

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE
CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE ACTIVIDADES
EM OUTSOURCING – ESTUDO DE CASO

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

Lisboa, Março de 2015

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS
CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
CAROLINA GARCÍA, MSc. en Física

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES
CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS
CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

Constituição do Júri

Presidente

Gabriel Correia Alves

Arguente

António Trindade Nunes

Vogal

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

Lisboa, Março de 2015

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE ACTIVIDADES EM
OUTSOURCING – ESTUDO DE CASO

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues (20120200)

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria, realizada sob a orientação científica de Ana Isabel Marinho Pires, professora da área científica de Riscos Empresariais e de Controlo Interno.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Gabriel Correia Alves

Arguente _____ António Trindade Nunes

Vogal _____ Ana Isabel Marinho Pires

Lisboa, Março de 2015

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

APRESENTAÇÃO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE ABREVIATURAS

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO DE ESCOLAS

DEDICATÓRIA

*Aos meus filhos
Mariana, Afonso e Nuno*

*ao Pai deles
João Nuno*

*aos meus Pais
António e Sofia*

*Aos meus filhos
Mariana, Afonso e Nuno*

*ao Pai deles
João Nuno*

*e aos meus Pais
António e Sofia*

Este livro é o resultado de um trabalho conjunto e árduo, que
nos levou a percorrer um longo caminho de pesquisa e reflexão. Foi
um prazer para ambos os autores colaborar e aprender com o trabalho
de cada um. Agradecemos especialmente ao João Nuno, o filho
que nos inspirou e nos ajudou a superar as dificuldades. Também
agradecemos aos nossos pais, António e Sofia, por nos terem
dado a vida e por nos terem apoiado em todos os momentos.
Este livro é dedicado a todos os que se interessam por este
tema e que desejam aprender mais sobre a vida e a morte.
vii

AGRADECIMENTOS

No desenvolvimento deste trabalho contei com a colaboração, compreensão e incentivo de algumas pessoas a quem quero expressar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Ana Isabel Marinho Pires por aceitar orientar este Estudo de caso.

À Maria João e à Sandra pelo apoio incondicional e incentivo constante durante este meu regresso à vida académica

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho, pela colaboração, ajuda e incentivo que sempre me deram, principalmente à Rita, à Luísa, à Patrícia, ao Carlos, ao Manuel e à Cláudia.

A todos os entrevistados e os que colaboraram no preenchimento dos questionários participando neste estudo de caso.

À empresa por financiar esta minha formação académica.

Aos meus Pais e restante família pelo suporte e disponibilidade total.

Ao João Nuno, pela sua paciência, apoio e dedicação.

RESUMO

No actual contexto económico é inevitável a procura por parte das empresas da implementação de modelos de gestão adaptados à realidade em que estão inseridas. Os níveis de procura e actividade são cada vez mais variáveis e uma das soluções que responde a essa volatilidade é o *outsourcing*.

No âmbito deste trabalho, será avaliada, através de um caso de estudo, a gestão de risco na subcontratação de serviços em regime de *outsourcing*.

Procurar-se-á obter resposta a questões relacionadas com a análise e gestão de risco em *outsourcing* logístico, nomeadamente ao nível do controlo interno existente na empresa e a da respectiva harmonização com os controlos em empresas subcontratadas, adaptação dos controlos a novas contratações ou a alterações nos processos e actividades requeridas.

O estudo terá por base diversos artigos científicos, documentação emitida pela própria empresa, por empresas em regime de *outsourcing* e por empresas de auditoria.

A metodologia será assente na análise qualitativa do caso de estudo baseada na observação, com recurso a entrevistas e questionários, devidamente suportada na revisão da literatura.

Palavras Chave: Controlo Interno, Gestão de Risco, Logística, *Outsourcing*.

ABSTRACT

Under the actual economic context it is a natural requirement that all companies search for the new business models, adapted to the reality in which they currently operating. Existing levels of demand and activity are more and more variable, and one of the solutions for this unpredictability is outsourcing.

In this paper – based on a case study – it will be evaluated the level of risk management in subcontracting services in an outsourcing model.

There's a need to find answers related with analyses and risk management in logistics outsourcing, namely what are the existing level of internal control in the subcontracted companies, respective adaptation to new contracts or existing change controls to adapt to the new requirements in processes and activities.

The study will be based in scientific articles, internal documentation, and documentation of outsourcing companies and also from auditing companies.

The methodology will focus on the qualitative analyses of a case study, based on observation, recurring to interviews and a questionnaire, supported accordingly in the reviewed literature.

Keywords: Internal Control, Logistics, Outsourcing, Risk Management

| | |
|--|-------|
| ÍNDICE | |
| ÍNDICE DE TABELAS | xv |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | xvi |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xvii |
| LISTA DE ABREVIATURAS | xviii |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1. Estrutura da dissertação | 1 |
| 1.2. Enquadramento | 2 |
| 1.3. Relevância do tema..... | 2 |
| 2. OBJECTIVOS E ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO (ESTUDO DE CASO) | 4 |
| 3. REVISÃO DA LITERATURA | 6 |
| 3.1. O Controlo Interno..... | 7 |
| 3.2. A importância do Controlo Interno..... | 11 |
| 3.2.1 Componentes do Controlo Interno | 12 |
| 3.2.2 O Relatório <i>Turnbull</i> | 13 |
| 3.2.3 SOX – Sarbanes-Oxley Act..... | 18 |
| 3.3. Modelos de Controlo Interno..... | 21 |
| 3.3.1 COSO | 22 |
| 3.3.2 COSO ERM..... | 24 |
| 3.3.3 COSO Framework 2013 | 27 |
| 3.3.4 COBIT | 29 |
| 3.4. Levantamento de Processos | 34 |
| 3.5. A Gestão de Risco..... | 37 |
| 3.6. Outsourcing..... | 39 |
| 3.7. Logística..... | 43 |
| 4. METODOLOGIA | 50 |
| 4.1. Ferramenta de recolha dos dados..... | 51 |
| 4.1.1 Questionário/Entrevista empresa contratante | 51 |
| 4.1.1.1 Estrutura do Questionário/Entrevista da empresa contratante..... | 52 |

| | | |
|---------|--|-----------|
| 4.1.2 | Questionário empresa contratada..... | 53 |
| 4.1.2.1 | Estrutura do Questionário da empresa contratada | 54 |
| 4.2. | Possíveis conclusões | 55 |
| 4.2.1 | Conclusão I – Existem custos escondidos ou não previstos? | 55 |
| 4.2.1.1 | Qual o tempo que os managers da empresa contratante estão a dedicar à gestão desta relação? | 55 |
| 4.2.1.2 | Houve ganhos de eficiência com o recurso ao outsourcing e a empresa contratante soube antecipar o volume de trabalho interno na gestão do outsourcing? | 56 |
| 4.2.1.3 | O tempo dedicado à gestão da parceria é ou não um aspecto a melhorar?.. | 56 |
| 4.2.1.4 | Os managers da empresa contratante têm ou não noção de falhas na gestão de risco por parte da entidade sub-contratada?..... | 56 |
| 4.2.1.5 | Considera que está a ser dada atenção à satisfação do cliente final? | 56 |
| 4.2.2 | Conclusão II – Há falhas na gestão de risco por parte da empresa sub-contratada?..... | 57 |
| 4.2.2.1 | A empresa tem um sistema de gestão de riscos robusto..... | 57 |
| 4.2.2.2 | Qual é o principal risco para a empresa contratante | 57 |
| 4.2.2.3 | Foram as motivações financeiras para recorrer ao outsourcing e é ou não valorizado o risco de potenciais ineficiências | 57 |
| 4.2.2.4 | A gestão de risco na empresa subcontratada foi valorizada no processo de selecção..... | 57 |
| 4.2.2.5 | Qual o modelo de gestão de risco na empresa subcontratada – proactivo ou reactivo?..... | 58 |
| 4.2.2.6 | A empresa contratante exige ou não que os parceiros tenham um sistema de gestão de riscos e qual a periodicidade da sua revisão? | 58 |
| 4.2.2.7 | Quais as ferramentas que são valorizadas pela empresa contratante na gestão de riscos dos contratos em outsourcing? | 59 |
| 5. | ESTUDO DE CASO – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA..... | 60 |
| 5.1. | O controlo interno na <i>Totica</i> | 63 |
| 5.2. | Processo de selecção..... | 64 |
| 5.2.1 | Preparação do processo de selecção de um novo fornecedor | 65 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2.1.1 Critérios de selecção – ponderação | 66 |
| 5.2.1.2 Critérios de selecção – Definições standard | 66 |
| 5.2.2 Solicitação de Informação – RFI – <i>Request for information</i> | 67 |
| 5.2.3 Análise do RFI (definir lista reduzida) | 67 |
| 5.2.4 Solicitação de quotação <i>RFQ – Request for Quotation</i> | 68 |
| 5.2.5 Análise RFQ e selecção do Parceiro | 68 |
| 5.2.6 Negociação comercial | 68 |
| 5.2.7 Implementação | 69 |
| 6. RESULTADO DO ESTUDO EMPÍRICO | 71 |
| 6.1. Resultados das Entrevistas / Questionário Empresa Contratante - <i>Totica</i> | 72 |
| 6.2. Resultados questionário Empresa Contratada | 76 |
| 6.3. Comparação dos resultados de ambas as empresas | 77 |
| 7. CONCLUSÕES | 80 |
| 7.1. Verificação das possíveis conclusões inicialmente consideradas | 80 |
| 7.1.1 Conclusão I – Existem custos escondidos ou não previstos? | 80 |
| 7.1.1.1 Qual o tempo que os managers da empresa contratante estão a dedicar à gestão da desta relação? | 80 |
| 7.1.1.2 Houve ganhos de eficiência com o recurso ao outsourcing e a empresa contratante soube antecipar o volume de trabalho interno na gestão do outsourcing? | 81 |
| 7.1.1.3 O tempo dedicado à gestão da parceria é ou não um aspecto a melhorar? .. | 81 |
| 7.1.1.4 Os managers da empresa contratante têm ou não noção de falhas na gestão de risco por parte da entidade sub-contratada? | 81 |
| 7.1.1.5 Considera que está a ser dada atenção à satisfação do cliente final? | 82 |
| 7.1.2 Conclusão II – Há falhas na gestão de risco por parte da empresa sub-contratada? | 82 |
| 7.1.2.1 A empresa tem um sistema de gestão de riscos robusto | 82 |
| 7.1.2.2 Qual é o principal risco para a empresa contratante | 82 |
| 7.1.2.3 Foram as motivações financeiras para recorrer ao outsourcing e é ou não valorizado o risco de potenciais ineficiências | 83 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 6.1 – Avaliação risco <i>Totica</i> Ilustrativo..... | 72 |
|---|----|

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 6.1 - Empresa Contratante – Tempo Dispendido (%) | 74 |
| Gráfico 6.2 - Empresa Contratante – Tempo dispendido face ao planeado | 75 |
| Gráfico 6.3 - Empresa Contratante - % de tempo dedicada a tarefas de gestão de <i>outsourcing</i> | 75 |
| Gráfico 6.4 - Empresa Contratante – Diferenças no valor percepcionado das diferentes ferramentas de gestão de risco em ambas as empresas | 78 |
| Gráfico 6.5 - Empresa Contratada – Diferenças no valor percepcionado das diferentes ferramentas de gestão de risco em ambas as empresas | 78 |
| Gráfico 6.6 - Grau de concordância com as afirmações sobre <i>outsourcing</i> em ambas as empresas | 79 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 3.1 COSO ERM <i>Cube</i> | 26 |
| Figura 3.2 COSO Cube 2013..... | 28 |
| Figura 3.3 COBIT5 <i>Principles</i> | 31 |
| Figura 3.4 COBIT5 for Risk..... | 32 |
| Figura 3.5 COBIT5 <i>Risk Management Principle</i> | 34 |
| Figura 3.6 Simbologia usada na elaboração de fluxogramas | 36 |
| Figura 3.7 The ERM approach in <i>outsourcing</i> | 38 |
| Figura 3.8 Dados Estatísticos de Entidades da Logística Farmacêutica..... | 46 |
| Figura 3.9 Estrutura de gestão de contrato | 49 |
| Figura 5.1 Processo contratação responsável | 61 |
| Figura 5.2 Fluxograma de processo de contratação responsável | 77 |
| Figura 5.3 Fluxograma de processo de contratação responsável - Modelo das Operações | 80 |
| Figura 5.4 Fluxograma de processo de contratação responsável - Modelo das Operações | 89 |
| Figura 5.5 Fluxograma de processo de contratação responsável - Modelo das Operações | 90 |
| Figura 5.6 Fluxograma de processo de contratação responsável - Modelo das Operações | 96 |

LISTA DE ABREVIATURAS

- IAASB – *International Auditing and Assurance Standards Board*;
- ICAEW – *Institute of Chartered Accountants in England and Wales*;
- IFAC – *International Federation of Accountants*;
- IIA – *Institute of Internal Auditors*;
- INFARMED – *Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I. P.*;
- IS/IT – *Information Systems / Information Technology*;
- ISA – *International Standards on Auditing*;
- ISACA – *Information Systems Audit and Control Foundation*;
- ISAE – *International Standard on Assurance Engagment*;
- ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*;
- KPIs – *Key Performance Indicators*;
- IAASB – *International Auditing and Assurance Standards Board*;
- AAA – *American Accounting Association*;
- AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*;
- APIFARMA – *Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica*;
- BCE – *Banco Comercial Europeu*;
- CE – *Comissão Europeia*;
- CEO – *Chief Executive Officer*;
- CFO – *Chief Financial Officer*;
- CI – *Controlo Interno*;
- CNSA – *Comissão Nacional de Supervisão de Auditoria*;
- COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technologies*;
- COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*;
- CPA – *Certified Public Accountants*;
- EMEA – *European Agency for the Evaluation of Medicinal products*;
- ERM – *Enterprise Risk Management*;
- EUA – *Estados Unidos da América*;
- FDA – *Food and Drug Administration*;
- FEI – *Financial Executives Institute*;
- FMI – *Fundo Monetário Internacional*;
- FRC – *Financial Reporting Council*;
- GDP – *Good Distribution Practices*;
- IAASB – *International Auditing and Assurance Standards Board*;
- ICAEW – *Institute of Chartered Accountants in England and Wales*;
- IFAC – *International Federation of Accountants*;
- IIA – *Institute of Internal Auditors*;
- INFARMED – *Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I. P.*;
- IS/IT – *Information Systems / Information Technology*;
- ISA – *International Standards on Auditing*;
- ISACA – *Information Systems Audit and Control Foundation*;
- ISAE – *International Standard on Assurance Engagment*;
- ITIL – *Information Technology Infrastructure Library*;
- KPIs – *Key Performance Indicators*;

LSE – *London Stock Exchange*;
MNSRM – *Medicamento Não Sujeito a Receita Médica*;
NAA – *National Association of Accountants*;
PCAOB – *Public Company Accounting Oversight Board*;
RACI – *Responsibility, Accountability, Consulted and Informed*;
RFI – *Request for Information*;
RFQ – *Request for Quotation*;
SAS – *Statement on Auditing Standard*;
SCI – *Sistema de Controlo Interno*;
SEC – *Security Exchange Commission*;
SI – *Sistemas de Informação*;
SLA – *Service Level Agreement*;
SOP – *Standard Operating Procedure*;
SOX – *Lei Sarbanes-Oxley Act*;
SSAE - *Statement on Standards for Attestation Engagment*;
TC – *Tribunal de Contas*.

1. INTRODUÇÃO

O *outsourcing*¹ surgiu como um dos modelos económicos de alternativa à gestão tradicional que permite à gestão obter redução de custos, racionalização de recursos focalizando-se nas suas actividades principais e transferindo ou partilhando os riscos com as suas entidades subcontratadas.

A análise e gestão destes riscos é o tema de base para a elaboração do presente trabalho, procurando avaliar até que ponto os mesmos são antecipados e atempadamente mitigados.

1.1. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está organizada em sete capítulos.

No primeiro, irá ser feito o enquadramento e exposição da relevância do tema da análise e gestão de risco de actividades em *outsourcing*.

Seguir-se-á, a abordagem dos objectivos e âmbito da investigação, no que diz respeito às actividades logísticas em regime de *outsourcing*.

No terceiro capítulo será apresentada a revisão da literatura, começando pela definição de controlo interno (CI), seguido de uma abordagem à importância do mesmo, falando sobre as componentes do CI, o relatório *Turnbull* e a Lei SOX – *Sarbanes-Oxley Act*. Passaremos a apresentar a descrição de alguns dos mais conceituados e aceites modelos de controlo internos, nomeadamente o COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* e o COBIT - *Control Objectives for Information and Related Technologies*. Seguir-se-á a abordagem a uma das bases do controlo interno que é o levantamento dos processos e por último, prestar-se-á ainda, neste capítulo, algum foco no *outsourcing* finalizando com as definições e requisitos de logística, não só em termos gerais como também na vertente específica da indústria farmacêutica.

Na sua sequência será apresentada a metodologia observada neste estudo, designadamente a utilização da análise qualitativa para este caso empírico.

¹ “Sub-contratação de serviços a entidades terceiras” - Tradução livre da autora

No capítulo seguinte, será apresentado o caso de estudo, da empresa *TOTICA* (designação considerada por motivos de confidencialidade) na análise e gestão de riscos do *outsourcing* logístico farmacêutico.

No sexto capítulo serão apresentados os resultados do estudo empírico, nomeadamente as entrevistas e questionários efetuadas a alguns elementos da gestão das duas empresas.

Por último, serão apresentadas as conclusões, as limitações e será elaborada uma proposta para estudos futuros.

1.2. Enquadramento

Como consequência do actual nível de desenvolvimento da tecnologia e globalização, as empresas recorrem de uma forma regular ao *outsourcing* procurando otimizar a sua forma de trabalhar, reduzindo custos e procurando garantir o melhor serviço disponível efectuado por especialistas nas diferentes áreas. Por isso, a gestão de riscos em actividades de *outsourcing* é actualmente uma área da maior importância para muitas das empresas.

A logística visa garantir que os produtos são entregues no lugar certo, à hora combinada e nas quantidades requisitadas. Tudo isto de acordo com os rigorosos padrões de qualidade que também pressupõem a conformidade com a legislação em vigor aplicável à área de negócio em causa.

As boas práticas de distribuição - *Good Distribution Practices (GDP)* - são cada vez mais exigentes e o seu incumprimento poderá colocar em causa a continuidade do negócio de uma empresa que a elas esteja sujeita. Assim, ao transferir para o *outsourcing* esta actividade, é crítico para os gestores, a gestão e avaliação dos respectivos riscos na entidade contratada, bem como nos restantes elementos da cadeia de distribuição.

1.3. Relevância do tema

Os actuais níveis de concorrência existentes nos mercados, levam as empresas a considerar as mais diversas estratégias com o objetivo principal de potenciar os seus resultados. Em todo este processo é fundamental a implementação de uma gestão de risco eficaz.

Quando a estratégia operacional passa pelo recurso ao *outsourcing* de algumas actividades, torna-se necessário garantir que os modelos internos existentes sejam também seguidos junto dos parceiros e dos seus subcontratados.

A opção do *outsourcing* é considerada como solução, seleccionando as empresas que são especializadas na área da logística farmacêutica, uma vez que estas têm de garantir atempadamente os mesmos requisitos para os diferentes clientes, têm de considerar de uma forma regular a respectiva actualização por forma a manter a sua vantagem competitiva. As multinacionais, sempre que cotadas na bolsa dos Estados Unidos da América (EUA), têm nos seus modelos de gestão de risco, os princípios dos modelos globalmente aceites e que asseguram o cumprimento dos requisitos SOX – Lei *Sarbanes-Oxley*, garantindo assim a confiança junto dos respectivos *stakeholders*². No presente caso de estudo, a empresa, para além de ser cotada na bolsa dos Estados Unidos da América, tem a respectiva sede no Reino Unido, nomeadamente em Inglaterra, o que implica que, para além dos requisitos SOX, o relatório *Turnbull*³ é a sua principal base de referência em termos de controlo interno, uma vez que está cotada na bolsa de valores de Londres (*London Stock Exchange - LSE*).

No actual contexto, é fundamental garantir a continuidade do negócio e, como tal, a preocupação com a gestão de risco tem de ser pensada a todos os níveis. Ao recorrer ao *outsourcing* logístico, a empresa tem não só que assegurar a avaliação da empresa subcontratada, como também da restante cadeia de distribuição.

Nesta avaliação têm de ser considerados não só os diferentes requisitos regulamentares como também as políticas da empresa, garantindo ainda que a estratégia operacional é atingida.

As obrigações regulamentares são cada vez maiores e a respectiva implementação tem de ser garantida num curto espaço de tempo por isso é fundamental garantir a utilização de tecnologia adequada de forma eficaz e com custos reduzidos.

A opção do *outsourcing* é considerada como solução, seleccionando as empresas que são especializadas na área da logística farmacêutica, uma vez que estas têm de garantir atempadamente os mesmos requisitos para os diferentes clientes, têm de considerar de uma forma regular a respectiva actualização por forma a manter a sua vantagem competitiva.

² “Partes interessadas” - Tradução livre da autora

³ Relatório publicado em 1999 pelo *Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)*

2. OBJECTIVOS E ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO (ESTUDO DE CASO)

Numa empresa, uma eficaz gestão de risco é fundamental em todas as suas actividades. Quando parte dessas actividades são transferidas para a esfera de controlo e execução por parte de uma outra entidade, torna-se fundamental a coordenação e a supervisão das mesmas.

O principal objectivo deste trabalho é a análise de gestão de riscos associado ao *outsourcing* de actividades logísticas na indústria farmacêutica, procurando avaliar riscos e áreas que não foram antecipadamente identificadas no processo de selecção do parceiro.

Um das áreas possíveis, são os custos não previstos ou sub-estimados relativos à alocação do tempo na gestão da empresa subcontratada, designadamente a existência de actividades adicionais que não façam parte do caderno de encargos.

Uma outra tipologia de risco está relacionada com a falha na gestão de risco da empresa subcontratada no que se refere a actividades que também ela detém em regime de *outsourcing*.

Desde há alguns anos que as multinacionais farmacêuticas, actualmente a operar em Portugal, têm demonstrado a preocupação com a Logística dos seus produtos, nomeadamente com os requisitos regulamentares associados à distribuição e armazenagem dos mesmos, tendo na maioria das situações optado pelo *outsourcing* logístico.

Com a publicação do estatuto do medicamento em 2006 e com a revisão das recomendações em boas práticas de distribuição em 2013, houve a necessidade de um maior controlo e monitorização das actividades em *outsourcing* neste sector de actividade económica, tornando-se fundamental a revisão regular dos riscos, assegurando, em simultâneo, a existência de planos de mitigação para os mais críticos, bem como a implementação de robustos planos de continuidade de negócio. Estes requisitos são fundamentais, não só para a entidade directamente contratada, como também ao longo da restante cadeia de distribuição.

O caso de estudo irá ser baseado num processo de transferência de actividades logísticas de uma entidade com a qual a empresa já trabalhava há vários anos, para uma nova entidade. A metodologia terá em consideração a participação directa no processo, o que permite a observação dos diversos passos seguidos, bem como a intervenção nas diferentes opções consideradas.

A possibilidade de interagir com os diversos elementos da equipa da empresa contratante, bem como da contratada, será um forte contributo para as conclusões finais.

Apesar da existência de um processo baseado numa política interna devidamente estruturado para a avaliação e selecção de novos fornecedores, a monitorização continua é fundamental e deverá ser sempre garantida principalmente quando as actividades em *outsourcing* são, por sua vez, também subcontratadas.

Este Estudo de caso irá ainda procurar avaliar a percepção das duas entidades relativamente a estas questões.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, é apresentada a componente teórica que serve de base ao tema da presente dissertação.

Face à atual conjuntura económica, nomeadamente a pressão criada ao nível nacional pelas medidas impostas pela *Troika*⁴, tornou-se clara a necessidade das empresas procurarem reduzir custos, garantindo uma maior eficácia na sua gestão orçamental.

É essencial as empresas terem uma noção transversal dos diferentes processos existentes dentro da organização, bem como das respectivas actividades, responsáveis, sistemas utilizados, interligações entre os diferentes departamentos e dependências entre estes.

Tendo estes elementos devidamente detalhados torna-se possível a identificação das actividades que são fundamentais para a empresa manter na sua esfera directa de coordenação e responsabilidade e aquelas que poderá transferir para outras entidades, recorrendo ao *outsourcing*.

Assim, e tendo por base os objectivos estratégicos e operacionais existentes, é importante que seja considerada uma adequada avaliação do risco existente nos diferentes processos e respectivas actividades.

Tendo por base a literatura, casos de estudo e dissertações existentes sobre o âmbito da presente dissertação, serão revistos os seguintes temas:

- O controlo interno, pois este é a base para garantir a adequada eficácia e eficiência das diferentes actividades na empresa;
- A importância do Controlo Interno com base na *International Standard of Auditing - ISA 315*, a lei *SOX Sarbanes-Oxley Act* e o relatório *Turnbull*. Como elementos reguladores para o controlo interno, designadamente no que se refere a entidades cotadas na bolsa dos EUA e na LSE;
- Os modelos de controlo interno, nomeadamente o *COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, o *COSO ERM - Enterprise Risk Management*, o novo *COSO Framework* e o *COBIT 5*. Uma vez

⁴ O memorando de entendimento ou plano da Troika, é um acordo celebrado em 2011 entre o estado português e o FMI – Fundo Monetário Internacional, a CE – Comissão Europeia e o BCE – Banco comercial Europeu, visando o equilíbrio das contas públicas e o aumento da competitividade em Portugal.

que são as principais referências em termos de controlo interno e modelos estruturados para a gestão de risco;

- O levantamento de processos, que deve ser considerado como a base para a análise interna da empresa, para a identificação de possíveis áreas de melhoria e como suporte de um adequado controlo interno, e;
- O *outsourcing*, não só na vertente geral da sua definição, como também as suas especificidades no âmbito da logística na indústria farmacêutica, tendo em consideração a sua importância no âmbito do presente Estudo de caso.

3.1. O Controlo Interno

Independentemente da sua dimensão, todas as organizações devem ter implementado um sistema de controlo interno com o objectivo de garantir que todas as actividades são executadas da forma mais eficiente e eficaz, procurando atingir os seus objectivos estratégicos e operacionais minimizando para níveis aceitáveis, em simultâneo, os riscos associados.

Refere Neves (2008) que “para se avaliar a adequação do sistema de controlo interno deve analisar-se a eficiência dos fluxos de operações e informações (relevância da informação obtida) e análise do custo/benefício (a sua implementação deve gerar mais vantagens do que o seu custo).” Esta questão é uma das principais considerações que levam muitas das empresas a prescindir da implementação de um adequado sistema de controlo interno, ou por vezes não o fazer da forma mais regular, por considerarem que os respectivos custos são muito elevados. No entanto as empresas devem ter em consideração os respectivos benefícios de longo prazo, uma vez que desta forma estão a criar confiança junto dos seus *stakeholders*.

