

**Gestão de Risco Operacional e Melhoria do Processo de
Pagamentos dos Agentes Payshop Portugal, S.A.**

Carla Isabel Baptista Alves

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

Orientadora: Doutora Ana Maria Simões, Professora Auxiliar, IBS-ISCTE *Business School*,
Departamento de Contabilidade

Outubro 2018

“Everyone is a true risk “expert” in the original sense of the word; we have all been trained by practice and experience in the management of risk. Everyone has a valid contribution to make to a discussion of the subject.”

John Adams 2002

Agradecimentos

A vida é um milhão de novos começos movidos pelo desafio sempre novo de viver e fazer todos os sonhos brilharem.

Acredito que ao agradecer por escrito às pessoas importantes da nossa vida criamos uma ponte mágica entre nós. Nem sempre agradecemos e reconhecemos o carinho e o valor dos professores, dos amigos, dos pais, dos médicos, dos cuidadores e até dos que simplesmente falaram a palavra certa na hora certa.

Deixo aqui nestas breves linhas a minha gratidão para todos os que me acompanharam nesta jornada.

Dirijo um obrigado à Diretora do Concelho de Administração da Payshop, a Dra. Sílvia Correia, por me ter concedido uma entrevista e por ter autorizado a realização deste projeto acerca da empresa sob sua administração.

Não posso esquecer de deixar o meu agradecimento à *Team Leader* Dra. Elisabete Febre, da área de Finanças e Planeamento da Payshop, que me ajudou a esclarecer o funcionamento e as atividades envolvidas no processo que serviu de objeto de investigação a este trabalho.

Quero agradecer especialmente à minha orientadora, à Dra. Ana Maria Simões, pelo seu apoio, empenho, disponibilidade e dedicação ao longo do Mestrado. Foi com a sua ajuda que consegui levar a bom porto as atividades que me foram sendo confiadas.

Deixo também um obrigado especial à minha família e amigos pela compreensão e apoio demonstrados.

Agradeço todas as dificuldades do caminho porque me fortaleceram e fizeram-me ser melhor!

Sumário

A gestão de risco e a melhoria de processos são o objeto de estudo deste projeto, aplicando ambos os conceitos ao caso da Payshop, para analisar o nível de risco operacional e elaborar uma proposta de melhoria ao processo de pagamentos dos seus agentes.

Com o intuito de enquadrar o objeto de estudo deste projeto, foram abordados os temas referentes ao risco, ao risco operacional e às melhorias de processos utilizadas para tornar a *performance* das empresas mais eficientes.

A investigação desenvolvida para este projeto foi qualitativa, dado não ter sido necessário utilizar métodos e técnicas estatísticas. A investigação foi desenvolvida e aplicada diretamente à Payshop, sendo esta a fonte direta de informação, de documentação e de análise.

A partir dos resultados da análise aos dados e informações recolhidos, consolidou-se o tema da gestão de risco operacional e melhoria do processo de pagamentos dos agentes Payshop. Após determinação do nível de exposição ao risco como alto, procurou-se solucionar a questão, apresentando uma proposta de melhoria que promovesse a sua eficiência, reduzindo os riscos de forma sustentável e acrescentando valor para os seus *stakeholders*.

Posteriormente foram desenvolvidos instrumentos de suporte como os cenários *As Is* e *To Be* do processo de pagamentos dos agentes da Payshop, e um plano de ação que integra as iniciativas de melhoria necessárias para tornar este processo mais eficiente.

A última fase foi dedicada às considerações finais, recomendações para trabalhos futuros, bem como elencadas as limitações sentidas ao longo deste projeto.

Palavras-chave: Gestão de Risco; Risco Operacional, Processos; Melhoria Contínua, Payshop

Classificação JEL: G32; O31.

Abstract

Risk management and process improvement are the object of study of this project, applying both concepts to the Payshop case, to analyze the level of operational risk and to elaborate a proposal to improve the payment process of its agents.

To give context to this project the topics related to risk, operational risk and process improvements used by companies to make their performance more efficient were addressed.

The research developed for this project was qualitative, as it wasn't necessary to use statistical methods and techniques. The research was developed and applied directly to Payshop, which is the direct source of information, documentation and analysis.

Based on the results of the analysis of the data and information collected, the topic of operational risk management and improvement of the payment process of Payshop agents was reinforced. After determining the level of exposure to risk as being high, we tried to solve the issue presenting a proposal for improvement that promoted its efficiency, reducing risks in a sustainable way and adding value to its stakeholders.

Subsequently, support tools such as the As Is and To Be scenarios of the payments process of the Payshop agents were developed and an action plan integrating the improvements needed to make this process more efficient.

The last phase was devoted to the final considerations, recommendations for future work, as well as highlighting the limitations felt throughout this project.

Key-words: Risk management; Operational Risk, Processes; Constant Improvement, Payshop

Classification System: G32; O31.

Índice

Agradecimentos	iii
Sumário	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras	v
Índice de Abreviaturas.....	vi
INTRODUÇÃO	1
1.1. Motivação	1
1.2. Problemática da Investigação	1
1.3. Objetivos.....	6
CAPÍTULO II_ REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1. Riscos.....	7
2.1.1. Definições	7
2.1.2. Tipologia	8
2.2. Risco Operacional.....	10
2.2.1. Definição	10
2.2.2. Tipos de Risco Operacional	11
2.3. Gestão de Risco Operacional.....	12
2.3.1. Estrutura Gestão de Risco Operacional	13
2.4. Processos	16
2.4.1. Definição, Hierarquia e Tipos.....	16
2.5. Gestão de Processos.....	17
2.6. Metodologia de Mapeamento de Processos.....	18
2.7. Conclusões.....	20

CAPÍTULO III_METODOLOGIA.....	21
3.1. Método.....	21
3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados	22
3.3. Conclusões.....	22
CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO.....	23
4.1. Payshop.....	23
4.1.1. Estrutura e Atividades.....	26
4.2. Análise de Conteúdo.....	28
4.2.1. Entrevista	28
4.3. Análise de Risco	30
4.4. Processo.....	31
4.4.1. As Is	34
4.5. Conclusões.....	36
CAPÍTULO V – PLANO DE MELHORIA.....	37
5.1. Objetivos Proposta de Melhoria	37
5.2. Plano de Ação.....	38
5.2.3. To Be	40
5.2.4. Recursos.....	42
5.3. Monotorização	42
5.4. A Padronização.....	43
5.5. Resultados.....	44
CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES.....	45
Referências Bibliográficas	47

Índice de Figuras

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO RECEITA/EBITDA PAYSHOP (FONTE: PAYSHOP, S.A., 2013-2017).....	3
FIGURA 2- PROCESSO SETTLEMENT AGENTES/CLIENTES FONTE: PAYSHOP.....	25
FIGURA 3- ORGANOGRAMA PAYSHOP FONTE: PAYSHOP.....	27
FIGURA 4- MEIOS DE SUPORTE FONTE: PAYSHOP	31
FIGURA 5- PROCESSO SETTLEMENT AGENTE/PAYSHOP/CLIENTE FINAL FONTE: PAYSHOP.....	32
FIGURA 6- HIERARQUIA ATIVIDADES FNP C/SETTLEMENT.....	33
FIGURA 7- AS IS SETTLEMENT AGENTES PAYSHOP	35
FIGURA 8- PLANO DE AÇÃO.....	39
FIGURA 9- TO BE PROCESSO SETTLEMENT	41

Índice de Abreviaturas

ANACOM - **Autoridade Nacional de Comunicações**

A. C. - Antes de Cristo

ATM - *Automated Teller Machine*

BCFT- Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo

BdP - Banco de Portugal

BIS - *Bank for International Settlements*

BPM - *Business Process Management*

BPMN - *Business Process Model and Notation*

CA - Concelho de Administração

CIC - Controlo Interno de *Compliance*

CRCI - Comissão para o Risco e o Controlo Interno

CTT - Correios de Portugal

DGR - Departamento de Gestão de Risco

DSN - Desenvolvimento do Negócio

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EIS - *Enterprise Information System*

ERM - *Enterprise Risk Management*

FNP - Finanças e Planeamento

GIP -Gestão de Informação e Processos

GLN - *Global Location Number*

GRA - Gestão de Rede de Agentes

IG - Informação de Gestão

IF's - Instituições Financeiras

ISO - *International Organization for Standardization*

KRI - *Key Risk Indicators*

MAMP - Metodologia de Análise e Mapeamento de Processos

MB - Multibanco

MKT - *Marketing*

NGRO - Núcleo de Gestão do Risco Operacional

OPF - Operações Processos e Finanças

PDCA - *Plan, Do Check, Act*

PHD - *Payshop Developer*

PHP - *Payshop Producer*

PIN - *Personal Identification Number*

PSH - Concelho de Administração da Payshop

PVS - Pré-Venda e Soluções Cliente.

SGQ - Sistema de Gestão de Qualidade

SPU - Serviço Postal Universal

SI – Sistemas de Informação

SIBS - Sociedade Interbancária de Serviços

INTRODUÇÃO

1.1. Motivação

Pretende-se clarificar a motivação subjacente à realização do presente Mestrado em Gestão pelo ISCTE.

O contínuo interesse e vontade da autora de colocar em prática e de forma útil os conhecimentos apreendidos, ao longo do *Executive Master* em Controlo de Gestão e *Performance* no INDEG, bem como a sua preferência pelo tema gestão de risco operacional e melhoria de processos, conduziram-na a desenvolver este projeto sobre uma empresa.

Como colaboradora do Grupo CTT, S.A., há cerca de dezoito anos, e movida pela ambição profissional de melhorar o desempenho de uma das subsidiárias deste Grupo, escolheu desenvolver o seu projeto em torno da gestão de risco operacional e melhoria do processo de pagamentos dos agentes da subsidiária Payshop.

Pretende-se, com a conclusão deste Mestrado em Gestão, desenvolver uma tese, no formato de Projeto-Empresa, que defina um conjunto de medidas adequadas à gestão de risco operacional com foco na melhoria do processo de pagamentos por parte dos agentes da Payshop. Potencializando assim a *performance* e a rentabilidade da Payshop, quer ao nível da prevenção face a situações de incumprimento dos agentes, quer ao nível da proteção do negócio atual, promovendo desta forma valor acrescentado para os seus acionistas.

1.2. Problemática da Investigação

Os CTT, com quase 500 anos, são um operador postal de referência mundial que de forma sustentável desenvolvem a sua atividade no mercado de correio e encomendas, promovendo um quadro regulatório que apoia a sustentabilidade do Serviço Postal Universal (SPU¹), (ANACOM, 2008), no território português; possuindo uma ampla plataforma de serviços financeiros.

¹ O SPU engloba envios de correspondência, livros, catálogos, jornais, outras publicações periódicas até 2 kg de peso, encomendas postais até 20 kg de peso, envios registados e um serviço de envios com valor declarado, no âmbito nacional e internacional.

A privatização dos CTT foi iniciada em dezembro de 2013 e concluída a 9 de setembro de 2014 passando a ter a designação de Grupo CTT, S.A. Sociedade Aberta.

O Grupo CTT é constituído pela empresa mãe CTT e mais oito subsidiárias (Documentos e Prestação de Contas CTT, 2018).

As suas subsidiárias são a CTT Expresso - Serviços Postais e Logística, S.A. (CTT Expresso), a CTT Contacto, S.A. (CTT Con), a Mailtec Comunicação S.A. (Mailtec TI), a Tourline Express Mensajería, SLU. (Tourline), a Escrita Inteligente, S.A. (Recibos Online_ RONL), o Banco CTT, S.A. (Banco CTT), Go Express (Transporta) e também a Payshop Portugal, S.A (Payshop).

A Payshop, a operar no mercado português desde dezembro de 2001, tem como principal atividade a prestação de todos os serviços de pagamentos permitidos por lei às Instituições de Pagamento, sendo regulada pelo Banco de Portugal (Decreto-Lei nº 242/2012, 2012).

A Payshop insere-se no mercado de pagamentos, presencial e está associada a pagamentos de contas recorrentes. O mercado dos meios de pagamento divide-se nos mercados transacional e recorrente.

O mercado transacional resulta dos pagamentos realizados por um cliente na compra de um produto ou serviço efetuados na rede MB e VISA, com uma dimensão¹ de 1.571 milhões em volume e 51.428 milhões de euros em valores transacionados em 2015(Documentos de Gestão CTT, 2016).

O mercado recorrente resulta de pagamentos constantes efetuados através de redes presenciais (Payshop/CTT, Pagaqui), MB Spot e Débito Direto, com uma dimensão de 386 milhões em volume e 46.839 milhões de euros em valores transacionados em 2015(Documentos de Gestão CTT, 2016).

Adquirida pelos CTT a 100% em 2004, a Payshop, oferece um serviço que permite o pagamento de várias contas (telefone, eletricidade, água, gás, TV por cabo, carregamento de telemóveis, títulos de transporte, pagamento de compras efetuadas na *internet*, pré-pagos e donativos) de forma totalmente segura (sem necessidade de cartões bancários, registos, digitação de dados ou códigos).

¹ Contempla apenas as operações liquidadas por compensação através do SICOI (Sistema de Compensação Interbancária) no que respeita a compras efetuadas na rede Multibanco com cartões emitidos em Portugal e no estrangeiro e transações com cartões VISA.

A empresa tem a maior rede de pagamentos presencial assistida do país (Payshop, S.A. 2018), composta por 6.800 pontos de pagamento nos quais se incluem as lojas CTT, os postos de correio, os 4.400 agentes (estabelecimentos comerciais de proximidade como papelarias, tabacarias, quiosques e supermercados).

As perspetivas futuras passam pela expansão da rede de pontos de pagamento da Payshop, e o aumento da oferta disponibilizada, atendendo às necessidades dos utilizadores, clientes e agentes.

A estratégia da empresa passa por proteger o valor do seu negócio *core*, aumentar a proximidade e fidelização de clientes e consumidores, e promover o *engagement* com a rede de agentes.

No entanto, e apesar dos esforços desenvolvidos, nos últimos três anos a receita da Payshop registou uma redução mais acentuada.

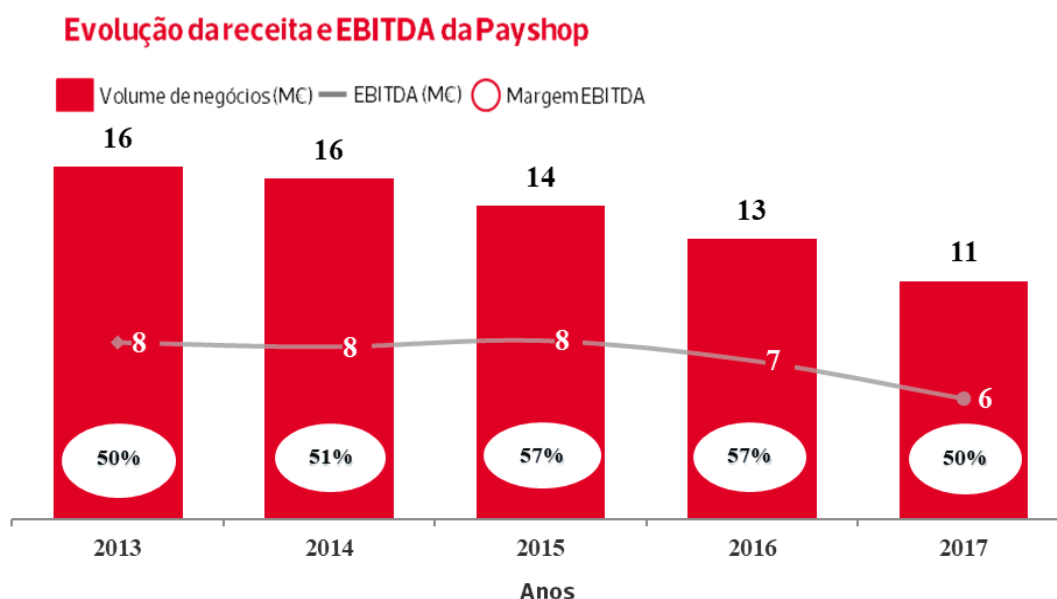


Figura 1 - Evolução Receita/EBITDA Payshop (fonte: Payshop, S.A., 2013-2017)

A redução da faturação nos últimos cinco anos foi de 32% (5.192 milhões de euros). Observando as reduções desde 2014, com menos 3% (548 mil euros), 2015 com menos 8% (1.243 milhões de euros), 2016 com menos 10% (1.494 milhões de euros), 2017 com menos 15% (1.907 milhões de euros) registou a maior descida nestes últimos cinco anos. Em 2017 a margem EBITDA diminuiu 7 p.p., como nos ilustra a figura 1.

Em termos de atividade comercial, conforme o Relatório e Contas da Payshop (2018), no ano de 2017 registaram-se rendimentos de 10,9 milhões de euros que correspondem a menos 15% do realizado no ano anterior. Destes 15% de redução no rendimento cerca de 12,5% deriva dos decréscimos verificados na quantidade de carregamentos de telemóvel nacionais e de transações do serviço de bilhética.

Apesar dessa redução de rendimentos de 2016 para 2017, a rentabilidade da empresa foi positiva obtendo a margem *EBITDA* de 50,3% e um resultado líquido superior a 4,1 milhões de Euros.

Mantendo um portefólio de serviços diversificado, atualizado e flexível face às necessidades do consumidor através do crescimento dos pagamentos *online*, a empresa procura novas formas de concorrer neste sector de atividade.

Com base no Relatório e Contas da Payshop (2017)., a empresa alargou a sua oferta conquistando novos clientes de referência no mercado. A MEO foi um destes através do MEO Videoclube *Card* (pré-pago que permite alugar e ver filmes), bem como o *Paysafecard Direct* (aplicação para telemóvel que permite aos utilizadores terem uma carteira eletrónica de *PIN's*). Realizou também uma parceria com a *Western Union* para disponibilização do serviço de transferências, fortalecendo esta oferta dentro dos CTT.

Ao longo de 2017, segundo Relatório de Gestão CTT S.A. (2018), com a implementação do Plano de Transformação Operacional da Payshop, foi realizado o lançamento do novo *site*, colocando em ação o plano do “agente virtual” que passou pela disponibilização nos agentes de um novo serviço de pré-pagos físicos e virtuais, para compras na *internet*.

O novo serviço funciona através de uma aplicação *web* e *mobile*, mantendo a informação das despesas recorrentes e permite aos seus utilizadores realizar pagamentos.

Duas empresas aderiram às soluções de estacionamento, a ESSE e a EPORTO, e os Transportes Intermodais do Porto (TIP) confirmaram o reforço das soluções de bilhética da Payshop.

Conforme o Relatório de Gestão CTT, S.A., Sociedade Aberta – 2017, (CTT,S.A., 2018), realizaram-se 54 milhões de transações de serviços de pagamentos com uma receita de 21,1 milhões de euros. Cerca de 6% do crescimento de transações, face a 2016, ficou a dever-se aos serviços *Internet Related* (referências Payshop *online* e pré-pagos). A Payshop representa 15% dos 27,3 milhões de euros do resultado líquido do grupo CTT SA reportado para 2017.

