, estão implementados controlos rigorosos para evitar estes riscos. O seu

impacto é, ainda, moderado, uma vez que, caso aconteça, os valores são relativamente baixos, mas há pouca possibilidade de retorno do dinheiro;

- Figura 13 - Ficheiro de pagamentos (SAP) alterado de forma manual e com intenção de fraude



Fonte: Adaptado de Figura 7

Este é um dos únicos acontecimentos que pressupõe apenas a tentativa de uma fraude. É impossível acontecer por negligência. Apesar de nunca ter acontecido na entidade, define-se a probabilidade desta ação como moderada, uma vez que, para a mesma acontecer é só preciso um colaborador a querer executar. O nível de formação necessário para a concretização desta ação é extremamente baixo. Basta apenas alterar o ficheiro XML com uma simples aplicação como o “Bloco de Notas” ou Notepad no Windows. O impacto é extremamente alto, uma vez que em SAP é impossível detetar o que aconteceu, os valores podem ser altíssimos, e só é descoberto caso os fornecedores reclamem pelo dinheiro;

- Figura 14 - Duplicação de ficheiros XML no banco



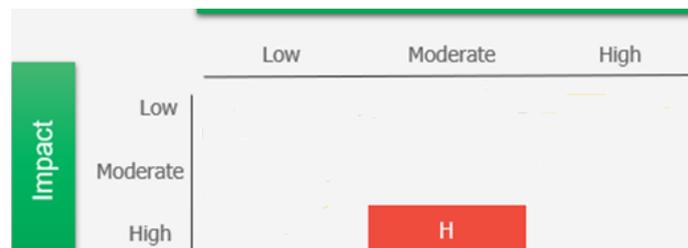
Fonte: Adaptado de Figura 7

Geralmente, este erro acontece a membros novos que ingressam na GFS. Define-se a probabilidade como moderada, uma vez que, por vezes, devido a um bug do SAP, há uma duplicação dos ficheiros que saem para o banco. E, caso não se tenha cuidado, isto pode suceder. O impacto é baixo uma vez que é extremamente fácil de detetar no banco, tanto pelo executante como pelos aprovadores, uma vez que ficam dois valores iguais para aprovação no banco.

5.1.2 Pagamentos Semiautomáticos

Como foi dito anteriormente, estes pagamentos são feitos parcialmente em SAP e, depois, concluídos manualmente através da aplicação do banco. Alguns destes pagamentos, são, ainda, feitos desta forma por falta de revisão processual. Por serem feitos manualmente no banco, apresentam maiores riscos que os automáticos para a empresa. São eles:

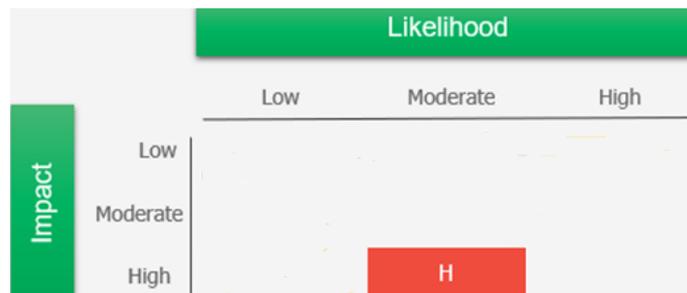
- Figura 15 - Engano/tentativa de fraude na inserção da informação no banco



Fonte: Adaptado de Figura 7

Nestes casos, se for por erro, ou seja, o executante engana-se apenas num número, existe alguma probabilidade de os aprovadores não repararem dado que, muitas vezes, é uma “gralha”. Na situação em que seja tentativa de fraude, será mais fácil de detetar, no entanto, com o volume de trabalho que a equipa possui, a probabilidade de ocorrência faz sentido que seja “moderada”. O impacto é igualmente alto em ambos os acontecimentos;

- Figura 16 - Omissão de informação



Fonte: Adaptado de Figura 7

Embora nunca tenha acontecido, neste momento, esta é uma possibilidade muito fácil de acontecer e o seu impacto é alto. O executante apenas mostra os lançamentos que foram feitos em SAP, provando que está tudo como descrito, embora no banco faça uma operação completamente diferente.

Acima estão as duas principais ocorrências relacionadas com os pagamentos semiautomáticos. Para as ocorrências em comum com os automáticos, não há diferenças nas probabilidades e no impacto definido.

5.1.3 Pagamentos Manuais

Se estes são os pagamentos que envolvem uma maior carga de trabalho para os colaboradores, são também os que apresentam o maior risco para a empresa. Num mundo perfeito eles não existiam em nenhuma entidade, contudo, é impossível erradicá-los numa empresa (ainda para mais um SSC que trabalha com mais de 20 países diferentes) por completo. No entanto, é sempre possível fazer um esforço no sentido da sua diminuição. Os riscos identificados relacionados com estes tipos de pagamentos são:

- Figura 17 - Engano na inserção dos dados no banco



Fonte: Adaptado de Figura 7

A probabilidade de ocorrência desta ação é extremamente alta. Já ocorreu inúmeras vezes, e percebe-se porquê. Todos os dados são inseridos manualmente. Desde o nome, ao valor, ao nome do banco, dados bancários completos, etc. Há muitos campos onde pode haver um pequeno erro e já fica o pagamento mal feito. Por exemplo, existem bancos (principalmente na América Latina) que obrigam a que o número da conta do destinatário tenha o nome correto da mesma. Isto vai fazer com que, mesmo que o número esteja bem, o pagamento é rejeitado caso o nome do titular esteja incorreto. O impacto de tudo isto é bastante alto. Há dois acontecimentos que podem advir dos erros. Ou o pagamento não chega a sair do banco e a equipa só é informada uns dias depois (a GFS pode então incorrer não só em multas pelo atraso no pagamento como em despesas bancárias desnecessárias), ou ele efetivamente sai, mas para a conta errada, que é igualmente grave;

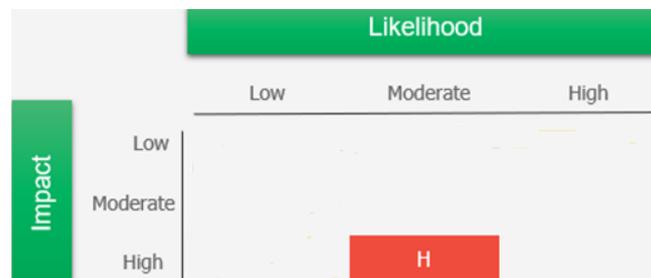
- Figura 18 - Tentativa de fraude por parte do executante