Ao transferir parte das suas actividades para uma entidade terceira, a empresa tem de garantir que esta tem um modelo de controlo interno adequado e que garante que o seu nível de requisitos nesta área é considerado, mantendo o mesmo grau de exigência sempre que necessite de requerer a própria à sub-contratação adicional de actividades.

A IFAC, *International Federation of Accountants* “acredita que a implementação de um sistema integrado e efectivo de governação, gestão de risco e controlo interno é desejável

em todos os modelos de organização e pode ser considerado como um contributo incalculável para o alcance sustentando do sucesso organizacional. Quando uma organização falha, o custo para a sociedade pode ser considerável”⁵. Esta questão tem sido visível nos últimos anos, não só em Portugal como nos restantes países do mundo. A crise em torno da moeda Euro e a sua continuidade em países como Portugal, Espanha e Grécia, tem levado as empresas a tomar maior consciência da necessidade de gestão de risco não só ao nível das actividades internas, como também nas actividades subcontratadas, procurando garantir a existência de adequados níveis de controlo.

A definição de Controlo Interno não é única. Costa (2007:206-207), menciona as seguintes três:

Segundo o AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*, o controlo caracteriza-se em dois grandes tipos:

- i) Controlo Interno Administrativo – que inclui o plano de organização e os procedimentos e registos que se relacionam com os processos de decisão e que conduzem à autorização das transações pelo órgão de gestão.
- ii) Controlo Contabilístico – que compreende o plano de organização e os registos e procedimentos que se relacionam com a salvaguarda dos activos e com a confiança que inspiram os registos contabilísticos de modo a que proporcionem uma razoável certeza de que:
 - a. As transações são executadas de acordo com uma autorização geral ou específica do órgão de gestão;
 - b. As transações são registadas de modo a:
 - i. Permitirem a preparação das demonstrações financeiras em conformidade com princípios de contabilidade geralmente aceites ou com qualquer outro critério aplicável a tais demonstrações;
 - ii. Manterem um controlo sobre os activos
 - c. O acesso aos activos é apenas permitido de acordo com autorização do órgão de gestão;

⁵ Tradução livre da autora. No original: *believes that establishing an integrated and effective system of governance, risk management, and internal control is desirable for all types of organizations and can make an invaluable contribution to achieving sustained organizational success. When organizations fail, the costs to society can be considerable.*

d. Os registos contabilísticos dos activos são periodicamente comparados com esses mesmos activos sendo tomadas ações apropriadas sempre que se encontrem quaisquer diferenças

Com base no *Institute of Internal Auditors (IIA)* indica que os objectivos do controlo interno visam assegurar:

- A confiança e integridade na informação;
- O cumprimento das políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos aplicáveis;
- A salvaguarda dos activos;
- A utilização económica e eficiente dos recursos;
- A realização dos objectivos e metas fixadas para as operações ou programas.

E por último, na *International Standard on Auditing - ISA 315*, que menciona o controlo interno, como o processo concebido e realizado pelos órgãos de governação, gestores e outro pessoal, destinado a proporcionar uma segurança razoável para se atingir os objectivos da entidade com vista à credibilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Faz sentido mencionar que, para além do AICPA e o IIA, o *American Accounting Association (AAA)*, o *National Association of Accountants (NAA)* e o *Financial Executives Institute (FEI)* são organismos internacionais pertencentes ao COSO. Esta entidade foi criada em 1985 para patrocinar a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, uma iniciativa independente do sector privado com objectivo de estudar os principais factores na base do relato financeiro fraudulento. Desenvolveu também recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes, para o *SEC – Security Exchange Commission*, para outras entidades reguladoras e para institutos de educação. De referir que em 1992 publicou um primeiro modelo com o objectivo de definir um novo conceito de controlo interno. O COSO irá ser abordado com maior detalhe num dos próximos capítulos.

Em Portugal, o Tribunal de Contas (TC) (1999), define que “O controlo interno é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere”, ou seja a necessidade de organizar o controlo interno numa ótica de programação e sistematização sendo a sua utilização um instrumento fundamental para a gestão.

Apesar das diferentes definições de controlo interno, só com a implementação de um adequado modelo de controlo interno, é que é possível garantir uma boa reputação, criando confiança junto dos diferentes *stakeholders*, incluindo os trabalhadores internos. Apesar da responsabilidade pela implementação, manutenção e monitorização de um adequado nível de controlo interno serem da direcção geral, todos os colaboradores da empresa têm de garantir o cumprimento das regras e regulamentos existentes.

Quaisquer excepções ao controlo interno, poderão conduzir a riscos financeiros ou reputacionais que podem afectar negativamente a robustez da empresa.

Os motivos poderão ser diversos: desde o erro humano, passando pela distração ou a falta de conhecimento, até tentativas, ou mesmo, da utilização indevida de recursos da empresa para proveito próprio de forma intencional.

Reforça o TC (1999) que “Embora variável consoante o universo considerado e as especificidades próprias da organização, aspectos já atrás referidos, um sistema de controlo interno alicerça-se num conjunto de princípios básicos que lhe dão consistência e que são:

- Segregação de funções;
- Controlo das operações;
- Definição de autoridade e de responsabilidade;
- Pessoal qualificado, competente e responsável;
- Registo metódico dos factos.”

Menciona Pinheiro (2008:103), que “o Controlo Interno visa ajudar a atingir metas de *performance*⁶ e de rentabilidade; prevenir perdas; obter demonstrações financeiras (informação) saudáveis em obediência aos princípios fundamentais; realizar as actividades na observância das leis e regulamentos, evitando prejuízos à imagem da empresa”.

Menciona ainda o mesmo autor, o que podemos considerar como algumas das limitações do CI que “o controlo interno não pode garantir o sucesso ou a sobrevivência das empresas”, nem “transformar uma gestão deficiente numa boa gestão”. Uma outra menção bastante relevante de Pinheiro é relativa à existência de “factores exógenos, que condicionam o Controlo Interno”, e nesta vertente menciona a regulamentação da actividade, nos normativos e princípios estabelecidos, e a concorrência. Esta última,

⁶ “Desempenho” - Tradução livre da autora

bastante importante no âmbito da presente dissertação, é o que está na origem da necessidade de recurso ao *outsourcing* de certas actividades das empresas, procurando assim garantir a especialização.

3.2. A importância do Controlo Interno

Controlo interno não é sinónimo de auditoria interna. Ainda que muitas vezes se confundam ambos os termos, o controlo interno é fundamental para o trabalho dos auditores e, muitas vezes, é utilizado como suporte de preparação de uma auditoria financeira.

Conforme está descrito no código de ética da IIA, Auditoria Interna é “uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objectivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação dos processos da eficácia da gestão de risco e do controlo e governação”. O Controlo Interno é definido no quarto parágrafo da ISA 315 como “o processo desenhado, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gestão e por outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da execução dos objectivos de uma entidade no que diz respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações, em conformidade com leis e regulamentos aplicáveis”⁷

No âmbito da presente dissertação esta é uma das principais questões a ser considerada, nomeadamente “qual é a importância que o Controlo Interno tem na empresa subcontratada, de que forma como o mesmo é efectuado junto dos seus subcontratados e se a forma como está a ser feito permite à empresa contratante mitigar os riscos identificados?”

Em 1985 o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) foi fundado com o objectivo de estudar os factores que podem levar à apresentação de relatórios financeiros fraudulentos. O primeiro relatório publicado foi o Relatório *Treadway* (na altura a Comissão era presidida por James C. Treadway, o que originou o respectivo nome), no qual foram efectuadas diversas recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes, para o SEC, outras entidades reguladoras e

⁷ Tradução livre do autora. No original: *Internal control – The process designed, implemented and maintained by those charged with governance, management and other personnel to provide reasonable assurance about the achievement of an entity’s objectives with regard to reliability of financial reporting, effectiveness and efficiency of operations, and compliance with applicable laws and regulations. The term “controls” refers to any aspects of one or more of the components of internal control.*

instituições educativas. O estudo inicial visava medidas de combate à fraude, mas foi evoluindo para estudo sobre Controlo Interno, que abordaremos com mais detalhe no próximo capítulo.

O COSO, que irá ser apresentado com mais detalhe num dos próximos capítulos, veio reforçar a definição de controlo interno, como sendo um processo desenvolvido pela Administração como forma de dar uma garantia razoável para o alcance dos objectivos da empresa.

3.2.1 Componentes do Controlo Interno

Os componentes do controlo interno são, segundo a *ISA 315*, os seguintes:

- Ambiente de controlo (existência de uma cultura de honestidade e elevados padrões éticos, filosofia de gestão e estilo operacional, estrutura organizacional, definição de autoridade e de responsabilidade);
- O processo de identificação e avaliação do risco pela entidade (existência de identificação de riscos tendo em consideração, por exemplo, as alterações no meio envolvente operacional, nova tecnologia, reestruturação da empresa, e que os mesmos são classificados, é avaliada a sua probabilidade de ocorrência bem como as ações para os mitigar, reduzir ou eliminar);
- O sistema de informação, incluindo os respectivos processos comerciais, relevantes para o relato financeiro, e comunicação (quais são os métodos e registos das transações válidas, por exemplo);
- Actividades de controlo relevantes para a auditoria (políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as directivas da gestão são cumpridas, sendo a área de IS/IT - *Information Systems / Information Technology* - um dos pontos principais) e por último;
- Monitorização de controlos (verificar se os controlos estão a operar como inicialmente previsto e documentado, e se face às diferentes evoluções os mesmos são actualizados em conformidade).

Apesar de uma entidade ter um sistema de controlo interno, e por muito bom que este seja, não é garantido que essa entidade esteja protegida das diversas adversidades como as de ocorrência de erros, irregularidades ou fraudes. Existem alguns factores que limitam o controlo interno, entre os quais se destacam os seguintes: não interesse por parte do órgão

Os aspectos de controlo interno são abordados nos pontos 4.31 e 4.32, referindo a importância de existência do mesmo e a recomendação aos administradores para que se pronunciem sobre a eficácia do seu sistema de controlo interno no relatório e contas, bem como no ponto 5.16 recomendando aos auditores e contabilistas o desenvolvimento de critérios para avaliar a eficácia do controlo interno existente, guiões para os directores relatarem o controlo interno em vigor e orientações para os auditores relativamente aos procedimentos de auditoria relevantes.

3.2.2 O Relatório *Turnbull*

Na Europa, como consequência das conclusões apresentadas no relatório *Treadway*, foi criada em 1991 pela Bolsa de Valores de Londres (*LSE – London Stock Exchange*), a Comissão sobre os Aspectos Financeiros de *Corporate Governance*⁸, esta comissão presidida por Sir Adrian Cadbury, deu nome ao relatório emitido em 1992 – o relatório *Cadbury*. Foi considerado o primeiro *UK Corporate Governance Code*, tendo ainda a designação de “os aspectos financeiros da *governance* empresarial”⁹ e continha algumas recomendações para melhorar a *governance* nas empresas. Este código abordava diversos temas relativos não só ao controlo interno, como também questões relativas a administradores não executivos, remuneração da administração, necessidade de comités de auditoria eficazes, entre outros.

Define no ponto 2.5 o significado de *corporate governance*, como o que é feito pela administração e a forma como define os valores da empresa, devendo ser segregado das actividades de gestão regular feita pelos gestores. Recomenda no ponto 4.29 que deverão ser publicados códigos de ética e que os mesmos deverão ser divulgados interna e externamente.

Os aspectos de controlo interno são abordados nos pontos 4.31 e 4.32, referindo a importância de existência do mesmo e a recomendação aos administradores para que se pronunciem sobre a eficácia do seu sistema de controlo interno no relatório e contas, bem como no ponto 5.16 recomendando aos auditores e contabilistas o desenvolvimento de critérios para avaliar a eficácia do controlo interno existente, guiões para os directores relatarem o controlo interno em vigor e orientações para os auditores relativamente aos procedimentos de auditoria relevantes.

Nos pontos 5.18 a 5.22 são feitas recomendações relativas à continuidade de empresa.

⁸ “Governação corporativa” - Tradução livre da autora

⁹ Tradução livre da autora – Na versão original: *The financial aspects of corporate governance*

Em 1995 foi criada uma comissão para dar resposta à preocupação existente em torno das remunerações elevadas pagas aos administradores de empresas cotadas em bolsa ou de empresas privatizadas na época, incluindo as elevadas indemnizações existentes. A principal recomendação da Comissão Greenbury foi que os elementos da comissão de remunerações não deveriam ter quaisquer interesses de accionistas como tal deveria apenas ser constituída por administradores não executivos.

Em 1998, a Comissão Hampel, publica um novo código através da Bolsa de Valores de Londres, com a designação de *Combined Code*¹⁰ e que resulta da conjugação das recomendações dos Relatórios Cadbury e Greenbury. Neste código, e em linha com as anteriores propostas, é recomendado às administrações a manutenção de um adequado sistema de controlo interno que salvguarde o investimento dos accionistas e os activos da empresa, devendo ser relatados aos accionistas, pelo menos uma vez por ano. Este sistema considerava não só os controlos financeiros, mas também os operacionais, os de *compliance*¹¹, e de gestão de risco, uma vez que todos estes podem ser potenciais ameaças ao seu investimento.

Este código tem sido revisto ao longo da última década, sendo a última de Setembro de 2014, tendo agora a designação de *The UK Corporate Governance Code*. Nesta última actualização há a preocupação da existência de uma gestão efectiva e prudente que permita o sucesso da empresa no longo prazo. Assim, uma das recomendações é a da partilha de quaisquer incertezas materiais que possam afectar a continuidade da empresa no prazo de pelo menos 1 ano. No que diz respeito ao Controlo Interno e à Gestão de Risco são mencionados no ponto C2, continuando a ser recomendado a publicação no relatório anual da existência de um modelo robusto de avaliação de riscos, devendo os mesmos ser descritos, bem como a forma como estão a ser geridos e mitigados. Deve ser garantida a revisão dos riscos e dos controlos, pelo menos uma vez por ano, garantindo que os mesmos são efectivos reportando-o no relatório anual.

Por forma a auxiliar na adopção e implementação de um sistema de controlo interno eficaz conforme previsto no *Combined Code* anteriormente apresentado, é publicado o *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code* pelo *Institute of Chartered*

¹⁰ "Código combinado" - Tradução livre da autora

¹¹ "Conformidade" - Tradução livre da autora

Accountants in England and Wales (ICAEW), em 1999, presidido à data por Nigel Turnbull, ficando assim conhecido como o relatório *Turnbull*.

Este código foi objecto de duas revisões por parte do *Financial Reporting Council (FRC)*, a primeira em 2005 e a mais recente em Setembro de 2014, sendo a que se encontra actualmente em vigor com a designação de *Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting*¹².

Em linha com o relatório *Turnbull*, as orientações do actual documento (FRC:2014) para os conselhos de administração, vão no sentido deste último garantir as melhores práticas da gestão de risco, através da existência de um controlo interno robusto e eficazmente incorporado no modelo operacional, cuja eficácia é revista de forma regular e subsequentemente reportada. Os principais riscos potenciais também deverão ser identificados e ser objecto de um adequado plano de mitigação que deverá constar nos relatórios anuais.

Os responsáveis pelas divulgações sobre controlo interno no relatório anual e pela eficácia do sistema de controlo interno e gestão de risco, são a administração da empresa, sendo a gestão responsável perante a administração, por monitorizar e garantir que o mesmo é efectuado, conforme referido no ponto 24 do documento:

- “Assegurar o desenho e implementação de uma adequada gestão de risco e sistema de controlo interno que permitam identificar os riscos existentes e assegurar a avaliação dos principais riscos;
- Determinar a natureza e extensão dos principais riscos existentes e aqueles que a empresa está disposta a aceitar para atingir os seus objectivos estratégicos – (definir o *risk appetite*¹³);
- Assegurar a existência de uma cultura apropriada e sistemas de remuneração devidamente incorporados transversalmente na organização;
- Acordar na forma como os principais riscos deverão ser geridos ou mitigados por forma a reduzir a sua probabilidade de ocorrência ou respectivo impacto;

¹² “Recomendações em gestão de risco, controlo interno e respectivos relatórios financeiros e de negócio.”
- Tradução livre da autora

¹³ “apetite para o risco” - Tradução livre da autora

- Monitorizar e rever a gestão de riscos e sistemas de controlo interno, que a mesma é feita pelos gestores que garantem o seu funcionamento eficaz e que as medidas correctivas necessárias são efectuadas sempre que necessário e;
- Assegurar os níveis adequados de informação e comunicação interna e externa, tendo a responsabilidade de comunicar externamente a gestão de risco e controlo interno.”¹⁴

Reforça ainda ao longo do ponto 27 do documento, a responsabilidade da administração em garantir que a cultura de gestão de risco é transversal na organização em que os gestores têm competências, conhecimento e experiência adequadas e que os fluxos de comunicação e informação são de qualidade e adequados.

Este novo guião, procura assegurar um adequado enquadramento com a evolução económica que enfrentamos actualmente, cuja evolução é muito rápida e volátil. Existem diversos exemplos de situações recentes em que os riscos não foram devidamente identificados e em que as empresas ficaram em situação de falência, levando os seus investidores a ter perdas elevadas. Assim, as empresas devem aceitar correr determinados riscos tendo em consideração que os mesmos são necessários para o alcance dos objectivos de crescimento. No entanto, a avaliação dos riscos deve fazer parte do dia-a-dia da organização e todos os colaboradores são responsáveis por fazê-lo da forma mais adequada.

O relatório apresenta no seu ponto 28 o que considera ser a gestão de riscos e o sistema de controlo interno. Este deve englobar as políticas, cultura, organização, comportamentos, processos, sistemas e outros aspectos da empresa que, em conjunto, contribuam para o alcance dos seguintes objectivos:

¹⁴ Tradução livre da autora – Na versão Original: *ensuring the design and implementation of appropriate risk management and internal control systems that identify the risks facing the company and enable the board to make a robust assessment of the principal risks; determining the nature and extent of the principal risks faced and those risks which the organisation is willing to take in achieving its strategic objectives (determining its “risk appetite”); ensuring that appropriate culture and reward systems have been embedded throughout the organisation; agreeing how the principal risks should be managed or mitigated to reduce the likelihood of their incidence or their impact; monitoring and reviewing the risk management and internal control systems, and the management’s process of monitoring and reviewing, and satisfying itself that they are functioning effectively and that corrective action is being taken where necessary; and ensuring sound internal and external information and communication processes and taking responsibility for external communication on risk management and internal control.*

- Facilitem uma operação eficaz e eficiente através da avaliação dos riscos actuais e potenciais, possibilitando uma resposta apropriada aos riscos e a falhas de controlo por forma a garantir a salvaguarda dos activos;
- Ajudem a reduzir a probabilidade e o impacto de falta de bom senso na tomada de decisão, assumindo riscos superiores aos aceitáveis para a administração, erro humano ou falhas de controlo intencionais;
- Ajudem a assegurar a qualidade do relato interno e externo e;
- Ajudem a assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, bem como as políticas internas relativas à forma de gestão do negócio.

A empresa deve focar-se nos riscos principais como sendo aqueles que podem colocar em causa o alcance dos objectivos operacionais e estratégicos, considerando adequadas forma de os gerir e mitigar.

O ponto 33 do documento, vem reforçar que os riscos podem ser diferentes entre as várias empresas, mas que devem incluir riscos financeiros, operacionais, reputacionais, comportamentais, organizacionais, entidades terceiras, ou riscos externos, como o mercado, riscos regulamentares, sobre os quais a administração poderá ter pouco ou nenhum controlo.

É reforçado no ponto 36, que o treino e comunicação são fundamentais par a divulgação da cultura e comportamento da empresa, sendo recomendável a existência de um procedimento para reporte de incidentes – *whistle-blowing*¹⁵.

No Estudo de caso apresentado, a empresa, para além de cotada na bolsa dos Estados Unidos da América, tem sede em Inglaterra e está cotada também na bolsa de valores de Londres, assim no seu relatório anual, nomeadamente na *corporate governance report*, é feita referência ao *UK Corporate Governance Code* em vigor, conforme requisitos do *UK Financial Reporting Council (FRC)*, apresentado ao longo deste capítulo, estando o respectivo modelo de gestão de riscos em base de revisão para se adaptar às alterações que têm surgido em termos do modelo de negócio, nomeadamente o recurso ao *outsourcing* com interfaces de dados que impactam nas demonstrações de resultados.

¹⁵ “Sistema de denúncia” – Tradução livre da autora

3.2.3 SOX – Sarbanes-Oxley Act

No início do século XXI alguns acontecimentos vieram evidenciar os elevados riscos existentes nas empresas e levaram à tomada de consciência da necessidade da criação de modelos de governação. Na sequência do escândalo fraudulento de um grande grupo americano, a Enron, a Arthur Andersen saiu do mercado criando ainda uma maior pressão para com os auditores e empresas de auditoria. A gravidade dos esquemas fraudulentos a nível contabilístico e de, nas auditorias efetuadas, não terem sido referidas quaisquer anomalias ou irregularidades, levou à suspeita de conivência por parte da Arthur Andersen e, conseqüentemente, a que o trabalho dos seus auditores fosse fortemente criticado. Com este marco negativo, tornou-se evidente a necessidade de implementar sistemas de controlo mais apertados e eficazes. Assim, em 2002 foi publicada a Lei SOX. O *Public Company Accounting Oversight Board - PCAOB*, um organismo independente sem fins lucrativos e composto por cinco membros em que apenas dois devem ser ou ter sido *Certified Public Accountants (CPA)*, é criado com o objetivo de monitorizar os auditores das empresas emittentes de valores mobiliários. O *PCAOB* tem como responsabilidade, entre outras, fazer cumprir a Lei *SOX*.

A publicação desta Lei é fundamental no enquadramento do presente Estudo de caso, pois ela é a base da maioria da legislação que tem vindo a ser publicada relativamente a controlo interno, tendo permitido criar as bases para uma adequada elaboração de contratos com as entidades externas, no que diz respeito à estruturação de adequadas metodologias na sua selecção, bem como na implementação de adequados mecanismos de monitorização dos mesmos.

Sendo um requisito a obtenção de evidência da existência de um modelo de controlo interno eficaz na empresa sub-contratada, a forma de o garantir poderá implicar a necessidade de se proceder a auditorias junto da entidade parceira. Esta, como outros requisitos por parte da entidade parceira ou sub-contratada, deverão ser considerados desde o processo de selecção por forma a contemplado nos critérios de selecção e garantidos no SLA a implementar.

As obrigações por parte das empresas prestadoras de serviços a entidades cotadas em bolsa foram reforçadas, nomeadamente com a obrigatoriedade de cumprimento do requisito do

Deves. Todos estes aspectos são descritos por Wagner et al. (2006) como os benefícios não antecipados da lei SOX.

Apesar das empresas recorrerem ao *outsourcing* desde há alguns anos, a lei SOX, vem reforçar o controlo das actividades que se encontram neste modelo de gestão, segundo *Statement on Auditing Standard 70 (SAS70)*¹⁶, sendo este elemento uma clara evidência de um benefício decorrente da publicação da Lei SOX.

No que diz respeito ao controlo interno, as principais cláusulas da lei SOX são: *Section 302 (s302) – Corporate Responsibility for Financial Reports*¹⁷, *Section 404 (s404) – Management Assessment of Internal Controls*¹⁸ e *Section 906 (s906)*, nestas três cláusulas é reforçada responsabilidade por parte dos *Chief Executive Officer – CEO*¹⁹ e dos *Chief Financial Officer – CFO*²⁰ como garantes dos modelos de controlo interno implementados nas empresas, assumindo a responsabilidade de certificar pessoalmente, com periodicidade anual, quanto à existência de um modelo de controlo interno eficiente e eficaz, bem como reforçadas as suas responsabilidades penais.

A cláusula s404 da SOX Act descreve como as empresas se deverão preparar e manter estruturas e processos de controlo interno, como devem gerir os riscos que, directa ou indirectamente possam impactar as demonstrações financeiras. As empresas devem certificar que os riscos são controlados e mitigados e que o modelo implementado de controlo interno funciona.

Em 2006, Stephen Wagner e Lee Dittman, descreveram como “alguns executivos, principalmente os que reconheceram as vantagens da SOX desde o início, identificaram como a utilizar em proveito próprio, assegurando que os seus planos de melhoria poderiam ser implementados.”²¹.

Na realidade, com os requisitos para a gestão, houve a necessidade por parte das empresas em reforçar o ambiente de controlo, actualizar e melhorar a documentação, aumentar a envolvimento do comité de auditoria, explorar oportunidades de convergência, harmonizar processos, reduzir a complexidade, minimizar erros humanos e reforçar laços considerados fracos. Todos estes aspectos são descritos por Wagner et al. (2006) como os benefícios não antecipados da lei SOX.

Apesar das empresas recorrerem ao *outsourcing* desde há alguns anos, a lei SOX, vem reforçar o controlo das actividades que se encontram neste modelo de gestão, segundo

¹⁶ *Standard* de auditoria publicado em 1992 pela AICPA relativo ao requisito em termos de relatório de auditoria por parte de empresa prestadoras de serviços.

¹⁷ “Responsabilidade Corporativa das Demonstrações Financeiras” – tradução livre da autora

¹⁸ “Certificação por parte da Gestão da existência de um modelo eficiente e eficaz de controlo Interno” - tradução livre da autora

¹⁹ “Director Geral” - tradução livre da autora

²⁰ “Director Financeiro” - tradução livre da autora

²¹ Tradução livre da autora. No original: *But some executives, particularly those who recognized SOX's advantages from the beginning, have figured out how to leverage the new law so that those plans for improvement can be realized.*

Wagner et al. (2006), sempre que as actividades subcontractadas possam afectar materialmente os resultados financeiros da contratante, esta deverá obter evidências da existência de um eficiente modelo de controlo interno na empresa onde tem actividades em *outsourcing*.

Em 2004, o PCAOB publica a AS nº2²² norma que reforça a importância da existência de auditoria ao controlo interno existente na empresa e que está na base da preparação de demonstrações financeiras, tendo devidamente referenciado no seu Anexo B a utilização de Prestadores de Serviços²³ que possam de alguma forma ter impacto no resultado da empresa.

Em Novembro de 2007, a norma AS n.2 é substituída pela AS n.5. Esta evolução natural surge como resultado da monitorização regulada por parte do PCAOB devidamente referenciado na nova publicação da AS n.5 (2007:2) menciona que duas propostas fundamentais surgiram.” Primeiro, a auditoria ao controlo interno suporte para a elaboração dos relatórios financeiros, trouxe benefícios significativos, incluindo o reforço da *Governance* e controlo interno que permitiu a elaboração de relatórios financeiros de maior qualidade. Em segundo lugar, esses benefícios têm um custo significativo. Os custos foram maiores do que o esperado e, às vezes, o esforço relacionado apareceu maior do que o necessário para realizar uma auditoria eficaz de controle interno sobre os relatórios financeiros.”²⁴

Este aspecto bastante importante em termos de certificação da existência de adequados níveis de controlo interno nas empresas em *outsourcing*, são agora os *Service Organization Control (SOC) Reports*²⁵, que é a evolução da SAS 70 com os novos *standards*²⁶, *International Standard on Assurance Engagment 3402 (ISAE3402)* publicado em Dezembro de 2009 pela *International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB)* e

²² Tradução livre da Autora. No original: *and provides directions that apply when an auditor is engaged to audit both a company's financial statements and management's assessment of the effectiveness of internal control over financial reporting*

²³ Tradução livre da autora. No original: *Use of Service Organizations*

²⁴ Tradução livre da autora: No original: *First, the audit of internal control over financial reporting has produced significant benefits, including an enhanced focus on corporate governance and controls and higher quality financial reporting. Second, these benefits have come at a significant cost. Costs have been greater than expected and, at times, the related effort has appeared greater than necessary to conduct an effective audit of internal control over financial reporting*

²⁵ “Relatórios de Controlo de Empresas sub-contratadas” - Tradução livre da autora.