Perante o contexto atual e apesar dos bons resultados apresentados, a Payshop confronta-se com desafios que ameaçam a sua sustentabilidade. Posiciona-se como sendo um serviço de conveniência, no entanto, existem atualmente novos métodos de pagamento que permitem ao consumidor nem sequer sair de casa, como é o caso do *Homebanking* e do *Mobilebanking*.

Prevê-se que a utilização dos *smartphones* atinja 66% da população mundial em 2018 (Marketeer, 2017), e que a taxa de penetração de *smartphones* seja de 68% em Portugal (Grupo Marktest, 2016) ditando novas tendências de consumo que levam várias empresas a criar novas soluções de pagamentos dentro de *Apps*.

A par desta tendência o número de *ebuyers* têm vindo a aumentar nos últimos anos, e de acordo com *e-Commerce Report* (CTT, S.A., 2017), representa 33% da população em Portugal.

Segundo o estudo *Market Report - Comércio Digital: 2016* (SIBS, 2016), verificou-se que os portugueses cibernautas preferem efetuar as suas compras com meios de pagamento eletrónicos, tanto em lojas físicas (71%) como *online* (38%).

Na escolha do meio de pagamento de faturas, para além da comodidade, valorizam a rapidez (2º lugar). O uso do MB como método de pagamento tem vindo a aumentar, diminuindo a utilização de dinheiro no dia-a-dia.

Tanto os agentes, como os consumidores Payshop, procuram pagar as contas através do multibanco consoante resultado de inquéritos de satisfação levados a cabo pela própria empresa.

Estes são desafios que fazem a Payshop acompanhar as tendências do mercado de pagamento, inovando e tendo em conta o aproveitamento das sinergias com os ativos *core* dos CTT.

Os pagamentos efetuados nos agentes podem ter valores muito variáveis, e ao longo do dia o agente pode acumular várias centenas de euros. O agente sente a insegurança do risco associado ao guardar dinheiro que não lhe pertence. Por outro lado, a Payshop teme a possibilidade de incumprimento dos agentes.

Em 2016 e 2017, os valores referentes as dívidas dos agentes Payshop aumentaram, 4.297 mil euros e 9.877 mil euros respetivamente, mas em termos acumulados em 31 de dezembro de 2017 as "Utilizações" da perda por imparidade evidenciadas na rubrica "Outros ativos correntes e não correntes" do RC 2017, refletem a incobrabilidade de 82.162 mil euros de dívidas de agentes (Relatório e Contas Payshop, 2018).

Diariamente os agentes devem depositar o dinheiro. Contudo, os valores de sexta-feira ficam à responsabilidade dos agentes durante o fim-de-semana até que o depositem na segunda-feira. No seguimento desta situação surge o desafio que este projeto se propõe melhorar para a empresa, que passa pela redução e/ou eliminação das situações de incumprimento dos agentes.

Para assegurar a sustentabilidade económico-financeira da Payshop, será necessário identificar e analisar os riscos operacionais associados ao processo de pagamentos dos agentes da Payshop, que ao serem melhorados podem gerar vantagem competitiva para a empresa, contribuindo para o seu sucesso e fazendo com que a empresa apresente uma *performance* geradora de valor económico.

Os riscos operacionais identificados serviram de base para fazer face ao último desafio anteriormente identificado.

Superando esse terceiro desafio será possível criar valor para os vários *stakeholders* da Payshop, nomeadamente: membros do Concelho de administração, membros da comissão executiva, e representantes da estrutura acionista, clientes, fornecedores e colaboradores.

1.3. Objetivos

De acordo com o exposto no subponto anterior, esta tese pretende apresentar uma gestão de risco operacional com foco na melhoria do processo associado aos pagamentos dos agentes Payshop.

A proposta de melhoria do processo associado aos pagamentos dos agentes Payshop pretende assegurar e promover a rentabilidade da empresa reduzindo e prevenindo os riscos inerentes à sua atividade comercial de forma sustentável e na medida em que possa acrescentar valor para os seus *stakeholders* internos e externos.

Neste sentido, os principais objetivos definidos nesta tese são:

1. Realizar a identificação e análise dos riscos operacionais inerentes ao processo de pagamentos dos agentes da Payshop.
2. Propor uma metodologia de gestão, prevenção e de controlo para mitigar o incumprimento por parte dos agentes.

CAPÍTULO II_ REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo deste capítulo foram abordados diferentes temas permitindo enquadrar o estudo realizado na Payshop, tendo como foco a melhoria do processo dos pagamentos dos seus agentes, através do aprofundamento de alguns fundamentos teóricos que caracterizam a gestão de risco operacional e a tomada de decisão sobre as melhorias de processos partindo dos riscos identificados.

Assim, numa fase inicial, a abordagem centrar-se-á nos conceitos gerais de risco para a partir daí podermos alargar o entendimento sobre o risco operacional e sobre os métodos de gestão utilizados para mitigar obstáculos e melhorar a *performance* das organizações. Posteriormente foram apresentadas as características fundamentais nas quais assenta a metodologia de melhoria de processos.

2.1. Riscos

2.1.1. Definições

Nos cerca de 300 mil anos da nossa sociedade o conceito de risco acompanhou a evolução dos seres humanos (Hublin *et al.*, 2017). Na luta pela sobrevivência do Homem, o risco esteve presente durante a caça e nas guerras territoriais (Ruppenthal, 2013). Navegou e ganhou novos contornos com as Descobertas, através das longas viagens marítimas e das desafiantes trocas comerciais, que foram alvo de pilhagens de corsários e piratas. Pilhagens estas que se traduziam em perdas para os comerciantes e donos de embarcações (Betâmio de Almeida, 2014).

Com a revolução industrial a teia em torno do risco tornou-se mais complexa. A revolução trouxe mais do que avanços tecnológicos, trouxe a inadequação dos meios ao tratamento de uma produção mais elevada, e o aumento dos riscos associados à produção industrial (Zolo e Beck, 2002).

De acordo com o professor e geógrafo John Adams (2002), podemos verificar a associação entre o risco e a incerteza, quando este nos apresenta o risco como sendo o conhecimento das

probabilidades de um determinado resultado ocorrer apesar do desconhecimento acerca do que vai realmente acontecer. Contudo se não existir conhecimento sobre as probabilidades desse determinado resultado ocorrer estamos perante a incerteza.

Para os autores Guagliard *et.al.* (2016), o conceito de risco está associado a uma incerteza delineada pela probabilidade (mensurável) de determinadas ações e atividades produzirem danos, alterando os resultados previstos, separando ainda o risco confirmado do risco potencial, sendo o risco confirmado o que é previsível e o risco potencial o que não se consegue identificar.

A professora e geógrafa Susan Cutter (2001), da Universidade do Sul da Carolina, com a sua experiência em estudos sobre desastres naturais (furacão Katrina) e ataques terroristas (ataque às torres gêmeas a 11 de Setembro de 2001), dá-nos um *insight* sobre outro conceito associado ao risco, o perigo. Considerou o risco como uma componente do perigo, argumentando que o perigo se reporta a uma ameaça às pessoas e aos seus bens, e o risco à probabilidade dessa ameaça ocorrer.

Numa abordagem mais simples o risco traduz-se no grau de incerteza a respeito de um evento ou na possibilidade de uma perda ocorrer. Esse evento pode ser de sucesso, quando se alcançam os resultados pretendidos, ou de fracasso quando não se atingem os objetivos propostos. O risco pode ser interpretado como a probabilidade desses fracassos ocorrerem.(Silva, 2015).

2.1.2. Tipologia

Numa perspetiva corporativa e de acordo com o professor de finanças Philippe Jorion (2007), existem dois tipos de riscos: os não estratégicos e os estratégicos.

Os riscos não estratégicos decorrem de alterações político sociais, portanto, externas à organização e sobre as quais esta última não exerce qualquer tipo de controlo. Os riscos estratégicos são aqueles que são assumidos de forma consciente pela organização com a finalidade de criar valor para os seus *stakeholder's* (Philippe Jorion, 2007).

A proposta da professora Ruppenthal, (2013), passa por uma classificação consoante o tipo de estrutura, de contexto e de atividades operacionais de uma determinada empresa tipificando os riscos em especulativos e puros.

Os riscos especulativos estão ligados a uma probabilidade tanto de perda como de ganho administrativo, político ou de inovação, ao passo que os puros estão apenas relacionados com a probabilidade de perda de propriedade, dano físico e material (Ruppenthal, 2013).

Numa abordagem à atividade bancária, o bancário Marcos Amaral (2015) apresenta-nos os riscos divididos em três grandes grupos, os riscos financeiros, os não financeiros e os outros (anexo I).

O risco financeiro agrupa riscos referentes aos ativos e passivos monetários de uma determinada organização. Aqui encontramos os riscos de concessão de crédito (avaliação, aceitação); de mercado (volatilidade dos preços e concentração de ativos numa zona ou setor); de liquidez (insuficiência de ativos líquidos para pagamentos); os operacionais e tecnológicos ligados à eficiência dos sistemas de gestão e processos internos da organização.(Amaral, 2015).

Quer advenha de fenómenos sociais, políticos, económicos (causas externas), de recursos humanos, tecnológicos, de procedimentos e/ou de outros à organização (causas internas), o conjunto dos riscos não financeiros englobam os riscos de negócio (interação da empresa com o mercado), os estratégicos (quando colocam em causa os objetivos da organização); os de reputação (imagem e perceção públicas); os de carácter legal e os do País (Amaral, 2015).

No grupo dos outros riscos estão os riscos específicos (insolvência, contágio e/ou choque financeiro), que advêm de desequilíbrios significativos do sistema financeiro, de um país ou do mundo (Amaral, 2015).

A classificação entre riscos financeiros e riscos operacionais é outra das classificações possíveis (Silva; 2015). Os riscos financeiros englobam os riscos de crédito, de mercado, das taxas de juro, dos câmbios, das cotações e dos índices de ações e de liquidez (Silva; 2015). Os riscos operacionais englobam a ineficiência nos processos, os erros humanos, as falhas tecnológicas ou de infraestrutura, as interrupções no negócio, o inadequado *reporting* e as inconformidades com regulamentos ou legislação (PwC Portugal, 2012)

A classificação anterior conta com o apoio do Banco de Portugal (2007), na medida em que este defende que os riscos financeiros e os não financeiros, englobando nos primeiros os riscos de crédito, de taxa de juro e cambial, e nos segundos os riscos operacionais, os dos sistemas de informação, de estratégia, de *compliance* e de reputação.

2.2. Risco Operacional

Após terem sido elencadas definições e tipologias sobre os riscos tornou-se necessário aprofundar o entendimento sobre o risco operacional na sua definição e tipologia.

2.2.1. Definição

De acordo com Jorion (2007), o risco operacional é o que mais pode prejudicar as organizações, em particular as IF's, dado a sua dependência de atividades e processos sujeitos a erros humanos, a falhas tecnológicas e de infraestrutura.

Como só eram reportados os casos que davam origem a grandes perdas, que ocorriam em menor número, o risco operacional só mais tarde ganhou a relevância atual (Savic, 2009).

Conforme o documento *“Risk-Based Capital Requirements”* da CE (2003), o risco operacional resulta do *“risco de perdas de uma inadequação ou ineficiência de procedimentos do pessoal ou dos sistemas internos ou de acontecimentos externos, incluindo os riscos jurídicos”*.

Estas possibilidades de perdas decorrem de vários tipos de falhas: humanas devido a comportamentos inadequados; decorrem também de falhas dos sistemas de informação por mau funcionamento; de falhas nos procedimentos de controlo interno por negligência, e outras causas externas incluindo o risco legal (CE, 2003).

O consenso em torno do conceito de risco operacional, não é simples e por isso Jorion (2007), sugere quatro tipologias de risco operacional: o risco financeiro que não o de crédito ou o de mercado; o risco que deriva de operações, o risco sobre o qual as instituições possuem controlo, excluindo os eventos externos; o risco de perdas diretas ou indiretas provenientes de erros humanos, falhas em processos ou sistemas.

Ainda dentro dos riscos operacionais podemos diferenciar e detalhar mais os conceitos de fator de risco e evento de perda. O fator de risco representa uma condição contínua, ao passo que o evento de perda é uma ocorrência ou um acontecimento (Marshall, 2002).

De acordo com o Banco de Portugal (2014), o risco operacional caracteriza-se como sendo *“o risco de perdas ou impactos negativos financeiros, no negócio e/ou na imagem/reputação da organização, causados por falhas ou deficiências na governação e processos de negócio, nas*

peças, nos sistemas ou resultantes de eventos externos, que poderão ser despoletados por uma multiplicidade de eventos.”

2.2.2. Tipos de Risco Operacional

As origens do risco operacional podem ser de natureza interna (risco de pessoas, processos e sistemas/tecnologia) ou externa a uma determinada organização (Guagliard *et al.*, 2016).

Os riscos de pessoas resultam das falhas por competência, falta de informação ou habilitação física ou emocional de um trabalhador no decurso das operações do qual é responsável, gerando perdas no processo de produção (Kroenke *et al.*, 2008).

Conforme os autores Kroenke *et al.*, (2008), os riscos que têm como causas a atividade negligente ou ilegal dos colaboradores correspondem respetivamente a erros e a fraudes, sendo que a diferença entre o erro e a fraude está na intencionalidade do ato.

O erro é um ato não-intencional, ao passo que a fraude é um ato intencional para proveito próprio. Segundo Wahler (2005), a fraude pode ser interna (corrupção, roubo realizado por elementos internos à organização, *inside trading*), ou externa (*hacking*, falsificação, roubo levado a cabo por elementos externos à organização).

O risco de sistemas está relacionado com a elevada incerteza associada às tecnologias que suportam e apoiam as atividades das organizações. As imperfeições na *performance* de máquinas e equipamentos (*hardware*) e nos sistemas (*software*), tratam-se de riscos tecnológicos na vertente estrutural. As indisponibilidades e falhas de sistemas por incorreta modelização tratam-se de riscos por falhas tecnológicas.

As novas tendências tecnológicas também não escapam ao risco e apesar das vantagens de flexibilidade e do benefício em termos de custos, o *cloud computing* está exposto a interrupções, que podem gerar perdas financeiras e tensões com os clientes (Guagliard *et al.*, 2016).

As perdas que resultam de problemas relacionados com a execução, entrega e gestão dos processos internos inerentes às atividades das organizações são consideradas riscos de processos. Estes últimos têm duas causas relevantes a modelização (processos internos mal modelizados) e a conformidade legal (documentação legal incompleta, aprovação indevida de acesso a contas de clientes) (Guagliard *et al.*, 2016).

Para o Banco de Portugal (2007), o risco dos sistemas de informação está relacionado com a gestão dos dados e à sua segurança.

Na categoria dos riscos operacionais por eventos externos recaem os riscos pertencentes ao ambiente externo à organização, e por isso fora do controlo da organização e de carácter imprevisível (ataques terroristas e cibernéticos, *outsourcing*, alterações geopolíticas e regulamentação) (Guagliard *et al.*, 2016).

O risco de ataques terroristas é imprevisível e debilita a continuidade dos negócios para as empresas, bem como a proteção dos funcionários e dos seus clientes. Os ataques podem não ser só físicos, podem ser cibernéticos. O roubo cibernético de dados também é um risco preocupante para as organizações, pois permite o acesso não autorizado a dados de clientes e à sua utilização indevida (Guagliard *et al.*, 2016).

O *outsourcing* também faz parte dos riscos operacionais aos quais as empresas estão mais ou menos expostas, dependendo do nível de incumprimento por parte dos fornecedores dos serviços subcontratados, e da capacidade dessas empresas de monitorizar a prestação desse serviço (Almeida, 2008).

Os riscos geopolíticos resultam da nossa ordem mundial e das rápidas e inesperadas mudanças que aí ocorrem (*e.g. Brexit*), sendo necessário prudência ao realizar qualquer tipo de investimentos no mercado, dado que podem fazer todo o sentido num determinado momento e nenhum no minuto a seguir. (Guagliard *et al.*, 2016).

Os riscos regulamentares também estão na lista das preocupações corporativas pelas penalidades, multas e por não conformidades que podem desencadear e pela rapidez que exigem das organizações que nem sempre têm o tempo suficiente para se adaptarem. (Guagliard *et al.*, 2016).

2.3. Gestão de Risco Operacional

O tema da gestão de risco operacional merece ser desenvolvido neste ponto, como uma solução abrangente que inclui uma gestão, ou seja, um ciclo, cuja atividade de apoio estratégico (ERM _ *Enterprise Risk Management*), promove uma governação operacional eficiente, alavancada numa robusta estrutura de comunicação, divulgando informação relevante a todos os níveis da organização (Walsh, 2003).

Inicialmente as empresas abordavam a gestão de risco isoladamente por cada uma das suas unidades de negócio. A ERM, introduziu a proposta de coordenar e controlar os riscos da empresa como um todo. As empresas implementam programas de ERM para alcançar melhorias na *performance* e acrescentar valor (Farrell e Gallagher, 2015; Grace *et al.*, 2015).

Conforme Wahler (2005), a gestão de risco é um processo de aprendizagem contínuo que procura reduzir a incerteza.

Para os autores Christl e Pribil (2006), a gestão de risco é um instrumento crucial de apoio às tomadas de decisões para que as organizações consigam atingir os resultados desejados, aplicando-se diretamente ao risco operacional, transformando-o numa prioridade de investimento para as organizações

As empresas devem desenvolver políticas de gestão de risco para terem um processo de gestão de risco eficiente. Essas políticas empresariais devem conter o elenco dos riscos potenciais e reais, a avaliação das probabilidades e dos impactos desses mesmos riscos, para decidir quais os que devem ser transferidos, evitados ou conservados (Roggi *et al.*, 2012).

De acordo com o Banco de Portugal (2014), a *“gestão do risco operacional consiste no processo completo, contínuo e sistemático de identificar, analisar, responder, reportar e monitorizar os riscos operacionais, no sentido de: identificar oportunidades de melhoria nos processos de negócio; disponibilizar informação de suporte na tomada de decisões estratégicas; reduzir os eventos "surpresa" e os respetivos custos operacionais; identificar e gerir riscos múltiplos, apresentando respostas integradas aos diferentes níveis de risco; transformar os riscos em oportunidades”*.

2.3.1. Estrutura Gestão de Risco Operacional

Diferentes organizações podem ter uma estrutura de gestão de risco operacional distinta, no entanto, há um conjunto de quatro etapas comuns, que contribuem para o desenvolvimento da mesma, e isso ajuda as organizações a definir um programa de gestão (Ong, 2002).

No Banco de Portugal *“o processo de gestão do risco operacional é dinâmico e contínuo, composto por quatro fases”* (BdP, 2014). As quatro fases que integram o processo de gestão de risco operacional, de acordo com o Banco de Portugal (2014) são a identificação, a avaliação, a resposta e a monitorização.

Na primeira fase é necessário identificar todas atividades da instituição, as suas funções, quem está responsável pela sua execução, quais as suas interdependências e propósitos, para posteriores mapeamentos e análises (Bdp, 2014).

Depois de conhecidos e identificados os objetivos de uma determinada organização, é possível levantar quais são os seus riscos operacionais, destacando quais os seus *drivers*. Esses *drivers* podem ir desde a quantidade à capacidade dos colaboradores (*e.g.* perfil e qualificações), passando pelas ferramentas e sistemas de gestão, bem como pelos procedimentos de controlo, até chegar às interdependências com outros processos e departamentos (Turk, 2010).