Fonte: Adaptado de Figura 7

Este é efetivamente um risco existente. No entanto, nunca aconteceu. E, devido à cultura da GFS (muito familiar) com grande incentivo para a informalidade e o “à vontade”, a probabilidade desta ocorrência é muito baixa;

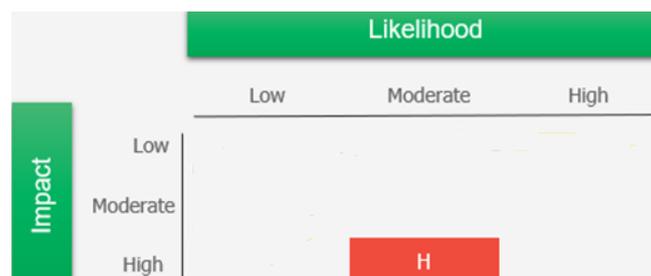
- Figura 19 - Informação incorreta proveniente dos solicitadores



Fonte: Adaptado de Figura 7

Muitas vezes, os colaboradores que efetuam os pedidos de pagamento, não têm a formação necessária para certas formalidades, como por exemplo, os dados bancários obrigatórios para efetuar o pagamento, a conta onde lançar, se há ou não retenções na fonte (muito comum na América Latina), etc., e por isso, estes pedidos vêm com alguns erros de vez em quando. A probabilidade para um erro destes é moderada. O impacto que isto tem é alto pelas mesmas razões descritas no primeiro acontecimento;

- Figura 20 - Falsificação de um documento

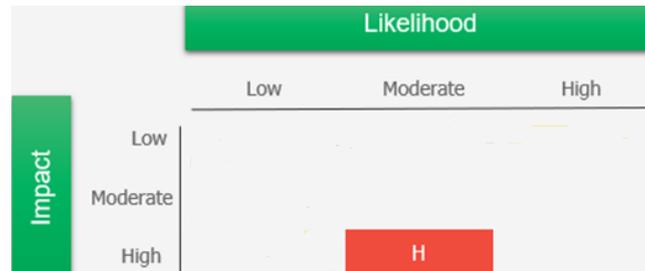


Fonte: Adaptado de Figura 7

Em cima, descreve-se uma tentativa de fraude como sendo pouco provável na GFS. No entanto, um documento pode vir de qualquer um dos Parceiros de Negócio. E, como se verá à frente, devido aos índices de corrupção que existem nas nossas maiores Unidades de Negócio, a probabilidade tem que ser definida de forma mais elevada.

Após o pagamento cair no extrato bancário da respectiva companhia, há que fazer o respetivo lançamento. Analisando, agora, os riscos nesta fase do processo:

- Figura 21 - Lançamento incorreto do pagamento



Fonte: Adaptado de Figura 7

Na verdade, a probabilidade deste erro depende muito do país com o qual se está a trabalhar. Se for um país com alto volume então a probabilidade é alta, caso contrário é baixa. Por isso, usando a média, define-se a probabilidade como “moderada”. O impacto é alto, uma vez que, caso o lançamento seja inserido noutra fornecedor, em SAP ainda se deve dinheiro ao fornecedor correto, e que se está em dívida para com outro fornecedor (uma vez que fica um crédito em aberto no mesmo). Como se pode calcular, isto é grave.

- Figura 22 - Possibilidade de duplos pagamentos



Fonte: Adaptado de Figura 7

Este é dos acontecimentos que acontece mais na GFS. Seja pelos pagamentos manuais ou mesmo pelos adiantamentos que são lançados aos fornecedores que ficam à espera de fatura durante muito tempo. Aqui está um dos maiores riscos da entidade. Embora já exista uma tentativa de diminuir adiantamentos, este é, ainda, um dos riscos mais relevantes.

5.2 Medidas de Prevenção/Proteção

Neste subcapítulo, analisa-se se são necessárias medidas de prevenção ou de proteção e depois encontrar as medidas corretas onde estas forem necessárias. Pretende-se ainda, com estas medidas, encontrar possíveis soluções de mitigação do risco para os problemas acima descritos.

5.2.1 Pagamentos Automáticos

Para os pagamentos automáticos, as medidas que podem ser mudadas, acrescentam alguma carga de trabalho aos colaboradores. No entanto, mediante cada risco, valerá, ou não, a pena a aplicação das mesmas. Nomeadamente:

- Digitalização mal efetuada pelo Parceiro de Negócio – Pedido geral a fornecedores para que passem a enviar a fatura em formato digital;
- Pagamento de documento errado – Execução de um controlo interno de tudo o que está vencido prévio ao pagamento;
- Mudança dos dados bancários de um fornecedor em SAP – Execução de um *report* com todos os fornecedores cujos “dados sensíveis” foram mudados após o último pagamento feito;
- Pagamentos a *One Time Vendors* – Execução de um controlo específico para este fornecedor;
- Ficheiro de pagamentos (SAP) alterado de forma manual e com intenção de fraude – Integração do sistema SAP com os bancos;
- Duplicação de ficheiros XML no banco – Solicitar/alertar os bancos desta situação e para acrescentar mais métodos de proteção de duplicação de ficheiros.

5.2.2 Pagamentos Semiautomáticos

As medidas de prevenção que se sugerem que sejam aplicadas nestes casos são:

- Engano/tentativa de fraude na inserção da informação no banco – Parametrização de SAP mais completa, isto é, iniciar um projeto cujo objetivo será a manutenção completa dos dados maestros de todos os países. O objetivo final seria a extinção por completo (ou diminuição ao máximo) deste tipo de pagamentos;
- Omissão de informação – Contactar todos os bancos com que se trabalha e pedir informação acerca da compatibilidade dos variados tipos de pagamento com a plataforma do banco.

No entanto, estas medidas podem implicar a contratação de consultores e de colaboradores adicionais de forma a que se tenha a *expertise* de pessoas de cada banco e de SAP, tal como, a mão de obra adicional que é necessária num projeto ambicioso como este.

5.2.3 Pagamentos Manuais

Para estas formas de pagamento, são necessárias medidas de prevenção para tentar evitar ao máximo que aconteça um evento indesejável, e medidas de proteção com o objetivo de tornar as consequências menos graves caso aconteça efetivamente.