²⁶ “Normativos” - Tradução livre da autora

em Abril de 2010 a AICPA, publica a *Statement on Standards for Attestation Engagment N.º.16 (SSAE N.º.16)*.

Em Outubro de 2013 o PCAOB emitiu um relatório com algumas das recomendações a considerar por parte das empresas que tenham auditorias internas para validação da eficácia e eficiente do controlo interno. Uma das principais preocupações mencionada é relativa à utilização dos sistemas de informação para preparação dos relatório financeiros, “incluindo a utilização de dados e relatórios gerados pelos sistemas”²⁷. Estas considerações são essenciais no âmbito do presente Estudo de caso, uma vez que os dados de vendas da empresa contratante são recebidos de forma automática, através de *interfaces*²⁸ da empresa contratada.

3.3. Modelos de Controlo Interno

O controlo interno deve ser hoje em dia considerado como uma das áreas fundamentais nas empresas. Segundo Pinheiro (2008:99) “controlo interno pode definir-se como o “conjunto de mecanismos ou práticas utilizadas para evitar ou detectar actividade não autorizada”, na perspectiva da consecução dos objectivos traçados para a empresa”.

Existem hoje em dia, o “conjunto de mecanismos ou práticas” já criados como Modelos de Controlo Interno ou *frameworks*, que poderão ser adaptados a qualquer empresa por forma a garantir as suas necessidades, sendo no entanto por vezes identificar qual o mais adequado quer á dimensão ou especificidades do negócio em causa.

O sistema de controlo interno (SCI), conforme indica o mesmo autor “envolve cinco passos essenciais: Dirigir; Autorizar; Fiscalizar; Compara e Documentar”. Podemos assim concluir que é um processo transversal em toda a organização, devendo ser garantido através dos diferentes níveis hierárquicos.

Existem diversos modelos de controlo interno, sendo que na sua maioria são baseados em sistemas de informação - SI. Actualmente qualquer empresa recebe e envia informação de uma forma constante, havendo a necessidade de garantir que a mesma é fiável e que é tratada e arquivada de uma forma adequada e responsável. Torna-se, por isso, fundamental que a empresa tenha procedimentos e práticas que permitam a salvaguarda e protecção dos seus dados, garantindo a sua continuidade e recuperação em caso de catástrofes ou

²⁷ Tradução livre da autora. No original *including system-generated data and reports*

²⁸ “Comunicação de dados entre sistemas” – tradução livre da autora

quaisquer outros incidentes inesperados. Esta questão é ainda mais importante quando consideramos a existência de determinadas actividades em *outsourcing* em que muitas delas são baseadas na existência de SI e na transferência automática de informação entre sistemas, sendo estas transações por vezes parte de base para a elaboração dos relatórios financeiros da empresa.

A profissão do auditor de tecnologias de informação é regulada internacionalmente pela *ISACA – Information Systems Audit and Control Association*, entidade que patrocina um dos principais guias da gestão das tecnologias da informação, o COBIT. Este modelo será abordado com maior detalhe num dos próximos capítulos.

É importante mencionar que existem outras referências e *standards* na área de SI, como por exemplo o *ITIL – Information Technology Infrastructure Library*, que define a estrutura organizacional e requisitos de uma organização de SI, bem como um conjunto de boas práticas e procedimentos que devem ser implementadas e seguidas na gestão de sistemas de informação, as normas europeias da serie ISO 27000 (*ISO – International Organization for Standardization*), nomeadamente a ISO 27001²⁹ e a ISO 27002³⁰ – que focam a segurança dos sistemas de informação são outro exemplo de *standards*.

Ao recorrer ao *outsourcing*, a empresa deverá garantir no processo de seleção a avaliação do modelo de controlo interno existente na entidade que está a contratar, sob pena de assumir riscos adicionais. Os modelos que irão ser abordados nos próximos capítulos não são a garantia de que os riscos não existem, mas apenas que estão a ser geridos e documentados de uma forma estruturada.

3.3.1 COSO

Em 1992 o COSO elaborou um estudo extensivo sobre o controlo interno e, no final, veio apresentar uma definição universalmente aceite:

“O controlo interno é um processo, efectuado por pessoas da direcção, da gestão e outro pessoal, designado para fornecer uma razoável certeza acerca do cumprimento dos objectivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiança nas demonstrações financeiras;

²⁹ ISO relativa a sistema de gestão da segurança da informação - *Information Security Management System*

³⁰ ISO relativa a programa de auditoria de estruturas de segurança - *Security Framework Audit Program*

- Conformidade com as leis e regulamentos.”³¹

Identificando a estrutura mais eficaz para descrever e analisar o SCI existente na empresa, que deve assentar nas seguintes componentes de controlo:

- Ambiente de controlo;
- Avaliação de risco;
- Actividades de controlo;
- Informação e comunicação;
- Monitorização dos controlos.

O ambiente de controlo é a base para a garantia da existência de disciplina e estrutura na organização, é baseado num conjunto de *standards* e processos partilhados por parte dos órgãos de gestão de topo da organização. Inclui a clarificação dos valores éticos e de integridade da organização, garantindo a existência de processos para atrair, desenvolver e manter pessoas competentes, idóneos e com elevados padrões éticos.

A avaliação e gestão de risco é da responsabilidade dos órgãos de gestão devendo estes garantir a existência de um processo que permita identificar, analisar e avaliar riscos (internos ou externos) que possam colocar em causa o alcance dos objectivos da empresa.

As actividades de controlo são as diferentes ações implementadas com a intenção de reduzir ou mitigar os riscos. São baseadas nas políticas e procedimentos existentes que devem ser garantidos em todos os níveis da organização. Podem ser detectivas ou preventivas, efectuadas de forma manual ou automática, incluindo actividades de aprovação, verificação, reconciliação ou avaliação de *performance*.

A informação e comunicação devem ser garantidas com qualidade, fiabilidade e em tempo útil, não são interna como também externamente.

³¹ Tradução livre da autora. No original: *Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designated to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- *Effectiveness and efficiency of operations.*
- *Reliability of financial reporting.*
- *Compliance with applicable laws and regulations*

que der oportunidades que podem influenciar a capacidade de atingir os objectivos e assim criar valor.

ERM é definido no sumário executivo em Setembro de 2004 como “um processo efectuado por pessoas da direcção, da gestão e restante pessoal, aplicado à definição da estratégia transversão a toda a organização, estruturado para identificar potenciais acontecimentos que possam afetar a empresa e gerir os riscos de acordo com seu nível aceitável, proporcionando uma segurança razoável na concretização dos seus objectivos”³²

A monitorização dos controlos reflecte as actividades desenvolvidas para o acompanhamento regular e periódico dos cinco componentes de controlo interno, garantindo a identificação das deficiências no mesmo.

Este modelo é naturalmente a base para a gestão de risco e todas as empresas deveriam ter como parte da sua estratégia a existência dos pressupostos do COSO para uma adequada estruturação na tomada de decisão. No entanto e tal como qualquer outro modelo, é necessário garantir que os modelos sejam adaptados à realidade da empresa e que sejam devidamente dimensionados.

3.3.2 COSO ERM

Com a crescente preocupação em torno da gestão de riscos, em 2004, surgiu o COSO-ERM, modelo integrado de gestão de Riscos. Nesta actualização são acrescentados três novos componentes:

- Estabelecimento de objectivos;
- Identificação dos acontecimentos;
- Resposta aos riscos.

Com este modelo, a visão do risco passa a ser agregada, passando a permitir à gestão uma imagem global dos mesmos. Um dos maiores desafios para a gestão é determinar qual o nível de risco que a organização está preparada para correr.

As empresas têm como principal objectivo a obtenção de valor para os seus *stakeholders*. Em qualquer mercado ou tipo de actividades existem incertezas quer ao nível dos riscos, quer das oportunidades que podem influenciar a capacidades de atingir os objectivos e assim criar valor.

ERM é definido no sumário executivo em Setembro de 2004 como “um processo efectuado por pessoas da direcção, da gestão e restante pessoal, aplicado à definição da estratégia transversão a toda a organização, estruturado para identificar potenciais acontecimentos que possam afetar a empresa e gerir os riscos de acordo com seu nível aceitável, proporcionando uma segurança razoável na concretização dos seus objectivos”³²

³² Tradução livre da autora. No original: *Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*

Este *framework* está estruturado em quatro categorias que estão na base da missão e visão da empresa e no seu alinhamento para o alcance dos diferentes objectivos:

- Estratégica – objectivos de topo, baseados na missão;
- Operacional – uso eficaz e efectivo dos recursos;
- *Reporting* – Relatórios fiáveis e;
- *Compliance* – *compliance* com as leis e regulamentos.

No que se refere aos componentes, passam agora a ser oito, estando todos devidamente interligados por forma a identificar os riscos das diferentes actividades nos diferentes níveis da organização e quais os respectivos impactos nas restantes.

- O ambiente interno é a definição de base da visão da empresa na forma como o risco é percepcionado, incluindo a filosofia de avaliação de risco, o nível de risco considerado como aceitável, os valores éticos e de integridade em que a actividade é efectuada.
- Com a definição de objectivos pretende-se garantir que existe um processo de estabelecimento de objectivos alinhados com a missão e visão da empresa. Devem ser considerados nos diferentes níveis de operações, *reporting* e *compliance*, e consistentes com o nível de risco considerado como aceitável.
- Ao considerar a identificação de acontecimentos, a empresa identifica a nível interno e externo, oportunidades ou riscos que possam afectar os objectivos previamente definidos.
- Com a avaliação de risco, os mesmos são analisados, considerando a sua probabilidade de ocorrência e respectivo impacto com o objectivo de definir a forma como irão ser geridos.
- A resposta ao risco corresponde ao conjunto de ações desenvolvidas para gerir os riscos, em linha com os níveis de tolerância existentes. Poderão ser a aceitação, o evitar, reduzir ou partilhar o risco.
- As actividades de controlo não são mais que as políticas e procedimentos existentes para garantir que as respostas aos riscos são devidamente efectuadas.
- Com a informação e a comunicação, é garantida que qualquer informação relevante é identificada, registada e partilhada atempadamente por forma a garantir que as pessoas responsáveis podem responder devidamente, sendo assim possível garantir uma comunicação efectiva nos diferentes níveis da empresa.

- As oito componentes nos eixos horizontais;
- A estrutura da empresa na terceira dimensão.

Este modelo estruturado tem benefícios evidentes para as empresas, sendo no entanto um

- A monitorização é alcançada através de actividades de gestão regulares, avaliações individuais ou ambas.

Este modelo estruturado tem benefícios evidentes para as empresas, sendo no entanto um modelo muito complexo e que exige a alocação de recursos dedicados à sua gestão, poderá não ser a solução para empresas de menor dimensão como é o caso dos operadores logísticos em Portugal. No entanto os seus princípios e pressupostos podem e devem ser considerados para efeitos de uma gestão estruturada de risco.

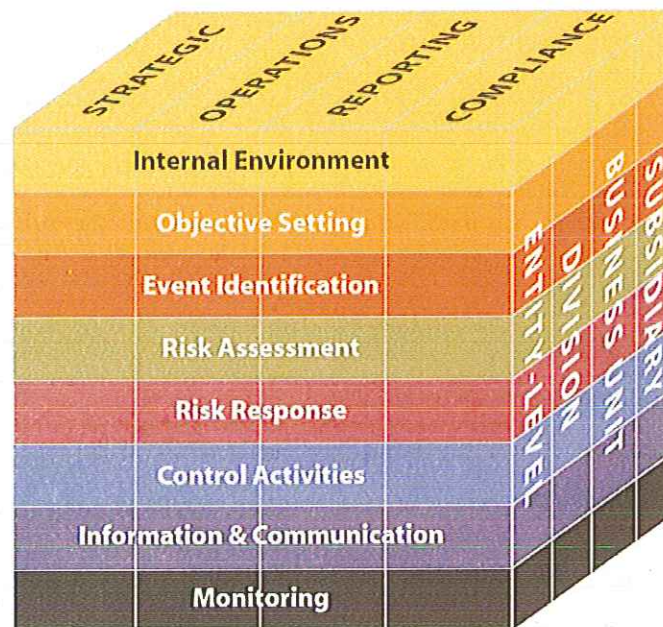


Figura 3.1 COSO ERM Cube

Fonte: COSO ERM—*Integrated Framework; Executive Summary*; Sep 2004

Como é visível na Figura 3.1 no cubo ERM são representadas as relações entre as três dimensões:

- As quatro categorias de objectivos no topo;
- As oito componentes nas linhas horizontais e;
- A estrutura da empresa na terceira dimensão

Este modelo estruturado tem benefícios evidentes para as empresas, sendo no entanto um modelo muito complexo e que exige a alocação de recursos dedicados à sua gestão, poderá não ser a solução para empresas de menor dimensão como é o caso dos operadores logísticos em Portugal. No entanto os seus princípios e pressupostos podem e devem ser considerados para efeitos de uma gestão estruturada de risco.

3.3.3 COSO Framework 2013

A constante evolução das últimas décadas, as diversas crises financeiras com mudanças sistemáticas levaram a mudanças drásticas nos modelos de negócios e na envolvente operacional. Os mercados são cada vez mais globais sendo o recurso a serviços centralizados ou de actividades em *outsourcing* uma realidade mais usual. A complexidade dos processos, associada a mudanças constantes de legislação, levanta requisitos adicionais por parte das empresas. Para assegurar os acréscimos desses requisitos a dependência nos sistemas tecnológicos é muito elevada, tornando também necessário assegurar o correcto nível de *governance*, avaliação de risco, detecção e prevenção de fraude.

Como consequência destas mudanças, surgiu uma maior preocupação, não só em torno da sustentabilidade como também das diferentes questões sociais, económicas e ambientais. Face a esta nova realidade o COSO considerou a actualização do *framework* de 1992. Esta responsabilidade foi atribuída à empresa PwC – PricewaterhouseCoopers que liderou o projecto iniciado em 2010 e que contou com a colaboração de diversas entidades e individualidades, tendo ainda sido aberto à opinião pública e culminou com a publicação do COSO 2013 framework.

No COSO 2013, e conforme descrito no sumário executivo de Maio de 2013, a definição de controlo interno é mantida, bem como as três categorias de objetivos e os cinco componentes de controlo interno. Todos os componentes de controlo interno são fundamentais para a existência de um controlo interno efectivo e continua a ser fundamental o papel do *judgment*³³ no desenho, implementação e condução do controlo interno, nomeadamente na avaliação da sua efectividade.

As principais alterações consideradas no COSO 2013 são: as alterações em termos de negócio e ambiente operacional passam a ser consideradas; os objectivos operacionais e de *reporting*³⁴ são expandidos; os conceitos fundamentais em que se baseiam os cinco componentes são articulados com os conceitos fundamentais do COSO inicial, agora designados de princípios. Esta articulação entre os cinco componentes e os dezassete princípios levam a um controlo interno mais efectivo, procurando garantir uma utilização mais fácil e efectiva do *framework*.

³³ “Opinião estruturada” - Tradução livre da autora

³⁴ “Elaboração de relatórios” - Tradução livre da autora

Outra das alterações é o aumento do âmbito do *reporting* (enquanto que no COSO inicial o *reporting* era essencialmente considerado ao nível financeiro, passa agora a considerar exemplos relevantes para as operações, *compliance* e objectivos de reporting não-financeiro).

As mudanças em termos de ambientes operacionais e de negócio, levaram a uma actualização do COSO *Framework*, surgindo assim, o novo COSO *Cube*, apresentado na Figura 3.2.

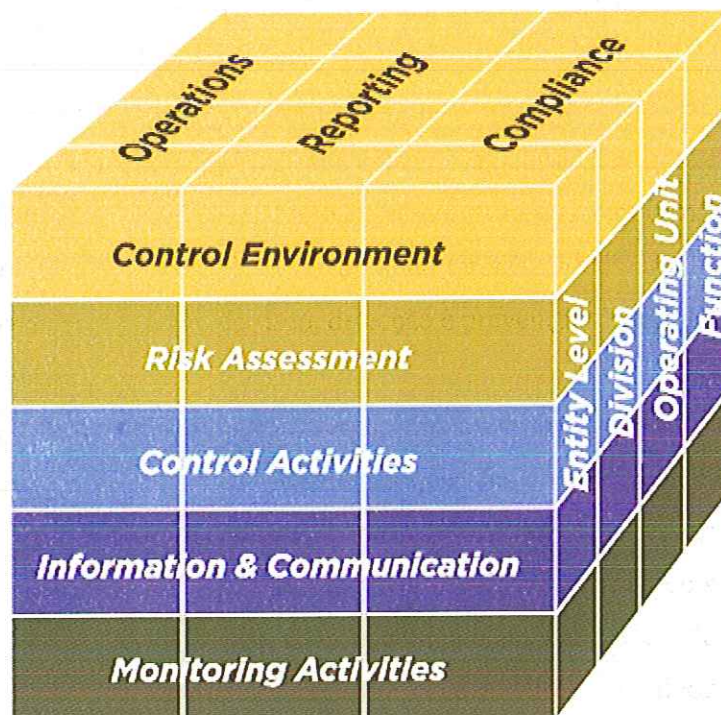


Figura 3.2 COSO Cube 2013

Fonte: COSO Internal Control – Integrated Framework; Executive Summary; PwC; May 2013

As principais mudanças nos ambientes de negócio e operacionais são:

- As expectativas em torno da supervisão de *Governance*;
- Globalização dos mercados e operações (utilização de serviços partilhados e *outsourcing*, entre outros);
- Mudança constante e maior complexidade nos negócios;
- Aumento da complexidade e dos requisitos legislativos, regulamentares, regras e *standards*;

- Expectativas em torno das competências e *accountabilities*³⁵;
- Uso e dependência das mais recentes tecnologias e;
- Expectativas relativas à prevenção e detecção de fraude.

Esta actualização vem clarificar os requisitos de um controlo interno efectivo, indicando que o maior problema advém de um controlo interno deficiente que reduz significativamente a probabilidade de alcançar os seus objectivos.

3.3.4 COBIT

O *ISACA* como entidade reguladora da profissão de auditor de SI, tem a preocupação desde o século passado de proporcionar a existência de uma linguagem comum e sintonizada entre os gestores de SI e os gestores executivos das mais diversas organizações. Assim em 1996 surgiu o COBIT1 cuja principal área de actuação era a auditoria. Dois anos mais tarde, em 1998 foi disponibilizado o COBIT2 que veio introduzir a componente adicional relativa ao controlo interno. Em 2000, surgiu o COBIT3 que passou a considerar também a área de Gestão dos SI.

Estava ainda em falta a regulação e definição da *Governance* em termos de SI e foi publicada em 2005 a primeira versão do COBIT4.1, onde foram introduzidos elementos da gestão de risco em SI, bem como de uma clara ligação entre os objectivos de negócio das empresas e os objectivos de controlo de SI. Na versão publicada em 2007, “a *governance* dos SI é da responsabilidade dos gestores e directores gerais, consistindo na implementação de estruturas e processos organizacionais devidamente liderados, que assegurem a existência de uma estrutura de SI que permite sustentar e alcançar as estratégias e objectivos da empresa”.³⁶

Este modelo de gestão de SI é baseado em *standards* e boas práticas. Uma vez implementados, asseguram que os SI estão devidamente alinhados com os objectivos da

³⁵ Prestação de contas - Tradução livre da autora

³⁶ Tradução livre da autora. No original *IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organizational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives*

empresa e que assim será possível otimizar a sua utilização. O COBIT 4.1 continha um conjunto de trinta e quatro processos, estruturados em quatro domínios³⁷:

- Planeamento e Organização (*PO*)
- Aquisição e Implementação (*AI*)
- Entrega e suporte (*DS*)
- Monitorização e Avaliação (*ME*)

Os objectivos de controlo contêm uma descrição detalhada dos resultados ou metas que se pretendem alcançar com a implementação dos diferentes procedimentos dentro de cada actividade de SI, fornecendo, desta forma, uma política clara para o controlo de SI na empresa.

Para que os SI sejam efectivos e tenham sucesso na entrega dos requisitos do negócio, a gestão da empresa deve implementar um sistema ou modelo de controlo interno. O Modelo de Controlo COBIT é uma opção que pode contribuir para essas necessidades das seguintes formas:

- Faz a ligação com os requisitos do negócio;
- Organiza as actividades de SI num modelo de gestão de processos de aceitação global;
- Identifica os recursos de SI que devem ser otimizados;
- Define os objectivos de controlo que devem ser considerados.

Apesar de tudo, este modelo ainda tinha algumas oportunidades de melhoria, nomeadamente em termos garantir a total abrangência do negócio e de satisfazer as necessidades dos diferentes *Stakeholders*.

Como anteriormente mencionado, a informação é hoje um recurso chave em todas as organizações, desde que é gerada até ao momento da sua destruição, ou seja todo o seu ciclo de vida é passado nos SI. Assim, é fundamental que existam controlos adequados aos mais diversos níveis. Como resposta a estas questões surgiu em 2012 o COBIT 5. Esta nova versão vem clarificar as diferenças entre *Governance* e *Management*³⁸

No COBIT5 (2012), a definição de *Governance* é dada como sendo o “garante que as necessidades, condições e opções dos *stakeholders*, são devidamente avaliadas para que os objectivos da empresa sejam alcançados, definindo a estratégia através da identificação de

³⁷ Tradução livre da autora. No original *PO – Plan and Organize; AI – Acquire and Implement; DS – Deliver and Support; ME – Monitor and Evaluate*

³⁸ “Gestão” - Tradução livre da autora

O ISACA, junta nesta versão os cinco princípios, conforme apresentados na Figura 3.3, que permitem à organização construir uma *Governance* efetiva com um modelo de gestão baseado nos sete *enablers*⁴⁰ que optimizam o investimento em tecnologia e informação para benefício dos *stakeholders*.

prioridades e tomada de decisão; assegurando a necessária monitorização da *Performance* e *compliance* face à estratégia definida e aos objectivos”³⁹, ou seja é a estratégia da empresa que deve ser definida do topo. No mesmo documento é definido *Management* como “Planos de gestão, construindo, executando e monitorizando as actividades tendo por base a estratégia definida por *Governance* “. De uma forma mais simples: é a tática a ser seguida, estando esta numa esfera mais operacional ou seja do director geral.

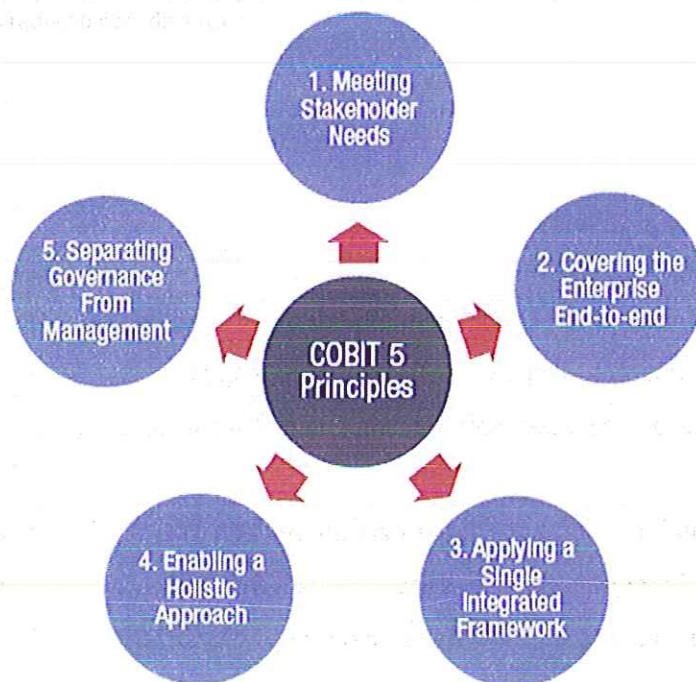


Figura 3.3 COBIT5 Principles

Fonte: COBIT5 Tool-Kit- Executive summary page 7 ©2013 ISACA. All rights reserved. Used by permission.

O ISACA, junta nesta versão os cinco princípios, conforme apresentados na Figura 3.3, que permitem à organização construir uma *Governance* efetiva com um modelo de gestão baseado nos sete *enablers*⁴⁰ que optimizam o investimento em tecnologia e informação para benefício dos *stakeholders*.

³⁹ Tradução livre da autora. No original: *Governance ensures that enterprise objectives are achieved by evaluating stakeholder needs, conditions and options; setting direction through prioritisation and decision making; and monitoring performance, compliance and progress against agreed-on direction and objectives.*

⁴⁰ “Facilitadores” - Tradução livre da autora

- Satisfação das necessidades dos *Stakeholders*, - as empresas existem para criar valor, devendo procurar a obtenção de benefícios, com a mitigação de riscos e otimização recursos.
- Cobertura total da organização, - passa a considerar a *governance* e o *management* da informação e da tecnologia de uma forma transversal e abrangente, cobrindo todas as funções e processos dentro da organização, não se focando apenas na função *IT – Information Technologies*. Torna-se por isso um modelo abrangente focado nas diferentes funções, actividades e interações dentro da organização.
- Aplicação de um modelo integrado único, – procura-se alinhar com os *standards* mais relevantes disponíveis no mercado, não só em termos de SI, como são os casos do ITIL ou ISO 27000 *series* mas também da área de gestão, nomeadamente com o COSO ou COSO ERM como exemplos, a figura 3.4 permite ter uma visão abrangente do modelo e respectivas interligações.