A avaliação, reporta-se à identificação e à análise de riscos afetos às atividades, realizadas pelos departamentos correspondentes, a partir da *“caracterização de cada um dos riscos, em termos de impacto e verosimilhança/frequência dos eventos de risco”* (Bdp, 2014).

A identificação de riscos é feita recorrendo a várias fontes tais como as *“reuniões de trabalho para a identificação dos riscos associados às funções; registo e posterior análise dos incidentes ocorridos; informação recolhida nas auditorias internas e externas; modelos específicos para identificação e análise de riscos”* (Bdp, 2014).

Na publicação da GP4US *Project management Digital Magazine* (Duarte, 2015), sobre análise qualitativa de riscos na gestão de projetos, apresentam-nos avaliações qualitativas que nos permitem medir a frequência e a severidade de perda de risco operacional, através de escalas de frequência/probabilidade e severidade/impacto (anexos II e III).

A combinação das avaliações qualitativas de frequência/probabilidade (anexo II) e severidade/impacto (anexo III) permite que a organização avalie o seu nível de exposição ao risco operacional (Duarte, 2015).

As combinações possíveis obtidas (anexo IV), são agrupadas em quatro níveis de exposição ao risco e desta forma obtemos risco baixo (RB), risco moderado (RM), risco alto (RA) e risco elevado (RE) (Ramadurai *et al.*, 2004).

As avaliações quantitativas podem ser levadas a cabo através da definição de métricas de risco quantitativas (KRI-Key Risk Indicators), para cada tipo de risco operacional identificado (Ramadurai *et al.*, 2004).

Os KPI's devem ter por base dados internos agregados, bem como, um limite máximo associado aos montantes de perda, níveis de perdas operacionais delimitadas por intervalos

representativos da relação da probabilidade *versus* impacto, aferindo desta forma a tolerância aos riscos de determinada organização (Ramadurai *et al.*, 2004).

Na resposta ao risco são realizadas propostas de atuação tendo em conta os riscos identificados e a sua caracterização (BdP, 2014).

As propostas de atuação assentam “*na política de tolerância ao risco (...), esta fase tem como objetivos identificar possíveis medidas de mitigação, que permitam reduzir o nível de risco ou diminuir os impactos e/ou a verosimilhança da sua materialização; focalizar as medidas de mitigação, em função do grau de risco; otimizar os processos através de ganhos de eficiência e eficácia*” (BdP, 2014).

Das combinações entre a probabilidade e o impacto surgem os níveis de exposição ao risco, aos quais as organizações estão sujeitas e para os quais é necessário elaborar respostas (Ramadurai *et al.*, 2004).

Existem quatro categorias de resposta ao risco que uma organização pode aplicar, consoante o seu nível de exposição ao risco, que são: evitar (eliminar uma atividade); reduzir (adotar medidas para reduzir a ocorrência); transferir (redefinição de contratos e realização de seguros) e aceitar (quando a adoção de medidas é inviável por razões financeiras ou outras que impedem as mesmas) (Ramadurai *et al.*, 2004).

Para decidir sobre qual a resposta mais adequada ao risco operacional em causa (anexo V), devem ser observadas as suas relações em termos do seu nível de probabilidade *versus* nível de impacto (Ramadurai *et al.*, 2004).

Se a decisão a adotar não for aceitar, é necessário que a organização estabeleça um plano de ação contendo as medidas elaboradas a implementar, os responsáveis, os *deadlines* a cumprir e o *budget* associado ao mesmo. No plano devem ser elencadas as melhorias a implementar sejam estas ao nível dos recursos humanos, das tecnologias e dos processos (Ramadurai *et al.*, 2004).

A fase da monitorização é o somatório de todos os esforços da organização para mitigar ou reduzir a exposição ao risco operacional. O registo e análise de incidentes é uma das principais formas de monitorização (BdP, 2014).

Através dos KRI é realizada a monitorização do nível de risco da instituição. Quando um evento de risco tem uma consequência negativa estamos perante um incidente. O registo dos

incidentes e a promoção da aprendizagem através da experiência é indispensável para a análise sistemática dos mesmos impedindo a repetição destes incidentes (BdP, 2014).

De acordo com Turk (2010), seja qual for a estrutura de gestão de risco operacional selecionada por uma determinada empresa, essa estrutura vai permitir melhorar as oportunidades no mercado, dado que estão identificadas as potenciais ameaças o que possibilita que a empresa possa mitigar essas mesmas ameaças.

A integração da estrutura de gestão de risco operacional na estrutura organizacional global como parte da gestão de risco corporativo (ERM), gera valor para a empresa através de um processo integrado de identificação, avaliação, tratamento e controlo de risco (Roggi *et al.*, 2012)

2.4. Processos

Da gestão do risco operacional analisada resulta a elaboração de um plano que visa conter ações de melhoria ao nível dos recursos humanos, tecnológicos e/ou dos processos que capacitem as empresas a fazer face e dar respostas adequadas aos riscos aos quais se encontram expostas.

A partir deste ponto são abordados os fundamentos teóricos em torno dos processos, os seus conceitos, hierarquias, tipos e metodologias para elaborar ações de melhoria de processos.

2.4.1. Definição, Hierarquia e Tipos

As operações dentro das organizações através da transformação de *inputs* em *outputs* produzem produtos ou serviços, esse mecanismo, segundo Slack *et al.* (2010) é designado por um processo.

Um processo pode compreender um elenco de atividades de trabalho organizadas do início ao fim, espacial e temporalmente. Esse elenco de atividades, dependendo do propósito que servem, estão associadas a níveis distintos da organização, tais como os das áreas de gestão, operacionais e de apoio (Slack *et al.*, 2010)

Os processos são compostos por fluxos de trabalho com atividades que obedecem a uma sequência encadeada, relacionada e dependente entre si, com um início e um fim definidos que criam resultados para os clientes internos / externos (Casado *et al.*, 2017).

A caracterização de um processo organizacional passa por existir um objetivo claro e definido para se obter um determinado resultado. Através da realização desse processo deve ser claro o que vai ser transformado, como e quando o mesmo deve ocorrer, quais os recursos necessários para a execução das suas atividades (Casado *et al.*, 2017).

O processo também deve ser passível de ser gerido, acompanhado, documentado, rastreado, mensurado e alterado (Casado *et al.*, 2017).

De acordo com os autores Araújo *et al.* (2017), os processos organizacionais podem integrar três categorias de processos, os de gestão, os primários e os de apoio.

Os processos de gestão referem-se à elaboração de políticas e princípios para se definir, direcionar, negociar e monitorizar metas, que estão estreitamente ligados à estratégia da organização (*e.g.* plano estratégico), (Araújo *et. al.* 2017).

Temos os processos primários que são indispensáveis para a produção de bens ou serviços da organização. Os processos de apoio asseguram o funcionamento interno da organização, através do auxílio que prestam ao cliente interno (*e.g.* apoio burocrático) (Araújo *et. al.* 2017).

Araújo *et al.* (2017), apresentam-nos a hierarquia dos processos (anexo VI), assente na cadeia de valor da organização, com base na premissa de que existem processos que acrescentam mais valor e dão um contributo maior para a qualidade final dos produtos e serviços de uma determinada organização.

Dentro de uma organização, na sua gestão de processos o que liga as estratégias às atividades é a cadeia de atividades relacionadas e desenvolvidas que procuram dar respostas às necessidades dos clientes de forma mais eficiente (Araújo *et. al.* 2017).

2.5. Gestão de Processos

A gestão por processos permite delinear os objetivos desejados pelas organizações, para depois serem monitorizados regularmente, proporcionando uma perceção correta da *performance* dos processos implementados. Desta forma conseguem identificar os processos que são desnecessários, aumentando os seus níveis de eficiência (Netto, 2004).

Conforme Brocke e Rosemann (2013), existe um chapéu comum a alguns dos modelos de gestão de processos existentes, esse chapéu comum é a forma cíclica da gestão dos processos. Exemplo disto é o ciclo do *Business Process Management* (BPM), ser deduzido do ciclo de melhoria contínua de Deming, o PDCA, atribuindo maior atenção ao desenho do processo.

O BPM apresenta de forma sistemática uma gestão que aborda processos de negócios como ativos, otimizando e potencializando a *performance* da organização. Inicialmente são definidos quais os recursos necessários, para acompanhar e controlar o desempenho e gestão do processo (Brocke e Rosemann, 2013).

A mudança de comportamentos e quais as perspectivas de processos a adotar para avaliar o desempenho dos processos nas organizações são, na ótica de Brocke e Rosemann (2013), os fatores críticos de sucesso na gestão por processos.

O modelo BPM é constituído pelo planeamento, a modelização, a melhoria e a execução de processos (Brocke e Rosemann 2013).

No planeamento são identificadas as atividades que mais contribuem para os resultados da empresa. Com a modelização surge o cenário *As Is*, ilustrando o processo atual. Depois é criado o cenário *To Be*, que deve apresentar as melhorias dos processos, as inovações, as simulações e o redesenho (Brocke e Rosemann 2013).

O maior propósito do BPM é normalizar os processos e tornar a organização simultaneamente mais eficiente e produtiva, mensurando, analisando e otimizando a gestão do negócio. (Brocke e Rosemann 2013).

2.6. Metodologia de Mapeamento de Processos

A criação de uma metodologia de análise e mapeamento de processos (MAMP) é indispensável para que uma organização consiga identificar os problemas existentes nos seus processos. Para Maurício e Scartezini (2009), a MAMP integra o mapeamento; o monitoramento; a identificação e priorização de problemas e das suas causas; as ações corretivas e preventivas, até aos sistemas de documentação e procedimentos operacionais.

Existem várias metodologias de mapeamento de processos, como por exemplo a metodologia do *Business Process Model and Notation* (BPMN 2.0), com a finalidade de “*identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de*

negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização” (Casado et al., 2017).

Os objetivos anteriores são alcançados através das quatro fases da metodologia BPMN, que são: a definição da cadeia de valor, a recolha de informações, o desenho dos processos e a otimização e redesenho dos mesmos um conjunto de capacidades (Casado et al., 2017).

O elo que a cadeia de valor estabelece entre a gestão de processos e a estratégia da empresa é o que torna a definição da cadeia de valor importante. Aqui são identificadas quais as unidades de negócio e qual o seu contributo para o produto final, isto possibilita estabelecer o alinhamento entre os processos da unidade e a estratégia da empresa (Pradella et al., 2016).

A ferramenta proposta para esta fase, assenta no modelo “*Business Model Canvas*”, sendo conhecida como *Processes Analysis Model Canvas* (PAMC). Através desta ferramenta é possível identificar os processos que atribuem valor à missão da organização. Isto é feito através de um *brainstorming*, no qual o PAMC é decomposto em nove blocos de análise (anexo VII) (Casado et al., 2017).

Para realizar a recolha de informações da organização é utilizada a ferramenta 5W2H (anexo VIII), que corresponde a um formulário próprio, respondido através de uma entrevista dirigida, que procura responder às questões o quê, quando, quem, porque, onde, como e quanto (*what, when, who, why, where, how e how much_5W2H*), (Casado et al., 2017).

Nessa entrevista dirigida o entrevistador estabelece um diálogo, registando as reações dos entrevistados e esclarecendo rapidamente eventuais dúvidas, sendo mais flexível do que a entrevista original (Casado et al., 2017).

Para o desenho e modelização do processo, é necessário modelizar o fluxo das atividades através de entrevistas dirigidas, reuniões e formulários (anexo IX). É realizada a definição das tarefas, documentações e requisitos de um processo, e identificadas as responsabilidades e papéis correspondentes para a execução do processo (Casado et al., 2017).

No redesenho e otimização dos processos é realizado o estudo das melhorias e mudanças necessárias a aplicar aos processos, subprocessos e macroprocessos (Pradella et al., 2016).

Elimina-se burocracia, reduz-se a complexidade, cria-se padronização e automatizações, sem esquecer que existe questionamento dos processos e que o *benchmarking* traz conhecimento para dentro da organização sobre o funcionamento de processos idênticos em outras organizações semelhantes (Pradella et al., 2016).

O instrumento utilizado para o mapeamento e modelização de processos assenta na BPMN, que de acordo com BPM CBOK versão 3.0 (ABPMP., 2013), é uma notação gráfica sobre a lógica das atividades.

A notação utiliza um conjunto de figuras para diagramar modelos de processos, melhora a gestão de processos de negócios, documenta o funcionamento real deles e consegue uma *performance* superior (Casado *et al.*, 2017).

2.7. Conclusões

Na abertura deste capítulo a proposta foi enquadrar o caso da Payshop através da revisão de literatura e discussão de diferentes temáticas abordadas acerca da gestão de risco, risco operacional e melhoria de processos nas organizações.

Na análise efetuada, aos temas em destaque, foi constante a preocupação de levantar instrumentos de análise e de avaliação dos riscos operacionais, elencando e aprofundando as metodologias de mapeamento de processos para poder selecionar as mais adequadas ao caso.

Algumas das questões seguintes são colocadas como consequência da revisão de literatura efetuada anteriormente:

1. Qual o nível de exposição de risco operacional do processo de pagamentos dos agentes à Payshop?
2. Quais as respostas mais adequadas tendo em consideração o seu nível de exposição de risco operacional?
3. O processo *As Is* utilizado nos pagamentos para os agentes Payshop é o mais indicado ou o mais eficiente?
4. Aplicando a metodologia BPMN ao processo de pagamentos dos agentes Payshop quais as melhorias, inovações ou alterações a realizar ao cenário *To Be*?

Através da aplicação das ferramentas anteriormente enunciadas ao longo deste capítulo, que agora encerra, torna-se possível a transformação de atuais processos ineficientes em processos

mais eficientes, reduzindo o esforço implicado e criando uma vantagem competitiva para a empresa.

O capítulo posterior pretende transmitir, a metodologia de investigação utilizada na realização deste trabalho.

CAPÍTULO III_METODOLOGIA

A tese Projeto-Empresa elaborada no âmbito do Mestrado em Gestão foi desenvolvida tendo por base o estudo de caso da Payshop. Neste capítulo abordam-se o método, as técnicas e instrumentos de recolha e tratamento de dados utilizados nesta investigação, que viabilizou a obtenção de determinados resultados referentes ao tema em questão, “Gestão de Risco Operacional e Melhoria do Processo de Pagamentos dos Agentes Payshop Portugal, S.A”.

3.1. Método

Para desenvolver e analisar este trabalho sobre a “Gestão de Risco Operacional e Melhoria do Processo de Pagamentos dos Agentes Payshop Portugal, S.A”, selecionou-se a estratégia de investigação mais adequada a este estudo de caso. Foi selecionada a metodologia assente num modelo de pesquisa qualitativo (Malhotra *et al.*, 2016), dado que a interpretação dos fenómenos é empírica e não foi necessário o uso de técnicas estatísticas (Silva e Menezes, 2005).

A investigação foi realizada na Payshop, que foi a fonte direta para a recolha dos dados secundários (Malhotra *et al.*, 2016). Esta recolha de dados foi realizada através do levantamento de documentos junto das fontes oficiais de informação existentes no Grupo CTT, S.A. (Relatórios de Gestão e de Contas, EIS, IG). Depois foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Diretora do Concelho de Administração da empresa, a Dra. Sílvia Correia, para obter um *overview* da mesma e perceber qual o tema mais relevante para a empresa e consequentemente para esta investigação. Em colaboração com a *Team Leader* Dra. Elisabete Febre, da área de Finanças e Planeamento (FNP), foi realizado o preenchimento dos formulários (anexos VI, VII e VIII), para posterior análise de dados e

construção do *As Is* do processo de pagamentos dos agentes da Payshop. Realizando por fim a proposta de melhoria, plano de ação, ilustrado por um cenário *To Be*.

3.2. *Técnicas e Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados*

No início da investigação foi realizado o levantamento e análise documental aos relatórios e contas da subsidiária dos últimos cinco anos, bem como os documentos de gestão do Grupo CTT, S.A. dos últimos dois anos. Posteriormente foi realizada a recolha e análise de referências bibliográficas com o intuito de reforçar a importância dos temas abordados ao longo da investigação.

A entrevista realizada com Administradora do Concelho da Payshop, a Dra. Sílvia Correia, teve o propósito de conhecer a opinião de quem tem uma visão alargada da organização e uma preocupação constante com a sua otimização.

A análise de conteúdo dessa entrevista foi elaborada com base na matriz de análise de conteúdo de Bardin (2014), o que possibilitou a quantificação dos dados qualitativos (anexo XIII). A partir desta entrevista ficou definido que o tema deste trabalho seria a gestão de risco operacional com foco na melhoria do processo de pagamentos dos agentes Payshop.

Os formulários foram atribuídos e preenchidos com a *Team Leader* da FNP, a Dra. Elisabete Febre, que gere diariamente o processo em causa, para aferir o conhecimento existente e qual a necessidade sentida de otimização do processo de pagamentos dos agentes Payshop.

O desenvolvimento deste trabalho teve um forte contributo da recolha de dados, permitindo obter contribuições para o conhecimento da realidade, e para o conhecimento teórico, estabelecendo uma articulação correta entre a realidade e a teoria (Minayo e Sanches, 1993).

3.3. *Conclusões*

Ficaram desta forma apresentadas a metodologia adotada, bem como, as técnicas e instrumentos de recolha e tratamento de dados utilizados no decorrer desta investigação.

Desta forma foi possível estabelecer a importância do levantamento de documentos na empresa Payshop, assim como, a importância da realização da entrevista à Administração da empresa que possibilitou a identificação das necessidades existentes.

Por último, e com base no estudo dos resultados obtidos, foi possível a elaboração de soluções para os problemas identificados, tendo sido realizadas recomendações e perspetivas futuras, que podem vir a contribuir para a melhoria da *performance* e sustentabilidade da Payshop.

No próximo capítulo, através da apresentação dos resultados, foi realizado o diagnóstico do caso Payshop e, consequentemente, apresentadas as alternativas associadas aos temas abordados no decorrer deste trabalho de investigação.

CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

No presente capítulo foi apresentada a empresa com a sua missão, visão e estratégia, seguindo-se a estrutura hierárquica da Payshop para identificar quais as áreas que integra, e particularmente qual a área que trata o processo a ser melhorado.

Foi posteriormente identificado o processo para tratamento, descrevendo os objetivos aos quais visa responder, quais os seus propósitos e de que forma funciona, alargando assim o entendimento sobre o mesmo.

Após a identificação e avaliação dos riscos inerentes ao processo foram elencadas as atividades de controlo e desencadeada a análise do processo para realizar o plano de resposta, de ação para promover a melhoria do processo.

4.1. Payshop

A Payshop é uma instituição de pagamentos, regulada pelo Banco de Portugal, com 17 anos de existência e detida a 100% pelos CTT. Gera mais de 5 milhões de transações por mês, através da maior rede de pagamentos presencial assistida do país constituída por 6.800 pontos de pagamento no território nacional.