Como se falou anteriormente, existem duas partes para este processo, a parte em que se efetua o pagamento e a parte em que ele, efetivamente cai no banco e tem que ser lançado na contabilidade de forma correta. Começando pela primeira parte, apresentam-se aqui algumas medidas de prevenção possíveis:

- Redução dos pagamentos manuais. Parece simples, mas o problema está no impacto que esta medida tem, nomeadamente, o aumento de lançamentos de adiantamentos na contabilidade ou, em casos mais extremos, o aumento do tempo que demora a pagar aos fornecedores. Os adiantamentos são, também, um risco para a empresa. Um adiantamento consiste no lançamento de um crédito no fornecedor sem qualquer custo associado. Ou seja, existe um crédito a pagar, mas

não há o respetivo débito. O pagamento é efetuado, e muitas vezes o fornecedor não envia fatura (de forma a que se possa contabilizar o débito que falta e limpar o saldo do fornecedor). Isto faz com que haja fornecedores com créditos em aberto durante meses (ou anos em casos mais extremos) que, às vezes, se perde o rasto e não se sabe de que se tratam. Para esta medida, há que encontrar um balanço ideal para que não impacte nem a equipa de R2R (com os pagamentos manuais) nem a equipa de P2P (com o lançamento de adiantamentos, e posteriormente a dificuldade em saldar os fornecedores). Caso não seja lançado o adiantamento no fornecedor nem seja feito o pagamento manual, o pagamento sairá mais tarde (nestas situações pode haver cortes de serviço);

- Alertar os *Business Partners* de cada país e os fornecedores que existe um processo que não pode ser quebrado salvo exceções esporádicas. O que sucede é que, como tanto o fornecedor como o *Business Partner* querem o pagamento o mais rapidamente possível, definem-no sempre como urgente quando ele na realidade pode não ser. Muitas vezes, os avisos dos colaboradores a alertar para isto não são suficientes. Daí serem precisas formações dadas por *experts* nesta mesma área de forma a sensibilizar todas as partes envolvidas.
- Dado que isto envolve um alto risco para a equipa de R2R em específico (apenas pelo simples facto de que está no fim da linha do processo e é responsável pela inserção dos dados e respetivas assinaturas), faz sentido que seja implementada uma medida de proteção bastante importante, a constituição de seguros contra fraude. Caso haja uma tentativa de fraude, e o colaborador que está responsável pela assinatura do pagamento fraudulento siga o processo, (tal como ele está definido para a GFS) e, assine, o mesmo não deve ser acusado de qualquer tipo de crime ou negligência.

Passando agora às medidas de prevenção após o pagamento estar no banco e, o mesmo ter que ser lançado na contabilidade. Principais medidas identificadas para este caso:

- Caso o processo não possa ser alterado, sugere-se, neste caso, que haja um controlo interno de documentação para se saber sempre a que se refere cada pagamento que sai do nosso banco;
- Caso o processo possa ser alterado, pode-se sugerir que se lance na contabilidade o pagamento primeiro, e depois então se efetue o pagamento. Isto é possível

porque a GFS utiliza contas “transitórias” temporárias de bancos, ou seja, contas onde se coloca recebimentos de clientes, pagamentos de fornecedores, débitos diretos, etc. O que se sugere neste ponto é que se faça um movimento numa conta transitória de bancos (previamente definida como conta de pagamentos manuais) contra o fornecedor, e desta forma, quando o pagamento cair no banco, lança-se o mesmo contra essa mesma transitória e o saldo fica correto de todos os aspetos.

5.3 – Índices de Corrupção

Quando se analisa as probabilidades de existirem erros e fraudes dentro da instituição, faz todo o sentido que, antes de se passar à aplicação das soluções, se faça um breve estudo acerca dos índices de corrupção no mundo. Isto porque, as soluções, na maior parte das vezes, são bastante dispendiosas para uma entidade. Dado que a GFS trabalha com diversas entidades de diferentes países situados entre a América Latina e a Europa é relevante para esta análise ir buscar provas estatísticas acerca de onde as soluções são mais críticas.

A Corruption Perceptions Index ou CPI (Transparency International, 2018), que é uma entidade que se encarrega de fazer um *ranking* corrupção no mundo inteiro (entre outras atividades), apresentou em 2018 o ranking mundial de corrupção referente ao ano de 2017. Através da Figura 8, consegue-se imediatamente perceber que os *scores* mais altos de corrupção (ou seja onde existe menos corrupção) são na Europa, sendo os piores, espalhados por África, Ásia e América do Sul. Este é um dado estatístico extremamente importante quando se for definir prioridades para as soluções e para a tomada de decisão mais acertada no investimento que será necessário fazer.

Nesta tabela, apenas estão incluídos os países que estão, neste momento a trabalhar com a GFS. Sendo que, quanto mais baixo o *Rank* (mais perto de 1) e mais alto o *Score* dado pela CPI, menor é a corrupção nesse mesmo país. Numa rápida análise da tabela, verifica-se que nos primeiros três lugares estão os países mais a norte da Europa, onde no caso da GFS o volume de negócio é mais baixo. E nos três últimos lugares, e por consequência, onde a corrupção é das mais altas do mundo, estão três países da América Latina que têm dos maiores volumes de negócio para a GFS. Por curiosidade, esta tabela, originalmente contém 180 países, sendo que nos últimos lugares encontram-se grande parte dos países africanos

Mitigação do risco no processo de pagamentos da Grünenthal GFS

(que não são relevantes para o nosso estudo). Ainda no anexo 4, existe um mapa por cores tendo em conta a corrupção associada a cada um, onde se pode ver onde se situam os países mais críticos.

Figura 23 - Índice de Corrupção Mundial

2017 Rank	País	2017 Score	2016 Score	2015 Score	2014 Score	2013 Score	2012 Score	Região
2	Dinamarca	88	90	91	92	91	90	Europa
3	Finlândia	85	89	90	89	89	90	Europa
3	Noruega	85	85	88	86	86	85	Europa
3	Suíça	85	86	86	86	85	86	Europa
6	Suécia	84	88	89	87	89	88	Europa
8	Luxemburgo	82	81	85	82	80	80	Europa
8	Holanda	82	83	84	83	83	84	Europa
8	Reino Unido	82	81	81	78	76	74	Europa
12	Alemanha	81	81	81	79	78	79	Europa
16	Áustria	75	75	76	72	69	69	Europa
16	Bélgica	75	77	77	76	75	75	Europa
19	Irlanda	74	73	75	74	72	69	Europa
23	France	70	69	70	69	71	71	Europa
26	Chile	67	66	70	73	71	72	América
29	Portugal	63	62	64	63	62	63	Europa
42	Espanha	57	58	58	60	59	65	Europa
54	Itália	50	47	44	43	43	42	Europa
96	Colômbia	37	37	37	37	36	36	América
96	Panamá	37	38	39	37	35	38	América
96	Peru	37	35	36	38	38	38	América
117	Equador	32	31	32	33	35	32	América
135	México	29	30	31	35	34	34	América

Fonte: Transparency (2018)