Risk Perspectives

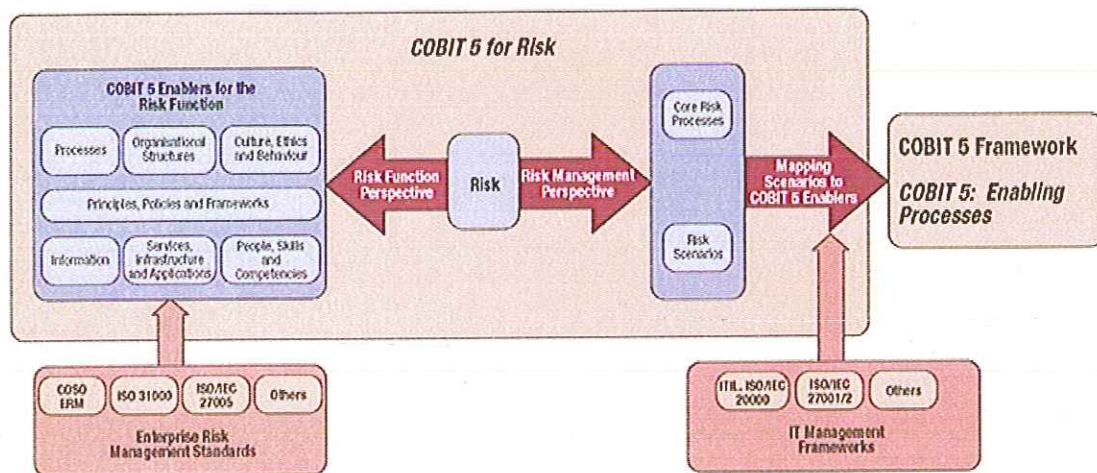


Figura 3.4 COBIT5 for Risk

Fonte: COBIT5 Tool-Kit- COBIT5 For risk page 13 ©2013 ISACA. All rights reserved. Used by permission.

- Aproximação holística, - assegurando que os sete diferentes *enablers* individual ou colectivamente influenciam se algo vai ou não funcionar. De uma forma mais detalhados os *enablers* são os seguintes:

- Princípios, políticas e procedimentos – são os mecanismos para traduzir a actitude e prática da gestão do dia-a-dia.
 - Processo – descrição organizada de um conjunto de práticas ou actividades com o propósito de atingir determinado objectivo e produzir um conjunto de resultados, assegurando o alcance global dos resultados de *IT*.
 - Estrutura Organizacional – são as entidades chave para a tomada de decisão dentro da organização.
 - Informação – existe em toda a organização, sendo produzida e utilizada de forma regular. É fundamental para manter a organização activa e com a gestão assegurada, sendo muitas vezes o produto principal em algumas partes da estrutura.
 - Serviços, infra-estruturas e aplicações – são todos os sistemas e tecnológicos da organização, que garantem o processamento da informação e a gestão do negócio.
 - Pessoal, aptidões e competências – estão relacionadas com a parte de recursos humanos e são uma condição essencial para garantir que todas as actividades são executadas correctamente.
- Separação entre a *Governance* e *Management*, já foi anteriormente clarificado.

Um ponto que deve ser reforçado relativamente à abordagem holística é a existência de dimensões comuns ao nível dos *enablers*, com os seguintes objectivos:

- Garantir uma forma estruturada, simples e comum de actuar;
- Gerir facilmente interações complexas;
- Facilitar um resultado positivo.

Sendo as seguintes quatro dimensões comuns:

- *Stakeholders* – internos e externos;
- Objectivos – qualidade, acessibilidade e segurança;
- Ciclo de vida – planear, desenhar, criar, comprar ou desenvolver, usar, monitorizar e actualizar;
- Boas práticas – detalhe das actividades com os respectivos resultados.

Uma outra área importante desenvolvida com o COBIT5 e já visível na figura anterior, é a aplicabilidade deste modelo na gestão de risco, podendo no entanto ser usado em simultâneo com os outros *standards* existentes no mercado.

documentação extensa que apresenta um dos seus princípios “*promote fair and open communication*”⁴¹, contém uma documentação extensa e com muita terminologia técnica, sendo necessária a adequada formação e uso regular para o seu entendimento adequado. Os seus sete princípios de Gestão de risco estão representados na Figura 3.5.

3.4. Levantamento de Processos

Pinheiro (2008:100), considera “O desenho dos processos “Core””, como um dos elementos fundamentais do controlo interno.



Figura 3.5 COBIT5 Risk Management Principle

Fonte: COBIT5 Tool-Kit- COBIT5 For risk page 10 ©2013 ISACA. All rights reserved. Used by permission.

O COBIT5 permite, com os sete princípios de gestão de risco, ser um modelo facilitador e de elevados benefícios. Poderá ser considerado como um modelo bastante técnico e complexo e, ainda que apresente um dos seus princípios “*promote fair and open communication*”⁴¹, contém uma documentação extensa e com muita terminologia técnica, sendo necessária a adequada formação e uso regular para o seu entendimento adequado. Os seus sete princípios de Gestão de risco estão representados na Figura 3.5.

3.4. Levantamento de Processos

Pinheiro (2008:100), considera “O desenho dos processos “Core””, como um dos elementos fundamentais do controlo interno.

⁴¹ “Promover uma comunicação justa e aberta” – tradução livre da autora

A existência destes desenhos é também fundamental para a gestão de uma transição de determinadas actividades para outras empresas, sendo crítico na identificação dos principais riscos e potenciais melhorias no processo existente.

Com base na informação disponível no *site – Aghatha*, um processo é uma série de actividades com um ponto de partida e um fim. As diferentes actividades são sequenciais, havendo dependência temporal entre elas.

Qualquer processo com impacto financeiro material nas demonstrações financeiras (demonstração de resultados ou balanço), deve ser sujeito a adequados níveis de controlo interno, e os fluxogramas são segundo Pinto (2009:89) “Uma forma gráfica de representar o fluxo (de pessoas, materiais, informação ou capital) de um processo. O facto de recorrer a uma simbologia uniformizada faz do fluxograma uma ferramenta de larga aplicação”, o que faz com que no CI, os fluxogramas sejam bastante utilizados.

Com a implementação dos diferentes modelos de controlo interno por parte das empresas, um dos principais pontos de partida passa pelo levantamento e documentação dos processos existentes. Este procedimento, ainda que complexo, exaustivo e com a necessidade de envolver os diferentes níveis da empresa, é fundamental para identificar potenciais falhas nos processos existentes, bem como actividades redundantes que com o passar dos anos deixaram eventualmente de fazer sentido. As pessoas são parte integrante do processo de controlo interno e o principal garante da eficácia e eficiência do mesmo, assim os colaboradores dos diferentes níveis da organização devem ser envolvidos nos levantamentos dos processos, não só por conhecerem as actividades efectuadas, como também para garantir um maior compromisso.

Existem diferentes formas de documentar um processo, sendo os fluxogramas um dos modelos mais simples e que permite uma leitura rápida e sumária dos processos em análise, facilitando a identificação de possíveis falhas ou riscos. Os gráficos podem ser desenhados recorrendo a ferramentas informáticas específicas como o VISIO da Microsoft, ou com ferramentas mais simples, como o Excel, Word ou PowerPoint (ferramentas mais comuns da Microsoft e de uso mais difundido).

Conforme mencionado por Costa (2008:223), “um fluxograma é uma forma de representação gráfica, que se socorre de vários símbolos para apresentar os diversos procedimentos contabilísticos e medidas de controlo interno existentes em cada uma das

diferentes áreas operacionais da empresa”, assim é simples apresentar, de uma forma estruturada, o fluxo de análise de um determinado processo. Facilita a leitura e análise do mesmo, permitindo uma identificação mais fácil de pontos a melhorar, bem como quaisquer passos desnecessários. Deve incluir informação adicional sobre as actividades, nomeadamente as diversas tarefas do processo, o seu tempo de realização, de quem são as responsabilidades e as forma como se relacionam.

Um processo deve ter pelo menos cinco elementos essenciais: o início, uma entrada, um processamento, uma saída e um fim. Por forma a facilitar a leitura dos fluxogramas, foram criados padrões de simbologia para o desenho dos mesmos, existindo no entanto alguns de carácter mais técnico e específico. Na figura 3.6 é possível observar alguns dos principais símbolos utilizados na elaboração de um fluxograma.

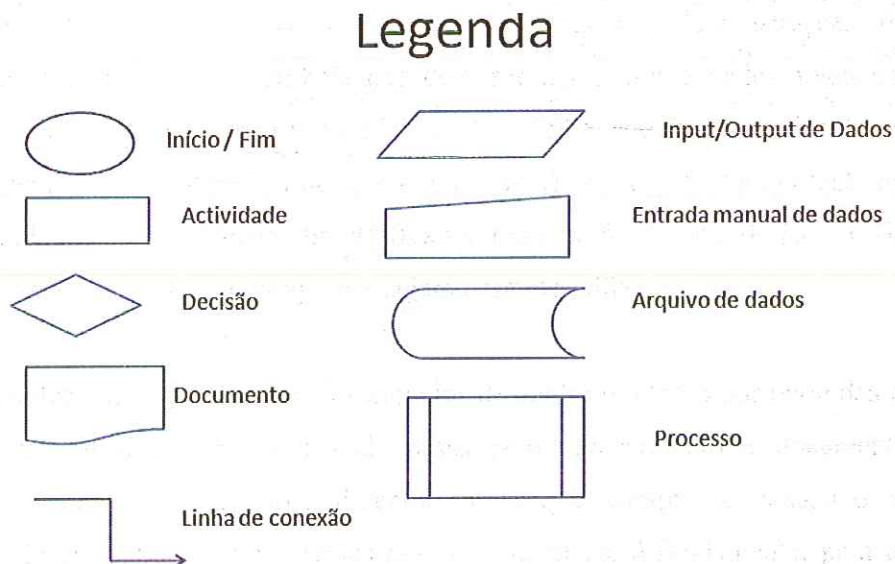


Figura 3.6 Simbologia usada na elaboração de fluxogramas

Fonte: Adaptação do autor

Por forma a ajudar na leitura de um fluxograma, é muito útil a existência da narrativa do mesmo. Na narrativa devem ser mencionadas as principais actividades em cada passo do fluxograma: o responsável, os sistemas utilizados e as dependências /interdependências entre diferentes áreas/funções. Deve ser claro o início e o fim da actividade, bem como quaisquer pontos onde seja necessária a tomada de decisão.

3.5. A Gestão de Risco

A gestão do risco visa apoiar a implementação de procedimentos de *compliance* e auditoria, procurando antecipar de eventos de uma forma pró-activa, considerando a estratégia e o planeamento adoptados.

Inserida no âmbito das regras da boa *Governance* das Sociedades a gestão de risco tem vindo a ser adoptada pelas principais empresas mundiais, como forma de tornar a gestão empresarial mais transparente, nomeadamente no que diz respeito ao retorno financeiro, medindo investimentos e riscos.

Moeller menciona que a gestão de risco deve considerar um processo de quatro passos (2007:22):“(1) Identificação do risco, (2) avaliação quantitativa e qualitativa do risco identificado e documentado, (3) priorização do risco e planeamento da sua resposta, e (4) monitorização do risco”⁴².

Naturalmente que este processo, e conforme anteriormente abordado nos diferentes modelos de controlo interno, tem de estar alinhado com os objectivos da organização. Numa primeira abordagem parece um processo bastante simples, mas quando aplicado na prática, é necessário que o mesmo seja feito por pessoas com as correctas competências e adequado conhecimento do negócio por forma a garantir que o mesmo é gerido da forma mais correcta.

A gestão de risco proporciona competências organizativas e metodológicas para identificar e controlar os riscos que existem nas diferentes áreas na empresa, sendo ainda necessário garantir a sua prática e existência de adequada metodologia junto dos diversos parceiros.

Quando estamos a abordar a gestão de riscos de actividades em *outsourcing*, os autores Raiborn, Butler e Massoud (2009:351), defendem que o método de gestão a ser seguido é naturalmente o do COSO ERM e não um qualquer outro método que não avalie os riscos das actividades em *outsourcing* de uma forma integrada.

Mencionam os mesmos autores, que com o “ERM, os gestores tornam-se mais pró-activos na antecipação e resposta a possíveis ameaças para o negócio que possam ocorrer às empresas, tendo em conta o ambiente em que operam. ERM, permite à organização desenvolver uma abordagem compreensivas aos riscos, focalizada no futuro e

⁴² Tradução Livre da autora. No original: *Risk Management should be considered a four-step process: (1) risk identification, (2) quantitative and qualitative assessment of the documented risks, (3) risk prioritization and response planning, and (4) risk monitoring.*

considerando as diferentes estratégias operacionais, das quais, os serviços de *outsourcing* são apenas uma das facetas.⁴³

Na Fig. 3.7 é apresentado de uma forma bastante estruturada a forma de aplicar o modelo de COSO ERM na gestão de risco em *outsourcing*.

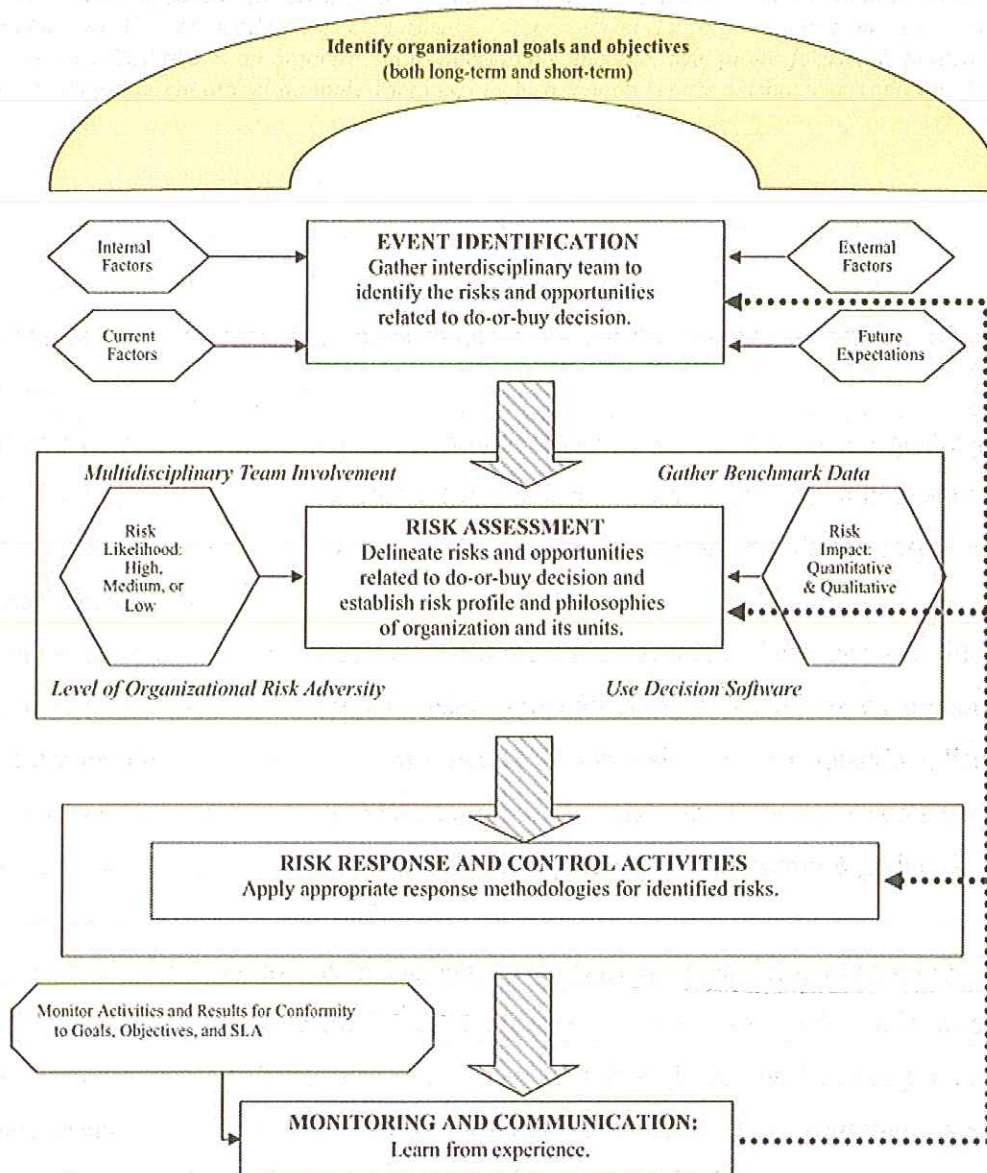


Figura 3.7 The ERM approach in *outsourcing*.

Fonte: Raiborn et al (2009:352)

⁴³ Tradução livre da autora. No original: *Using ERM, managers become more proactive in anticipating and responding to the preponderance of business threats faced by organizations in their operating environments. ERM allows an organization to develop a comprehensive, future-focused approach to risks engendered by different organizational strategies, of which support service outsourcing is only one facet*

Podemos dizer que a gestão de risco é uma das bases de um processo de melhoria contínua uma vez que permite identificar as áreas de maior importância, e após avaliação dos riscos existentes implementar as necessárias medidas correctivas. Medidas essas que devem ser revistas e monitorizadas com regularidade por forma a garantir a efectividade das mesmas.

3.6. Outsourcing

No início dos anos 90 do século passado, a maioria das organizações passou a preocupar-se cada vez mais com a maximização do valor da empresa. Não só a estratégia tinha de ser seguida, como era necessário avaliar a forma como esta deveria estar alinhada com o mercado, tendo que ser assegurada a adaptabilidade às constantes alterações existentes.

Após a criação do mercado único europeu, a existência da livre circulação na Europa, levou a um grande crescimento da concorrência internacional, tornando necessária a tomada de decisões rápidas por forma a garantir a existência e aplicação da estratégia mais adequada.

No contexto actual esta temática mantém-se e é cada vez mais o principal foco das organizações, sendo necessário garantir uma reacção rápida face às transformações do mercado.

Neste contexto, as empresas procuram investir na simplificação de processos, na redução da burocracia, em estruturas hierárquicas mais reduzidas e com menos níveis intermédios. Esta estratégia é evidenciada por Santos (2008:284), que refere a necessidade de procura da especialização e da concentração estratégica, procurando a flexibilidade estrutural. Esta estratégia é demonstrada ainda, segundo o mesmo autor, “na intensificação do recurso de instrumentos de gestão como o *outsourcing*, reengenharia de processos, *downsizing*, *benchmarking*,...”.

A definição de *outsourcing*, apresentada pelo mesmo autor, numa das suas primeiras publicações (1998:23), é o “processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar; e na execução das quais a segunda é tida como especialista”.

O guru da gestão Tom Peters mencionou “*Do what you do best and outsource the rest*”⁴⁴. Esta referência é utilizada por diversas empresas de *outsourcing*, como uma das principais mensagens que evidência os benefícios da subcontratação de serviços às empresas especializadas nas áreas que não são a actividade principal da empresa.

Os princípios subjacentes a esta estratégia são diversos, tendo essencialmente por base a divisão do trabalho, a especialização e a concentração de esforços e recursos.

Ao optar por uma estratégia de *Outsourcing*, a gestão sabe que vai obter diversas vantagens, existindo naturalmente algumas desvantagens e riscos associados à opção tomada. Este assunto é desenvolvido por Santos (1998:104), que considera que as principais vantagens são:

- A afectação mais eficaz e eficiente de recursos;
- A libertação de recursos por forma permitir a sua focalização nas actividades críticas do negócio;
- A solução para o desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo pela organização;
- A diminuição das necessidades de investimento;
- O importante auxiliar e catalisador de projectos de reengenharia de processos;
- O melhor controlo e orçamentação dos custos;
- O acesso a mercados com elevadas barreiras à entrada;
- O acesso a tecnologias e especialistas que não existem na organização;
- O acesso às melhores práticas e ao facto de se constituir como observatório privilegiado de *benchmarking*;
- O redimensionamento da estrutura organizacional, flexibilização, horizontalização e achatamento da estrutura organizacional, no sentido de permitir uma maior rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente;
- A redução de custos operacionais;
- A transformação de custos fixos em custos variáveis;
- A partilha de riscos entre subcontratante e subcontratado.

Principais desvantagens:

- A perda do controlo da execução das actividades;

⁴⁴ “Faz o que fazes melhor e subcontrata o resto” - Tradução livre do autor

- A perda de confidencialidade;
- A perda de controlo sobre a qualidade do serviço prestado – evidenciadas no grau de insatisfação por parte de clientes e dos próprios colaboradores;
- A dependência excessiva em relação ao subcontratado;
- A eventual verificação de custos mais elevados do que os decorrentes do desempenho interno (subcontratado é menos eficiente, ou quando este não transfere os benefícios da sua eficiência acrescida);
- A perda de conhecimento e competências internas;
- A impossibilidade de regresso ao desempenho interno das actividades subcontratadas (ou possibilidade só com elevados custos de mudança);
- A desmotivação do pessoal, normalmente gerada pelas incertezas e instabilidade associadas à condução do processo;
- Os elevados custos associados ao próprio processo e à gestão e controlo do desempenho do subcontratado;
- As dificuldades de integração das actividades subcontratadas com as desempenhadas internamente.

Os principais riscos que podem ser identificados são:

- A diminuição das capacidades dos recursos humanos da organização, designadamente no que concerne à capacidade de aprendizagem organizacional, à criatividade e à inovação;
- A eventual inexperiência e incompetência do pessoal subcontratado;
- A incerteza em relação à evolução do negócio, em face das constantes mutações do meio envolvente;
- O aparecimento de mais um interlocutor a dificultar a comunicação e/ou a gerar conflitos entre as várias partes;
- A perda do sentido das prioridades, ou a confusão entre o que é essencial e acessório, que poderá acontecer quando:
 - O risco do subcontratado ser mais ineficaz e ineficiente que o subcontratante;
 - Não permite o alinhamento e a concentração de recursos, capacidades e competências, nas fontes de vantagens competitivas;
 - O *outsourcing* surge como o fim em si mesmo e não como meio;

É apresentado por Wheelen e Hunger (2012:249), um estudo conduzido por empresas europeias e norte americanas, onde são identificados os sete maiores erros em termos de *outsourcing* e que devem ser evitados:

- Fazer o *outsourcing* de actividades que não devem ser *outsourced*: as empresas devem manter as actividades principais ou consideradas *core*⁴⁷.
- O *outsourcing* não se encontra convenientemente alinhado com a estratégia da organização.
- Os custos escondidos do *outsourcing*:
 - A gestão do contrato;
 - A necessidade de extensão ou redução dos serviços, face a alterações do meio envolvente;
 - As falhas na elaboração do SLA e na clarificação dos KPIs;
 - A inexistência de penalizações;
 - Os seguros não considerados;
 - O próprio processo.

Conforme defendem Raiborn, Butler e Massoud (2009:349), os riscos associados ao *outsourcing* podem ser tipicamente classificados em quatro categorias gerais: “perda de controlo, perda de inovação, perda de confiança organizacional e custos transacionais superiores ao espectável”⁴⁵.

Relativamente ao quarto risco mencionado, custos transacionais superiores ao espectável, os mesmos autores mencionam (2009:350), “independentemente da estratégica tática ou racional da decisão de libertar algumas actividades organizacionais a uma entidade externa, esta apenas pode ser feita após uma análise efectiva de custos e benefícios. Os custos considerados não devem ser apenas os que são extraídos dos sistemas contabilísticos, como também aqueles que são mais difíceis de identificar pois não são directamente quantificáveis, como é exemplo o risco do custo do serviço *outsourced*”⁴⁶.

É apresentado por Wheelen e Hunger (2012:249), um estudo conduzido por empresas europeias e norte americanas, onde são identificados os sete maiores erros em termos de *outsourcing* e que devem ser evitados:

- Fazer o *outsourcing* de actividades que não devem ser *outsourced*: as empresas devem manter as actividades principais ou consideradas *core*⁴⁷.

⁴⁵ Tradução livre da autora. No original: *loss of control, loss of innovation, loss of organizational trust, and higher-than-expected transaction costs.*

⁴⁶ Tradução livre da autora. No original: *Other costs and benefits are decision-relevant but not part of the accounting system; such factors cannot be ignored simply because they are difficult to obtain or require the use of estimates. One of the most important and least understood considerations in the do-or-buy decision is the cost of service outsourcing risk.*

⁴⁷ “Nucleares” – tradução livre da autora

- Seleção do fornecedor errado: alguns fornecedores não são de confiança ou não estão devidamente actualizados com os processos mais recentes.
- Elaboração de um contrato fraco: as empresas não estabelecem de um adequado nível de poder na relação comercial.
- Negligência nas questões de pessoal: os colaboradores deixam de estar dedicados à empresa.
- Perda de controlo sobre a actividade em *outsourcing*: os gestores perdem o controlo e a capacidade de gerir as actividades em *outsourcing*.
- Negligência na análise dos custos não esperados do *outsourcing*: custos adicionais devem ser devidamente incorporados nas avaliações como por exemplo a contratação de consultores para a avaliação da solução de *outsourcing*.
- Falha na consideração de uma estratégia de saída: as empresas não incluem cláusulas de reversibilidade nos contratos, nomeadamente a possível saída em caso de não cumprimento contratual.

Ainda que as actividades da empresa sejam subcontratadas, é da responsabilidade da gestão a garantia da existência de adequados níveis de controlo interno. Assim, o processo de gestão de risco e monitorização do mesmo na entidade em regime de *outsourcing* tem de garantir SLA – *Service Level Agreement*, através de criação de KPIs – *Key Performance Indicators* adequados aos níveis de risco previamente considerados. Deverá ainda ser considerado um plano de continuidade de negócio, adequado ao nível de risco existente.

3.7. Logística

A definição de logística face a referências actuais é apresentada por Carvalho (2004:29) “como um sistema de actividades integradas pelo qual fluem produtos e informação, desde a origem ao ponto de consumo, sustentado por factores que determinam a vertente de disponibilização da organização, isto é, um sistema que responde no tempo certo, com a quantidade correcta e que conecte aos locais mais apropriados.” Menciona ainda o mesmo autor, que numa perspectiva mais global deve ainda ser considerada a optimização de custos.

No que diz respeito às actividades logísticas, e tendo por referência a abordagem de Michael Porter no seu livro de 1985 *Competitive Advantage* relativamente à cadeia de valor, menciona assim Carvalho (2004:37) que “ a divisão entre actividade primárias e de suporte está relacionada com o facto de as primeiras serem mais contributivas para a

formação dos custos logísticos totais ou que se afigurarem essenciais para a coordenação efectiva e completa da função logística.” No entanto o autor não concorda, pois a existência de diferentes realidades deverá ser sempre considerada e poderá levar a inversões nestas análises.

Numa perspectiva de serviço total ao cliente, indica o mesmo autor (2004:38), que são consideradas como actividades fulcrais ou primárias: o transporte, a constituição e gestão de *stocks*⁴⁸ e o processamento de encomendas. Sendo as “de suporte, aquelas que permitem que as anteriores possam ser executadas: o armazenamento, a movimentação de materiais/produtos, a grupagem e/ou embalagem (ou as inversas), a aquisição (para reposição do nível de *stock*, sem envolvimento na negociação de preço), a manutenção, tratamento e controlo da informação e o planeamento logístico.”

A definição de logística farmacêutica no âmbito deste Estudo de Caso é considerada apenas relativamente à actividade do pré-grossista. Esta organização é uma entidade detentora de um alvará de armazenagem e distribuição de medicamentos por grosso e que tem a responsabilidade de armazenar os medicamentos e assegurar posteriormente o transporte e entrega dos medicamentos junto dos armazenistas, hospitais ou farmácias.

A logística farmacêutica tem vindo a ganhar um maior destaque em Portugal nos últimos vinte anos. Até meados dos anos oitenta, a grande maioria das empresas farmacêuticas em Portugal eram as responsáveis pela armazenagem e distribuição dos seus produtos. Em alguns casos eram empresas que faziam parte da indústria nacional e os modelos que existiam eram horizontais, era garantida a completa cadeia de fornecimento, desde a produção até à entrega final ao cliente. Em alguns caso as empresas ainda eram detentoras de farmácias, pelo que poderiam até garantir a entrega ao doente.