A sua rede própria é composta por 500 lojas CTT, e uma rede de terceiros, composta por 1900 postos de correio e 4.400 agentes. Na sua rede de terceiros estão os estabelecimentos comerciais de proximidade, como papelarias, tabacarias, quiosques, supermercados e outros, escolhidos de acordo com rigorosos critérios de segurança e qualidade de serviço. Cerca de 62

% dos clientes dos agentes indicam que o principal motivo de visita aos estabelecimentos é a utilização de serviços Payshop.

É o segundo meio de pagamento das contas de casa dos portugueses, preferido pelo seu lado humano, de proximidade e de confiança. Abrange todos os segmentos etários com 16% entre os 18-24 anos, 22% entre os 56 e 65 anos; 80% das classes C e D; 92% são portugueses; 64% são mulheres e 72% têm cartão bancário.

Com mais de 500 empresas clientes (no pagamento de faturas - EDP, EPAL, PT, Lisboagás, Endesa; no carregamento de telemóveis – MEO, Vodafone, NOS, USO, Lyca Mobile; no carregamento de títulos eletrónicos de transporte públicos – carris; na *internet related - paysafecard*, www.ctt.pt, www.uzo.pt, Payshop Net), a Payshop oferece uma solução de pagamento em dinheiro, cuja transação é assistida, com garantia de operacionalidade, com a segurança da plataforma, o *settlement* financeiro assegurado, e a possibilidade de pagamento *online*.

Os seus serviços de pagamento permitem o carregamento de telemóveis e títulos de transporte, o pagamento de várias contas, como o telefone, eletricidade, água, gás, televisão, impostos, portagens, títulos de transporte, pré-pagos, entre outros. É um serviço simples, rápido e sem complicações - sem necessidade de cartões bancários, registos, digitação de dados ou códigos.

Os meios de suporte ao processo de pagamento (figura 2) utilizados são os códigos de barras (anexo X) e as referências de pagamento (anexo XI).

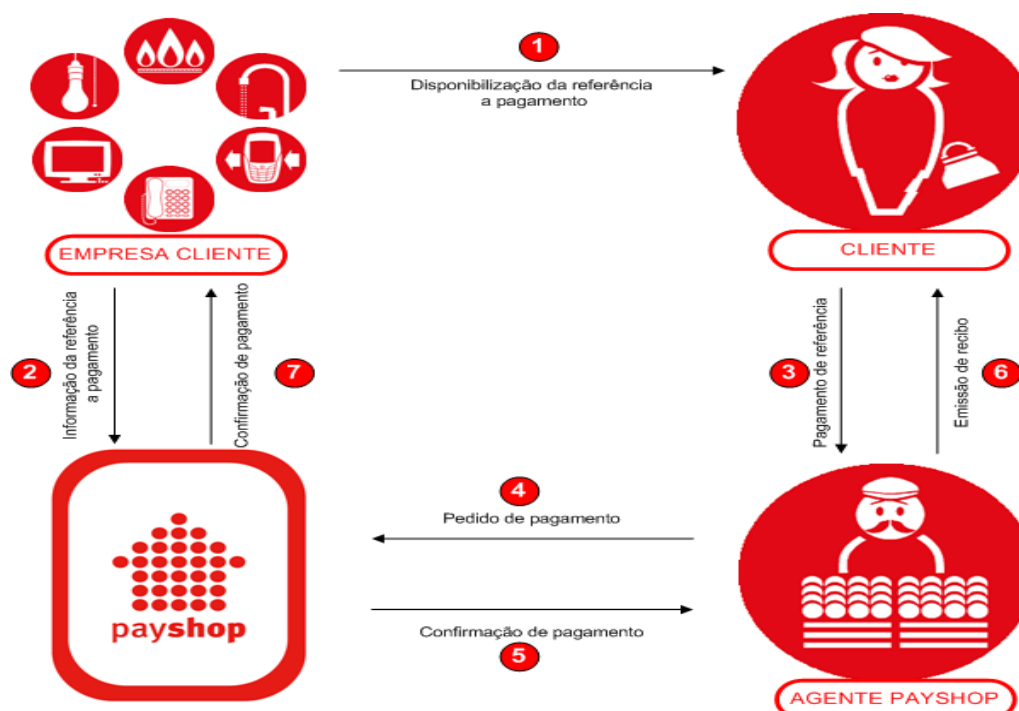


Figura 2- Processo Settlement Agentes/Clientes fonte: Payshop

Quando o processo de pagamentos é realizado através dos códigos de barras procede-se à correta digitação do pagamento e são mitigadas as falhas nos atos de cobrança. Com a utilização das referências de pagamento encontra-se a solução ideal para os clientes que vendem bens e /ou serviços através da *internet*, permitindo indicar o número de telemóvel, matrícula, cliente, aluno, contrato ou outro, como a referência /código a fornecer ao agente no ato de pagamento.

Continuando a análise da envolvente interna da Payshop foi realizado o levantamento da visão, da missão e os eixos estratégicos da empresa.

A visão da organização passa por uma declaração clara que define as metas a médio e longo prazo da empresa, algo que fica claro quando afirmam na sua visão que aspiram “*ser uma plataforma multidimensional de pagamentos, presente no mundo físico e digital com uma oferta única integrada e inovadora*” (Payshop, 2017), expressando desta forma como a organização quer ser percebida no mundo.

A missão Payshop clarifica a razão de ser da organização, que pretende “*gerir uma oferta de serviços e meios de pagamento competitivos e inovadores, entregando valor ao acionista, clientes, utilizadores e agentes*”. A forma como a empresa espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes passa por “*promover uma eficiente gestão operacional dos*

produtos e serviços prestados, maximizando o valor da oferta, a qualidade de serviço e a rentabilidade do negócio” (Payshop, 2017).

Em 2016, foi criada a direção de Pagamentos CTT e foi definido um plano de transformação deste negócio, no qual a Payshop assume-se como a marca única de pagamentos dos CTT. Está em curso este mesmo plano de transformação estratégico, assente em 3 pilares suportados por um bloco transversal. O bloco transversal passa por garantir a atualização e posicionamento da Payshop, através da capacitação da estrutura dos CTT de uma visão única sobre o negócio dos pagamentos nas suas diversas vertentes (*marketing*, apoio comercial, comunicação, informação de gestão, etc.).

O primeiro eixo estratégico passa por proteger o valor de negócio *core* de pagamentos, garantindo a sobrevivência do modelo atual da Payshop (*cash payments*) através da expansão da oferta, fidelização de clientes e da rede de agentes promovendo o seu *engagement*.

Capturar a tendência de crescimento do *non-cash* é o segundo eixo estratégico da empresa, que pretende diversificar para modelos de negócio *non-cash* via aceitação de pagamentos com cartão, e da disponibilização de soluções digitais para os consumidores e suites completas de cobrança para os clientes.

O terceiro eixo estratégico passa pela criação e captação de sinergias com os ativos *core* CTT, estreitando as relações com as áreas de negócio e operacionais CTT, para explorar sinergias de forma bidirecional (aproveitar a rede de agentes para serviços CTT e as valências CTT para alargar a oferta Payshop).

4.1.1. Estrutura e Atividades

A estrutura da Payshop encontra-se definida tal como indica o organograma (figura 2), com a área de negócio definida e separada (Gestão de Rede de Agentes – GRA) da área de tecnoestrutura (Operações Processos e Finanças - OPF, Finanças e Planeamento - FNP, Gestão de Informação e Processos - GIP) e da área de apoio logístico (Desenvolvimento do Negócio – DSN; *Marketing* – MKT, Pré-venda e Soluções Cliente PVS).

A organização apresenta uma configuração estrutural simples, com centralização e linha hierárquica vertical (Controlo Interno de *Compliance* – CIC) e horizontais (por área de negócio, tecnoestrutura e apoio logístico), cuja componente chave é o topo estratégico o Concelho de Administração da Payshop (PSH).

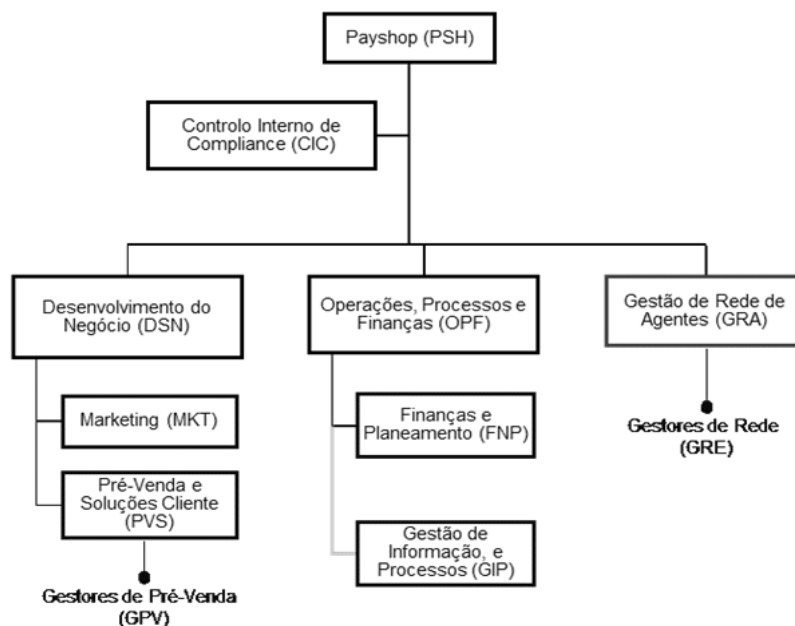


Figura 3- Organograma Payshop fonte: Payshop

O CIC assegura as funções de gestão de risco e *compliance* da Payshop, definindo as políticas BCFT, monitorizando os riscos e o cumprimento das obrigações legais e dos deveres, assim como, identificando os eventuais incumprimentos e as respetivas medidas de correção das deficiências identificadas.

O DSN acompanha e analisa a evolução da área de pagamentos ao nível do mercado, através de atividades de *research*, identificando oportunidades e riscos para o desenvolvimento de negócio. Faz isto com a colaboração do MKT e do PVS. No MKT, elaborando propostas para promover e desenvolver o material de ponto de venda, de comunicação e os modelos de remuneração e *pricing*. No PVS são definidas as matrizes de canais de comercialização para os produtos e serviços da oferta de pagamentos e a coordenação da equipa de GPV.

A área de OPF assegura a correta e atempada faturação e contabilização, garantindo o recebimento de clientes de acordo com os procedimentos estipulados, assim como, o pagamento a fornecedores, agentes e Estado. É nesta área que, através da FNP, é garantida a correta execução do processo de *settlement* entre a rede de agentes e clientes.

A FNP supervisiona o cumprimento de todos os procedimentos de *settlement* vigentes, garantindo a comunicação efetiva e regular com a equipa de gestores de rede, disponibilizando em tempo útil toda a informação de *settlement* relevante para a gestão das suas carteiras e minimizando o risco de cobrança. Efetua a avaliação de risco de processos de

candidatura de novos agentes e conduz alterações aos contratos de agentes existentes, assim como, realiza a avaliação periódica de risco da rede prevenindo eventuais incumprimentos. Quando necessário realiza a ativação do mandato de cobrança e controlo dos agentes com depósito em conta.

Através do GIP é assegurado o *sales support*, procurando soluções que minimizem tempos de implementação e custos. Gere a disponibilidade 24 horas/365 dias da plataforma tecnológica e o cumprimento dos SLA's acordados com Clientes e Rede. Garante a manutenção do parque tecnológico Payshop e todos os desenvolvimentos informáticos necessários.

A gestão da relação com o agente é assegurada através da GRA, tratando do processo de instalação de agentes, minimizando o prazo de instalação ou desinstalação. Esta área também apoia e coordena a equipa de Gestores de Rede no cumprimento dos seus objetivos. Garante a execução da política de BCFT junto da rede de agentes.

A área da GRE tem como função acompanhar, dinamizar e controlar a atividade comercial da respetiva carteira de Agentes, assegurando o cumprimento dos objetivos definidos. Implementa ações de dinamização comercial aprovadas. Planeia e executa o desenvolvimento da respetiva carteira de agentes de acordo com os objetivos da empresa. Identifica e acompanha as ameaças ao negócio por via da rede e da concorrência.

4.2. *Análise de Conteúdo*

Dando continuidade ao diagnóstico da Payshop, na entrevista, identificou-se a ineficácia do atual processo de *settlement* entre a rede de agentes e a Payshop que dá origem ao incumprimento do pagamento à empresa por parte dos seus agentes.

4.2.1. *Entrevista*

Para aprofundar a perceção das necessidades da empresa e enriquecer o seu diagnóstico foi realizada a entrevista à Diretora da Administração, a Dra. Sílvia Correia, como mencionado no Capítulo III, dedicado à metodologia.

Os resultados da análise da entrevista realizada, com base na matriz de análise de conteúdo de Bardin (2014), estão apresentados numa tabela no anexo XIII.

A entrevista foi organizada em quatro categorias temáticas sobre a empresa que foram “Organização”, “Organização Interna”, “Marca e Gestão” e por último a “Rede de Agentes”. Com 35% de peso a categoria da “Rede de Agentes” é a que apresenta maior peso, seguida pela “Organização” com 31%, a “Organização Interna” com 23%, a “Marca e Gestão” com 12%.

Na categoria da “Rede de Agentes” foi possível aferir a particular preocupação da Diretora com os recebimentos e a transacionalidade capturada, sendo que face aos demais temas alcançou a maior percentagem com 15,4%.

Essa preocupação prende-se com o aumento de incumprimento registado de 2017 para 2018, no que diz respeito ao incumprimento de pagamentos dos agentes à Payshop. Apesar da elevada transacionalidade capturada ser de 98%, esta desceu face a 2017, e o objetivo são os 100%.

Ainda na categoria da “Rede de Agentes” a subcategoria do envolvimento dos agentes foi o segundo tema a ganhar destaque, com 11,5%, dado que os mesmos são considerados um forte ativo para a Payshop, e a sua satisfação tem vindo a diminuir.

Com 7,7% os equipamentos, também mereceram registo, sendo que existe uma preocupação com a renovação de terminais e equipamentos para equipamentos híbridos.

A segunda categoria que ganhou destaque foi a categoria “Organização”, com 21%, onde é assumida a dificuldade de acompanhar as tendências de mercado na diversificação do negócio para ecossistemas digitais (12%).

Na categoria anterior ainda podemos verificar que a estratégia e a concorrência assumem pesos iguais (8%), em termos de preocupação e relevância. Apesar de contar com o segundo lugar em termos nacionais no mercado de pagamentos recorrentes, a Payshop conta também com *players* fortes do mercado não transacional como o MB *Spot*, o débito direto e ainda com a entrada de novos operadores (Pagaqui).

O aumento da utilização de cartões de débito e crédito e outros meios de pagamento (+31p.p.) também são um motivo de atenção por parte da Diretora da Payshop.

Na categoria “Organização-interna”, que surge em terceiro lugar com 23%, podemos perceber que existe uma preocupação acrescida com a estratégia da empresa (12%), nomeadamente com o plano de transformação em curso com uma estratégia comercial e visão única sobre o negócio de pagamentos nos CTT.

Ainda nessa categoria, em segundo lugar com 8%, surge a preocupação com o tema do decréscimo do número de transações na Payshop nos últimos anos. No que diz respeito à oferta da Payshop, ficando claro através desta entrevista, que está a evoluir para uma solução de pagamentos integrada.

Por último com um peso de 12% na categoria “Marca e Gestão”, foram reconhecidas as necessidades de informação no mercado e de conhecimento do portfólio dos serviços Payshop, no entanto, a Payshop tem vindo a diminuir os custos com *marketing* e promoção.

4.3. *Análise de Risco*

O risco subjacente ao processo de pagamento por parte dos agentes à Payshop, é um risco operacional causado por deficiências no processo, do qual resultam perdas financeiras para a empresa, que em termos acumulados representam 82.162 mil euros de dívidas de agentes (Relatório e Contas Payshop, 2018).

Para realizar a análise qualitativa do risco operacional envolvido no processo de pagamentos dos agentes à Payshop, foram utilizadas as escalas de avaliação de frequência/probabilidade e severidade/ impacto (Duarte, 2015), aferindo e mensurando a probabilidade e impactos de perda de risco operacional, associadas ao processo.

Em termos de avaliação qualitativa da probabilidade de ocorrência (anexo II), do incumprimento de pagamento por parte de um agente à Payshop, verificou-se como possível, ou seja, deve acontecer em algum momento o incumprimento por parte de algum agente.

A avaliação qualitativa em termos de impacto (anexo III), de um incumprimento no pagamento à Payshop por parte de um determinado agente, caracterizou-se como sendo moderado, requerendo tratamento e apresentando significativas perdas financeiras. O que faz com que o nível de exposição do risco operacional (anexo IV) deste processo seja de risco alto (0,10), respondendo desta forma à primeira questão elaborada no Capítulo II deste trabalho:

- Qual o nível de exposição de risco operacional do processo de pagamentos dos agentes à Payshop?

Para responder à segunda questão referente a quais as respostas mais adequadas tendo em consideração o nível de exposição de risco operacional deste processo, e de acordo com os

resultados obtidos, foi possível determinar qual a resposta mais adequada para realizar as propostas de melhoria ao processo atual. Considerando os resultados das análises qualitativas a resposta ao risco operacional, decorrente do incumprimento dos agentes nos pagamentos à Payshop (anexo V), passa por reduzir a ocorrência adotando medidas para o efeito, e transferir, através da redefinição dos contratos.

4.4. Processo

Com base nos formulários preenchidos (anexos XIV, XV e XVI), em colaboração com a *Team Leader* da FNP, foi realizado o levantamento do processo de *settlement* Agente/Payshop/Cliente com enfoque no processo de pagamentos dos valores das transações realizadas pelos agentes à Payshop.

O processo de *settlement* é desencadeado por qualquer cliente que apresente uma fatura a pagar; que indique um número de telemóvel a carregar; que apresente um título de transporte para carregamento; que indique a referência de uma compra efetuada na *internet*; que peça o cartão pré-pago que deseja comprar; ou simplesmente que apresente o dinheiro que pretende oferecer como donativo, gerando uma transação de pagamento na Payshop. O agente Payshop regista a operação por *scanner* ou *card reader* e finaliza no terminal (figura 4).



Figura 4- Meios de Suporte fonte: Payshop

Depois de efetuado o pagamento o agente entrega ao seu cliente o respetivo recibo comprovativo (figura 5). Ao ser gerada a transação de pagamento num agente Payshop é gerada uma ordem de pagamento com um prazo de liquidação de 1 a 2 dias úteis (D+1 e D+2)

a favor do cliente final (EPAL, EDP, MEO etc.). A Payshop assume a responsabilidade do pagamento perante o cliente final.