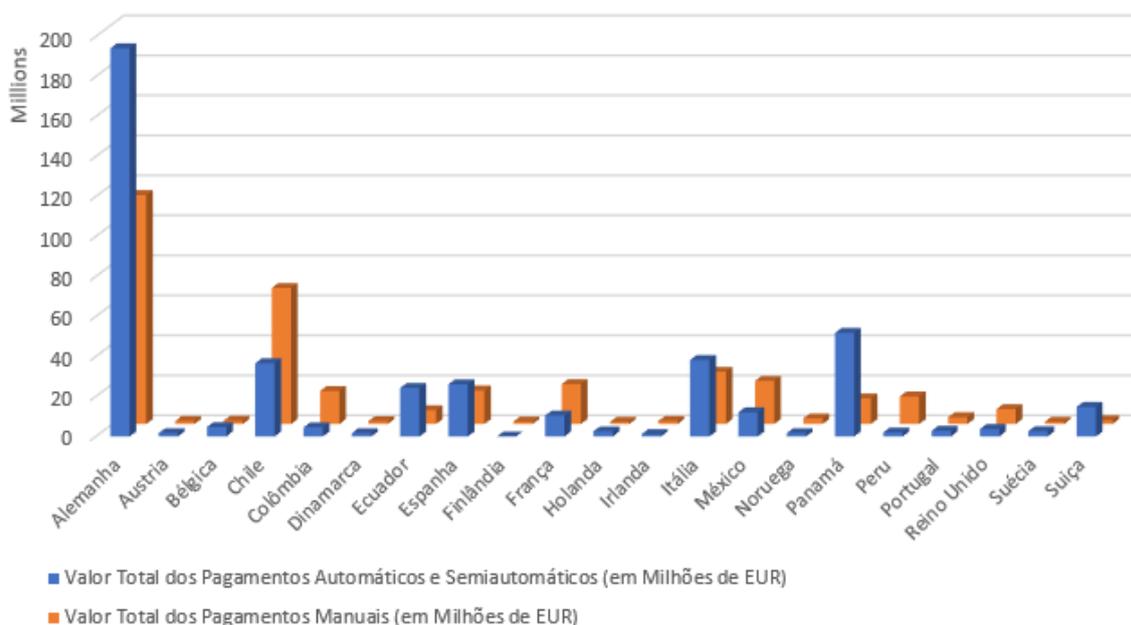
6. Resultados

Passando agora à análise dos números reais da GFS no primeiro semestre de 2018. Devido à elevada quantidade de moedas transacionadas pela GFS em cada país, optou-se por aplicar as taxas de câmbio relativas a cada uma, analisando a informação toda em EUR (moeda local da nossa sede e da GFS). Através desta análise chegar-se-á aos países para onde existe um valor superior de pagamentos, e por consequência, quais os que contribuem mais para o risco definido nos capítulos anteriores.

6.1 – Primeiro Semestre de 2018

Para ajudar com a obtenção dos dados, foi feita uma pesquisa ao sistema da GFS (SAP), de onde for extraída toda a informação presente em baixo.

Figura 24 - Valor Total dos Pagamentos na GFS



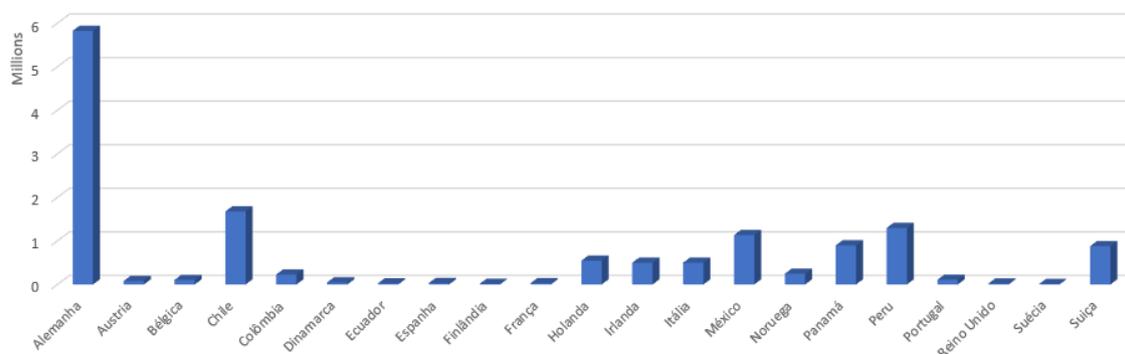
Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Financial Services

Analisando a figura acima, consegue-se imediatamente ver qual o país com maior volume de pagamentos, sendo este, a sede da GFS, na Alemanha. É onde se situam as principais infraestruturas de produção e Investigação e Desenvolvimento, e por isso faz todo o sentido que seja o país onde existe maior volume de pagamentos.

No entanto, consegue-se perceber algo que já tinha sido falado anteriormente em relação ao desenvolvimento da tecnologia nos países da LatAm, que é o facto que grande parte destes, apesar da intervenção da GFS (em 2017) e duma grande aposta em investimento em TI, estes ainda se encontram com mais volume de negócio através de pagamentos manuais que de automáticos. Grande parte dos países europeus (embora ainda precisando de melhoria) já se encontram com a barra azul (pagamentos automáticos) superior à laranja (pagamentos manuais).

Depois de analisados os números referentes às saídas de dinheiro, faz sentido analisar também o valor que a GFS acusou como sendo devoluções por qualquer motivo. Ou seja, valores que tenham sido rejeitados no banco, devolvidos por fornecedores por não lhes pertencerem, ou até por terem sido pagos em duplicado. Estes valores, relacionados com as saídas dão uma ideia da percentagem de pagamentos que volta para trás. Estes são uma grande parte do risco, uma vez que, assim que o dinheiro sai, o recipiente o dinheiro está no direito de não o querer devolver e isso pode-se traduzir numa perda para a empresa.