Nos casos de multinacionais farmacêuticas, já era possível a existência de diferentes modelos, algumas empresas seguiam o modelo nacional de negócio transversal, garantindo a totalidade dos processos, desde a produção do medicamento até à entrega final aos clientes; havendo outras que apenas optavam por autorizar a distribuição em Portugal a uma empresa local. Em alguns casos, estas últimas, quando decidiram aumentar a respectiva dimensão no mercado Português mantiveram a armazenagem e distribuição junto das entidades com quem já estavam a trabalhar.

⁴⁸ “Produtos ou mercadorias” – tradução livre da autora

Na década de noventa começaram a surgir as primeiras empresas especializadas na distribuição Logística Farmacêutica. Em alguns dos casos que já tinham experiência na distribuição Logística da área de grande consumo, e que a área Farmacêutica, seria apenas mais um sector. A indústria alimentar tem muitos requisitos idênticos aos dos medicamentos, podendo as empresas garantir diversas sinergias, utilizando as infra-estruturas existentes em termos de armazéns e até mesmo de transporte.

Conforme mencionado num artigo de João Rui Pita sobre “A farmácia e o medicamento em Portugal nos últimos 25 anos” em 2010, existem em Portugal diversos armazéns grossistas (armazenistas) “de medicamentos, com diferentes regimes de propriedade. Cerca de 40% estão em regime de cooperativas, 29% sob poder de empresas multinacionais, 9,5% são detidos por empresas nacionais, havendo outras possibilidades que rondam os 21,5%.” Menciona ainda o mesmo autor, que “Trata-se de um sector que passou por uma modernização profunda. Não só no plano institucional como nos planos técnico e científico. Os critérios de funcionamento de instalações apropriadas e de direcção-técnica de farmacêutico, bem como as exigências impostas pelas Boas Práticas de distribuição grossista actualizaram e modernizaram um sector que se encontra em expansão que se deve em parte à recepção de multinacionais de distribuição grossista e às repercussões operadas no regime jurídico dos medicamentos que resultam da adaptação para Portugal de Directivas Comunitárias.”

As Boas Práticas da Distribuição mencionadas por Pita, são uma das actuais preocupações neste sector. É necessário fazer uma análise das falhas existentes e assegurar a implementação das mesmas com a brevidade possível.

Em Portugal o Infarmed, que será abordado com mais detalhe ao longo do capítulo, é a entidade reguladora, e publica todos os anos “ A Estatística do Medicamento”, no qual apresenta a evolução dos mais diversos elementos relativos ao medicamento em Portugal. A título ilustrativo e para mostrar a dimensão dos principais clientes finais da Logística farmacêutica, são apresentados na Figura 3.8 os elementos relativos a 2012, quanto às empresas farmacêuticas, armazéns de Medicamentos, Farmácias, Postos de Medicamentos e Locais de Medicamento Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM)

3.1. Empresas Farmacêuticas, Armazéns de Medicamentos, Farmácias, Postos de Medicamentos e Locais Autorizados de Venda MNSRM

Pharmaceutical Companies, Medicines Wholesalers, Pharmacies, Pharmacy Extensions and Drug Stores

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Empresas Farmacêuticas / Pharmaceutical Companies | - | - | 311 | 334 | 367 |
| Armazéns de Medicamentos / Medicines Wholesalers | 345 | 347 | 402 | 406 | 409 |
| Farmácias / Pharmacies | 2 664 | 2 693 | 2 768 | 2 789 | 2 796 |
| Postos / Pharmacy Extensions | 241 | 221 | 154 | 152 | 164 |
| Locais Autorizados de Venda MNSRM / Drug Stores | 745 | 838 | 915 | 926 | 950 |

Figura 3.8 Dados Estatísticos de Entidades da Logística Farmacêutica

Fonte: INFARMED (2012)

Estes são as principais entidades do modelo de distribuição existente em Portugal. Falta apenas considerar as entidades Públicas e Privadas do setor da saúde: Os Hospitais e Clínicas.

Este sector da actividade, conforme anteriormente mencionado, rege-se por legislação muito específica, sendo a principal norma a do Estatuto do Medicamento – DL n.º 176/2006, de 30 de Agosto, e as mais recentes actualizações em termos de boas práticas de distribuição publicadas, em 7 de Março de 2013, no Jornal Oficial da União Europeia (2013/C 68/01) e que deverão brevemente ser reflectidas na legislação nacional.

O Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento (INFARMED) foi criado em 1993. Em 2006 esta instituição deu o seu lugar à Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I. P. que manteve no entanto a sigla já existente (INFARMED), que é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio.

O INFARMED prossegue as atribuições do Ministério da Saúde, sob superintendência e tutela do respectivo ministro. Tem como missão regular e supervisionar os sectores dos medicamentos, dispositivos médicos e produtos cosméticos e de higiene corporal, segundo os mais elevados padrões de protecção da saúde pública e garantir o acesso dos

profissionais da saúde e dos cidadãos a medicamentos, dispositivos médicos, produtos cosméticos e de higiene corporal, de qualidade, eficazes e seguros.⁴⁹

Qualquer entidade em Portugal que pretenda exercer a sua actividade logística neste sector tem de obter uma autorização, designado de alvará, por parte do INFARMED. Para a obtenção desse alvará é necessária a submissão de um dossier completo a este organismo, contendo os diferentes requisitos e elementos conforme a legislação disponível, que será posteriormente avaliado e culminará com a marcação de uma inspecção por parte do INFARMED, com o objectivo final de garantir o alvará solicitado.

Podemos considerar os seguintes *stakeholders* deste setor:

- Público em geral (muita das vezes devido às necessidades como sendo os doentes);
- Os profissionais de saúde (médicos, farmacêuticos, enfermeiros e outros profissionais desta área);
- As farmácias e distribuidores (as diferentes entidades que distribuem e/ou vendem medicamentos e produtos de saúde, como por exemplo os armazenistas, as farmácias, as clínicas, os operadores logísticos entre outros) e;
- A indústria farmacêutica (que inclui actividades desde a produção, à comercialização e distribuição ou apenas a promoção).

Este setor da actividade económica é bastante regulamentado e bastante diferente de país para país, ainda que no âmbito da União Europeia (UE) e tendo em consideração a livre circulação de bens deveria ser um pouco mais semelhante. Cada estado membro poderá ter a sua autoridade, como é o caso em Portugal do INFARMED.

O autor Beerens, publicou um artigo para a consultora Holandesa *Groenewout* em 2005, designado “O Livro Branco do *outsourcing* logístico da indústria farmacêutica”⁵⁰ onde reforça que já na época “existem muitas regulamentações e referenciação que aumentam a qualidade e garantia dos medicamentos de uso humano e veterinário”⁵¹. É ainda mencionado no artigo, que estas regulamentações variam de país, sendo a entidade

⁴⁹ Natureza, missão e atribuição do INFARMED disponível em http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/SOBRE_O_INFARMED/APRESENTACAO

⁵⁰ Tradução livre da autora. No original: *A White Paper on logistics outsourcing within the pharmaceutical industry*

⁵¹ Tradução livre da autora. No original: *many regulations and guidelines to increase the quality and safety of medicinal products for human and veterinary use.*

reguladora nos Estados Unidos da América designada de *US Food and Drug Administration (FDA)* e na Europa *European Agency for the Evaluation of Medicinal Products (EMA)*, devem as mesmas ser consideradas pela indústria farmacêutica tendo por base a respectiva localização.

Neste mesmo artigo são identificadas como as principais razões para recorrer ao *outsourcing* neste setor de actividade “redução de custos, melhoria nos níveis de serviço, aumento da flexibilidade operacional, focalização nas áreas *core* e melhoria da utilização dos recursos. Os operadores de serviços logísticos têm a capacidade de dar aos clientes a sua especialização e experiência.”⁵²

Quando colocada a questão se o recurso ao *outsourcing* resolve os problemas, a resposta é positiva, mas há que assumir as responsabilidades e assegurar uma correcta gestão do parceiro.

Reforça assim Beerens (2005) que os factores críticos para o sucesso no recurso ao *outsourcing* passam, entre outros, por:

- Tendo em consideração a dependência do parceiro, garantir a manutenção de pessoal especializado na empresa para gerir esta área, ter uma estrutura de gestão na entidade sub-contratada perfeitamente definida e clara e ter um SI de qualidade;
- Ter uma adequada gestão contratual, baseada num modelo de parceria;

Esta estrutura está apresentada de uma forma esquemática e simples na Figura 3.9., existindo diferentes áreas de actuação é fundamental que os SLAs sejam perfeitamente claros para cada uma dessas áreas, devendo os respectivos KPIs assegurar uma adequada avaliação da *performance*, permitindo identificar as áreas de melhoria.

⁵² Tradução livre da autora. No original: *cost reduction, improvement of services levels, increase on operational flexibility, focusing on core competences and improvement of assets utilization. Logistics Services Providers have the ability to provide their clients with expertise and experience*

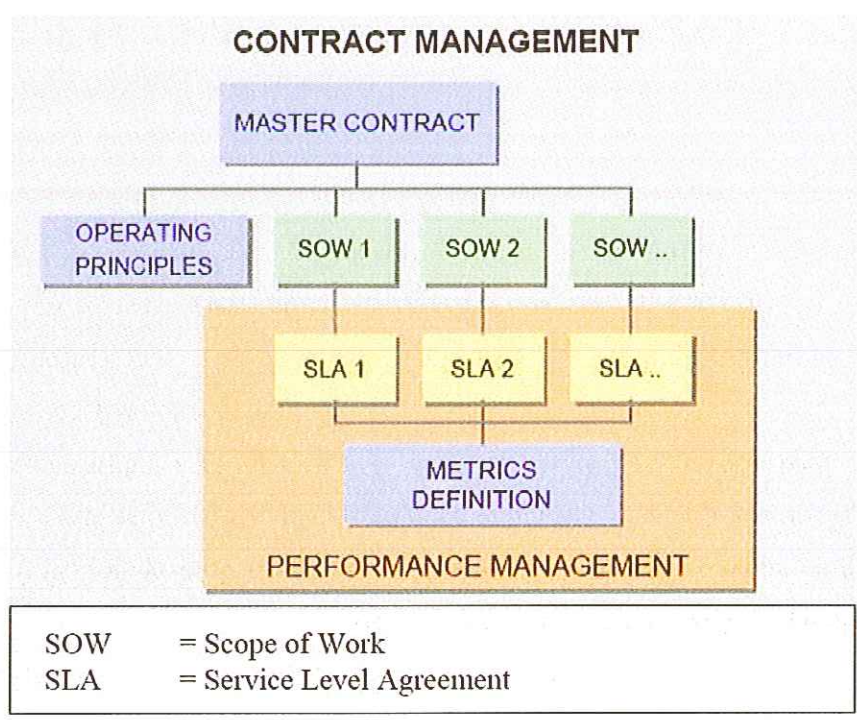


Figura 3.9 Estrutura de gestão de contrato

Fonte: Beerens (2005)

Beerens, Alain – 2005 Outsourcing the medicine for Supply Chain headaches “A White Paper on logistics within the pharmaceutical industry”

Há ainda que ter em consideração que estas soluções requerem grandes investimentos em termos de SI e como tal não aconselhável mudar de parceiro como muita regularidade. Nos casos em que sejam identificadas necessidades de melhoria, deve ser estruturado um plano de acção e trabalhar em conjunto com a entidade para assegurar a sua implementação de acordo com os termos acordados.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi baseada na análise qualitativa do Estudo de caso e devidamente suportada na literatura existente sobre os temas de gestão de risco, modelos de controlo interno existentes, *outsourcing*, logística e logística farmacêutica.

O Estudo de caso deve ser entendido como um estudo empírico contemporâneo que investiga um fenómeno no seu contexto real (YIN, 2009:18). Como a análise e a gestão de risco de actividades em *Outsourcing* têm a necessidade de uma orientação prática, considerou-se a análise qualitativa como a mais adequada.

A principal fonte de informação utilizada foi a participação directa no processo, a observação das diferentes actividades envolvidas, a documentação interna existente na empresa, a legislação aplicável, a literatura especializada e as entrevistas/inquéritos efectuadas a gestores de duas empresas.

Tendo por base o facto da empresa contratante ser uma multinacional com sede em Inglaterra e filiais em diversos países, alguns dos quais com requisitos SOX, toda a literatura relativa ao controlo interno e legislação aplicável foi fundamental.

O questionário, de preenchimento individual, foi enviado por correio electrónico para todas as funções envolvidas no contrato de *outsourcing* objecto de estudo, constituindo-se, deste modo, como um censo - todos os elementos da população em estudo são inquiridos, por ser exequível e desejável (Malhotra, Birks, 1999), assegurando deste modo a aceitação dos resultados uma vez que todos podem opinar e o erro de amostragem aleatório é nulo. Embora nem todas as funções tenham respondido, a amostra é largamente representativa de uma população estatisticamente pequena ($N < 30$).

Os entrevistados são pessoas envolvidas no processo de selecção da entidade subcontratada ou da própria entidade em regime de *outsourcing*, com conhecimento das diferentes actividades subcontratadas. Previamente à entrevista, foi remetido um documento introdutório que enquadrava o presente estudo, bem como as questões que iriam fazer parte da entrevista. Nos casos em que não foi possível a realização da entrevista, o questionário

foi preenchido e devolvido por correio electrónico. No casos em que foi possível garantir a entrevista, esta foi presencial e demorou cerca de dez minutos.

A entrevista/inquérito foi constituída por perguntas fechadas e abertas, tendo as perguntas abertas o objectivo de complementar a questões fechadas.

Procurou-se estruturar as questões da visão global para a visão mais específica, começando no perfil geral da Empresa em termos de gestão de risco, seguido das diversas opções de *outsourcing* da empresa e, por último, a gestão de risco em *outsourcing*.

Com base nos actuais requisitos das empresas com cotação na bolsa de Londres - a utilização de perguntas fechadas, em forma de questionário, visou ajudar o entrevistado a focar-se nas áreas em estudo e a possibilitar uma análise quantitativa dos dados obtidos. No final de cada uma das três secções lógicas em que foi estruturado o questionário (apresentado com mais detalhe no próximo sub-capítulo) foi considerada uma questão aberta para complementar as anteriores.

4.1. Ferramenta de recolha dos dados

Com o objectivo de recolher os dados para este Estudo de caso, para além da observação e de diversas interações com os vários intervenientes nas actividades, foram elaborados dois questionários distintos:

- Um para a empresa contratante, cujo questionário foi finalizado na altura da entrevista e,
- Um outro para a empresa contratada.

Os dois questionários podem ser analisados no presente documento, nos apêndices I e II respectivamente.

4.1.1 Questionário/Entrevista empresa contratante

Foi aplicado um questionário constituído por quinze perguntas, quatro das quais abertas.

As perguntas estavam organizadas em três secções lógicas:

- i) Gestão de risco na empresa;
- ii) Opções de *outsourcing* da empresa e
- iii) Gestão de risco em *outsourcing*.

O questionário, de preenchimento individual, foi enviado por correio electrónico para todas as pessoas que desempenham funções no âmbito do contrato de *outsourcing* objecto de estudo, constituindo-se deste modo como um censo, pois corresponde à totalidade da população em análise. Foi agendada uma entrevista de cerca de 10 minutos com cada um dos *managers* que respondeu ao questionário, de forma a esclarecer eventuais dúvidas e obter informação mais detalhada.

4.1.1.1 Estrutura do Questionário/Entrevista da empresa contratante

O questionário foi estruturado de forma a partir do geral para o particular.

No primeiro conjunto de questões, foram consideradas questões relacionadas com a gestão de risco na empresa contratante. Procurou-se identificar a forma como os *managers* da empresa contratante consideravam que a mesma foi efectuada, dando resposta às seguintes questões:

1. Descrição dos processos de gestão de risco da empresa de uma forma sumária,
2. Identificação das principais áreas geridas em termos de risco,
3. Identificação da regularidade com que é feita a gestão de risco,
4. Identificação da área considerada mais crítica.

O segundo conjunto de questões, abordou as opções de *outsourcing* da empresa contratante, na área da Logística – armazenagem e distribuição dos produtos da empresa, tendo na estrutura as seguintes questões:

5. Identificação dos principais motivos para recorrer ao *outsourcing*,
6. Identificação dos critérios não financeiros para a opção considerada,
7. Identificação das principais desvantagens de recorrer ao *outsourcing*,
8. Tempo dispendido na gestão da empresa contratada,
9. Se o tempo dispendido, está em linha com o previsto e,
10. Identificação das principais áreas em que esse tempo é dispendido.

As questões foram organizadas de uma forma semelhante às da empresa contratante, mas tendo sido dada a visão da entidade contratada relativamente ao modelo de gestão de risco utilizado, estando as questões divididas em três secções:

O terceiro conjunto de questões foi relacionado especificamente com a gestão de risco em *outsourcing*, tendo sido colocadas as seguintes questões:

11. Se a empresa exige que as subcontratadas tenham um sistema de riscos implementado,
12. Identificação do momento em que é feita a análise de risco à empresa subcontratada,
13. Identificação do tipo de gestão de risco,
14. Identificação dos elementos da gestão de risco considerados mais importantes,
15. Em que medida o inquirido concorda com um conjunto de afirmações relativas ao actual modelo de *outsourcing*,
16. Identificação dos pontos fortes da empresa contratada,
17. Identificação do aspecto da gestão da empresa contratada que o inquirido gostaria de ver melhorado e por último,
18. Se o inquirido acreditava que essa melhoria fosse acontecer num futuro próximo.

Durante a entrevista final, e após receber todos os questionários, procurou-se com as perguntas abertas, as últimas de cada conjunto, obter informação adicional para confirmar e validar as questões fechadas iniciais.

4.1.2 Questionário empresa contratada

Foi aplicado um questionário devidamente estruturado e constituído apenas por oito perguntas, todas elas fechadas por forma a maximizar a obtenção de resposta atempada e válida.

As questões foram organizadas de uma forma semelhante às da empresa contratante, mas procurando obter a visão da entidade contratada relativamente ao modelo de gestão de risco utilizado, estando as questões divididas em três secções:

- i) Gestão de risco na empresa;
- ii) Gestão de risco no *outsourcing* e;
- iii) Gestão do risco enquanto factor competitivo.

O questionário, de preenchimento individual, foi enviado por correio electrónico para todas as funções da empresa contratada tidas como significativamente representativas.

4.1.2.1 Estrutura do Questionário da empresa contratada

De forma semelhante ao que foi efectuado para a empresa contratante, o questionário foi estruturado de forma a partir do geral para o particular.

No primeiro conjunto de questões, foram consideradas questões relacionadas com a gestão de risco na empresa contratante. Procurou-se identificar a forma como os *managers* da empresa contratada consideram que a gestão de risco é feita na sua empresa, dando resposta às seguintes questões:

1. Em que áreas está focada a gestão de riscos da empresa,
2. Qual a regularidade com que é feita a gestão de risco.

O segundo conjunto de questões, aborda as opções de *outsourcing* da empresa contratada, nomeadamente a forma como é gerida junto das empresas com quem têm subcontratação de actividades, serviços ou processos. As questões consideradas foram as seguintes:

3. Quais os principais *drivers*⁵³ para recorrer ao *outsourcing*,
4. Quando é feito a análise de risco à empresa subcontratada,
5. Se é exigido às empresas subcontratadas que tenham um sistema de gestão de riscos implementado,
6. Em que medida concorda com um conjunto de afirmações relativas ao actual modelo de *outsourcing*,

O terceiro conjunto de questões foi relacionado especificamente com a gestão de risco enquanto factor competitivo para a empresa, tendo sido colocadas as seguintes questões:

7. Qual a frequência com que os processos de gestão de risco da empresa são valorizados na sua selecção em concursos; são revistos face a exigências das empresas contratantes e se as empresas contratantes têm a preocupação de criar planos de contingência conjuntos,

⁵³ "Motivos" – tradução livre da autora

8. Quais os elementos de avaliação que consideram ser mais valorizados pelas empresas contratantes.

Apenas as respostas quantitativas recebidas por correio electrónico foram consideradas para efeito dos resultados do questionário.

4.2. Possíveis conclusões

Com base nas entrevistas e questionários preparados, as principais perguntas a considerar são as seguintes:

Existem custos escondidos ou não previstos:

- existe a necessidade de alocação de tempo não previsto ou superior àquele que estava previsto na altura da implementação do modelo de *outsourcing*?
- existem actividades necessárias para garantir o modelo de *outsourcing* e que não foram previstas?

Há falhas na gestão de risco por parte da sub-contratada por:

- não ser efectuada uma revisão periódica de riscos? ou
- não existir um plano de continuidade de negócio robusto e que seja testado regularmente?

Assim, foram identificadas as ligações possíveis às conclusões face às diferentes perguntas elaboradas.

4.2.1 Conclusão I – Existem custos escondidos ou não previstos?

Por forma a concluir relativamente à existência/inexistência de custos não previstos, foram feitas diversas questões aos *managers* da empresa contratante, tendo as mesmas sido agrupadas em cinco conjuntos distintos que iremos detalhar.

4.2.1.1 Qual o tempo que os managers da empresa contratante estão a dedicar à gestão desta relação?

É mencionado na literatura existente por diversos autores e algumas empresas de consultoria que os custos efectivos são por vezes superiores aos inicialmente previstos. Com recurso à questão P8, iremos procurar avaliar esta questão tendo por base a alocação

de tempo por parte dos *managers*. Através da informação disponível na subquestão seguinte P8A será possível verificar se esse tempo está acima, abaixo ou em linha com o inicialmente esperado. Com os elementos da questão P8B teremos a indicação de quais as actividades que absorvem mais tempo.

4.2.1.2 Houve ganhos de eficiência com o recurso ao outsourcing e a empresa contratante soube antecipar o volume de trabalho interno na gestão do outsourcing?

Ainda no que diz respeito aos custos não esperados, e também para avaliar quanto ao grau de concordância entre os *managers*, será possível verificar pelas respostas obtidas na questão P13, se os inquiridos concordam ou discordam que se tenham obtido ganhos de eficiência com o *outsourcing* da operação logística e na mesma linha, se concordam ou discordam que a empresa tenha sabido antecipar o volume de trabalho interno decorrente da gestão deste novo parceiro.

4.2.1.3 O tempo dedicado à gestão da parceria é ou não um aspecto a melhorar?

Tendo por base as respostas às questões anteriores, e ainda que sendo uma questão aberta, com a questão P15A, iremos procurar identificar qual o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que os *managers* mais gostariam de ver melhorado. Adicionalmente verificar se os mesmos o consideram como exequível ou não, tendo por base a resposta à questão P15B

4.2.1.4 Os managers da empresa contratante têm ou não noção de falhas na gestão de risco por parte da entidade sub-contratada?

Da análise à classificação atribuída pelos diversos *managers* à questão P13, será possível observar se os inquiridos consideram ou não, que a empresa tem noção do risco de falhas na gestão de risco por parte da empresa sub-contratada.

4.2.1.5 Considera que está a ser dada atenção à satisfação do cliente final?

Das respostas dadas na questão P13, ainda será possível verificar se os *managers* consideram ou não que está a ser dada a necessária atenção à satisfação do cliente final.

4.2.2 Conclusão II – Há falhas na gestão de risco por parte da empresa sub-contratada?

Com o objectivo de concluir quanto à existência/inexistência de falhas na gestão de risco por parte da empresa seleccionada para o *outsourcing* logístico, foram algumas questões aos *managers* de ambas as empresas, tendo a mesmas sido consideradas em sete conjuntos distintos que iremos abordar de seguida.

4.2.2.1 A empresa tem um sistema de gestão de riscos robusto

Com base nos requisitos a que está sujeita por estar cotada na LSE, a empresa tem um sistema de gestão de riscos robusto que é reconhecido pelos seus *managers*. Esta análise será possível de aferir através das respostas às questões P1 e P3, sendo ainda identificadas quais as áreas prioritárias com base na informação obtida na questão P2.

4.2.2.2 Qual é o principal risco para a empresa contratante

Após a identificação das várias áreas consideradas prioritárias para a empresa, irá ser possível identificar para os diferentes *managers* qual é considerado como o principal risco para a empresa. Esta informação será disponibilizada com a resposta à questão P4.

4.2.2.3 Foram as motivações financeiras para recorrer ao *outsourcing* e é ou não valorizado o risco de potenciais ineficiências

Conforme defendido por Santos (1998) os motivação para recorrer ao *outsourcing* podem ser diversas.

Assim através das respostas obtidas dos *managers* da empresa contratante à questão P5 será possível identificar se as motivações foram ou não financeiras.

Em caso afirmativo, e em conjugação com a questão P7 será identificável através das principais desvantagens consideradas pelos *managers*, se é ou não valorizado o risco de serem geradas ineficiências nestes contratos.

4.2.2.4 A gestão de risco na empresa subcontratada foi valorizada no processo de selecção

Conforme as politicas e procedimentos da empresa, tendo por base o relatório *Turnbull* na garantia de um adequado nível de controlo interno e gestão de riscos, a robustez dos

processos de gestão de risco da empresa subcontratada foi ou não uma das variáveis mais valorizadas no processo de selecção do parceiro para a área Logística? Esta conclusão será devidamente suportada pela resposta à questão P6.

4.2.2.5 Qual o modelo de gestão de risco na empresa subcontratada – proactivo ou reactivo?

Conforme mencionado por Raiborn et al. (2009), as empresas normalmente gerem os riscos do *outsourcing* de duas formas, reactiva ou proactiva, sendo que a opção reactiva não permite uma gestão eficaz e sistemática que deve ser considerada para as actividades subcontratadas.

As respostas à questão P11, permitirão identificar qual o modelo de gestão de risco da empresa subcontratada, percebido por parte dos *managers* da empresa contratante. Se o modelo que seguem é proactivo e semelhante ao estudados durante a revisão da literatura como o COSO ou o COBIT, ou se pelo contrário têm um modelo de gestão de riscos reactivo. Adicionalmente será feita a comparação com a questão P14, por forma a verificar se foi ou não uma das áreas considerada como ponto forte para a selecção feita.

Através da conjugação com as questões P1 e P2 da empresa contratada, será possível concluir quanto ao grau de concordância entre as duas empresas.

4.2.2.6 A empresa contratante exige ou não que os parceiros tenham um sistema de gestão de riscos e qual a periodicidade da sua revisão?

Reforçando os benefícios mencionados por Wagner em 2006, relativamente à lei SOX, também a empresa contratante, pelo facto de ter delegações em diversos países onde o cumprimento com esta legislação é obrigatória, tem determinados procedimentos transversais aos diferentes países. Assim pelas respostas à questão P9, será possível confirmar a resposta dos *managers* quanto ao seu grau de exigência.

Adicionalmente, será verificada pela resposta à questão P10, qual a respectiva regularidade.