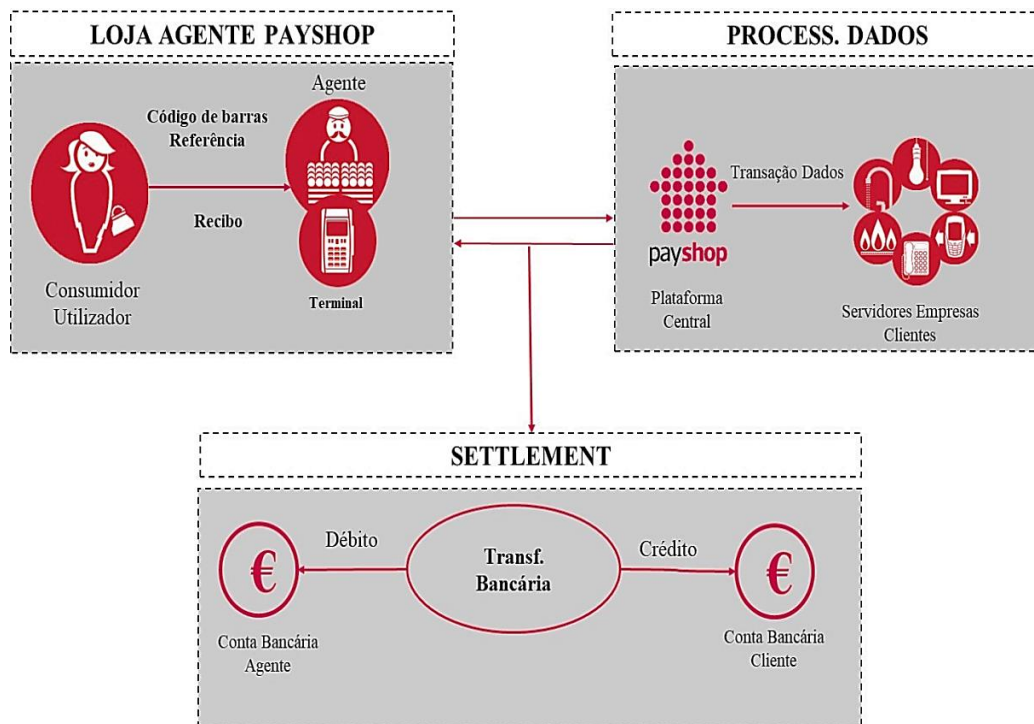


Figura 5- Processo Settlement Agente/Payshop/Cliente Final fonte: Payshop

Existem duas formas de pagamento entre os agentes e a Payshop, um é através de autorização de débito direto da conta corrente do agente à Payshop e a outra através de depósito na conta Payshop (figura 5). Nos casos em que a conta é do agente existe uma autorização de débito direto passada à Payshop com um padrão de 2 dias úteis para realizar o pagamento à Payshop, ao ser gerada a transação de pagamento num agente Payshop é gerada uma ordem de pagamento com um padrão de liquidação de 2 dias úteis (D+2). Para os agentes de depósito em conta a ordem de pagamento tem um padrão de liquidação de 1 dia útil (D+1).

Com base nos resultados dos anexos XIV e XVI foi possível estabelecer uma hierarquia das atividades chave dentro da FNP, no que diz respeito ao processo de *settlement* em termos dos pagamentos dos valores por parte dos Agentes à Payshop. Essa hierarquia é a seguinte:

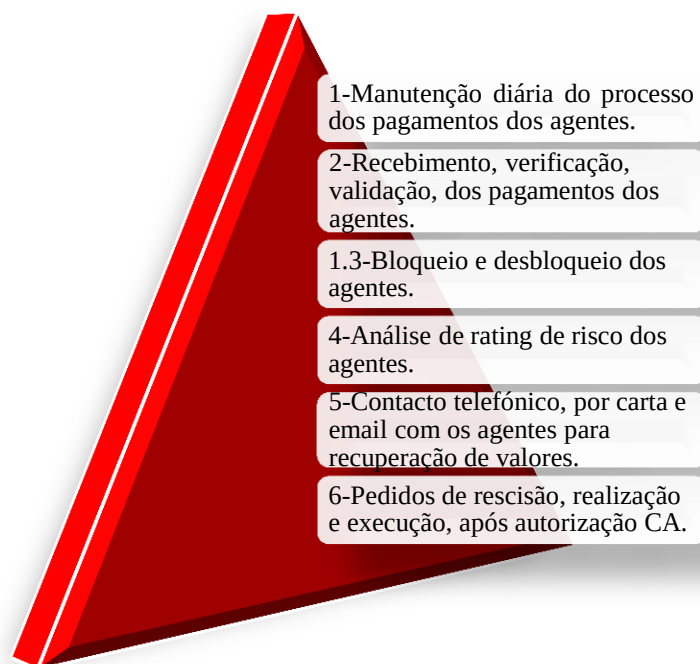


Figura 6- Hierarquia Atividades FNP C/Settlement

Através do formulário no anexo XV foi possível elaborar o mapeamento do processo de *settlement* em termos dos pagamentos dos valores por parte dos Agentes à Payshop.

Partindo das transações e geradas as ordens de pagamento, após a meia noite de cada dia, é ativado o processamento noturno Payshop, que valida os valores processados com os valores a receber dos agentes Payshop estão pagos. Este processo termina às 6 horas da manhã e valida os pagamentos dos 4360 agentes Payshop, cuja forma de pagamento é o débito direto. Todo este processo é automático e realizado pelo *software* designado por Payshop *Developer* (PHD).

O processamento dos pagamentos na conta Payshop é efetuado para 40 agentes Payshop que têm duas características em comum, todos são agentes de risco, com *rating* superior a 2 (anexo XVII) e todos são estratégicos para a empresa por alguma razão. Estes pagamentos são carregados para o *software* Payshop *Producer* (PHP). Esta atividade é manual e implica uma extração de ficheiro XML, transformado depois em Excel. O código GLN, do agente, nem sempre vem associado ao pagamento (*e.g.* transferências MB), obrigando à uma identificação manual.

Nos casos de devoluções é verificado se o *rating* é superior a 2 com devoluções, em caso positivo, o terminal do agente é imediatamente bloqueado através da ativação do mandato de

cobrança. Depois é efetuado contacto telefónico para realizar a cobrança. Nos casos de *rating* 2 sem devoluções, é efetuado o contacto telefónico primeiro e só depois é bloqueado o terminal, caso o colaborador assim o determine a partir da justificação que lhe foi dada (situações de férias e doença viabilizam o adiamento do bloqueio até 12 horas).

A equipa da FNP realiza a avaliação dos agentes, com risco superior a 2 com devoluções, através do contacto telefónico, após bloqueio do terminal, dependendo da justificação dada pelo agente para não ter pago, e após boa cobrança o terminal é reativado. No entanto, é despoletado um controlo desses agentes através de uma avaliação diária ao seu comportamento.

A reavaliação dos agentes é realizada através da análise ao *rating*, ou seja, à media das devoluções nos últimos 6 meses, podendo dar origem ao agravamento das garantias aplicadas, cauções a aplicar aos agentes. Esse agravamento das garantias é calculado através do produto resultante entre o valor médio das transações (18,50 €) e o número de transações do agente, esse resultado é dividido por 22 dias úteis e posteriormente multiplicado por 3 dias (o dia atual mais 2 de cobrança).

O pedido de rescisão é enviado ao CA findos 40 dias úteis e 60 dias seguidos da data de incumprimento do agente. Após aprovação do CA o contrato do agente é rescindido e é preparado o processo para contencioso CTT, S.A. Neste ponto terminam as tarefas e atividades da FNP.

4.4.1. As Is

Com base no levantamento e mapeamento realizado ao processo de pagamentos dos agentes à Payshop foi construído o fluxograma do As Is do mesmo, apresentado em seguida na figura 7.

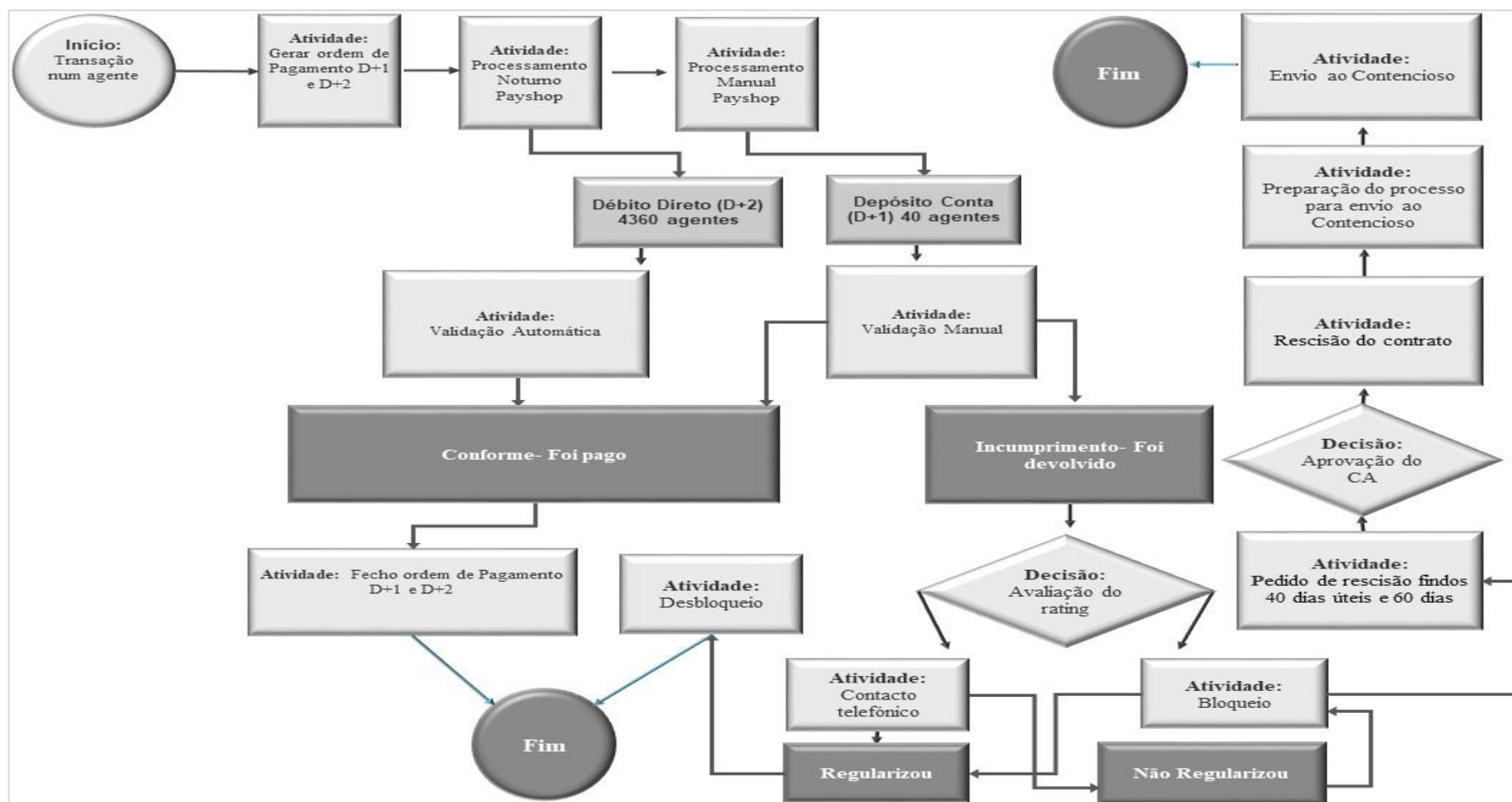


Figura 7- As Is Settlement Agentes Payshop

Com esta representação em fluxograma pretende-se retratar as várias componentes do processo dos pagamentos dos agentes à Payshop, bem como ilustrá-lo de forma organizada para no próximo capítulo construir a partir deste As Is uma proposta melhor, apresentada num To Be.

4.5. Conclusões

Através da análise à estrutura da Payshop verificou-se que a área responsável pelo processo de pagamentos dos agentes, está inserida na área de OPF, sendo garantida a correta execução do processo de *settlement* entre a rede de agentes e clientes através da FNP. A FNP supervisiona o cumprimento de todos os procedimentos de *settlement*, realizando todas as diligências num trabalho constante de análise e de avaliação de risco do comportamento dos agentes.

Com base na entrevista realizada à Diretora da Payshop foi possível enriquecer o diagnóstico da realidade da empresa e evidenciar as suas necessidades. Isso permitiu orientar o curso deste trabalho, na medida em que ficou identificado o tema a ser tratado e abordado. Com base na elevada preocupação demonstrada pela Diretora com o incumprimento dos pagamentos por parte dos agentes ficou definido que o foco deste trabalho seria a gestão do risco operacional com foco na melhoria do processo de pagamentos dos seus agentes.

O nível de exposição do risco operacional (anexo IV) deste processo é alto (0,10). Considerando os resultados das análises qualitativas a resposta a adotar, face ao risco operacional alto registado, passa por reduzir a ocorrência adotando medidas para o efeito, e transferir, através da redefinição dos contratos.

Após a análise ao processo identificou-se que o primeiro problema estava na atividade de verificação manual dos carregamentos em conta dos agentes para PHP. Isto implica atrasos na validação dos pagamentos e das devoluções. Obriga a uma extração de ficheiro XML, que é depois passado para um ficheiro Excel, e à identificação manual do código GLN do agente, que nem sempre vem associado ao pagamento (*e.g.* transferências MB).

O segundo problema está relacionado com a eliminação dos incumprimentos. Apesar do pagamento em conta diminuir o tempo de liquidação em menos 1 dia do que no caso dos pagamentos por débito direto, é insuficiente para eliminar o incumprimento. Diariamente são movimentados em média 56 000 milhões de euros e existe em média 1 200 milhão de euros de incumprimento que depois são recuperados na sua maioria. No entanto, o objetivo é eliminar todos os incumprimentos, para eliminar custos e constrangimentos à empresa.

A fim de concretizar um processo de *settlement* entre a rede de agentes e a Payshop mais eficiente, procuramos desenvolver um projeto de intervenção que responda às necessidades enunciadas em forma de redesenho culminando no fluxograma *To Be* desse mesmo processo.

CAPÍTULO V – PLANO DE MELHORIA

No capítulo anterior foram realizados o mapeamento do processo, a identificação e priorização dos problemas, determinadas as suas causas e elaborado o cenário *As Is*, através da construção de raiz de um fluxograma.

Neste capítulo o foco recaiu sobre a elaboração do plano de ação que vai contribuir para a melhoria do processo de pagamentos dos agentes Payshop.

Inicialmente foi desenvolvida a etapa de identificação de alternativas de solução através da realização de um plano de ação com um cenário *To Be*. Seguidamente foi apresentada uma proposta de monitorização do processo de pagamentos dos agentes Payshop, determinando a sequência das suas atividades.

Por último foi abordada a padronização do processo em causa, completando desta forma o processo de melhoria deste processo.

5.1. *Objetivos Proposta de Melhoria*

A partir da análise e avaliação ao atual processo de pagamentos dos agentes Payshop, temos como finalidade propor um plano de ação que promova a melhoria do mesmo. Para alcançar isto foram considerados no plano de ação os seguintes objetivos:

- Eliminação da verificação manual dos carregamentos em conta dos agentes para PHP, através da automatização do mesmo;
- Eliminação dos incumprimentos dos pagamentos em conta dos 40 agentes Payshop com rating superior a 2 através de um cenário *To Be* que contenha soluções alternativas ao *As Is*;
- Apresentar uma proposta de monitorização e sugestões de padronização do novo processo de pagamentos dos agentes Payshop.

5.2. *Plano de Ação*

Passamos então à apresentação do conjunto das ações a serem executadas, que integraram o plano de ação que visa melhorar o processo de pagamentos dos agentes Payshop.

Este plano de ação contém as iniciativas necessárias para alcançar o resultado esperado, e também procura esclarecer o que deve ser feito, quando, por quem, porque se deve realizar tal atividade, onde se deve realizar, como deve ser realizada e quanto isso vai custar a fazer, ou seja, implica responder às questões do 5W2H.

Propomos um plano detalhado, pois assim será possível obter maior envolvimento e compromisso das pessoas que executam o processo, dado que fica mais fácil transmitir qual o objetivo da Payshop com este processo melhorado.

Essa é uma das grandes vantagens do plano de ação pois instrumentaliza o envolvimento necessário à realização das iniciativas de melhoria e eleva as hipóteses de sucesso do mesmo.

As principais ações de melhoria a implementar pretendem eliminar a verificação manual dos carregamentos em conta dos agentes, e eliminar os incumprimentos dos pagamentos. Essas iniciativas passam por:

- Automatizar o processamento de pagamentos Payshop na totalidade. Para isso é necessário corrigir a falta de identificação automática do código do agente, do GLN. Para o GLN ser automaticamente identificado pelo sistema seria necessário que os pagamentos passassem a ser efetuados através de uma referência gerada MB pela SIBS para a Payshop atribuir ao agente. Nessa referência gerada estaria identificado o GLN correto do Agente. Isto é possível chegando a acordo com a SIBS e o custo adicional desta melhoria poderia ser diluído pelos 40 agentes.
- Transferir os 40 agentes do pagamento em conta para pré-pagamento. No sistema pré-pago estes agentes teriam o terminal operacional em funcionamento desde que tivessem valor na conta para cobrir as transações efetuadas. A partir do momento em que deixassem de ter valor para cobrir as transações o seu terminal iria dar uma informação de bloqueio ao funcionamento do terminal bloqueando em seguida.
- Adaptação e atualização do *software* utilizado para incorporar estas alterações.

Com base no 5W2H passamos em seguida à apresentação do plano de ação para implementar as melhorias propostas ao processo de pagamentos dos agentes Payshop.

Plano Ação 5w2h										
										
Nº	Descrição	What O que	Why Porque	How Como	Where Onde	Who Quem	When Quando	How Much Quanto?	Status	Evidências
1	Automatização	Automatizar o processamento de pagamentos Payshop na totalidade.	Eliminar atrasos. Reduzir falhas. Libertar tempo de trabalho.	Gerando uma referencia MB para a Payshop atribuir ao agente. Essa Referencia vai permitir identificar automaticamente o código GLN do agente.	Adaptações informáticas no software PHD e PHP. Eliminação do processamento manual no <i>settlement</i> .	FNP - Payshop, GIP - Payshop e SIBS	No processo seria depois de gerada a ordem de pagamento e antes da validação dos pagamentos. A implementação deveria ocorrer em Janeiro de 2019.	A acordar com a SIBS e o custo adicional desta melhoria poderia ser diluído pelos 40 agentes.	Realizada 	
2	Transferir	Pagamento em conta para pré-pagamento.	Eliminar e reduzir as devoluções dos pagamentos dos agentes.	A Payshop aplica a cada incumprimento um aumento de garantias a garantia passa a ser o pré pagamento. Nos novos contratos os agentes de rating superior a 2 são colocados nesta forma de pagamento.	Adaptações informáticas no software PHD e PHP. Eliminação da avaliação intermédia de rating no <i>settlement</i> .	FNP - Payshop e GIP - Payshop	A implementação deveria ocorrer até finais de Fevereiro de 2019.	Utilização de recursos internos Payshop. Não há custo acrescido.	Não realizada 	
3	Software Update	Atualização do software utilizado para incorporar estas alterações.	Reduzir custos e otimizar recursos. O software é próprio.	O GIP vai ter de levantar os requisitos SI necessários para realizar as atualizações necessárias ao software utilizado pela empresa e implementá-las.	Adaptações informáticas no software PHD e PHP. Eliminação da avaliação intermédia de rating no <i>settlement</i> .	GIP - Payshop	A implementação deveria ocorrer até finais de Fevereiro de 2019.	Utilização de recursos internos Payshop. Não há custo acrescido.	Pendente 	

Figura 8- Plano de Ação

Os pontos mais críticos deste plano de ação, representado na figura 8, são a negociação com a SIBS acerca do custo para a criação das referências MB, e a aceitação do agravamento das garantias, com a passagem para a forma de pré-pagamento por parte dos agentes. Tanto numa como noutra situação será necessário negociar e toda a negociação requer planeamento.