Figura 25 - Valor total de Pagamentos devolvidos na GFS no primeiro semestre de 2018

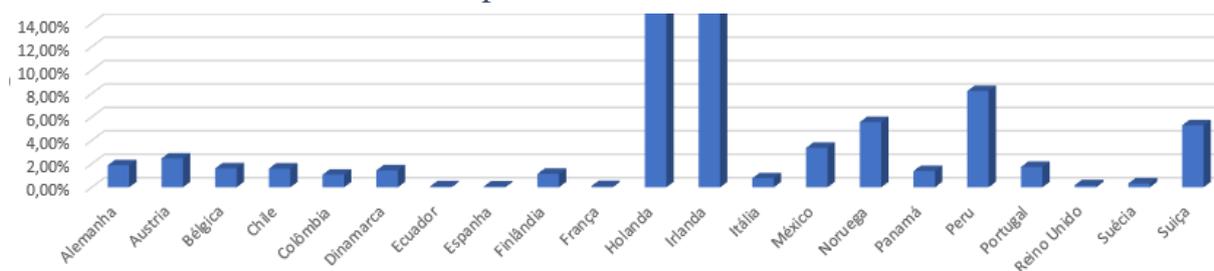


Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Financial Services

Como seria de esperar, a figura 25 (referente aos pagamentos devolvidos) tem uma forma bastante semelhante à figura 24, uma vez que quanto mais saídas existem, mais retornos vão haver. No entanto, o valor de retornos é bastante perceptível. Na Alemanha, quase chega aos 6 milhões de EUR de devoluções de fornecedores. No Chile, o valor também ascende quase a 2 milhões. Isto são valores cujas percentagens em relação ao total de saídas são pequenas, ainda assim, para uma empresa do tamanho da Grünenthal, são valores um pouco altos. Na figura 26, estão representadas as percentagens que relacionam as saídas com as entradas de dinheiro nos bancos. Contudo, não se podem tirar grandes conclusões destas, uma vez que

caso haja poucos movimentos, basta um erro para a percentagem aumentar exponencialmente.

Figura 26 - Percentagem de Retornos tendo em conta o total de pagamentos na GFS no primeiro semestre de 2018



Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Financial Services

6.2 – Sugestões

Neste subcapítulo, pretende-se apresentar sugestões plausíveis tendo em conta o custo associado vs o total de recursos que a GFS poderá estar a perder com cada tipo de pagamentos. Tendo em conta os Capítulos 5 e 6, apresentam-se abaixo as sugestões mais viáveis para uma mitigação do risco no processo de pagamentos da GFS:

- Adição/Alteração/Aperfeiçoamento de processos;
- Formações e Pedido de Informação aos bancos;
- Diminuição dos pagamentos manuais;
- Prioritização dos países da LatAm;
- Contratação de Consultores;
- Seguros para os colaboradores.

Estas são as seis sugestões principais depois duma análise completa aos valores e possibilidades existentes e viáveis. Parecem simples, mas o que está englobado dentro de cada uma não o é.

Dentro da primeira sugestão existem inúmeras mudanças que podem vir a ajudar à mitigação do risco, desde, por exemplo, a implementação de novos controlos internos para evitar certo tipo de situações indesejáveis, passando pela integração de um novo sistema que abranja vários bancos ou até mesmo alterando o processo de assinatura que, hoje em dia, não é o mais seguro que existe.

Para a segunda sugestão, entra-se num campo mais virado para as *soft skills*, seja dos colaboradores, seja dos parceiros de negócio. Todas estas pessoas, mesmo não estando no mesmo edifício físico, no fundo, são colegas de trabalho, e, portanto, têm pelo menos um objetivo em comum, o sucesso do grupo Grünenthal. Por esta razão, têm que estar, em todos os momentos, em sintonia umas com as outras. Isto é algo que muitas vezes não acontece, seja por falta de informação de uma das partes ou falta de conexão entre as mesmas. No que respeita aos bancos, há que fazer uma negociação melhor acerca do serviço que está subscrito em cada um, uma vez que há uns onde existem várias limitações, como a de histórico por exemplo, ou mais grave, a falta de segurança e verificação de certos bancos.

Como foi dito em capítulos anteriores, a diminuição de pagamentos manuais parece ser uma sugestão simples, mas não o é, de todo. As consequências que advêm desta proposta são o problema pelo qual os pagamentos manuais não podem ser diminuídos de uma forma demasiado radical. Existem duas principais consequências que tem que ser evitadas que são, por um lado, o acréscimo de lançamentos de adiantamentos em fornecedores, e por outro o atraso de pagamentos a fornecedores que gera um risco bastante claro para a entidade. O que a GFS tem que fazer será um jogo entre os riscos existentes nestas três variáveis e jogar pelo seguro, isto é, assumir o risco em certos acontecimentos, e noutros, criar mecanismos de defesa de forma a mitigar o risco. Por exemplo, um fornecedor está a exigir pagamento de uma fatura num valor relativamente baixo para a nossa entidade (esta fatura está ainda em aprovação interna). Este fornecedor não costuma prestar muitos serviços à nossa entidade. Existem outros concorrentes dele que fazem o mesmo serviço por um preço semelhante. Cabe à entidade fazer a decisão do tipo de pagamento a fazer. Será mais correto fazer manual? Será mais correto fazer um adiantamento (mesmo havendo fatura para este mesmo serviço)? Ou espera-se pelo próximo pagamento agendado? Há situações onde tem que haver uma certa sensibilidade e que exigem o conhecimento da entidade na tomada de decisões. Não existe uma resposta completamente correta para este tipo de situações, uma vez que o facto de a fatura estar ainda para aprovação interna deverá ser culpa da própria entidade. No

entanto, há que jogar com estas variáveis e tomar as decisões que comprometam menos a entidade.

Depois de olhar rapidamente para os valores totais dos nossos países e para o quadro que avalia a corrupção a nível mundial, chega-se rapidamente à conclusão que os pagamentos manuais têm valores mais altos nos países menos bem classificados no *ranking*. Isto pode ser um grande risco para a nossa entidade, e como tal, é recomendável que, o investimento inicial, ou pelo menos, a concentração do esforço seja dedicada aos países da LatAm.

Das soluções que se propõe no capítulo 5.2, existem muitas que implicariam a vinda de pessoas externas, auditores, *experts* em cada área. Esses recursos normalmente são demasiado dispendiosos, uma vez que implicam a contratação temporária de consultores externos. Esses consultores têm como foco, dar formações, alertar, alterar processos, etc. Na altura em que foram feitas as transições dos vários países para a GFS, foram contratados muitos destes tipos de serviço para nos ajudar. Houve um grande investimento neste sentido. Contudo, dado que é um grande investimento, estes recursos só colaboraram com a empresa durante o tempo absolutamente necessário, e, após esse período, foram dispensados. Porém, numa fase de estabilização e harmonização, ou, numa fase pós transições, talvez fizesse sentido voltar a fazer um investimento neste tipo de recursos. Uma vez que as transições de mais de 20 países foram feitas em pouco mais de 1 ano, houve processos que não ficaram totalmente estandardizados por vários motivos (falta de tempo, resistência do Parceiro de Negócio, etc.). E, após passar a fase do caos, quando a areia assenta, os processos que não foram alterados, já não vão ser uma prioridade, uma vez que, entretanto, apareceram outras prioridades e desafios. Em conclusão, talvez faça sentido contratar consultores externos que sejam peritos nas áreas de foco com vista a mudar o que for preciso ser mudado e harmonizar os processos nos vários países, dentro do possível. No fundo, efetuar uma “segunda transição”. A diferença para esta transição é que o foco principal não seria a passagem da informação e a instauração de processos, mas sim o aperfeiçoamento de processos e o agendamento de formações para os Parceiros de Negócio. Possivelmente, este seria um investimento que valeria a pena nesta fase da GFS e que diminuiria com certeza o risco associado aos pagamentos.