4.2.2.7 *Quais as ferramentas que são valorizadas pela empresa contratante na gestão de riscos dos contratos em outsourcing?*

Com recurso à informação disponibilizada na questão P12, será possível identificar quais as ferramentas que os *managers* consideram como sendo as mais importantes na relação com a empresa contratada.

5. ESTUDO DE CASO – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa *Totica* é uma empresa biofarmacêutica global, orientada para a inovação.

As suas competências e recursos estão focados na investigação, desenvolvimento e comercialização de medicamentos para tratar algumas das doenças mais graves a nível mundial dentro de diversas áreas terapêuticas.

Tem definido como missão a procura de soluções inovadoras para o doente, através do desenvolvimento de medicamentos que representem benefícios reais para a sua saúde e, simultaneamente, acrescentar valor para os *stakeholders* e para a sociedade.

Investiga, desenvolve, produz e comercializa medicamentos de prescrição médica em importantes áreas terapêuticas, que incluem conforme citado algumas das doenças mais graves.

Trabalha com diversos parceiros que permitem assim, combinar e complementar competências, garantindo o alcance um objetivo comum: melhorar os cuidados de saúde.

Está implementada em mais de 100 países com uma presença crescente em economias em desenvolvimento, incluindo China, Brasil, Índia e Rússia.

Em Portugal, tem cerca de 200 colaboradores.

A área Logística encontra-se numa estrutura internacional, tendo um representante em Portugal que reporta à direcção financeira e simultaneamente à equipa internacional. Há ainda uma forte ligação com a área legal, médica e regulamentar.

Face aos objectivos globais de empresa, foi identificado a necessidade estratégica de reavaliar a solução de *outsourcing* que estava implementada e procurar uma alternativa se possível com um único fornecedor na região Ibérica.

Assim foi iniciado um processo de selecção de um parceiro para a área Logística por via de um contrato de *outsourcing*.

A empresa segue um processo bastante completo e estruturado para a selecção de fornecedores. Este é baseado na legislação existente e nas recomendações em termos de

...princípios, normas, políticas e código de conduta existentes. Ou que caso existam algumas divergências estão dispostas a avaliá-las e garantir a sua eliminação.

Na avaliação do risco dos fornecedores deve ser considerada a metodologia anteriormente abordada em termos do COSO ERM. Na gestão de risco e controlo interno, abordadas nos capítulos anteriores e segue um processo *standard* que está disponível para consulta do site de acesso ao público em geral, mas em particular para todas as entidades com quem a empresa tem relações comerciais.

É um processo designado de contratação responsável, tendo por base o Código de Conduta da Empresa e os Valores, e que considera os requisitos legais e regulamentares, com vista a minimizar o risco reputacional. Tal como foi abordado no capítulo relativo à importância do controlo interno, nomeadamente as referências ao relatório *Turnbull*, a empresa deve garantir e poder provar, se necessário, que seguiu procedimentos adequados na seleção do fornecedor, caso este venha a ser alvo de penalizações relativas a práticas inapropriadas, como é o caso do suborno ou corrupção.

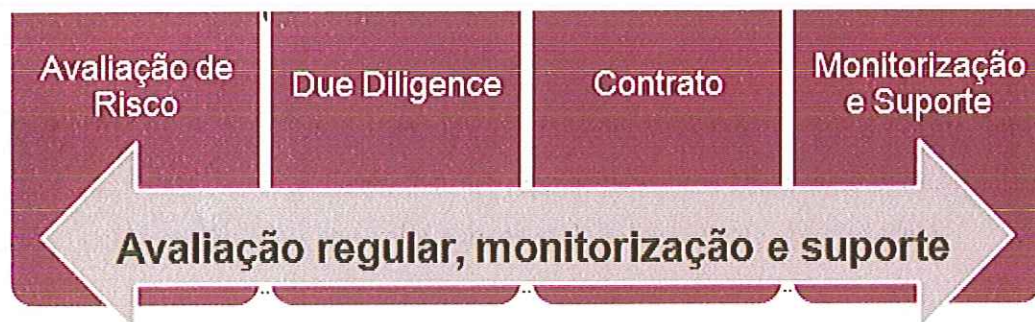


Figura 5.1 Processo contratação responsável

Fonte: Adaptação do autor

O processo inicia-se com a avaliação do risco, sendo que uma das principais questões em análise é procurar garantir que a empresa apenas irá colaborar com entidades que tenham a mesma abordagem, que concorde com os princípios, normas, políticas e código de conduta existentes. Ou que caso existam algumas divergências estão dispostas a avaliá-las e garantir a sua eliminação.

Na avaliação do risco dos fornecedores deve ser considerada a metodologia anteriormente abordada em termos do COSO ERM.

Após identificar o potencial risco – considerando a sua probabilidade e impacto, - se considerarmos os controlos existentes e as mitigações possíveis, iremos obter o nível de risco existente e este terá de ser inferior ao nível que a empresa considera como aceitável.

As principais áreas de risco da empresa são baseadas no código de conduta anteriormente mencionado, e que está disponível para consulta no *site* da empresa, o qual é de acesso aberto ao público.

Assim as principais áreas de risco para a empresa na área da Logística Farmacêutica são:

- Anti suborno e anti corrupção,
- Segurança do Produto,
- Direitos Humanos,
- Saúde, Segurança e Ambiente,
- *Governance*.

O processo seguinte, a *Due Diligence*⁵⁴, é feito através de questionários ou auditorias. Neste passo, são identificadas áreas de preocupação numa fase preliminar da relação e na qual poderemos em conjunto com o fornecedor trabalhar com vista a melhorar.

O terceiro passo é a elaboração do contrato. Neste devem ser garantidas todas as cláusulas de responsabilidade, planos de melhoria contínua e requisitos de auditoria. Estas cláusulas já fazem parte do processo inicial de selecção do fornecedor, nomeadamente da solicitação de informação que será abordado num próximo capítulo.

O quarto e último passo (ainda que este seja feito de uma forma contínua e regular) é a monitorização e suporte.

Os fornecedores são avaliados de uma forma regular através do programa de auditorias existente, em que é aferido se os requisitos e *standards* são seguidos por parte dos mesmos. As auditorias podem ser internas, externas ou a combinação das duas. Todos os fornecedores são monitorizados de uma forma periódica e sistemática e os respectivos resultados são disponibilizados todos os anos no site da empresa de uma forma agregada. Os resultados das auditorias são partilhados com os fornecedores por forma a concordar com planos de melhoria e avaliar a respectiva evolução. Sempre que necessário, devem ser consideradas auditorias subsequentes para avaliação das medidas implementadas.

⁵⁴ "Investigação necessária" – tradução livre da autora.

5.1. O controlo interno na *Totica*

No relatório anual da empresa é reforçado que a base de preparação da informação relativa a *corporate governance* é baseada no *UK Corporate Governance Code*, publicado pela FRC. Assim todas as filiais têm de garantir que os respectivos requisitos são devidamente considerados.

No que diz respeito à gestão de risco, pelo facto de ser uma empresa biofarmacêutica global baseada nas prescrições e comparticipações governamentais, enfrenta diversos riscos e incertezas que podem de uma forma negativa afectar o negócio. Assim e por forma a assegurar a correcta tomada de decisão, os riscos devem ser adequadamente geridos.

Uma das ferramentas utilizada em termos de controlo interno é baseada na SOX e pressupõe uma auto-avaliação quanto à efectividade dos controlos existentes para os diferentes processos da empresa. Nos países que não tenham requisito de conformidade como é o caso de Portugal, apenas são necessários garantir um número inferior de controlos, no entanto o sistema é único e garante a uniformidade de procedimentos.

Na base dessa gestão devem estar os diferentes níveis hierárquicos da organização, por forma a garantir que esta cultura é considerada em todas as actividades de gestão, desde a estratégia, passando pelo planeamento e orçamentação, até à vertente operacional.

Existem diferentes funções internas globais com responsabilidades devidamente definidas, garantindo assim a contribuição estruturada e regular da informação necessária para a administração assegurar a divulgação junto dos *stakeholders*. O comité de auditoria recebe informação regular dos auditores e das diferentes funções internas da organização, nomeadamente:

- Auditoria Interna – relatórios independentes para garantir quanto à gestão de risco e modelo de controlo interno;
- *Global Compliance* – relatórios dos principais riscos de *compliance*, suas iniciativas e resumo das auditorias dirigidas por funções de *compliance*, incluindo gestão de incidentes e investigações de reportes de denúncias no âmbito da política existente de *whistleblowing*;
- Controlo Financeiro e Grupo de *compliance* – relatórios com base na *compliance* com a SOX e nos controlos internos financeiros;
- Gestores – avaliação regular da *performance* face aos objectivos traçados, relatório anual de revisão regular de riscos e modelos existentes de monitorização.

5.2. Processo de selecção

Com o principal objectivo de obter a maior eficiência, com o menor custo, que garanta a manutenção de elevados padrões de qualidade e segurança, torna-se necessário recorrer à opção estratégica de *outsourcing* com vista à selecção de um parceiro especializado e com recursos devidamente qualificados.

Todo o processo de selecção deverá seguir os passos de um projecto, ter uma equipa devidamente estruturada, com um plano pré-estabelecido e assegurada a respectiva monitorização regular.

No presente Estudo de caso foi identificada a necessidade de alterar o prestador de serviços existente na área logística, uma vez que o existente tinha associado um elevado risco financeiro, para além de não cumprir com os requisitos estratégicos internos, designadamente a inexistência de ligações automáticas entre os vários sistemas informáticos, que permitem a existência de *standards* globais na área e uma mais fácil implementação de modelos idênticos noutros mercados. Adicionalmente, a estratégia pretendia assegurar a existência de uma solução única em termos Ibéricos, ou seja, o mesmo parceiro para Portugal e Espanha.

O processo de selecção de um novo fornecedor deve estar previamente definido na empresa. Esta definição poderá estar regulada por uma política ou através de um procedimento interno – SOP (*Standard Operating Procedure*). São estes alguns dos exemplos dos *standards* que devem existir nas empresas, e que permitem garantir que a selecção é feita de uma forma regulada e alinhada de acordo com critérios uniformes e claros, cumprindo, deste modo, com as regras internas e a legislação aplicável vigente. Também assim é possível garantir que existe equidade na selecção e que os critérios são claros para todos os elementos envolvidos.

No Estudo de caso foram consideradas as seguintes fases no processo de selecção:

- Preparação do processo de selecção de um novo fornecedor;
- Solicitação de Informação – *RFI (Request for information)*;
- Análise do *RFI* (onde é possível seleccionar uma lista reduzida de possíveis parceiros);

- Solicitação de quotação - *RFQ (Request for Quotation)*;
- Análise do *RFQ* e selecção do Parceiro;
- Negociação comercial.

5.2.1 Preparação do processo de selecção de um novo fornecedor

É nesta fase que deverá ser criada a equipa interna de gestão de projecto onde, para além da equipa operacional, poderá existir uma equipa alargada para tratar de eventuais questões pontuais e específicas (por exemplo na área legal, na área da qualidade, entre outras). Deverá ainda existir uma equipa de tomada de decisão (que tenha em consideração os diversos níveis de responsabilidade e de delegação de competências existentes na empresa). Deve ser partilhada a matriz de atribuição de responsabilidade, por exemplo, através de uma matriz *RACI – Responsibility, Accountability, Consulted and Informed*, onde se garante que os diferentes participantes conhecem a suas áreas de actuação no projecto, bem como as dos restantes elementos da equipa, garantindo a correcta e eficaz tomada de decisão.

Devem estar identificados todos os potenciais prestadores de serviço existentes no mercado, especializados nas actividades em avaliação e que poderão ajudar a identificar o que já é feito e disponibilizado no setor logístico.

A existência de uma lista bastante exaustiva dos potenciais prestadores de serviço tem algumas vantagens, nomeadamente permitir uma melhor avaliação das soluções/serviços já existentes. No entanto, tem por outro lado a desvantagem de ser mais complexa e exaustiva a análise da informação recolhida.

O actual prestador de serviços deverá ser sempre considerado no processo de selecção até à fase mais tardia possível, de forma a garantir o mínimo de disrupção do serviço existente.

Já com a equipa de trabalho identificada, deverão ser acordados os critérios de selecção, assim como as respectivas ponderações.

É igualmente nesta fase que são preparados os documentos de *RFI, RFQ, SLA, KPIs* e a minuta de contrato, bem como os necessários acordos de confidencialidade. Ainda que todos estes documentos estejam a ser feitos numa fase inicial e que poderão sofrer diversas alterações até à respectiva versão final, é com esta forma de planeamento que são garantidos todos os detalhes necessários num processo de alguma complexidade com diferentes requisitos não só internos, como também regulamentares. Permite além disso identificar potenciais bloqueadores no processo.

5.2.1.2 Critérios de selecção – Definições standard

É essencial que sejam partilhadas e entendidas por todos, as definições dos diferentes critérios identificados. Neste Estudo de caso, alguns dos principais critérios foram os seguintes. As principais áreas em consideração e que têm de fazer parte do SLA devem ser devidamente listadas pois são a base para todo o restante processo de selecção:

- Recepção e conferência,
- Armazenagem,
- Remarcação de Preços,
- Preparação de encomendas,
- Embalamento e expedição,
- Transporte,
- Devoluções,
- Recolhas,
- Reclamações (incluindo reclamações de qualidade),
- Destruição,
- Gestão de Conta,
- Direcção técnica.

5.2.1.1 Critérios de selecção – ponderação

A equipa de projecto deverá acordar de uma forma consensual os critérios de selecção e as respectivas ponderações.

Esta é a melhor forma de obtenção de uma avaliação isenta e adequada para a melhor e mais adequada selecção do parceiro, assegurando um alinhamento com os objectivos propostos, não só em termos financeiros, como também no que se refere aos termos operacionais.

5.2.1.2 Critérios de selecção – Definições standard

É essencial que sejam partilhados e entendidos por todos, as definições dos diferentes critérios identificados. Neste Estudo de caso, alguns dos principais critérios foram os seguintes:

- Flexibilidade
- Os custos deverão ser variáveis de acordo com o volume de actividade;
- Deve existir capacidade para facilmente se ajustarem às flutuações e picos de actividade pontuais;
- Capacidade de expansão – flexibilidade a longo prazo.

- Risco de implementação
- Deve estar delineado um plano de implementação robusto e credível e os seus processos globais serem assegurados por uma equipa de projecto dedicada;
- Deve haver a capacidade para cumprir os prazos acordados.
- Profissionalismo
- Devem ser elaboradas as respostas ao caderno de encargos de forma profissional, bem como asseguradas as visitas às instalações;
- Deve existir um modelo claro de gestão de contas, com a identificação inequívoca das responsabilidades na organização;
- Deve ser um fornecedor com experiência internacional e partilha de áreas de suporte inovadoras, bem como das melhores práticas já evidenciadas.

5.2.2 Solicitação de Informação – RFI – *Request for information*

Este documento é fundamental em áreas onde possam existir novidades e inovação, pois é através deste documento que a empresa obtém a informação mais detalhada das alternativas existentes no mercado, bem como das novidades e das capacidades disponíveis.

Deverá ser partilhado o objectivo do projecto e, em traços gerais, quais os seus requisitos. Os potenciais parceiros deverão também partilhar detalhes das respectivas capacidades operacionais, serviços *standard*, informação geral da empresa, assim como informação financeira e custos indicativos.

5.2.3 Análise do RFI (definir lista reduzida)

A fase de análise da informação recolhida é a base para a identificação da lista reduzida de fornecedores, para quem irá ser enviado o caderno de encargos.

De acordo com os objectivos do projecto, deverá ser feito o alinhamento das capacidades e competências partilhadas e possíveis “inqualificáveis” (de notar que poderão existir determinados requisitos que levem automaticamente à exclusão do potencial parceiro – por ex.: “instabilidade financeira”). Os custos indicativos e análise de risco deverão ser igualmente tidos em conta nesta fase.

5.2.4 Solicitação de quotação RFQ – Request for Quotation

Após acordada a lista reduzida de potenciais parceiros, deverá ser enviado o caderno de encargos ou solicitação de quotação.

Neste documento são partilhadas todas as especificidades dos serviços solicitados, bem como deverá ser solicitada a descrição pormenorizada, por parte do fornecedor, do modelo e solução proposto.

A proposta deverá ser acompanhada de detalhes de custos para as diferentes actividades e volumes apresentados

5.2.5 Análise RFQ e selecção do Parceiro

No processo de avaliação das diferentes quotações recebidas, devem ser garantidas reuniões presenciais para que as propostas sejam apresentadas e quaisquer dúvidas ou questões sejam devidamente esclarecidas. Deverá ainda ser agendada uma visita às instalações das diferentes empresas por forma a validar os dados recebidos e, mais uma vez, esclarecer qualquer dúvida que persista. Nesta fase é fundamental a análise e a avaliação dos requisitos tecnológicos, nomeadamente custos de implementação, compatibilidade de sistemas, tempos de implementação e dependência (ou não) de terceiros nesta área.

Deve ser considerada uma análise mais exaustiva do modelo de custos apresentado, sendo ainda fundamental a avaliação detalhado da matriz de selecção inicialmente acordada.

5.2.6 Negociação comercial

Após a identificação do parceiro, deverá ser garantida a finalização da negociação comercial. Este processo deverá ser considerado desde a fase de envio do caderno de encargos, onde já deve constar o modelo de contrato, bem com as cláusulas obrigatórias. No caso da área da distribuição deve ser feita uma auditoria de qualidade às instalações da empresa seleccionada, bem como a solicitação de garantia dos requisitos a acordar em qualquer actividade subcontratada.

É fundamental haver um processo de análise financeira, bem como uma análise de risco em termos de segurança e de responsabilidade corporativa.

5.2.7 Implementação

Este passo final é o resultado de todos os anteriores e irá ser fundamental para a relação futura com o novo parceiro.

Em termos de SI, deverá ser seguido um processo estruturado e baseado num dos modelos de controlo interno anteriormente apresentado, como é o exemplo do COBIT.

Todas as especificações deverão ser identificadas e documentadas num modelo existente para o efeito. Este deverá ser revisto e aprovado pelos vários responsáveis.

O documento deverá ter a descrição detalhada dos processos e actividades actuais (*AS-IS*) nas áreas envolvidas, devidamente suportados pelos respectivos fluxogramas:

- Recepção de mercadoria
- Armazenagem
- Encomendas e facturação
- Devoluções
- Ajustamentos de inventário
- Processo de destruição

Adicionalmente, deverão ser considerados face às alterações necessárias motivadas pela transição e nova forma de funcionar, as novas descrições dos processos e actividades anteriormente mencionados (*TO-BE*), garantindo os novos desenhos.

Deverá ser partilhado o calendário da transição, considerando os tempos necessários para o desenho e desenvolvimento do sistema, bem como o modelo de testes que deverá ser considerado. Os sistemas deverão garantir a existência de um ambiente de desenvolvimento, um de testes ou pré-produtivo e o ambiente final ou produtivo.

A arquitetura do sistema é fundamental para garantir que todos os requisitos são devidamente considerados, tendo em consideração as alterações necessárias baseados na documentação anteriormente preparada.

Para além de garantir a preparação do sistema e a necessária manutenção inicial para o início da operação, é necessário ainda garantir todo o processo de transição física dos

produtos, bem como a mitigação de quaisquer impactos na cadeia de fornecimento que possam levantar a falhas junto dos clientes.

Após as mudanças, quer físicas quer de sistemas, há que considerar os testes finais já em ambiente real, nas quais é necessário assegurar a validação dos requisitos que haviam sido anteriormente testados no ambiente pré-produtivo. Esta validação deve ser feita nos diferentes processos e respectivas actividades de uma forma exaustiva.

Quaisquer situações anómalas deverão ser imediatamente reportadas e tomadas as necessárias medidas correctivas com vista à sua regularização.

Tendo em consideração que muitas destas actividades em termos de SI são efectuadas por entidades em regime de *outsourcing*, é muito importante que modelos de controlo interno como o COBIT ou o ITIL sejam considerados e devidamente seguidos. Este pressuposto é crítico em termos da sua correcta gestão por parte do SI, já que deve ser garantindo o alcance dos respectivos objectivos por forma a assegurar as exigências globais do negócio e da organização.

6. RESULTADO DO ESTUDO EMPÍRICO

A avaliação de risco é fundamental para as empresas. Nos casos em que as actividades em *outsourcing* podem colocar em causa a continuidade do negócio, a necessidade de fazer a avaliação de risco é ainda superior.

A empresa *Totica* tem esta preocupação bastante presente na sua forma de gestão. Faz parte da sua cultura, da sua forma de agir e de estar. Assim, desde o seu código de conduta, passando pelas diversas políticas e *standards*, é transmitida de uma forma assertiva as suas expectativas relativamente às entidades com quem colabora.

Logo, é requisito fundamental que as diferentes empresas tenham, na sua forma de actuar, princípios éticos e consistentes com os da *Totica*.

No que se refere à avaliação e identificação de riscos, nomeadamente a actividade logística subcontratada que é fundamental para o alcance de alguns dos objectivos estratégicos da empresa, no que diz respeito ao seu serviço ao cliente final e garantia da disponibilidade atempada dos produtos para os doentes, a empresa subcontratada deverá ter um processo de revisão de riscos (poderá ser interno ou externo) que avalie o risco e respectivos controlos, identificando as necessárias ações de melhoria. Tal processo incluiu avaliar os riscos das actividades subcontratadas por estes, a quaisquer outras entidades a atuarem em seu nome.

Devem garantir a existência de uma clara definição de funções para as diferentes áreas da organização, incluindo a identificação, avaliação e mitigação de riscos por forma a garantir a continuidade do negócio.

A área de treino é fundamental, e as entidades devem assegurar a existência de adequados níveis de conhecimento e competências em termos de gestão e colaboradores por forma a assegurar, não só o cumprimento das actividades subcontratadas, como também os requisitos dos diferentes *standards*, políticas e códigos da *Totica*.

Como exemplo apresentamos a Tabela 6.1 a título ilustrativo, com a avaliação dos riscos dentro da área de *outsourcing* Logístico da *Totica*.

Este modelo de avaliação de risco, devidamente estruturado, e consistente como os modelos de controlo interno anteriormente abordados na revisão da literatura, começa por identificar de uma forma sequencial os potenciais riscos existentes tendo em consideração os objectivos para esta área.

A tendência do risco é classificada como estática, crescente ou decrescente. Uma breve descrição do risco inerente é registada e o risco classificado em termos de probabilidade de ocorrência, impacto financeiro e reputacional.

Tabela 6.1 – Avaliação risco *Totica* Ilustrativo

| Avaliação Risco TOTICA (Simulação - apenas como referência e para efeito de caso estudo) | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|----------------|--------------|---------------|---|----------------------|--------------|---------------|-------------|-----------------|
| Risco No. | Tendência: (Estático, Crescente, Decrescente) | Objectivos Estratégicos | Descrição do Risco | Risco Inerente | | | Plano de mitigação (Ações para gerir o risco) | Risco após mitigação | | | Responsável | Próxima revisão |
| | | | | Impacto | | Probabilidade | | Impacto | | Probabilidade | | |
| | | | | Financeiro | Reputacional | | | Financeiro | Reputacional | | | |
| 1 | Decrescente | Entrega com Qualidade no prazo acordado | Baixo nível de controlo interno na entidade logística subcontratada que leve a falhas na distribuição ou destruição de produtos. | B | M | M | Existência de um modelo de gestão de fornecedores. Existência de um SLA e KPIs que deverão ser monitorizados regularmente (mensal). | B | M | B | DSM | 2015 |
| 2 | Estático | Entrega com Qualidade no prazo acordado | Baixo nível de controlo interno ou falhas de distribuição defeituosas, na entidade logística subcontratada que leve a falhas na distribuição ou destruição de produtos. | B | M | B | As actividades de armazenagem e distribuição devem fazer parte do controlo interno da empresa contratante e monitorizados regularmente. | B | M | B | DSM | 2015 |
| 3 | Estático | Não existência de recolha de responsabilidade da Logística | Qualquer recolha de mercado devido a falhas logísticas (armazenagem ou transporte) | B | M | A | Cumprimento do plano de auditoria. Existência de um acordo de não concorrencia. Existência de procedimentos escritos (SOPs) KPIs de QA implementados e devidamente monitorizados. | B | M | M | DSM/OA | 2015 |
| 4 | Estático | Entrega com Qualidade no prazo acordado | Não cumprimento da entidade subcontratada com os requisitos e políticas internas e que possam levar a falhas no fornecimento de produto ou causar impacto reputacional (Thirdparty non-compliance with external requirements or failures). | A | M | M | Existência de um modelo de gestão de fornecedores. Existência de um SLA e KPIs que deverão ser monitorizados regularmente (mensal). | A | M | M | DSM/OA | 2015 |
| 5 | Estático | Melhorar o Plano de Continuidade do Negócio | Não existência de um adequado plano de resposta a uma crise ou a não existência de procedimentos adequados para mitigar os riscos. | A | M | M | Assegurar a existência de um plano de continuidade que deve ser revisado e testado anualmente. | A | M | B | DSM | 2015 |

NOTA:

Este documento é apenas ilustrativo e para efeitos de caso de estudo na dissertação de Mestrado - "Gestão de risco de actividades em Outsourcing"

Na segunda parte da Gráfico é identificado para cada uma dos riscos o respectivo plano de mitigação, sendo avaliada e registada a nova classificação do risco após a respectiva mitigação.

Na parte final da tabela, são identificadas as funções com responsabilidade da monitorização do risco ou de garantir a execução das actividades de mitigação, bem como a respectiva data para implementação.

Com base na avaliação previamente feito, tendo em consideração o objectivo estratégico de melhorar o plano de continuidade de negócio, foi identificado o risco de “Não existência de um adequado plano de resposta a uma crise ou a não existência de procedimentos adequados para mitigar os riscos”, sendo o respectivo plano de mitigação: “Assegurar a existência de um plano de continuidade que deve ser revisado e testado anualmente.”

6.1. Resultados das Entrevistas / Questionário Empresa Contratante - *Totica*

Das sete entrevistas previstas, foram efectuadas cinco, não tendo sido possível também a obtenção do respectivo questionário.

Da análise das respostas ao questionário, e que também foi patente durante as entrevistas, a empresa contratante tem um sistema de gestão de risco que é considerado exaustivo e completo. A confirmar estas afirmações está o facto de todas as áreas listadas como possível objecto de gestão de risco terem sido seleccionadas pela maioria dos entrevistados. Por outro lado, o sistema é igualmente descrito como complexo e eventualmente desadequado à dimensão da empresa no país.

A área considerada prioritária é o Plano de Continuidade de Negócio pelo seu carácter estruturante e de longo prazo, surgindo depois a Segurança de Produto como uma clara especificidade do negócio em análise.

São ainda mencionadas como importantes a Política Anti-corrupção e a Comunicação e Relacionamento com Entidades Externas, ambas relacionadas com especificidades da indústria farmacêutica e com o potencial impacto em termos reputacionais que as mesmas possam ter para a empresa.

A empresa venceu a resistência tradicional da indústria farmacêutica (Beerens, 2005) e mantêm-se no *outsourcing* da sua operação logística. Ao decidir aproveitar esta oportunidade, tem no entanto a consciência que não são só vantagens que irá obter, o que está patente nas diversas respostas dos entrevistados.