Essa negociação deve ter objetivos definidos, com limites claros, dado que não é possível realizar concessões. O conhecimento sobre o tema e sobre este tipo de negociação tem de ser elevado. A escolha dos elementos que vão representar os interesses da Payshop nas negociações é crucial para assegurar o sucesso das iniciativas.

Outro ponto relevante é o momento do levantamento dos requisitos por parte da equipa do GIP, dado que devem ser envolvidos todos os responsáveis e elementos das equipas indispensáveis para a concretização deste plano e implementação das iniciativas sugeridas.

A equipa do GIP deve assegurar que todos os requisitos estão identificados.

Antes da implementação do plano o GIP deve proceder, em estreita colaboração com a equipa da FNP, à realização de todos os testes necessários ao *software* PHD e PHP, assegurando a sua operacionalidade.

Realizado o plano de ação, é necessário colocá-lo em prática através da gestão do mesmo, isto é, através do acompanhamento e coordenação da realização das iniciativas.

A utilização de um cronograma de atividades vai permitir à empresa acompanhar mais facilmente a realização das iniciativas do plano de ação.

Para verificar a realização simultânea das diferentes iniciativas e qual o seu impacto na realização de outras iniciativas, é importante ter uma representação esquemática dos prazos.

Portanto vai ser necessário criar e utilizar o cronograma como instrumento de gestão que vai apoiar a operacionalização das melhorias propostas ao processo, dado possibilitar identificar rapidamente onde existe necessidade de reajustar os prazos.

5.2.3. To Be

Com base no plano de ação realizado ao processo de pagamentos dos agentes à Payshop foi construído o fluxograma do *To Be*, apresentado em seguida na figura 8.

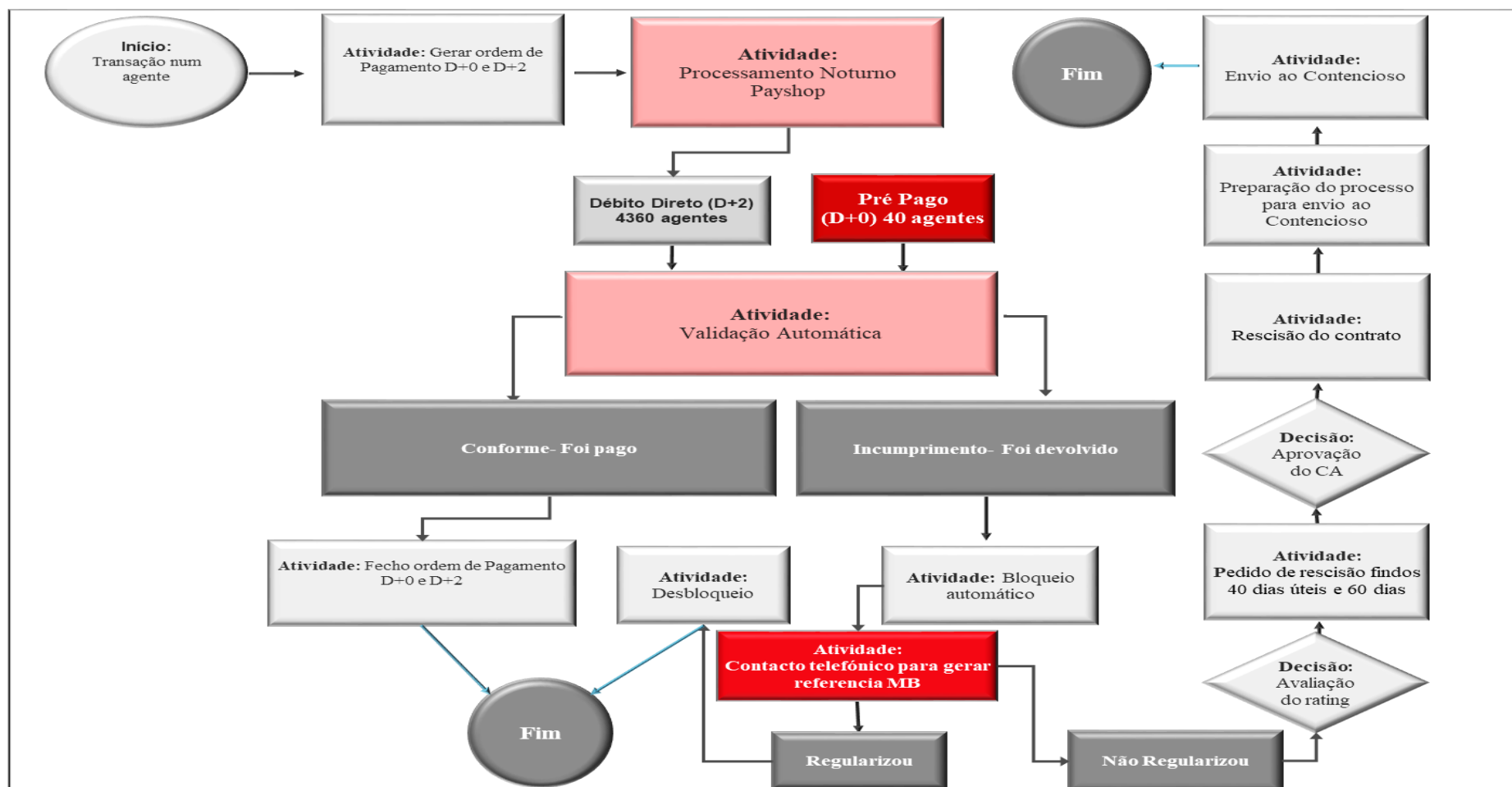


Figura 9- To Be Processo Settlement

Nesta representação em fluxograma estão retratadas as melhorias propostas anteriormente, ao processo dos pagamentos dos agentes à Payshop, ilustrando-o de forma organizada e esquematizada neste *To Be*.

5.2.4. Recursos

No plano de ação estão contempladas medidas que para passarem à prática vão precisar de mobilizar recursos humanos, tecnológicos e materiais de forma organizada e atempada.

Os recursos humanos envolvidos na concretização das melhorias propostas ao processo, integram fundamentalmente todos os elementos da equipa FNP, devendo ser identificado desta equipa um coordenador do projeto, assim como dos elementos da equipa do GIP, que também deverá ter um coordenador de projeto, para o desenvolvimento do *software* e das tecnologias necessárias para tornar possível estas iniciativas.

No que se refere aos recursos tecnológicos vai ser necessário que a área de GIP disponha não só de elementos para afetar ao projeto de desenvolvimento e implementação das ações de melhoria previstas, bem como, a realização de adaptações aos *software's* utilizados, PHD e PHP, indispensáveis para a sua execução.

Quanto aos recursos materiais, devem ser preparados os documentos de suporte necessários à implementação e operacionalização do processo proposto. Isto para assegurar que em caso de desvios face ao plano sejam de imediato colocadas em prática medidas de correção e ajuste, para serem alcançados os objetivos definidos. É fundamental garantir o acompanhamento, por parte dos coordenadores das equipas da FNP e GIP, do plano de ação.

5.3. Monotorização

É necessário uma monitorização e acompanhamento contínuos do novo processo de pagamentos dos agentes Payshop, para avaliar a *performance* do mesmo e poder realizar os ajustes necessários assegurando a obtenção de resultados melhores do que os anteriormente obtidos. A partir deste ponto pretende-se responder ao terceiro objetivo deste capítulo, ou seja, apresentar uma proposta de monotorização e em seguida sugestões de padronização do novo processo de pagamentos dos agentes Payshop.

Para apurar o desempenho do novo processo vai ser necessário verificar as ações executadas, comparando os resultados obtidos através de indicadores. Estes KPI vão permitir uma mensuração da eficácia das soluções e alternativas apresentadas no plano de ação.

Deixamos aqui uma proposta de indicadores para avaliar o desempenho deste novo processo através da obtenção das informações necessárias para poder mensurar e comparar os resultados.

Os indicadores escolhidos foram o *rating*, o número de devoluções do mês anterior, o número de devoluções do mês atual, por serem eficazes e por serem comparáveis, dado que já são utilizados na análise do processo atual. Outro indicador selecionado é o nível de exposição associado a este processo, dado que é necessário aferir se o novo processo conseguiu diminuir o risco operacional alto (0,10) para o moderado (0,06). O último indicador será a transacionalidade capturada para aferir se foi alcançado o aumento de 2% pretendido.

Através da monitorização do novo processo a Payshop vai poder realizar as análises necessárias às ações executadas, aplicando as ações de correção necessárias. A monitorização contribui também para melhorar a operacionalização e a realização do processo proposto, considerando os destinatários do mesmo e a sua satisfação.

5.4. A Padronização

Chegamos à última etapa, a padronização, aqui são elaborados os documentos de apoio com a definição das normas, das rotinas e dos fluxos mapeados, facilitando a operacionalidade do processo proposto para os pagamentos dos agentes Payshop.

Através da criação de um manual de procedimentos, a Payshop consegue num só documento compilar os procedimentos operacionais padrão que integram o processo proposto.

Para isso será necessário a empresa identificar os procedimentos operacionais padrão constituídos pelas tarefas principais, pela representação do trabalho repetitivo de forma sistematizada tornando-o mais inteligível para a equipa. Através deste documento vai ser possível assegurar o funcionamento adequado do processo diminuindo as possíveis falhas de execução.

A realização desse manual deverá ser da responsabilidade da equipa da FNP, tanto na sua criação como na sua atualização, envolvendo todas as pessoas que executam o processo.

Para elencar os procedimentos operacionais padrão que constituem este novo processo dos pagamentos da Payshop, a empresa pode utilizar as tarefas identificadas neste trabalho, bem

como o seu fluxograma. Desta forma será possível identificar não só as tarefas adjacentes como a sua sequência.

A elaboração de um manual de procedimentos não conclui o processo de melhoria, pois é necessário que este seja consolidado dentro da empresa Payshop. Para a empresa obter este resultado é necessário comunicar a todos os envolvidos as informações sobre o novo processo, bem como, dar formação a essas pessoas.

5.5. Resultados

Pretende-se com este plano de ação obter resultados de melhoria na *performance* do processo de *settlement* agentes/ Payshop.

Os resultados esperados com a eliminação do processamento manual da Payshop devem promover a eliminação de atrasos, a mitigação de falhas e a otimização do trabalho, através da automatização do processamento de pagamentos Payshop na totalidade.

Com a passagem dos agentes para a forma de pré-pagamento pretende-se a eliminação das devoluções dos seus pagamentos, bem como, aumentar 2 % da transacionalidade capturada, passado de 98% para 100%.

Através do desenvolvimento e da aposta na monitorização e na padronização do novo processo de pagamentos dos agentes Payshop, a empresa deve ser capaz de aferir a eficiência do novo processo e dos resultados obtidos.

Com a aplicação dos KPI (*rating*, número de devoluções do mês anterior e mês atual, nível de exposição associado e a transacionalidade capturada), a empresa consegue monitorizar por comparação, se houve ou não melhoria na *performance* do novo processo de pagamentos dos seus agentes, e em que medida, para poder realizar os ajustes necessários e assegurar o sucesso dos resultados desejados.

Através da criação de um manual de procedimentos a empresa vai conseguir facilitar a operacionalidade do novo processo, tornando mais fácil a disseminação e compreensão do mesmo por todos os envolvidos.

Com a conclusão dos objetivos anteriormente enumerados pretende-se eliminar o nível de exposição associado a este processo, de risco operacional alto (0,10) para moderado (0,06), mantendo o nível de satisfação dos agentes Payshop.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

O presente estudo realizado na Payshop, uma das oito subsidiárias do Grupo CTT, S.A., teve dois objetivos principais. O primeiro relacionado com a análise do nível de exposição ao risco do processo de pagamentos dos agentes Payshop, que se trata de um processo crucial ao funcionamento da empresa. O segundo referente à elaboração de uma proposta de melhoria a este processo, tornando-o mais eficiente, para assegurar e promover a rentabilidade da empresa, através da redução dos riscos de forma sustentável e acrescentar valor para os seus *stakeholders*.

Para identificar o tema deste projeto, foi realizado um diagnóstico à Payshop através da aplicação da metodologia escolhida (Capítulo III), para recolher os dados e informações necessários a esta investigação. Esses dados e informações foram posteriormente analisados e com base nos resultados obtidos verificou-se que o processo de pagamentos dos agentes Payshop, deveria ser alvo de tratamento e melhoria. Conclusão suportada pelos 82.162 mil euros de dívidas dos agentes (valores acumulados a 2017), pelos incumprimentos impedirem a captação de 100% da transacionalidade, e por representarem diariamente um valor médio de 1.200 milhão de euros em transações não recebidas.

Com a realização deste trabalho analisou-se o risco operacional associado ao processo de pagamentos dos agentes da Payshop, avaliando que o seu nível de exposição do risco operacional era alto (0,10), assim sendo, as medidas mais adequadas selecionadas foram a redução da ocorrência dos incumprimentos e a transferência da responsabilidade para os agentes.

Após a análise ao processo identificou-se, através do *As Is* construído, que este não era o mais eficiente possível e foram evidenciados os seus problemas. O primeiro problema estava na atividade de verificação manual dos carregamentos em conta dos agentes para PHP. O segundo problema estava relacionado com a eliminação dos incumprimentos.

Foram propostos e desenvolvidos um cenário *To Be* e um plano de ação ao processo de pagamentos dos agentes Payshop, através da aplicação da metodologia BPMN, para mitigar os problemas identificados anteriormente e tornar o processo de *settlement* entre a rede de agentes e a Payshop mais eficiente.

Este trabalho contribuiu para a elaboração de um conjunto de iniciativas de melhoria que integram um plano de ação. As iniciativas de automatização do processamento de pagamentos Payshop, da transferência dos 40 agentes do pagamento em conta para pré-pagamento, e da adaptação e atualização do *software* utilizado para incorporar estas alterações visam contribuir para a melhoria da *performance* da Payshop. Estas vão permitir eliminar as devoluções dos seus pagamentos, reduzir o nível de exposição associado a este processo, de risco operacional alto (0,10) para moderado (0,06) e aumentar em 2 % a transacionalidade capturada.

No entanto, as melhorias do processo não terminam no plano de ação e reconhecendo algumas limitações à presente investigação, a Payshop precisa de assegurar os passos seguintes garantindo a sua operacionalização, gerindo-a de forma eficiente através do acompanhamento e coordenação da realização das iniciativas.

Para apoiar a Payshop nessa gestão e operacionalização recomenda-se a elaboração de um cronograma das atividades, a monitorização e padronização do novo processo de pagamentos dos agentes Payshop, para garantir o seu sucesso.

O cronograma das atividades vai apoiar a operacionalização das melhorias propostas ao processo e permitir os reajustes necessários. A monitorização vai facilitar a avaliação da *performance* na empresa com o novo processo. A criação de um manual de procedimentos na empresa para ilustrar este novo processo vai permitir a sua operacionalidade e a sua disseminação junto dos seus colaboradores.

Outro constrangimento ao presente estudo reporta-se à impossibilidade de testar as soluções propostas e analisar os eventuais ajustes necessários, por falta de acesso a toda a informação relevante. Em estudos de investigação futuros, recomenda-se a realização de testes piloto.

Por último esta investigação pode ser útil e apoiar, como *benchmarking*, a gestão de risco operacional e a melhoria de processos de outros processos de outras empresas similares em Portugal, bem como promover a análise crítica e a aprendizagem contínuas dos processos dentro dessas organizações.

Referências Bibliográficas

ABPMP. (2013), *Business Process Modeling Notation*.

Adams, J. (2002), *Risk: the policy implications of risk compensation and plural rationalities* London. UCL Press.

Almeida, J. (2008), *A certificação do relatório de controlo interno, Impacto do outsourcing de Tecnologias de Informação no risco de auditoria*. Universidade Aberta.

Alvarenga-Netto, C. A. (2004), *Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos*. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade de São Paulo.

Amaral, M. (2015), Tipos de riscos na atividade bancária Gestão. Lisboa, (69), pp. 37–42.

ANACOM, A. N. de C. (2008), *Enquadramento regulamentar nacional*.

Araújo, L. C. G. de; Garcia, A. A.; Martines, S. (2017), *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*. (2). São Paulo: Atlas.

Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, p. 229

Banco de Portugal (2007), *MAR-Modelo de Avaliação de riscos*. IPAI.

Banco de Portugal (2014), ‘Bibliotema: Risco Operacional’, *Newsletter Biblioteca BdP*, (1), pp. 1–6.

Betâmio de Almeida, A. (2014), *Gestão do Risco e da Incerteza. Conceitos e Filosofia Subjacente*. Instituto Superior Técnico Universidade de Lisboa.

Brocke, J.V.; Rosemann, M. (2013), *Manual de BPM: Gestão de Processos de negócio*. Porto Alegre: Bookman.

Casado, F. L., Rizzetti, D. M., Kronbauer, E., Flores, E. G., Macedo, J. C., Neves, R.F., Kienetz, T. B. (2017) *Guia De Mapeamento De Processos*. 1^a. Proplan.

CE (2003) *Risk-Based Capital Requirement*.

Christl, J., Pribil, K. (2006), *Operational Risk Management*. A. Vienna.

CTT, S.A., S. A. (2017), *e - Commerce Report CTT 2017*.

CTT, S.A., S. A. (2017), *Relatório de Gestão 2016*. Volume I - Relatório de Gestão.

CTT, S. A. (2018), *Documentos de Prestação de Contas 2017*. Volume II Documentos de Prestação de Contas.

CTT, S. A. S. A. (2017), *Documentos de Prestação de Contas 2016*. Volume II Documentos de Prestação de Contas.

Cutter, S. L. (2001), 'The Changing Nature of Risks and Hazards.', *Washington, D.C. Joseph Henry Press*, p. 179.

Duarte, J. (2015), Análise qualitativa de riscos no gerenciamento de projetos, *GP4US Project Management Digital Magazine*, (Consultado: 26/08/2018)

Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), pp. 625–657.

Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., & Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 82(2), pp. 289–316.

Grupo Marktest (2016), *Smartphone continua a crescer em Portugal: Notícia - Grupo Marktest - Estudos de Mercado, Audiências, Marketing Research, Media*. (Consultado: 27/11/2017).

Hublin, J.-J. *et al.* (2017), 'New fossils from Jebel Irhoud, Morocco and the pan-African origin of Homo sapiens', *Nature*, p. 1 (Consultado: 01/08/2018).

Guagliard, J.; Fernandes, N. R.; Júnior, A. C.; Júnior, L. R. B. (2016), *Análise de Risco Parametrizada Manual Prático de Gestão de Riscos e Seguros*. 1 All Print.

Kroenke, A. Sothe, A. Fernandes, F. (2008), *Gestão dos riscos operacionais: estudo nas dez maiores instituições financeiras nacionais*. Seminário de Ciências Contábeis, Furb.

Malhotra, N., Smets, M. and Morris, T. (2016), 'Career Pathing and Innovation in Professional Service Firms', *Academy of Management Perspectives*, (4), pp. 369–383.