Por último, mas não menos importante, chegou-se à conclusão que faria sentido a contratação de um seguro para cada colaborador que passe este risco no seu quotidiano. O risco nunca vai ser 0. Nunca o é. Apenas é possível de o reduzir consideravelmente, no

entanto, para as pessoas que lidam com este todos os dias, faz sentido que a GFS dê este “benefício” aos colaboradores que necessitem do mesmo.

Por um lado, existem os custos associados à contratação de pessoal externo que se foca em alteração de processos, formações, etc. Por outro, há que ter em conta a aquisição de módulos/sistemas adicionais que façam sentido neste tipo de trabalho. Este investimento é mais progressivo, contínuo e para um processo mais automatizado. Funciona através da subscrição de um serviço e é pago mensal/anualmente.

7. Conclusões

Com a resolução deste trabalho, percebe-se que o risco que existe nos pagamentos é uma variável bastante inconstante. Como é obvio, quanto maior a entidade, maior a variabilidade e, por consequência, maior o risco associado. Com a introdução dos SSCs no mercado de hoje em dia, todas as atividades operacionais (neste caso) de um grupo passam apenas para uma única entidade. Com isso, passam, também, os riscos todos associados a ser centralizados numa só UN. Esta pode ser uma estratégia bastante acertada na medida em que se contratam colaboradores que já tenham alguma experiência a lidar com este tipo de situações. A isto acresce a cada vez maior automatização dos processos operacionais. No entanto, existem sempre variantes que não podem ser automatizadas, como é o caso do risco. Nesse âmbito, este trabalho faz sentido para, não só os colaboradores da entidade como para a entidade, em si.

O risco não é uma variável fácil de avaliar. Existem sempre acontecimentos que não são expectáveis e que não podem ser contornados. Neste estudo, foram identificados todos os riscos associados ao trabalho da equipa de bancos, foram listadas possíveis alternativas e soluções para cada um. No entanto, não existem formas de assumir o que está correto e o que não está quando se fala de risco, uma vez que há sempre consequências impossíveis de controlar. Todavia, com esta análise, ficam aqui algumas sugestões para solucionar alguns problemas do SSC do grupo Grünenthal.

Devido às limitações da informação acerca dos riscos a que a GFS está sujeita, este trabalho não foi de fácil investigação. No entanto, devido à experiência já passada neste tipo de ambiente, existem muitas alterações e adições que, com algum esforço, vão permitir mitigar o risco no processo de pagamentos. Apesar de não se chegar a valores que se possam definir como “admissíveis” ou “não admissíveis”, chega-se a um conjunto de sugestões que, à partida, vão, não só melhorar/automatizar os processos como também ajudar no quotidiano dos colaboradores da GFS.

Houve, também, algumas limitações mais técnicas, nomeadamente, para conseguir obter resultados exatos, tais como, os preços de certos módulos de SAP, que não estão disponíveis no *website* oficial, ou até mesmo o preço que custa o serviço de consultoria de certas áreas. Estas foram as duas principais limitações que não permitiram que se chegasse a uma

conclusão objetiva acerca dos resultados. Adicionalmente, existem algumas limitações a nível do SAP interno. Estas são possíveis de melhorar e extinguir no futuro. No entanto, para este estudo, a informação ainda possui estas limitações, entre as quais, o facto de não se conseguir separar, em SAP, os pagamentos automáticos dos pagamentos semiautomáticos, ou até mesmo, em alguns países, os débitos diretos de fornecedores estarem lançados em SAP com documentos iguais aos dos pagamentos manuais. Isto faz com que a informação não seja absolutamente objetiva, embora se consiga ter uma ideia geral do que se passa.

Olhando para as limitações como um aspeto positivo, é possível retirar alterações de processos através destas limitações de forma a que, no futuro, estas deixem de existir.

Em forma de conclusão, dois dos fatores críticos de sucesso de um SSC são a standardização de processos e o corte de custos. Num mundo perfeito, um SSC integra todos os processos da mesma forma, sem correr qualquer risco nos pagamentos, não tendo assim o custo associado a estes. Desta forma, o contributo deste trabalho centralizou-se em aproximar a GFS como um SSC ao máximo desta situação.

8. Bibliografia

Livros:

Beja, R. 2004. *Risk management*. Lisboa: Áreas Editora.

Bergeron, B. 2003. *Essentials of Shared Services* (1 ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

Borge, Dan, 2001. *The book of risk* (p.4). New York: John Wiley & Sons.

Coelho, J. M. 2007. *A matriz harmonizada de risco - O "canivete suíço" dum sistema integrado de gestão do risco industrial*. In P. Antão, C. G. Soares, & A. P. Teixeira (Ed.). *Riscos públicos e industriais* (269-286). Lisboa: Edições Salamandra.

Quinn, B., Cooke, R., and Kris, A. 2000. *Shared services: mining for corporate gold*. London: Prentice Hall.

Schulman, D.S., Dunleavy, J.R., Harmer, M.J., and Lusk, J.S. 1999. *Shared services. Adding value to the business unit*. New York, Wiley & Sons.

Soares, C. G., & Teixeira, A. P. 2007. *Crítérios Económicos e Sociais de Aceitabilidade de Risco*. In P. Antão, C. G. Soares, & A. P. Teixeira (Ed.), *Riscos Públicos e Industriais* (45 - 64). Lisboa: Edições Salamandra.

Periódicos Científicos:

Craike, A., Singh, P. 2006. International Journal of Information Systems and Change Management, *Shared services: a conceptual model for adoption*, 1(3) 223-240

Hull, K. 1992. IEE colloquium on risk analysis methods and tools. *Risk analysis techniques in defence procurement*. 3 de Junho 3/1 - 317

Knol, A., Marijn J., & Sol, H. 2014. European Management Journal. *A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements*, 32(1) 91-103.

Marciniak, R. 2014. Entrepreneurial Business and Economics Review. *Global shared service trends in the central and eastern European markets*, 2(3) 63-78.