No entender dos entrevistados, foi a tentativa de redução de custos o principal motivo para a decisão de subcontratar, seguido do objectivo de ganhar flexibilidade operacional.

Um outro motivo considerado como importante, também mencionado por mais que um entrevistado, foi a procura de uma empresa especializada e com experiência na área da distribuição Logística farmacêutica.

Apesar de ser valorizado o risco de serem geradas ineficiências nestes contratos, as principais preocupações estão centradas nos custos 'escondidos' e na dependência face à performance da empresa subcontratada. A exposição aos riscos da subcontratada, embora mencionada por alguns entrevistados, não ocupa um lugar preponderante na lista de desvantagens do *outsourcing*. Este facto é reforçado nas entrevistas com a indicação de alteração da preocupação no decurso da relação com a entidade: a dedicação de tempo por parte dos entrevistados tem sido superior ao inicialmente previsto e como tal o custo associado à entidade externa, tem sido maior.

A robustez dos processos de gestão de risco da empresa subcontratada não foi uma das variáveis determinantes no processo de selecção de parceiro, sendo a decisão baseada em múltiplos outros factores, tais como a possibilidade de integração dos sistemas de informação, a competência, o leque de serviços e o *know-how* específico da indústria.

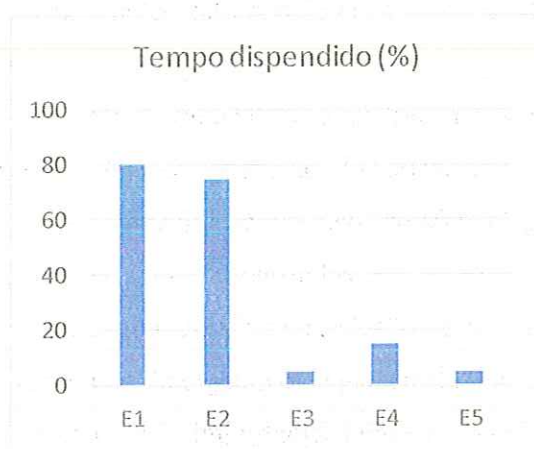
No caso em estudo, o modelo de gestão de risco da empresa logística seleccionada é considerado reactivo, e a gestão de risco não é um dos seus pontos fortes mencionado em espontâneo.

Por norma, a empresa exige que os parceiros tenham um sistema de gestão de risco implementado. A avaliação dos riscos da empresa subcontratada é feita, não só enquanto requisito para a celebração do contrato inicial, mas igualmente de forma regular – neste caso com periodicidade anual.

Na gestão de risco de contratos de *outsourcing* as ferramentas mais valorizadas são o acompanhamento dos KPIs e a monitorização dos níveis de serviço. As ferramentas mais ligadas à mitigação de riscos, como a manutenção de registos/*reporting* e a supervisão de processos, são secundarizadas face às questões de performance operacional.

As funções inquiridas, embora todas elas directamente envolvidas no contrato de *outsourcing* em estudo, dedicam percentagens muito díspares do seu tempo à gestão da relação com a empresa contratada, como se pode verificar dos dados apresentados na Gráfico 6.1.

Gráfico 6.1 - Empresa Contratante – Tempo Dispendido (%)



O que é de salientar é o facto de, independentemente do peso que este tema assume nas tarefas de cada um (é bastante diversificado, apenas dois dos entrevistados têm uma alocação superior a 50%), o tempo efectivamente dedicado está maioritariamente acima do que era antecipado, como se pode observar na Gráfico 6.2, não havendo qualquer situação em que seja mencionado como estando abaixo do que havia sido inicialmente considerado.

Gráfico 6.2 - Empresa Contratante – Tempo dispendido face ao planeado

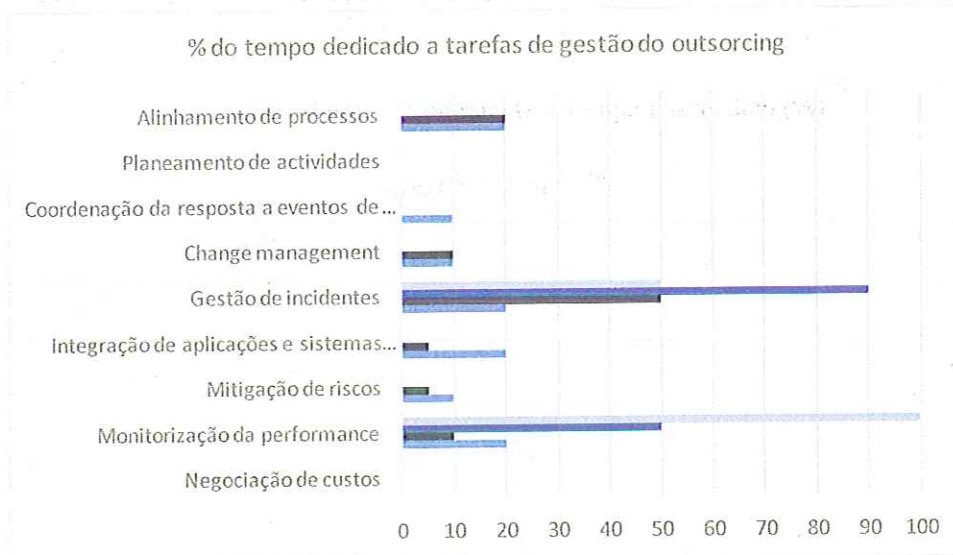


Pela observação da Gráfico 6.3, verificamos que as actividades que absorvem mais tempo são claramente:

- a monitorização da performance e,
- a gestão de incidentes.

Surgem de seguida a actividade correspondente ao alinhamento de processos, e às integrações de sistemas, mas com uma alocação de tempo bastante inferior às das actividades consideradas em primeiro.

Gráfico 6.3 - Empresa Contratante - % de tempo dedicada a tarefas de gestão de *outsourcing*



No geral, os inquiridos da empresa discordam que se tenham obtido ganhos de eficiência com o *outsourcing* da sua operação logística, e discordam também que a empresa tenha sabido antecipar o volume de trabalho interno decorrente da gestão do *outsourcing*.

Os inquiridos não têm uma opinião unânime quanto à consciência da empresa sobre a sua exposição ao risco de falhas na gestão de risco por parte da subcontratada.

Por oposição, é considerado que a empresa monitoriza a forma como o *outsourcing* está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação. Do mesmo modo, os entrevistados consideram que está a ser dada atenção à satisfação do cliente final.

Quando questionados sobre o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que mais gostariam de ver melhorado, todos os entrevistados mencionaram factores de fundo intrínsecos à empresa subcontratada (processos de melhoria contínua, transparência, nível de recursos, adaptação aos processos da Empresa, etc.), ao invés de abordar aspectos da gestão diária, tais como o tempo despendido ou a agilidade da comunicação, por exemplo. Não obstante, a maioria antecipa que os problemas mencionados sejam sanáveis num futuro próximo.

6.2. Resultados questionário Empresa Contratada

Dos quatro inquéritos enviados, foram respondidos três.

Os inquiridos da empresa contratada admitem que o seu sistema de gestão de risco se cinge às áreas críticas do negócio e afirmam que a avaliação de riscos é realizada mais do que uma vez por ano. Afirmam igualmente ser frequente que os processos de gestão de risco sejam revistos, fruto das exigências dos clientes, até porque este é um factor valorizado em concursos.

Curiosamente, as ferramentas de gestão de risco percebidas, como sendo as mais importantes para os seus clientes, são a manutenção de registos/reporting e a possibilidade de supervisão de processos por parte do contratante.

Os principais *drivers*⁵⁵ para a subcontratação por parte da empresa contratada são de carácter operacional:

- A necessidade de aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura e;
- Ganhar flexibilidade operacional.

À semelhança do que acontece na Empresa Contratante, a Empresa Contratada realiza uma análise de risco das empresas que subcontrata antes da celebração dos contratos e

⁵⁵ "Motivos" – tradução livre da autora

posteriormente com periodicidade anual. No entanto, nem sempre obriga a que as empresas que subcontrata tenham um sistema de gestão de risco.

Por oposição ao que acontece na Empresa Contratante, existe maior unanimidade nas respostas positivas quanto aos seguintes aspectos em contexto de *outsourcing*:

- Empenho no cumprimento dos objectivos operacionais;
- Monitorização da forma como o *outsourcing* está a afectar outros processos do negócio, os clientes e a reputação;
- Acompanhamento da satisfação dos seus clientes; e,
- Noção dos riscos escondidos deste tipo de contrato.

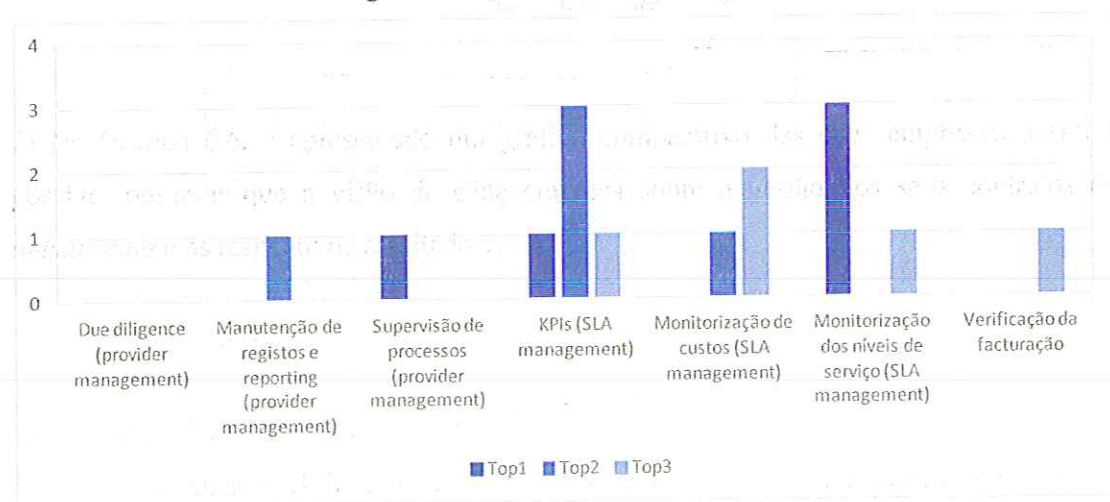
6.3. Comparação dos resultados de ambas as empresas

Algumas das questões incluídas nos questionários aplicados foram desenhadas para permitir a confrontação de opiniões de ambas as partes envolvidas no caso em estudo, em duas dimensões distintas:

1. Uma componente de avaliação da Empresa contratada pela Empresa contratante, na qual se torna claro que a Empresa identifica uma diferença significativa na robustez e exigência dos processos de gestão de risco de ambas as partes e;
2. Uma outra componente de comparação das motivações, expectativas e apreciações sobre os processos de *outsourcing* por parte de cada uma das empresas. Nesta dimensão, os resultados que merecem mais destaque são os que concernem:

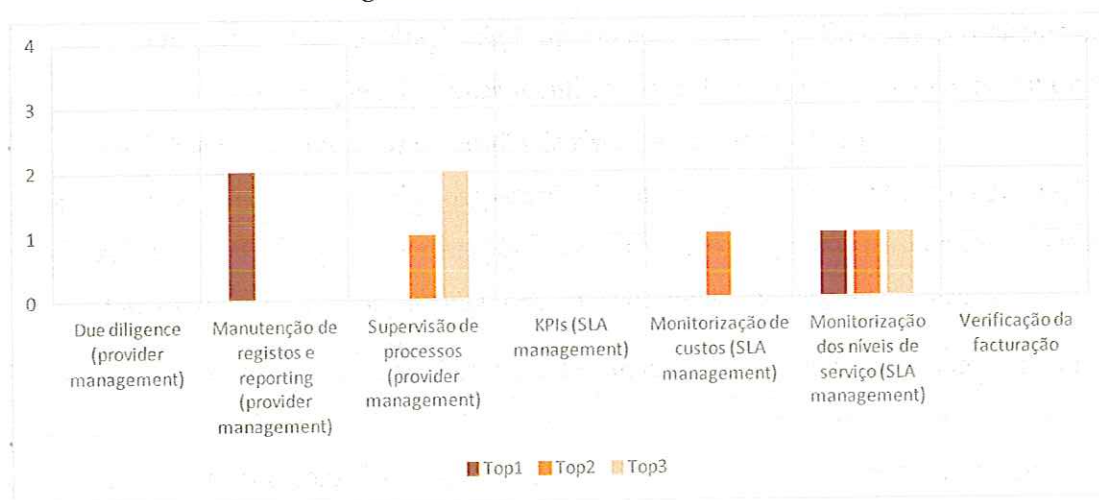
1) O valor percebido das diferentes ferramentas de gestão de risco - o valor efectivamente atribuído pelos inquiridos da empresa contratante e o valor que os inquiridos da empresa contratada consideram que a contratante lhes atribui: como podemos observar na Gráfico 6.4, a empresa contratante valoriza de forma destacada as ferramentas de monitorização da performance (KPI e níveis de serviço em SLA):

Gráfico 6.4 - Empresa Contratante – Diferenças no valor percebido das diferentes ferramentas de gestão de risco em ambas as empresas



Através da observação da Gráfico 6.5, verificamos que a empresa contratada julga ser igualmente priorizada a qualidade dos registos e *reporting*. Outra importante observação é o facto da empresa contratada nunca indicar os KPIs como uma das principais ferramentas de gestão de risco, ao contrário da percepção da empresa contratante, que apresenta esta ferramenta como sendo das principais.

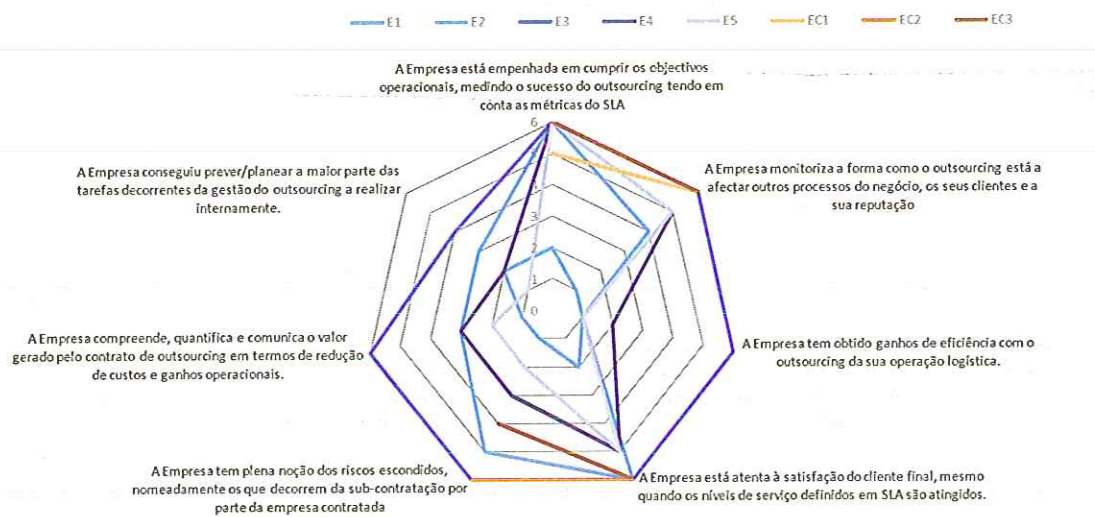
Gráfico 6.5 - Empresa Contratada – Diferenças no valor percebido das diferentes ferramentas de gestão de risco em ambas as empresas



2) Na Gráfico 6.6, é apresentado um gráfico comparativo das duas empresas, assim é possível observar que a visão de cada empresa sobre a gestão dos seus contratos de *outsourcing* e os respectivos resultados:

- do lado da empresa contratante as opiniões são muito divergentes e revelam um claro cepticismo,
- enquanto que do lado da empresa contratada as opiniões são consistentemente favoráveis.

Gráfico 6.6 - Grau de concordância com as afirmações sobre *outsourcing* em ambas as empresas



na observação da situação actual, é possível confirmar que, no global, a empresa está a alocar o equivalente a um recurso adicional para a gestão desta entidade.

No que diz respeito às principais actividades de dedicação de tempo, a monitorização de *performance* e a gestão de incidentes surgem destacadas. O facto da gestão de incidentes ter uma percentagem de alocação de tempo considerável para a maioria dos *managers* também leva a concluir relativamente à 2ª hipótese inicialmente considerada que há falhas na gestão de riscos por parte da empresa subcontratada e é necessário uma maior alocação de recursos nesta área.

7. CONCLUSÕES

Iremos agora analisar com maior detalhe as possíveis conclusões, face aos resultados obtidos e apresentados no capítulo anterior e tendo em consideração os objetivos inicialmente considerados na metodologia apresentada no capítulo 4.

7.1. Verificação das possíveis conclusões inicialmente consideradas

Face às duas hipóteses inicialmente consideradas - existência de custos escondidos ou não previstos e da existência de falhas na gestão de risco por parte da empresa subcontratada - iremos analisar as respostas recebidas e as possíveis conclusões.

7.1.1 Conclusão I – Existem custos escondidos ou não previstos?

Das diversas respostas obtidas relativamente à existência de custos escondidos ou não previstos é possível concluir que os *managers* consideram que sim como é verificado nos próximos pontos.

7.1.1.1 Qual o tempo que os managers da empresa contratante estão a dedicar à gestão da desta relação?

Da análise às respostas consideradas para a P8A podemos concluir que efectivamente os *managers* consideram que a percentagem de tempo despendida na gestão do contrato foi superior à inicialmente prevista. Com base nas entrevistas, nos resultados da questão P8 e na observação da situação actual, é possível confirmar que, no global, a empresa está a alocar o equivalente a um recurso adicional para a gestão desta entidade.

No que diz respeito às principais actividades de dedicação de tempo, a monitorização de *performance* e a gestão de incidentes surgem destacadas. O facto da gestão de incidentes ter uma percentagem de alocação de tempo considerável para a maioria dos *managers* também leva a concluir relativamente à 2ª hipótese inicialmente considerada que há falhas na gestão de riscos por parte da empresa subcontratada e é necessário uma maior alocação de recursos nesta área.

7.1.1.2 Houve ganhos de eficiência com o recurso ao outsourcing e a empresa contratante soube antecipar o volume de trabalho interno na gestão do outsourcing?

Das respostas obtidas na questão P13 o nível de concordância entre os *managers* é reduzido, havendo em alguns casos respostas extremas. No entanto, relativamente à questão da antecipação do volume de trabalho interno decorrente da gestão do novo parceiro há uma maior concordância, indicando que a empresa não antecipou devidamente as necessidades de recursos adicionais.

É assim possível concluir quanto ao cepticismo da empresa contratante que contrasta com as opiniões consistentemente favoráveis as estas questões por parte da empresa contratada.

7.1.1.3 O tempo dedicado à gestão da parceria é ou não um aspecto a melhorar?

Da análise às diferentes respostas obtidas para a questão P15 é possível concluir que os *managers* consideram existir diferentes áreas a melhorar por parte do operador logístico. Não se verificou nem nas entrevistas, nem nas respostas aos questionários indicações que prevejam a redução do tempo alocado passível de ser reduzido no curto espaço de tempo. Ainda assim, no que diz respeito às possíveis melhorias, quase todos consideram que irão acontecer num futuro próximo.

7.1.1.4 Os managers da empresa contratante têm ou não noção de falhas na gestão de risco por parte da entidade sub-contratada?

Ainda que a maioria das respostas na questão P13 tenha sido divergente, é possível concluir que os *managers* da empresa têm noção de falhas na gestão de risco por parte da entidade sub-contratada.

Tal confirmação está presente quando a maioria das respostas indica que não têm sido obtidos ganhos de eficiência com o *outsourcing* da operação logística, apesar de indicarem a especialização da entidade como um factor de escolha (P6).

Esta conclusão também é evidenciada pela forte concordância na necessidade de monitorização da forma como o *outsourcing* está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação.

7.1.1.5 Considera que está a ser dada atenção à satisfação do cliente final?

A maioria das respostas indica que a empresa está atenta à satisfação do cliente final, mesmo quando os níveis de serviço definidos em SLA não são atingidos. Foi clarificado na entrevista que esta preocupação é obtida através de um esforço adicional por parte de alguns *managers* da empresa contratante na monitorização constante dos KPIs e solicitação de reforço adicional nas respostas aos clientes.

7.1.2 Conclusão II – Há falhas na gestão de risco por parte da empresa sub-contratada?

Das diversas respostas obtidas relativamente à existência de falhas na gestão de risco por parte da empresa seleccionada para o *outsourcing* logístico, tal como para a hipótese anterior, também é possível concluir que os *managers* consideram que existem falhas tal como é verificado nos próximos pontos.

7.1.2.1 A empresa tem um sistema de gestão de riscos robusto

Da análise às respostas obtidas para a questão P1 conclui-se que os *managers* consideram o sistema de gestão de riscos da empresa complexo face à dimensão do país. Apesar de ser um requisito internacional, o mesmo deveria ser adaptado à dimensão de nacional.

No que diz respeito à regularidade da revisão de riscos, foi possível concluir nas entrevistas que a maioria considera importante a revisão anual.

As áreas consideradas pela maioria como as mais críticas foram o Plano de Continuidade de Negócio e a Segurança do Produto, sendo esta última bastante específica para a área da logística do medicamento, tendo em consideração as políticas internas e também a legislação existente.

7.1.2.2 Qual é o principal risco para a empresa contratante

Relativamente a esta pergunta aberta, a área considerada pela maioria como a mais crítica foi a do Plano de Continuidade de Negócio pelo carácter de longo prazo e a respectiva abrangência. Durante as entrevistas foi ainda mencionado que em relação a esta área é fundamental um grande envolvimento com a entidade subcontrada, pois parte do risco está associado à sua actividade no que diz respeito à licença para operar no mercado (visto ser a escolha para armazenagem e distribuição dos seus produtos).

A segunda área mencionada, foi a da segurança do produto tendo sido reforçado os aspectos reputacionais de uma falha detectada a este nível, nomeadamente o não cumprimento da legislação GDP que possa colocar em causa a qualidade dos medicamentos ou ainda aspectos relativos à contrafação de medicamentos que começam a surgir no nosso mercado.

7.1.2.3 Foram as motivações financeiras para recorrer ao outsourcing e é ou não valorizado o risco de potenciais ineficiências

É possível concluir que as motivações para recurso ao *outsourcing* foram a tentativa de obtenção de redução de custos, uma vez que esta é a primeira opção de escolha da maioria dos *managers* face à questão P5.

No entanto, não foi possível concluir quanto à valorização do risco de serem geradas ineficiências nestes contratos como resposta directa à questão P7. Das entrevistas foi possível confirmar esta valorização, mas a principal preocupação vai no sentido da existência de custos escondidos ou não previstos e na dependência face ao desempenho da empresa subcontratada.

7.1.2.4 A gestão de risco na empresa subcontratada foi valorizada no processo de selecção

Da análise directa às respostas à questão P6 não foi possível concluir que a gestão de risco fosse dos principais critérios não financeiros na base da selecção da empresa subcontratada, no entanto e com base na participação directa no processo é um factor que é considerado como bastante importante para a selecção. Porém, neste caso concreto, houve outros critérios prioritários, nomeadamente a necessidade de garantir um parceiro Ibérico, a integração de sistemas e os conhecimentos específicos da indústria farmacêutica, ficando assim as questões de gestão de risco num segundo plano.

7.1.2.5 Qual o modelo de gestão de risco na empresa subcontratada – proactivo ou reactivo?

O modelo de gestão de risco da empresa subcontratada é reactivo, a resposta à questão P11 foi unânime. Adicionalmente a gestão de riscos não é mencionada na questão P14 como um dos pontos fortes. É possível concluir que há prováveis falhas na gestão de riscos ou

que os *managers* não estão confiantes na existência de uma adequada gestão de riscos por parte da entidade seleccionada.

Ao comparar com a resposta proveniente da empresa subcontratada, há ainda uma conclusão adicional a considerar que é evidenciada pela falta de concordância entre as duas empresas, uma vez que a entidade subcontratada considera que o seu sistema de gestão de riscos está focado nas áreas críticas do negócio e a respectiva revisão é feita uma vez por ano.

7.1.2.6 A empresa contratante exige ou não que os parceiros tenham um sistema de gestão de riscos e qual a periodicidade da sua revisão?

A maioria dos *managers* considera que é uma exigência que os subcontratados tenham um sistema de gestão de risco implementado. No decurso da entrevista foi confirmado que, no caso concreto da actividade de logística, essa exigência é efectiva.

Relativamente à questão P10 no que concerne o momento em que é efectuada a análise de risco da empresa subcontratada, todos responderam deve ser feita antes da celebração do contrato inicial.

7.1.2.7 Quais as ferramentas que são valorizadas pela empresa contratante na gestão de riscos dos contratos em outsourcing?

Da análise à questão P12, é possível concluir quando à divergência de opiniões entre as duas empresas no que se refere à ferramenta de gestão de riscos mais valorizada.

As ferramentas mais valorizadas pela empresa contratante são as relativas à monitorização da *performance*, nomeadamente dos níveis de serviço e respectivos KPIs. Tal valorização não é considerada da mesma forma pela empresa contratada, que considera a manutenção de registos de *reporting* como o elemento de gestão de risco mais importante.

7.2. Principais conclusões

Da análise aos resultados dos inquéritos/entrevistas, as principais conclusões a considerar são que, por um lado, a empresa contratante apresentar-se bastante céptica quanto à capacidade de gestão de riscos por parte da empresa contratada, apesar desta última apresentar uma percepção diferente, assegurando grande consistência nas diferentes respostas obtidas. E por outro, aquela que considero a principal, prende-se com a utilização dos KPIs para gestão de riscos, que da parte da empresa contratada, não é considerado

como uma das principais ferramentas para esse fim, mas para a contratante estes são a base da monitorização do contrato estabelecido.

Numa fase inicial de colaboração entre empresas, como é aquela em que actualmente as organizações se encontram, é fundamental a avaliação regular do desempenho baseada no SLA acordado e as respectivas métricas são aferidas pelos KPIs implementados e os respectivos níveis atingidos. Quaisquer desvios devem servir para a criação de medidas correctivas e para assegurar que se atingem os KPIs préviamente definidos.

7.3. Limitações

O Estudo de caso apresentado tem como principal limitação o facto de, por motivos de confidencialidade, não se poder identificar as empresas directamente envolvidas o que naturalmente não permite usar alguns elementos e dados mais específicos.

No entanto, estiveram envolvidos em todo o processo, profissionais experientes e que partilharam as suas experiências e opiniões acerca dos diferentes aspectos e temáticas que foram abordados.

Relativamente às entrevistas e inquéritos efectuadas também não foi possível obter a totalidade das respostas, podendo mesmo assim a amostra ser considerada como representativa.

7.4. Proposta para estudo futuro

Alguns dos riscos associados ao *outsourcing* das actividades logísticas da indústria farmacêutica são de tal forma específicos e críticos em termos reputacionais para a empresa contratante que leva à necessidade de maior envolvimento da empresa na supervisão dos processos subcontratados.