Marketeer (2017), *66% da população terá smartphone em 2018-Marketeer*. (Consultado: 27/11/2017).

Marshall, C. (2002), *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais Em Instituições*

Financeiras Qualitymark, p. 480.

Maurício, L., Scartezini, B. (2009), *Análise e Melhoria de Processos*. Goiânia.

Minayo, C. M. S., Sanches, O. (1993), *Quantitative and Qualitative Methods: Opposition or Complementarity?* Cadernos de Saúde Pública - Rio de Janeiro, pp. 239-262

Ong, M. (2002), 'The Alpha, Beta and Gamma of Operational Risk.', *RMA Journal*, 34(85), p. 34.

Payshop (Portugal), S. A. (2017), *Relatório e Contas 2016*.

Jorion, P. (2007), *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk.*, (3), McGraw-Hill, p. 487.

Pradella, S.; Furtado, J. C.; Kipper, L. M. (2016), *Gestão de Processos da Teoria à Prática*. (4), Atlas. São Paulo: Atlas.

Presidente da Assembleia da República, A., Assunção Esteves, M. A. (2012), *Decreto-Lei nº 242/2012, Diário da Republica, 1ª série -Nº 215*.

PwC Portugal: Auditoria, Consultoria e Fiscalidade (2012), *Gestão do Risco Operacional*. p.2

Roggi, O., Damodaran, A., Garvey, M. (2012), *Risk Taking: A Corporate Governance Perspective*.

Ramadurai, K., Olson, K., Andrews, D., Scott, G., & Beck, T. (2004). *Operational Risk Management Basel II Implementation: Survey Results*. New York: Fitch Ratings Ltd.

Ruppenthal, J. E. (2013), *Gerenciamento de Riscos 2013 Santa Maria-RS*. Santa Maria - RS.

Savic, A. (2008), Managing it-related operational risks *Economic Annuals*

Sibs (2016), *SIBS market report: comércio digital 2016, Sibs partners in payments*.

Silva, E. L. d. & Menezes, E. M. (2005), *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis.

Silva, E. S. (2015), *Cadernos Contabilidade e Gestão. Tipologia dos Riscos: Uma Introdução*. VidaEconómica pp. 12-17

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2010), *Operations management*. England: Prentice Hall

Turk, A. B. (2010), 'Advances in Risk Management'. IntechOpen.

Wahler, B. (2005), 'Process Managing Operational Risk. Developing a Concept for Adapting Process Management to the Needs of Operational Risk in the Basel Ii-Framework', *Ssrn*.

Walsh, P. (2003) *Operational Risk and The New Basel Accord*. KS-WP.

Zolo, D. and Beck, U. (2002) 'Prima Facie Direito, Historia e Politica; Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas -UFPB.', *Prima Facie - Direito, História e Política*, (1), pp. 18–39.

Anexos

Índice de Anexos

Anexo I- Tipos de Riscos na Atividade Bancária.....	53
Anexo II- Avaliação Qualitativa Frequência /Probabilidade.....	54
Anexo III- Avaliação Qualitativa Severidade/Impacto.....	55
Anexo IV- Análise de Exposição Risco Operacional.....	56
Anexo V- Resposta ao Risco.....	57
Anexo VI- Hierarquia dos Processos.....	58
Anexo VII-Formulário Hierarquia.....	59
Anexo VIII- 5W2H Formulário Identificação e priorização.....	60
Anexo IX- Formulário Mapeamento Processo.....	61
Anexo X- Código de Barras.....	62
Anexo XI- Referência de Pagamento.....	63
Anexo XII - Guião Da Entrevista.....	64
Anexo XIII – Análise de Conteúdo.....	65
Anexo XIV_ Formulário Hierarquia.....	66
Anexo XV_ Formulário Mapeamento Processo.....	67
Anexo XVI– Formulário 5W2H.....	70
Anexo XVII– Rating Payshop.....	71

Anexo I- Tipos de Riscos na Atividade Bancária

	Tipos de Risco	Subcategoria	Descrição
Riscos Financeiros	Crédito	Incumprimento Concentração Colaterais	Risco de ativo ou empréstimo se tornar todo ou em parte irrecuperável no caso de <i>default</i> .
	Mercado	Taxa de Juro Taxa de Câmbio Preços/ <i>Commodities</i> Cotações Ações/ <i>Trading</i> Risco Imobiliário	Risco associado a instrumentos financeiros transacionados em mercados próprios e/ ou por transações em mercados de reduzida liquidez.
	Liquidez	Fluxos Caixa/ <i>Mismatches</i> Concentração	Falta de liquidez para fazer face aos compromissos assumidos.
	Operacional	Fraude/Erros/Processos Tecnologias Informação Segurança/Ambiente	Risco associado a falhas da inadequação de processos, pessoas e sistemas informação.
Riscos Não Financeiros	Negócio/ Estratégia	Decisões/Estratégias	Alterações no mercado.
	Reputação	Imagem Pública	Perceção negativa da imagem.
	Legal/ <i>Compliance</i>	Normas/Regras/ Jurídico	Violação de regulamentos.
	País/Soberano	Perturbações Políticas Risco de <i>default</i> de um Estado.	Fundo de Pensões Desvalorização do Fundo Contribuições não previstas.
Outros	Solvência	Capital	Incapacidade de cobrir perdas.
	Contágio	De Ativos	Contaminação de agentes do setor.
	Sistémico	Choque Financeiro	Propagar todo setor financeiro.

(fonte: Amaral, Marcos, 2015, p. 37)

Anexo II- Avaliação Qualitativa Frequência /Probabilidade

Frequência / Probabilidade	
Nível de Probabilidade/Frequência	Descrição Genérica
Quase certo	É esperado que aconteça em várias circunstâncias.
Provável	Provavelmente acontecerá em várias circunstâncias.
Possível	Deve acontecer em algum momento.
Improvável	Pode acontecer em algum momento.
Raro	Pode acontecer em circunstâncias excepcionais.

(fonte: Duarte, 2015)

Anexo III- Avaliação Qualitativa Severidade/Impacto

Severidade / Impacto	
Nível de Severidade/ Impacto	Descrição Genérica
Insignificante	Sem danos e prejuízos, perda financeira pequena.
Mínimo	Eventos desgastantes que não afetam a estratégia da instituição e que são geralmente tratados como despesas operacionais sem impacto na <i>performance</i> .
Moderado	Requer tratamento, significativa perda financeira.
Elevado	Grandes danos e prejuízos, perda de capacidade de operação.
Catastrófico	Eventos relevantes que comprometem fortemente o resultado da instituição e a sua estratégia. Eventos deste tipo podem afetar a <i>performance</i> e os resultados da instituição de forma relevante.

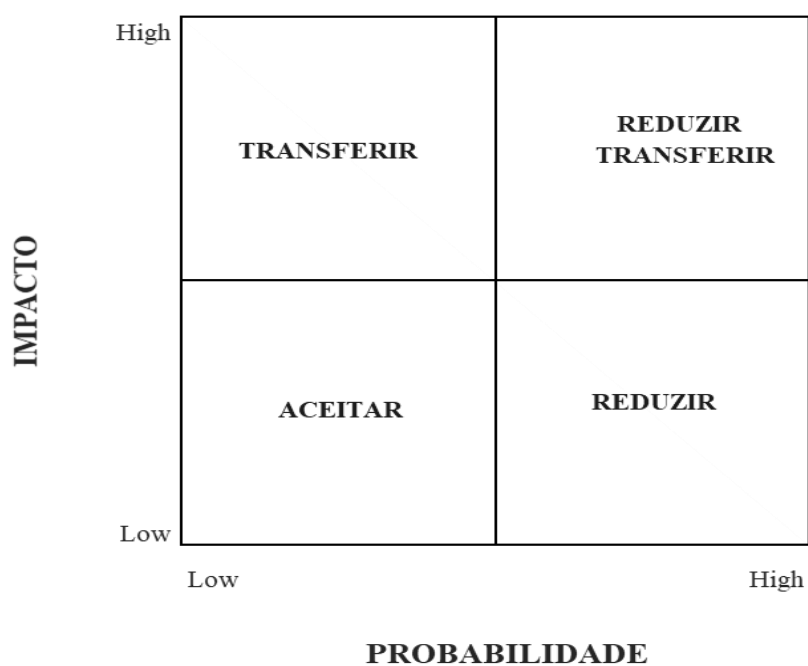
(fonte: Duarte, 2015)

Anexo IV- Análise de Exposição Risco Operacional

Nível Exposição Risco Operacional						
Severidade / Impacto						
Nível de Probabilidade / Frequência		Insignificante (0,05)	Mínimo (0,10)	Moderado (0,20)	Elevado (0,40)	Catastrófico (0,80)
	Raro (0,10)	RB (0,01)	RB (0,01)	RM (0,02)	RA (0,04)	RA (0,08)
	Improvável (0,30)	RB (0,02)	RB (0,03)	RM (0,06)	RA (0,12)	RE (0,24)
	Possível (0,50)	RB (0,03)	RM (0,05)	RA (0,10)	RE (0,20)	RE (0,40)
	Provável (0,70)	RM (0,04)	RA (0,07)	RA (0,14)	RE (0,28)	RE (0,56)
	Quase certo (0,90)	RM (0,05)	RA (0,09)	RE (0,18)	RE (0,36)	RE (0,72)

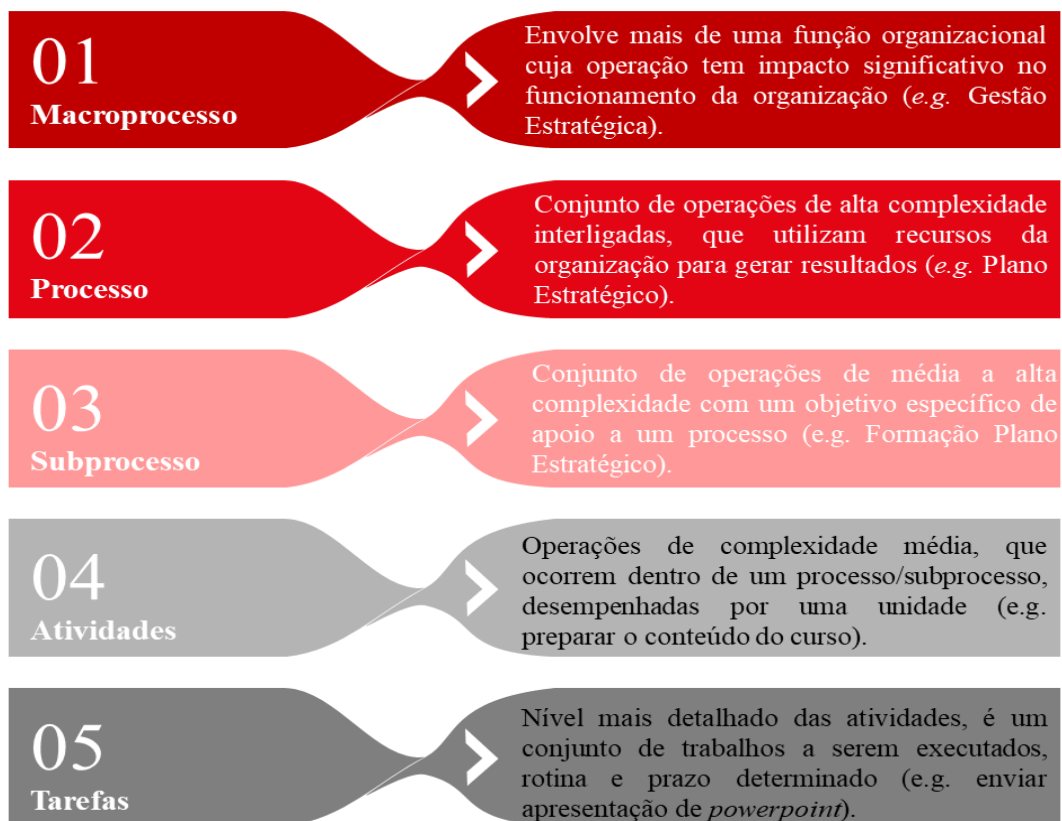
(fonte: Duarte, 2015)

Anexo V- Resposta ao Risco



(fonte: Duarte, 2015)

Anexo VI- Hierarquia dos Processos



(fonte: Araújo et al., 2017)

Anexo VII-Formulário Hierarquia

Unidade:					
 ATIVIDADES-CHAVE	 PRINCIPAIS SERVIÇOS/PRODUTOS	 IMPACTOS GERADOS	 CANAIS DE COMUNICAÇÃO/RELACIONAMENTO	 PRINCIPAIS USUÁRIOS	
Quais são as principais atividades que geram impacto para os usuários?	Informações dos principais serviços que geram impacto para os usuários	Principais impactos gerados aos usuários pelos serviços prestados Geralmente associado às expectativas dos usuários	Quais são os canais de comunicação com os usuários? Como é o relacionamento com os usuários antes e após a execução dos serviços?	Principais usuários	
				Usuário	Expectativas
				Qual o perfil (docentes, técnicos, alunos,...)?	Suas expectativas podem estar associadas às suas necessidades?
 PESSOAS	 RECURSOS TECNOLÓGICOS	 PARCEIROS-CHAVE	 INDICADORES DE PERFORMANCE		
Quem e quantos são os responsáveis pelo processo?	Quais são os equipamentos ou softwares utilizados ou necessários?	Quem são os parceiros-chave que colaboram com a geração de valor ou são fundamentais para o desenvolvimento das atividades-chave?	Quais os indicadores (quantitativo e qualitativo) que são ou podem ser utilizados para apuração do resultado do processo?		

Anexo VIII- 5W2H Formulário Identificação e priorização

5W2H-Formulário de identificação e priorização de processos organizacionais				
O quê	Por quê?	Usuários	Como?	
Quais são as atividades/processos da unidade. Ex.: Elaborar relatório, Organizar concurso público, Realizar empenho,...	Por que esta atividade/processo é realizado na sua unidade. Elencar as necessidades dos usuários, demandas legais e outras razões relevantes	Quem são os principais usuários/beneficiários ou demandantes da atividade/processo?	Descreva como a atividade/processo é executado. Não necessita de um alto grau de detalhamento.	
Quem? Onde?		Quando?		
Sector Responsável	Setores envolvidos	Sazonalidade	Duração	Quantas vezes ao ano ocorre a atividade/processo?
Citar o setor responsável pela atividade/processo	Citar os demais setores envolvidos	A atividade/processo é sazonal ou rotineira?	A atividade/processo dura quanto tempo? 1 hora, 2 horas, indefinido?	Quantas vezes o ciclo de início e fim da atividade/processo acontece durante o ano ou dia? 3 vezes aos dia, 2 vezes ao ano, 5 vezes no mês
Quanto?		Virtualização		
Custo?	Se sim, quanto custa?	O processo foi mapeado?	O processo está informatizado?	O processo pode ser informatizado?
Existem alguma previsão de custo da atividade/processo?		Sim ou não	Sim ou não	Sim ou não
Ferramentas		Grau de complexidade	Grau de Importância/relevância	Impacto sobre o público-alvo?
Utiliza alguma ferramenta de Tecnologia?	Necessita de alguma ferramenta? Qual?			
Sim ou não	Sim ou não. Ex.: Planilhas Excel, software SSA, ...	Qual o grau de complexidade da atividade/processo? 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização? 1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante	Agrega valor aos usuários/público-alvo 1- Baixa 2-Moderada 3-Alta
Problemas e riscos	Por que ocorre?	Qual o efeito ou consequência disso?	Qual a gravidade deste problema/risco	Qual a urgência deste problema/risco?
Quais são os principais problemas desta atividade/processo	Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?	O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo		
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	Qual a provável solução?			
	Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?			

Anexo IX- Formulário Mapeamento Processo

DADOS DO PROCESSO						
Código						
Macroprocesso						
Processo		Versão				
Sub-processo		Versão				
Entrada (início do processo)						
Saída (saída do processo)						
Objetivos do processo						
Clientes/usuários						
Periodicidade						
Indicador (existente)						
Sistema de apoio						
Base legal	Listar os atos normativos relacionados ao processo de trabalho em questão.					
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO						
Desafio Estratégico						
Objetivo Estratégico						
GERENTE DO PROCESSO						
Nome					E-mail	
Cargo						
ANALISTA(S) DO PROCESSO						
Nome						
Nome						
DESIGNER DO PROCESSO						
Nome						
ATIVIDADES						
Ordem	Tipo	Nome da Tarefa/Decisão	Descrição	Executor/Responsável	Documentos	Tempo
	Tarefa/Decisão	Nome da tarefa	Descrição de como é executada a tarefa ou de como é realizada a decisão	Órgão responsável pela tarefa ou decisão	Documentos usados na tarefa ou na tomada de decisão: formulário, memorando, manual, etc.	Qual o tempo médio de realização da atividade?
1						
N.	Problemas			Sugestões de melhorias		
1						
DE ACORDO						
Data: ____/____/____						
Assinatura do Gerente do Processo				Assinatura do Analista do Processo		

Anexo X- Código de Barras



Anexo XI- Referência de Pagamento



AT
autoridade
tributária e aduaneira

IMPÓSTO MUNICIPAL SOBRE IMÓVEIS

Em caso de outra entidade:
Serviço de Finanças do Município
e Serviço de Finanças do I. A.
Município de Lisboa

**EXEMPLO DUC
IMI**

IDENTIFICAÇÃO FISCAL	ANO DE IMPOSTO	IDENTIFICAÇÃO DO DOCUMENTO	DATA DE EMISSÃO
000 000 000	2014	2014 276247203	2015-02-26

IDENTIFICAÇÃO FISCAL	ANO	VALOR IMPOSTO DE	VALOR ADICION.	TAXA %	VALOR IVA %	VALOR IVA	VALOR TOTAL
000 000 000	2014	200,00		0,00		0,00	200,00

Verbas: 0,00

da PRESTAÇÃO

Referência para pagamento:
111 414 276 247 203

Importância a pagar:
200,00

Mês de pagamento:
JULHO / 2015

Na prestação de IMI há consideração, quando aplicável, a cobrança de subequivalente prevista na lei de criação própria de IMI face ao IMI devido no ano anterior (art. 10º do CIRS).

O IMI é devido municipalmente. No caso de fisco por delegação de Autarquia Municipal - art. 11º do CIRS.

Previdendo-se no regulamento a prestação de IMI nos termos e prazos estabelecidos nos art. 10º e 11º do CIRS.

O pagamento pode ser efetuado através do Município, da Internet, do CTT, das instituições de crédito e dos Serviços de Finanças (Serviços de Coerção), usando a referência indicada.

Para efetuar o pagamento através da Internet utilize o campo de site do seu banco e selecione Pagamentos ao Tesouro.

Este documento só é válido quando acompanhado pelo comprovativo do pagamento.

Certificação de Pagamento



14102100117714276247203 0761 00000002626759

©-DUC: FPPF - 2014276247203

UNIFORMIDADE: 1603 38838802

Anexo XII - Guião Da Entrevista

1. Tema principal:

Dentro das Categorias da Organização, Organização Interna, Marca e Hestão e Rede de Agentes quais os assuntos de maior importância neste momento para a Payshop.