McIvor, R., McCracken, M., & Mchugh, M. 2011. European Management Journal. *Creating outsourced shared services arrangement*, 29(6) 448-461

Richter, P. C., & Brühl, R. 2017. European Management Journal. *Shared service center research: A review of the past, present, and future*, 35(1) 26-38

Rowley, I. 1989. IEE Colloquium: Systems Engineering Contribution to Increased Profitability. *Managing in an uncertain world: Risk analysis and the bottom line*, 31 de Outubro 3/1 - 3/8.

Schulz, V., Hochstein, A. Ubernickel, F. Brenner, W. 2009. AMCIS Proceedings. *Definition and classification of IT-shared-service-center*

Ulbrich, F. 2006. Business Process Management Journal. *Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement*, 12(2) 191-205

Working Papers:

Aven, T. (2009). *Risk analysis and management. Basic concepts and principles*. University of Stavanger, Norway

Janssen, M., Joha, A. 2006. *Motives for establishing shared service centers in public administrations*. Amsterdam, Elsevier Science Publishers

Marciniak, R. 2016. *Maturity models of shared services in theory and practice*. University of Miskolc, Hungary

Pinto, J. A. de S. 2009. *Um novo modelo de implementação de serviços partilhados*. Universidade do Minho, Portugal

Van der Linde, T.N., Boessenkool, A.L., Jooste, C.J. 2006. *Understanding Shared Services (Article 1 of 3)*, University of Johannesburg

Websites:

Bit Magazine. 2018. Bit.pt – *Alguma vez pensou em criar um shared service center em Portugal?*. De https://www.bit.pt/opiniao-vez-pensou-criar-um-shared-service-center-portugal/?inf_by=5abce0f3671db8255f8b521a

DN. 2017. Dn.pt – *Portugueses falam cada vez mais (e melhor) línguas estrangeiras*. De <https://www.dn.pt/portugal/interior/portugal-e-pais-da-ue-com-maior-aumento-de-adultos-a-falar-linguas-estrangeiras-8987820.html>

European Environment Agency. 2016. Eea.europa.eu – *Introduction to risk assessment*. De <https://www.eea.europa.eu/publications/GH-07-97-595-EN-C2/chapter1h.html>

Gartner. 2018a. Gartner.com – *5 characteristics of the best shared service centres*. De <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/five-characteristics-of-the-best-shared-service-centers/>

Gartner. 2018b. Gartner.com – *3 ways to show how valuable shared services can be*. De <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/three-ways-to-show-how-valuable-shared-services-can-be/>

Lifewire. 2018. Lifewire.com – *How to open, edit, and convert XML files*. De <https://www.lifewire.com/what-is-an-xml-file-2622560>

Monteiro, S.M.: O Jornal Económico. 2016. Jornaleconomico.sapo.pt – *Portugal tem tudo para instalar centros de serviços partilhados*. De <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugal-tem-tudo-para-instalar-centros-de-servicos-partilhados-47117>

Sispro. 2014. Sispro.com – *ERP – O que é e como funciona*. De <http://www.sispro.com.br/blog/erp/erp-o-que-e-e-como-funciona/>

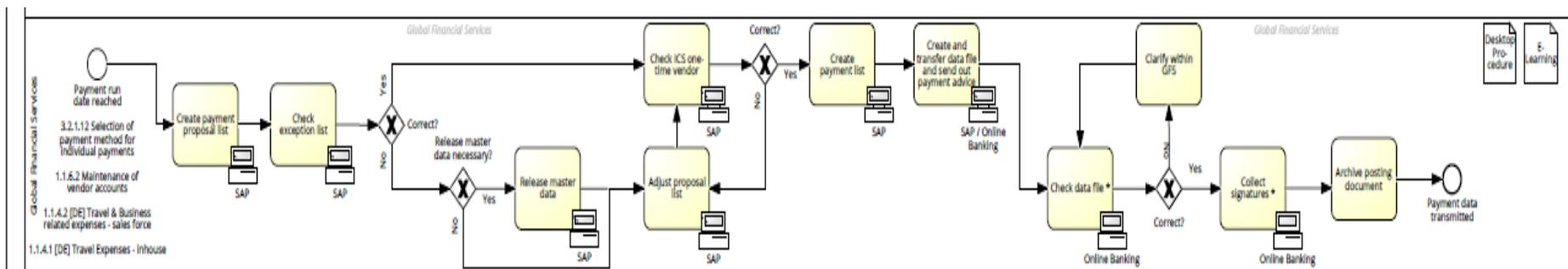
The National Academic Press. 2000. Nap.edu – *Risk analysis and uncertainty in flood damage reduction studies*. De <https://www.nap.edu/read/9971/chapter/5>

Transparency International. 2018. Transparency.org – *Corruption Perceptions Index 2017*. De https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017

Wikipedia. 2018. Wikipedia.org – *Grünenthal*. De <https://en.wikipedia.org/wiki/Grünenthal#Histor>

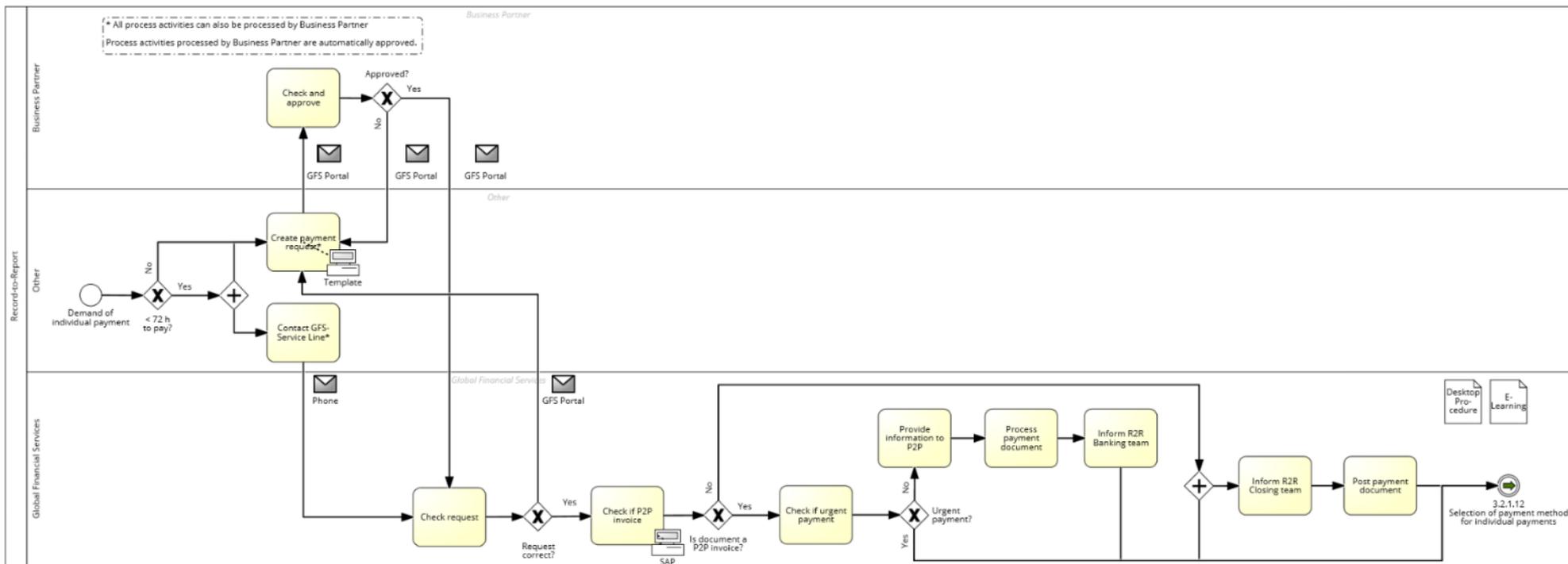
9. Anexos

Anexo 1 – Processo *Standard* dos pagamentos automáticos na GFS



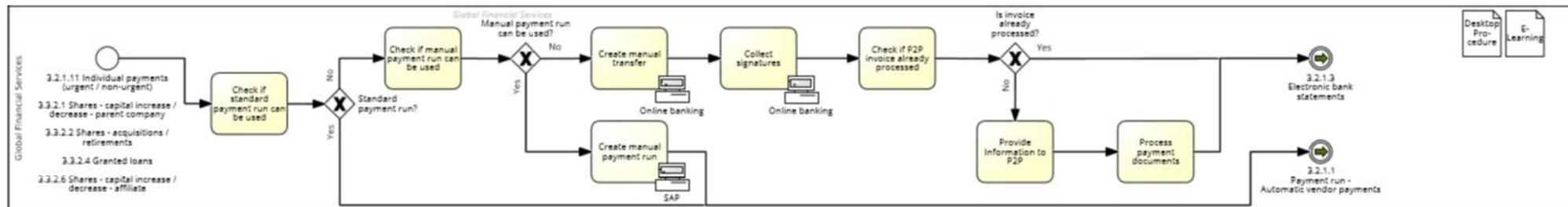
Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Financial Services

Anexo 2 – Processo *Standard* de Pedidos de Pagamento



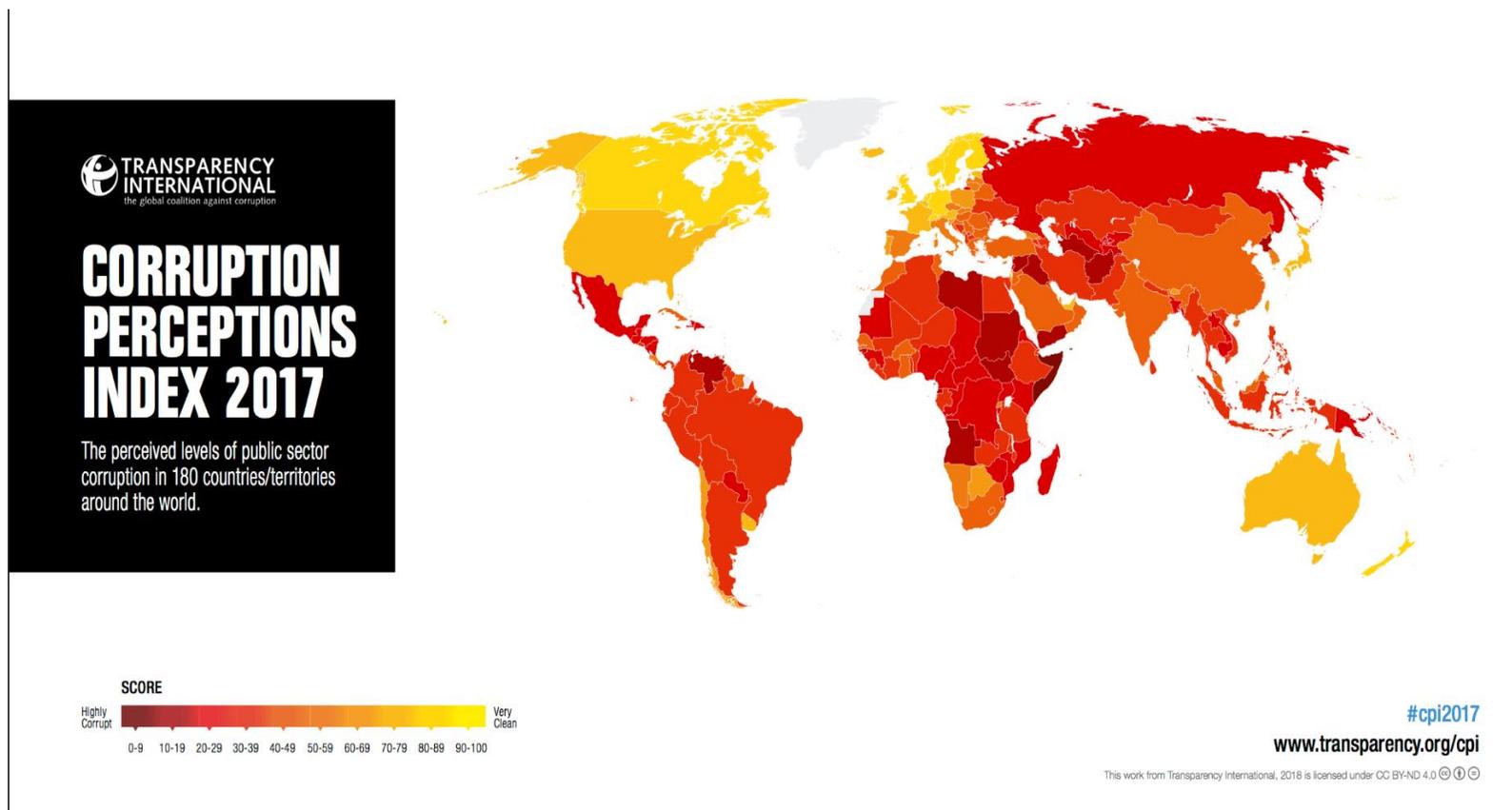
Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Financial Services

Anexo 3 – Processo *Standard* Pagamentos Manuais



Fonte: Fornecido pela Direção da Grünenthal Financial Services

Anexo 4 – Mapa indicativo da corrupção mundial



Fonte: Transparency International, 2018