2. Temas conexos:

Estratégica; Mercado; Concorrência; Tendências; Oferta; Empresa; Marketing; Rede de Agentes Engagment; Equipamentos e Recebimentos.

3. Objetivo da entrevista:

Compreender quais os assuntos de maior importância neste momento para a Payshop para identificar o assunto a ser trabalhado ao longo da tese;

Obter informações que ajudem a caracterizar os assuntos de maior interesse;

Recolher informações de natureza qualitativa sobre o tema.

4. Motivação da entrevista:

Aceder a informação da empresa Payshop;

Facilitar o acesso à informação;

Contributo para a investigação.

5. Propósito da informação recolhida

Recolher informação pertinente para o processo de investigação-ação em curso; - justificar e guiar a conceção de um redesenho de.

6. Participantes:

2

7. Procedimentos:

Preparação de um set de perguntas relevantes de acordo com o quadro teórico e o tema da investigação-ação;

Pedido e marcação da entrevista;

Fórmula de consentimento informado e sua assinatura;

Pedido de autorização para gravar a entrevista;

Realização da entrevista;

Análise de conteúdo da entrevista.

8. Organização das Entrevistas

Tempo 5 minutos a 10 minutos

ACOLHIMENTO

INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO

- agradecimento inicial
- importância do entrevistado para a participação
- objetivos e propósitos da entrevista ICEBREAKING (criar ambiente)

Tempo 20 minutos a 25 minutos

Tema central da entrevista

Contexto e histórico da empresa

9. Entrevista:

- resposta e diálogo sobre o set de questões preparadas

Como descreve o trajeto da empresa nos últimos 5 anos?

O que melhorou? O que precisa ser melhorado?

Como descreveria o momento atual da empresa?

Qual a importância de cada categoria para empresa?

Dentro de cada subcategoria quais são os temas quentes?

Quais os KPI utilizados?

Das questões mais relevantes quais as que estão a ser abordadas e de que forma?

Qual a questão que gostaria de ter uma solução com brevidade e porque?

Tempo 20 minutos a 25 minutos

Questões livres consoante a decorrer da entrevista

Tempo 15 minutos

10. Síntese e Conclusão:

Tempo 5 minutos a 10 minutos

- síntese da temática abordada e possíveis conclusões
- agradecimentos e despedidas

Guião da entrevista: temas, questões e objetivos

Técnica de gravação

Checklist

Anexo XIII – Análise de Conteúdo

CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS	UNIDADE CONTATO (Entrevista em Análise)	UNIDADE DE ANÁLISE (Palavra/Expressão)	N (nº de vezes palavra/expressão é utilizada)	% (unidade/ent.)
Organização	Estratégia	O MB Spot como o principal player com quota de mercado entre os 48% e os 53%, a Payshop em 2º lugar (19% a 23%).	Quota de mercado	2	8%
	Mercado	Aumento da utilização de cartões de débito e crédito e outros meios de pagamento (+31p.p.). O cash (~30% em volume gasto, ~60% em número) mantém papel central.	Volume Gasto	1	4%
	Concorrência	Os maiores players do mercado de pagamentos recorrentes (não transacionais) são o MB Spot, Payshop, CTT e Débito Direto, continuando a verificar-se a entrada de novos operadores (Pagaqui).	Novos Operadores	2	8%
	Tendências	A diversificação do negócio é uma realidade transversal, existindo também hipóteses de evolução para ecossistemas digitais.	Digital	3	12%
			Sub Total	8	31%
Organização - Interna	Estratégia	Plano de transformação em curso com uma estratégia comercial e visão única sobre o negócio de pagamentos nos CTT, tomando a oferta clara para o cliente empresa.	Estratégia da Empresa	3	12%
	Oferta	A oferta da Payshop está a evoluir para uma solução de pagamentos integrada	Oferta Integrada	1	4%
	Empresa	O número de transações na Payshop decresceu nos últimos anos.	Transações	2	8%
			Sub Total	6	23%
Marca e Gestão	Marketing	A Payshop tem vindo a diminuir os custos com marketing e promoção ainda que exista um gap de informação no mercado e falta de conhecimento do portfólio de serviços.	Custos	1	4%
			Promoção	2	8%
			Sub Total	3	12%
Rede de Agentes	Engagement	Os Agentes constituem um forte ativo da Payshop, a satisfação dos mesmos tem, no entanto, vindo a diminuir.	Satisfação	3	11,5%
	Equipamentos	Renovação de terminais e equipamentos para equipamentos híbridos e instalar ATMs nos agentes.	Equipamentos	2	7,7%
	Recebimentos	A transacionalidade capturada é de 98%, no entanto desceu, face a 2017 e o objetivo é ter 100% capturada.	Transacionalidade Capturada	4	15,4%
			Sub Total	9	35%
Total			26	100%	

Anexo XIV_ Formulário Hierarquia

ATIVIDADES CHAVE	PRINCIPAIS SERVIÇOS/PRODUTOS
Quais são as principais atividades que geram impacto para os usuários	Informações dos principais serviços que geram impacto para os usuários
Recebimento, verificação, validação, dos pagamentos dos agentes payshop, por débito direto e em conta.	Recebimentos dos valores devidos pelas transações realizadas pelos agentes Payshop
Bloqueio e desbloqueio dos agentes.	
Análise de rating de risco dos agentes. Atualização do status dos agentes e adequação das garantias.	
Contacto telefonico, por carta e email com os agentes. Recuperação de valores em falta.	
Pedidos de rescisão, realização e execução. A autorização é dada pelo CA.	
Manutenção diária do processo de recebimentos dos agentes.	
PESSOAS	RECURSOS TECNOLÓGICOS
Quem e quantos são os responsáveis pelo processo?	Quais são os equipamentos ou softwares utilizados ou necessários?
Team Leader-Elisabete Febre	Software próprio designado por PHD e PHP e PC's de trabalho.
Colaboradora_Vera Santos	
São duas as pessoas responsáveis pelo processo.	
IMPACTOS GERADOS/VALORES	CANAIS DE COMUNICAÇÃO/RELACIONAMENTO
Principais impactos gerados aos usuários pelos serviços prestados.	Quais são os canais de comunicação com os usuários?
Recebimento das transações na íntegra é o objetivo a alcançar, ou seja, nível de incumprimento zero.	Telefone, carta e email.
Geralmente associado às expectativas dos usuários.	Como é o relacionamento com os usuários antes e após a execução dos serviços?
Conseguir realizar 100% dos recebimentos dos agentes e reverter todos os incumprimentos.	A relação com os agentes é diária, próxima e cordial. Depende das situações, nos casos em que se chega a um acordo a situação fica sanada. Nos casos em que a situação permanece em inconformidade pode chegar a contencioso.
PÚBLICO-ALVO	PARCEIROS-CHAVE
Público-alvo/ Expectativas	Quais são as unidades que colaboram ou dificultam o atingimento dos objetivos da sua unidade?
Agentes payshop	A área comercial acaba por interferir em algumas situações de bloqueio ou de pedido de rescisão, atrasando ou impedindo a ação.
Expectativa de continuar com os terminais ativos e a funcionar para continuar a realizar os cobranças.	
INDICADORES DE PERFORMANCE	
Quais os indicadores (quantitativos e qualitativos), que são ou podem ser utilizados para apuramento do resultado do processo?	
Quantitativos:	
O Rating de risco dos Agentes (média dos últimos 6 meses de devoluções de pagamento por efetuar à Payshop).	
Número de devoluções no mês.	
Número de devoluções no mês anterior.	
A avaliação qualitativa é feita através do contacto telefónico com o cliente, onde a Payshop procura perceber se houve incumprimento devido a férias, falta de pessoal, doença ou outra situação que justifique o incumprimento temporário.	

Anexo XV_ Formulário Mapeamento Processo

Formulário - Mapeamento do Processo de Pagamentos dos Agentes à Payshop

DADOS DO PROCESSO						
Código	GLN R					
Macroprocesso	Gestão dos Meios de Pagamentos dos Agentes Payshop					
Processo	Plano de Pagamentos	Versão 4				
Sub-processo	Pagamentos dos Agentes Payshop	Versão 4				
Entrada (início do processo)	Processamento Noturno Payshop_Após a meia noite o software PHD da Payshop efetua o apuramento de todos os valores a serem cobrados a cada agente.					
Saída (saída do processo)	Processamento das Transações diárias da Payshop até às 23:59 de cada dia.					
Objetivos do processo	Efetuar o recebimento atempado e de todos os valores inerentes às transações efetuadas por cada um dos agentes Payshop					
Clientes/usuários	Payshop e Agentes					
Periodicidade	Diária					
Indicador (existente)	Rating (média dos últimos 6 meses das devoluções dos agentes); número de devoluções no mês; número de devoluções mês anterior					
Sistema de apoio	Software próprio_ PHD e PHP					
Base legal	Instituída pelo Banco de Portugal					
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO						
Desafio Estratégico	Crescer o nível de capilaridade independente do número de rescisões					
Objetivo Estratégico	Aumentar o nível de capilaridade da rede de agentes Payshop em 15%					
GERENTE DO PROCESSO						
Nome	Elisabete Febre				E-mail	
Cargo	Team Leader				N/A	
ANALISTA(S) DO PROCESSO						
Nome	Elisabete Febre					
Nome	Vera Santos					
DESIGNER DO PROCESSO						
Nome	Elisabete Febre					
ATIVIDADES						
Ordem	Tipo	Nome da Tarefa/Decisão	Descrição	Executor/Responsável	Documentos	Tempo
0	Tarefa/Decisão	Nome da tarefa	Descrição de como é executada a tarefa ou de como é realizada a decisão	Órgão responsável pela tarefa ou decisão	Documentos usados na tarefa ou na tomada de decisão: formulário, memorando, manual, etc.	Qual o tempo médio de realização da atividade?
1	Transações dos agentes	Transações dos agentes	Quando um determinado cliente apresenta uma fatura a pagar num agente Payshop é gerada uma transação de pagamento na Payshop.	Payshop	Apresentação de fatura ou não	5 minutos
2	Gerar Ordens de Pagamento	Ordens de Pagamento	Ao ser gerada a transação de pagamento num agente Payshop é gerada uma ordem de pagamento com um prazo de liquidação de 1 a 2 dias úteis (D+1 e D+2) a favor do cliente final (EPAL, EDP, MEO etc.)	Payshop	N/A	30 segundos
3	Processamento Noturno Payshop	Processamento Noturno Payshop	Verificar se todos os valores processados como valores a receber pelos agentes (Sem sugestões) estão pagos e em conformidade com o número e valor das transações geradas diariamente. Valida os pagamentos dos cerca de 4360 agentes Payshop cuja forma de pagamento é o Débito Direto.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	N/A	Ocorre após a meia noite e termina às 6 horas

4	Processamento Pagamentos na conta Payshop	Pagamentos em conta Payshop	Carregamento para PHP dos carregamentos em Conta dos agentes de rating mais elevado. Este processo é manual implica uma extração de ficheiro XML. Depois são passados os valores dos pagamentos e é feita a identificação do código GLN que identifica o agente. Por último é carregado no sistema PHP. O código GLN nem sempre vem associado ao pagamento (e.g. transferências MB).	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	Reporting XML, Excel, PHP.	D+1 e é efetuado duas vezes por dia, uma até às 11h e outra até às 16h
5	Validação de conformidade	Pagamentos cumpridos	A ordem de pagamento é finalizada.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	N/A	D+1 ou D+2
6	Validação de conformidade	Pagamentos em incumprimento	É verificado o nível de rating do agente em conjunto com o nº de devoluções do mês anterior e do mês atual e se constituir risco superior a 2 com devoluções o terminal do agente é imediatamente bloqueado. Depois é efetuado contacto telefónico para realizar a cobrança. Nos casos de Rating inferior a 2 sem devoluções é efetuado o contacto telefónico primeiro e só depois é bloqueado o terminal caso o colaborador assim o determine.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	Atualização do status do agente no PHP.	No momento em que é verificado o incumprimento. Devido ao contacto telefónico estabelecido é difícil determinar um tempo. É realizado no próprio dia.
7	Avaliação dos Agentes com risco igual a 2 e sem devoluções.	Avaliação dos Agentes com risco ≤ 2 S/ devoluções.	Contacto telefónico com o agente e avaliação por parte da equipa de FNP da justificação dada pelo agente para não ter pago.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	N/A	Variável
8	Ativação do mandato de cobrança	Ativação do mandato de cobrança dos agentes com depósito em conta	Bloqueio de cobrança dos agentes através do shut down do terminal, corte de comunicação.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	Atualização do status do agente no PHP.	15 minutos
9	Avaliação dos agentes com risco superior a 2 com devoluções.	Avaliação dos agentes risco > 2 C/devoluções.	Contacto telefónico, após bloqueio do terminal, com o agente e avaliação por parte da equipa de FNP da justificação dada pelo agente para não ter pago.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	Atualização do status do agente no PHP.	Variável
10	Desbloqueio após boa cobrança	Desbloqueio	Desbloqueio após boa cobrança	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	N/A	De 35 minutos a 2 horas diárias.
11	Controlo dos agentes	Controlo dos agentes com depósito em conta	Avaliação diária ao seu comportamento em termos do seu cumprimento de pagamentos à Payshop.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	N/A	De 35 minutos a 2 horas diárias.

12	Reavaliação dos agentes	Reavaliação dos agentes	Análise ao rating, ou seja, à media das devoluções nos últimos 6 meses, e do agravamento ou não das garantias bancárias ou cauções a aplicar aos agentes. Essa garantia é calculada através do valor médio das transações que é de 18,50€ a multiplicar pelo número de transações do agente, esse resultado é dividido por 22 dias úteis e posteriormente multiplicado por 3 dias (o dia atual mais 2 de cobrança).	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	N/A	Variável
13	Pedido de Rescisão	Pedido de Rescisão findos 40 dias úteis e 60 dias seguidos ao	Pedido de rescisão ao CA findos 40 dias úteis e 60 dias seguidos da data de incumprimento do agente.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	Despacho, formulario do pedido de rescisão, que vai acompanhar o processo de Rescisão do agente.	40 dias úteis e 60 dias seguidos da data de incumprimento do agente
14	Rescisão do Agente	Rescisão do Agente	Após aprovação do CA o contrato do agente é rescindido.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	Despacho Executivo Oficial de rescisão.	Variável
15	Contencioso	Abertura e preparação do processo para contencioso CTT SA	Abertura do ação para contencioso dos CTT SA sobre o incumprimento do agente para obter os valores em falta pela via judicial. Neste ponto terminam as tarefas e atividades da FNP.	Finanças e Planeamento (FNP) Payshop	Formulários de abertura de processo judial.	Variável
N.	Problemas			Sugestões de melhorias		
1	Na tarefa 4, o fato do carregamento para PHP dos carregamentos em conta dos agentes de rating mais elevado ser manual implica atrasos e demoras na verificação dos pagamentos e das devoluções. Obriga a uma extração de ficheiro XML. Depois são passados os valores dos pagamentos e é feita a identificação do código GLN que identifica o agente. Por último é carregado no sistema PHP. O código GLN nem sempre vem associado ao pagamento (e.g. transferências MB).			Automatização do Processamento de Pagamentos na conta Payshop. Para isso é necessário corrigir a falta de identificação automática do código do agente, do GLN. Para o GLN ser automaticamente identificado pelo sistema seria necessário os pagamentos serem efetuados através de uma referência gerada pela payshop na qual já estivesse identificado o GLN correto do Agente. Isto é possível chegando a acordo com a SIBS e o custo adicional desta melhoria poderia ser diluído pelos 40 agentes de risco elevado e com pagamento por conta.		
2	Apesar do pagamento na conta Payshop diminuir o tempo de liquidação em menos 1 dia, não é o suficiente para eliminar o incumprimento. Diariamente são movimentados em média 56 000 milhões de euros e existe em média 1 200 milhão de euros de incumprimento que depois são em grande parte recuperados ao longo do tempo mas representam um risco alto para a empresa.			A solução pode passar pela criação para estes agentes de risco, 40 agentes, por passarem a uma forma de pré-pagamento. No sistema pré-pago estes agentes teriam o terminal operacional e em funcionamento desde que tivessem valor na conta para cobrir as transações efetuadas. A partir do momento em que deixassem de ter valor para cobrir as transações o seu terminal iria dar uma informação de bloqueio ao funcionamento do terminal bloqueando em seguida.		
DE ACORDO						
Data: 10/08/2018						
Assinatura do Gerente do Processo				Assinatura do Analista do Processo		
Elisabete Febre				Carla Alves		

Anexo XVI–Formulário 5W2H

5W2H-Formulário de identificação e priorização de processos organizacionais				
O quê	Por quê?	Usuários	Como?	
Manutenção diária do processo de recebimentos dos agentes. Recebimento, verificação, validação, dos pagamentos dos agentes (Sem sugestões), por débito direto e em conta. Bloqueio e desbloqueio dos agentes. Análise de rating de risco dos agentes. Atualização do status dos agentes e adequação das garantias. Contacto com os agentes. Recuperação de valores em falta. Pedidos de rescisão, realização e execução. A autorização é dada pelo CA.	Porque ficou assignada a área da FNP em CE através de Despacho executivo.	Dois colaboradores da FNP.	Os colaboradores têm de extrair ficheiros XML, trabalhar para Excel, identificar os GLN corretos dos agentes e associa-los aos pagamentos em conta. Têm de ter facilidade de comunicação com os agentes durante o seu contacto com os mesmo e capacidade de analisar e avaliar o risco associado.	
Quem? Onde?		Quando?		
Sector Responsável	Sectores envolvidos	Sazonalidade	Duração	Quantas vezes ao ano ocorre?
O FNP	FNP/ Comercial/ Contencioso/CA	Rotineira	É diário	Todos os dias úteis do ano.
Quanto?		Virtualização		
Custo?	Se sim, quanto custa?	O processo foi mapeado?	O processo está informatizado?	O processo pode ser informatizado
Não	N/A	Não	Partes do processo estão.	Pode ser mais informatizado.
Ferramentas		Grau de complexidade	Grau de Importância/relevância	Impacto sobre o público-alvo?
Utiliza alguma ferramenta de Tecnologia?	Necessita de alguma ferramenta? Qual?			
Sim	PHD; PHP; Excel; telefone; email e PC's.	3%	3%	3%
Problemas e riscos	Por que ocorre?	Qual a consequência disso?	Qual a gravidade deste problema	Qual a urgência deste
Não elimina os incumprimentos dos agentes	Porque os agentes não pagam	Rescisão, garantias, perda de receita.	Elevada	Imediata
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?	Qual a provável solução?			
Existe em média 1 200 milhão de euros de incumprimento que depois são em grande parte recuperados ao longo do tempo mas representam um risco alto para a empresa.	Sim com mais informatização seria possível otimizar o processo.			

Anexo XVII– Rating Payshop

Quadro de legenda de ratings

Rating	Devoluções Bancárias	Observações	ACUMULADO 6 MESES
0	Nunca Teve		0
1	Não tem dev		1
2	Pontualmente	Não é preocupante	2 - 3
3	Ocasional	Em Vigilância	4 - 11
4	+/- Frequente	Grave, se não melhorar poderá ser descomissionado	12 - 24
5	Muito Frequente	Muito Grave, em análise para descomissionar	+ 25