Para que as actividades em *outsourcing* funcionem é necessário assegurar uma colaboração próxima entre as duas empresas, e implementar um modelo de colaboração mais activa com partilha de formações e técnicas de gestão e comunicação para garantir uma maior eficácia a todos os níveis. Algumas das técnicas disponíveis foram abordadas por João Paulo Pinto em 2009, em Pensamento *Lean* – A filosofia das organizações vencedoras.

Uma das técnicas chave mencionada e muito vocacionada para o serviço ao cliente, para a melhoria contínua e melhorias na eficácia e eficiência, é a Metodologia *Six Sigma*. Menciona o autor (2009:64) pois “trata-se de uma metodologia disciplinada que, através do

uso de dados provenientes do processo, reduz a variação (*mura*) dos processos de forma sistemática.”

Assim, um estudo futuro que poderia ser considerado é relativo à evolução dos riscos existentes e respectiva reavaliação após um ano de actividade com um plano de acção em termos de colaboração e implementação de técnicas *Lean*, como o *Six Sigma* e qual o respectivo impacto na evolução da matriz de riscos. Seria interessante verificar se, desta abordagem:

- Aumentaria a sinergia das equipas das duas empresas a ponto de aproximar as suas expectativas e objetivos (designadamente quanto ao valor percebido das diferentes ferramentas de gestão e quanto à visão sobre a gestão dos seus contratos);
- Diminuiriam os tempos de monitorização e/ou dos custos escondidos para a Empresa Contratante.

Adicionalmente, poderia equacionar-se para o futuro como melhorar a adequação da complexidade do sistema de gestão de riscos à dimensão da empresa no país sem prejudicar a sua interligação com as suas congéneres internacionais, face ao grupo a que pertence, nem aos objetivos específicos deste sistema ou mesmo ao cumprimento dos *standards* e normas vigentes.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGATHA - *How to draw Business Process Flowchart* - [Em linha].2011 [Consult. 08 Dez. 2014]. Disponível em: <https://agatha.wordpress.com/2011/07/29/how-to-draw-business-process-flowchart-part-1-of-3-introduction-concepts/>

AICPA - *Service Organization Controls - Managing Risks by Obtaining a Service Auditor's Report*. [Em linha]. 2013 [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.aicpa.org/InterestAreas/InformationTechnology/Resources/TrustServices/DownloadableDocuments/10957-378%20SOC%20Whitepaper.pdf>

AICPA - *Service Organization Controls (SOC) Reports for Service Organizations*. [Em linha]. 2013 [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.aicpa.org/interestareas/frc/assuranceadvisoryservices/pages/serviceorganization'smanagement.aspx>

AICPA - *FAQs - New Service Organization Standards and Implementation Guidance*. [Em linha]. 2011 [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em: http://www.aicpa.org/interestareas/frc/assuranceadvisoryservices/downloadabledocuments/faqs_service_orgs.pdf

APIFARMA - *A Indústria Farmacêutica em Números 2013* - [Em linha].2013 [Consult. 08 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.apifarma.pt/publicacoes/ifnumeros/Paginas/default.aspx>

AZEVEDO, Mário – *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares: sugestões para estruturação de escrita*. 7ª Edição. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2009. ISBN 978-972-54-0247-4

BARAÑANO, Ana Maria – *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. 1.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2004, ISBN 972-618-312-X.

BEERENS, Alain - *Outsourcing, the Medicine for Supply Chain Headaches?* – A White Paper on Logistics Outsourcing within the Pharmaceutical Industry, *Groenewout Consultants & Engineers*, Edition 1.3 [Em linha].2005 [Consult. 22 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.groenewout.com/TrueStars/Media/Groenewout/Groenewout%20EN/Internals/9024D138%20V2.0%20WHITE%20PAPER%20Logistics%20Outsourcing%20within%20the%20Pharmaceutical%20Industry.pdf>

BEJA, Rui, *Risk Management – Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos do Negócio*. Lisboa: Áreas Editora, 2004, ISBN: 972-8472-69-2.

BELL, Judith - *Como Realizar um Projecto de Investigação: Um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva, 1997. ISBN 972-23-1290-1.

BENVENUTO, Nicholas A.; BRAND, David - *Outsourcing—A Risk Management Perspective*. [Em linha]. 2005 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2005/Volume-5/Documents/jpdf0505-Outsourcing-BA-Risk-Manage.pdf>

CARVALHO, José Mexia Crespo de – *Logística*. 3.^a Edição.Lisboa: Edições Sílabo, 2004, ISBN: 972-618-279-4.

CHANIMAL - *Quantitative Research* - [Em linha]. [Consult. 08 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.chanimal.com/resources/product-management/quantitative-research/>

COSO - *Enterprise Risk Management – Integrated Framework - Executive Summary*. [Em linha]. 2004 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: http://coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

COSO - *COSO Internal Control – Integrated Framework - Executive Summary*. [Em linha]. 2013 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: http://coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf

COSTA, Carlos Baptista da - **Auditoria Financeira, Teoria & Prática**, 8ª Edição, Lisboa: Rei dos Livros, 2007. ISBN 978-972-51-1127-7

D'OLIVEIRA, Teresa – **Teses e Dissertações: Recomendações para a Elaboração e Estrutura de Trabalhos Científicos**. 1.ª Edição. Lisboa: Editora RH, 2002. ISBN 972-98823-2-0.

DELOITTE - *OUTSOURCING TODAY AND TOMORROW: Insights from Deloitte's 2012 Global Outsourcing and Insourcing Survey* [em linha]. 2012. [Consult. 1 Abr. 2014]. Disponível em <http://www.deloitte.co.uk/makeconnections/assets/pdf/global-outsourcing-and-insourcing-survey-2012.pdf>

DELOITTE - *Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey*. [Em linha].2014 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/strategy/articles/2014-global-outsourcing-and-insourcing-survey.html>

DELOITTE - *2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey Results Executive Summary*. [Em linha]. 2014 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-sdt-2014-global-outsourcingInsourcing-survey_051914.pdf

DSV Monitor - *The Current State of Pharmaceutical Logistics*. [Em linha].2014 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.nl.dsv.com/NL-Market-Monitor/NL-The-Current-State-of-Pharmaceutical-Logistics>

EY, *Outsourcing In Europe, An in-depth Review of Drivers, Risks and Trends in the European Outsourcing Market* [em linha]. 2013 [Consult. 15 Nov. 2014]. Disponível em [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)

FRC - *Internal Control – Revised Guidance for Directors on the Combined Code*. [Em linha]. 2005 [Consult. 27 Dez. 2014]. Disponível em: <https://frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Turnbull-guidance-October-2005.aspx>

FRC - *Guidance on Risk Management, Internal Control and Related Financial and Business Reporting*. [Em linha]. 2014 [Consult. 27 Dez. 2014]. Disponível em: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Guidance-on-Risk-Management,-Internal-Control-and.pdf>

FERMA – *Federation of European Risk Management Associations* - **NORMA DE GESTÃO DE RISCOS**. [em linha]. 2011 [Consult. 18 Nov. 2014]. Disponível em <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-portuguese-version.pdf>

GOVERNO DE PORTUGAL - *Tradução do conteúdo do MEMORANDO DE ENTENDIMENTO SOBRE AS CONDICIONALIDADES DE POLÍTICA ECONÓMICA* [Em linha]. 2011 [Consult. 01 Dez. 2014]. Disponível em: http://www.portugal.gov.pt/media/371372/mou_pt_20110517.pdf

ICAEW – *The Cadbury Report* [Em linha]. 1992 [Consult. 08 Dez. 2014]. <http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/cadbury-report>

ICAEW - *The Turnbull Report, The Institute of Chartered Accountants in England & Wales*- [Em linha]. [Consult. 27 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/turnbul.pdf>

IFAC - *Effective Governance, Risk Management and Internal Control, IFAC Policy Position 7*. [Em linha]. 2012 [Consult. 30 Nov. 2014]. Disponível em: http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/PPP7-Effective-Governance-Risk-Management-and-Internal-Control_0.pdf

IFAC - *International Standard on Auditing 315 (Revised), Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement through Understanding the Entity and its Environment* [Em linha]. 2012 [Consult. 01 Dez. 2014]. Disponível em: [http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/A046%202012%20IASB%20Handbook%20ISA%20315%20\(Revised\).pdf](http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/A046%202012%20IASB%20Handbook%20ISA%20315%20(Revised).pdf)

INFARMED: *Estatística do Medicamento* - [Em linha]. 2012 [Consult. 2 Oct. 2014]. Disponível em: http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED/MONITORIZACAO_DO_MERCADO/OBSERVATORIO/ESTATISTICA_DO_MEDICAMENTO/EstMed-2012.pdf

ISACA: *COBIT 5 Toolkit* - [Em linha]. 2013 [Consult. 2 Oct. 2014]. Disponível em: <http://www.isaca.org/cobit/pages/default.aspx>

IT Governance Institute, *COBIT 4.1 Framework, Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Models*, 2007, USA, ISBN 1-933284-72-2

JABERIDOOST, Mona; NIKFAR, Shekoufeh; ABDOLLAHIASL, Akbar; DINARVAND, Rassoul - *Pharmaceutical Supply Chain Risks: a Systematic Review*. [Em linha]. 2013[Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.darujps.com/content/21/1/69>

KPMG - *COSO Internal Control – Integrated Framework (2013)*. [Em linha]. 2013 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: <https://www.kpmg.com/Ca/en/External%20Documents/Final-New-COSO-2013-Framework-WHITEPAPER-web.pdf>

KPMG; APQ - *Gestão de Risco em Portugal: Desafios para as Empresas*. [Em linha]. 2013 [Consult. 2 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.kpmg.com/pt/pt/IssuesAndInsights/Documents/surveyERM2013.pdf>

MALHOTRA, Naresh; BIRKS David - *Marketing Research – an applied approach*. European Edition. Edinburgh: Prentice-Hall, 1999. ISBN 0139-22964-7

KPMG - *QUARTERLY GLOBAL REPORTS ON THE SHARED SERVICES AND OUTSOURCING MARKET*. [em linha]. 2011. [Consult. 1 Nov. 2014]. Disponível em <http://www.kpmginstitutes.com/shared-services-outsourcing-institute/insights/2012/ssoa-pulse-surveys.aspx>

MOELLER, Robert R.- *COSO Enterprise Risk Management, Understanding the New Integrated ERM Framework*. 1ª Edição. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. ISBN 978-0-471-74115-2

NEVES, João – A Importância de um Sistema de Controlo Interno. Revista TOC. ISSN 1645-9237. 99 (2008) 60-61.

OSF -*The Real Cost of Outsourcing* , WHITE PAPER. [Em linha].2012 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: http://www.osf-global.com/assets/uploaded_files/en/outsourcing-costs-OSF-white-paper.pdf

PCAOB – *AS2 - An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements* – [Em linha] 2004 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: http://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/Auditing_Standard_2.aspx

PCAOB – *AS5 - An audit of Internal Control Over Financial Reporting that is Integrated with an Audit of Financial Statements and related Independence Rule and Conforming Amendments* – [Em linha] 2007 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: http://pcaobus.org/Rules/Rulemaking/Docket%202021/2007-06-12_Release_No_2007-005A.pdf

PCAOB – *Issues Staff Audit Practice Alert in Light of Deficiencies Observed in Audits of Internal Control Over Financial Reporting* – [Em linha] 2013 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: http://pcaobus.org/News/Releases/Pages/10242013_Practice_Alert.aspx

PINHEIRO, Joaquim Leite – *Auditoria Interna-Auditoria Operacional, Manual Prático para Auditores Internos – Uma abordagem proactiva e a evolução necessária*. 1ª Edição, Lisboa: Rei dos Livros, 2008. ISBN 978-972-51-1137-6

PINTO, João Paulo – *Gestão de Operações na Indústria e no Serviços*. 2ª Edição, Lisboa: Lidel, 2006. ISBN 978-972-757-432-2

PINTO, João Paulo – **Pensamento Lean**. 1ª Edição, Lisboa: Lidel, 2009. ISBN 978-972-757-646-3

PIRES, Ana Isabel Marinho – **Impacto da Lei Sarbanes-Oxley no Sistema do Controlo Interno das Empresas cotadas nos EUA – O Caso Português**. [Em linha]. (2008) [Consult. 15 Nov. 2014]. Disponível em: https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/586/1/TMCA_AnaPires.pdf

PITA, João Rui - **A Farmácia e o Medicamento em Portugal nos Últimos 25 Anos**. [Em linha].2010 [Consult. 08 Dez. 2014]. Disponível em: <https://infoeuropa.eurocid.pt/files/database/000046001-000047000/000046665.pdf>

PIZARRO, Sebastião Nóbrega – **O Contrato de Outsourcing**. 1ª Edição. Coimbra: Coimbra Editora, 2010. ISBN 978-972-32-1792-6

PwC - **THE EVER-CHANGING GLOBAL SERVICE-PROVIDER INDUSTRY** [em linha]. 2010. [Consult. 31 Mar. 2014]. Disponível em <http://www.pwc.com/gx/en/shared-services-outsourcing-services/global-service-provider-industry-survey.jhtml>

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 5.ª Edição.Lisboa: Gradiva, 2008. Depósito legal n.º 270 996/2008.

RAIBORN, Cecily A.; BUTLER, Janet B.; MASSOUD, Marc F. - **Outsourcing Support Functions: Identifying and Managing the Good, the Bad, and the Ugly**. [Em linha] 2009. [Consult. 09 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681309000299>

RCM Pharma - **Top 50 da Indústria Farmacêutica Nacional – Maio/2014**. [Em linha]. 2014 [Consult. 28 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.rcmpharma.com/industria-farmacautica/mercado/top-50-da-industria-farmacautica-nacional-0>

SANTOS, António J. Robalo – **Outsourcing e Flexibilidade: uma Ferramenta de Gestão para o Séc XXI**. 1ª edição, Lisboa: António José Robalo dos Santos, Texto Editora, 1998, ISBN 972-47-1269-9

SANTOS, António J. Robalo – **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. 1ª edição, Lisboa: António José Robalo dos Santos, Escolar Editora, 2008, ISBN 978-972-592-229-3

SOTOMAYOR, Ana Maria; RODRIGUES, Jorge; DUARTE, Manuela - **Princípios de Gestão das Organizações**. 1.ª Edição. Lisboa: Rei dos Livros, 2013. ISBN 978-989-8305-46-6

TARANTINO, Anthony; CERNAUSKAS, Deborah - *Essentials of Risk Management in Finance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-63528-5

THEIIA - *Código de Ética* - [Em linha]. 2008 [Consult. 08 Dez. 2014]. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Code%20of%20Ethics%20Portuguese.pdf>

TRIBUNAL DE CONTAS – **Manual de Auditoria e Procedimentos – Volume I**. [Em linha] 1999. [Consul. 28 Dez. 2014]. Disponível em: <http://www.tcontas.pt/pt/actos/manual/Manual.pdf>

WAGNER, Stephen; DITTMAN, Lee; - *The Unexpected Benefits of Sarbanes-Oxley*. [Em linha]. 2006 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: <https://hbr.org/2006/04/the-unexpected-benefits-of-sarbanes-oxley>

WANG, Chuanxu; REGAN, Amelia .- *Reducing Risks in Logistics Outsourcing*. [Em linha]. 2003 [Consult. 29 Nov. 2014]. Disponível em: <http://www.uctc.net/papers/641.pdf>

WILDING, Richard; JURIADO, Rein - *Customer Perceptions on Logistics Outsourcing in the European Consumer Goods Industry* *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 34 No.8 (2004) pp 628-624. [Em linha]. [Consult. 22 Nov. 2014]. Disponível em:

https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/2753/1/Customer_Perceptions_on_logistics_outsourcing.pdf

WHEELEN, Thomas L., HUNGER, J. David - *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. 13th Edition. New Jersey: PEARSON, 2012, ISBN-13:978-0-13-215322-5

YIN, Robert K. - *Case Study Research – Design and Methods*. 4th Edition, SAGE Publications, 2009. ISBN 978-1-4129-6099-1

Legislação:

DECRETO-LEI n.º 176/2006, *D. R. I Série*. 167 (30-08-2006) 6297-6383.

APÊNDICES

I. Entrevista / Questionário para Managers da Empresa Contratante

(CFO/Legal/QP/DSM/DSM deputy/Procurement/Finance)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste questionário, tendo em consideração o processo que se iniciou no ano passado e levou à selecção do actual operador logístico para a área de armazenagem e distribuição dos produtos da empresa. Um questionário longo não é forçosamente demorado. Este deve demorar 10-15 minutos a preencher.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. Para começar, como descreveria em três palavras os processos de gestão de risco na Empresa?

P2. Quais as principais áreas que são geridas em termos de risco?

Por favor assinale todas as que se aplicam.

- Plano Continuidade de Negócio 1
Comunicação e relacionamento com entidades externas 2
Anti-corrupção (ABAC) 3
Sistemas de Informação (IS/IT) 4
Segurança do Produto 5
Seleção de Fornecedores 6
Qualidade 7
Outra. Qual? 99

P3. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

- Mais de uma vez por ano 1
Uma vez por ano 2
Outra periodicidade. Qual? 98

P4. Das áreas identificadas na P2, qual considera ser a mais crítica e porquê?

OPÇÕES DE OUTSOURCING DA EMPRESA

Vamos agora debruçar-nos sobre a área de Logística - armazenagem e distribuição dos produtos da empresa.

P5. Quais foram os principais *drivers* para recorrer ao outsourcing?

Por favor selecione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Partilhar riscos..... 1
- Obter redução de custos 2
- Ganhar flexibilidade operacional 3
- Evitar/adiar novos investimentos 4
- Manter o foco da empresa no seu core business 5
- Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6
- Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7
- Outro. Qual? 98

P6. Quais foram os critérios não-financeiros na base da selecção da empresa sub-contratada?

Por favor numere por ordem de importância sendo '1' o mais importante

- Competências e fiabilidade do serviço..... 1
- Histórico de clientes 2
- Integridade/reputação da empresa 3
- Leque de serviços disponibilizados..... 4
- Qualidade dos serviços de valor acrescentado 5
- Conhecimento das especificidades da indústria farmacêutica..... 6
- Segurança e robustez dos processos de gestão de risco 7
- Possibilidade de integração dos sistemas de informação 8
- Outro. Qual?..... 98

P7. No seu entender, quais as principais desvantagens de recorrer ao outsourcing?

Por favor selecione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Perda de competências e de capacidade de inovação..... 1
- Custos não previstos (“escondidos”)..... 2
- Ineficiência na gestão resultando em maior alocação de tempo do contratante..... 3
- Dependência face à performance da empresa contratada..... 4
- Exposição aos riscos da empresa contratada..... 5
- Perda de controlo de gestão..... 6
- Problemas na monitorização e avaliação da parceiro..... 7
- Falta de alinhamento com a cultura empresarial 8
- Outro. Qual?..... 98

P8. Nos últimos 3 meses, que percentagem aproximada do seu tempo foi dispendido na gestão da relação com a empresa contratada?

||||%

P8A. Relativamente ao que era antecipado, essa percentagem de tempo está:

- Acima do esperado..... 1
- Em linha 2
- Abaixo do esperado..... 3

P8B. Desse tempo, qual a parte dedicada a:

| | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| Negociação de custos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Monitorização da performance..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Mitigação de riscos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Integração de aplicações e sistemas informáticos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Gestão de incidentes..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Change management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Coordenação da resposta a eventos de mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Planeamento de actividades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Alinhamento de processos..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Outra..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| | | | | 100% |

GESTÃO DE RISCO EM OUTSOURCING

P9. A Empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

- Sim, sempre..... 1
 Depende da área de negócio a sub-contratar..... 2
 Não..... 3
 Desconheço..... 99

P10. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco da empresa subcontratada?
Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

- Antes da celebração do contrato inicial..... 1
 Periodicamente:
 Antes das renovações de contrato..... 2
 Todos os anos..... 3
 Mais do que uma vez por ano..... 4
 Outra periodicidade..... 98
 Sem regularidade definida..... 5
 Não se realiza..... 6
 Desconheço..... 99

P11. Como descreve o modelo de gestão de risco na empresa logística subcontratada?

- Proactivo..... 1
 Reactivo..... 2
 Desconheço..... 99

P12. Quais os elementos de gestão de risco que considera mais importantes na relação com a empresa sub-contratada?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Due diligence (provider management)..... 1
 Manutenção de registos e reporting (provider management)..... 2
 Supervisão de processos (provider management)..... 3
 KPIs (SLA management)..... 4
 Monitorização de custos (SLA management)..... 5
 Monitorização dos níveis de serviço (SLA management)..... 6
 Verificação da facturação..... 7

P13. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO! | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing tendo em conta as métricas do SLA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem obtido ganhos de eficiência com o outsourcing da sua operação logística. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação do cliente final, mesmo quando os níveis de serviço definidos em SLA são atingidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte da empresa contratada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa compreende, quantifica e comunica o valor gerado pelo contrato de outsourcing em termos de redução de custos e ganhos operacionais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa conseguiu prever/planear a maior parte das tarefas decorrentes da gestão do outsourcing a realizar internamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P14. Na sua opinião, quais os pontos fortes da empresa sub-contratada?

P15A. Por último, qual o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que mais gostaria de ver melhorado?

P.15B Será possível que tal aconteça num futuro próximo?

- Acredito que sim 1
 Acredito que não 2

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

II. Questionário para Managers da Empresa Contratada

(DT,GC,DG,CA)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de Risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste breve questionário.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. O actual Sistema de Gestão de Risco da vossa Empresa ...?

Está focado nas áreas críticas do negócio 1

Abrange todos os processos do negócio..... 2

P2. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

Mais de uma vez por ano..... 1

Uma vez por ano 2

Outra periodicidade. Qual? 98

EMPRESAS CONTRATADAS EM OUTSOURCING

Gestão de risco no outsourcing

P3. Actualmente, quais são os vossos principais drivers para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

Expandir o negócio para novos mercados..... 1

Obter redução de custos 2

Ganhar flexibilidade operacional 3

Evitar/adiar novos investimentos 4

Manter o foco da empresa no seu core business 5

Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6

Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7

Outro. Qual? 98

P4. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco das empresas subcontratadas?

Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

Antes da celebração do contrato inicial 1

Periodicamente:

Antes das renovações de contrato 2

Todos os anos..... 3

Mais do que uma vez por ano 4

Outra periodicidade..... 98

Sem regularidade definida..... 5

Não se realiza 6

P5. A vossa empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

Sim, sempre..... 1

Depende da área de negócio a sub-contratar 2

Não 3
 Desconheço 99

P6. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing da vossa Empresa.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing através das métricas claras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação dos seus clientes, mesmo quando os níveis de serviço contratados são atingidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte das empresas contratadas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

EMPRESAS CLIENTES
Gestão do risco enquanto factor competitivo

P7. Por favor indique com que frequência ...:

| | Raramente | Ocasionalmente | Frequentemente |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são valorizados enquanto critério de selecção em concursos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são revistos, fruto das exigências do Cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| O Cliente tem a preocupação de criar planos de contingência conjuntos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P8. Quais os elementos de avaliação que consideram ser mais valorizados pelas empresas a quem prestam serviço?

Por favor seleccione os três mais valorizados, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Manutenção de registos e qualidade do reporting 1
- Possibilidade de supervisão de processos 2
- Definição de KPIs exigentes 3
- Possibilidade de monitorização de custos 4
- Facilidade de monitorização dos níveis de serviço 5
- Exactidão da facturação 6

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

III. Respostas à Entrevista / Questionário Empresa Contratante

Entrevista / Questionário para Managers da Empresa CFO/Legal/QP/DSM/DSM deputy/Procurement/Finance)

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. Três palavras para descrever os processos de gestão de risco na Empresa

- .Abrangentes (2), exaustivos, complexos (2)
- .Crítico
- .Mitigação, Plano de Acção, Reputação
- .Completo e transversais, por vezes desadequados à dimensão da empresa no país
- .Detalhados

P2. Principais áreas que são geridas em termos de risco (*resposta múltipla*)

| | |
|---|---------|
| Plano Continuidade de Negócio..... | 11111++ |
| Comunicação e relacionamento com entidades externas | 2222 + |
| Anti-corrupção (ABAC)..... | 33333+ |
| Sistemas de Informação (IS/IT) | 4444 |
| Segurança do Produto | 55555++ |
| Seleção de Fornecedores | 66666 |
| Qualidade | 77777 |

P3. Regularidade com que é feita uma revisão dos riscos da Empresa

- Mais de uma vez por ano11
- Uma vez por ano111
- Outra periodicidade..... Sempre que se justifique

P4. Das áreas identificadas na P2, qual considera ser a mais crítica e porquê?

- .O Plano de Continuidade da Negócio pois permite assegurar a continuidade da empresa.
- .O Plano de Continuidade de Negócio, uma vez que as restantes vão sendo geridas conforme necessário. O PCN tem uma maior necessidade de planeamento a longo prazo.
- .Comunicação e relacionamento com entidades externas porque é aquela que maior impacto pode ter na reputação da empresa.
- .ABAC e segurança do produto/qualidade devido à má reputação que facilmente é criada.
- .Segurança do Produto. As falhas nesta área podem ter consequências muito graves ao nível da saúde dos seus utilizadores.

OPÇÕES DE OUTSOURCING DA EMPRESA

P5. Principais *drivers* para recorrer ao outsourcing (*Top 3*)

| | n | 1º | 2º | 3º |
|--|---|----|----|----|
| Partilhar riscos | | | | 1 |
| Obter redução de custos | 4 | 1 | | |
| Ganhar flexibilidade operacional | 1 | 2 | | |
| Evitar/adiar novos investimentos | | | | |
| Manter o foco da empresa no seu core business | | 1 | 3 | |
| Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura | | | | |
| Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais | | | | |
| Outro: Especialização na área | | 2 | 1 | |

P6. Critérios não-financeiros na base da selecção da empresa sub-contratada (*ordem*)

| | n | 1º | 2º | 3º |
|--|---|----|----|----|
| Competências e fiabilidade do serviço | | 1 | 1 | 1 |
| Histórico de clientes | | | | |
| Integridade/reputação da empresa | | | | |
| Leque de serviços disponibilizados | | 1 | | 1 |
| Qualidade dos serviços de valor acrescentado | | | | |
| Conhecimento das especificidades da indústria farmacêutica | | | 2 | 1 |
| Segurança e robustez dos processos de gestão de risco | | | 1 | |
| Possibilidade de integração dos sistemas de informação | | 1 | 1 | 2 |
| Outro: Fornecedor Ibérico | | 2 | | |

P7. Principais desvantagens de recorrer ao outsourcing (*Top 3*)

| | n | 1º | 2º | 3º |
|---|---|----|----|----|
| Perda de competências e de capacidade de inovação | | | | |
| Custos não previstos (“escondidos”) | | 2 | | 2 |
| Ineficiência na gestão resultando em maior alocação de tempo do contratante | | | 2 | |
| Dependência face à performance da empresa contratada | | 2 | | 1 |
| Exposição aos riscos da empresa contratada | | | 1 | 1 |
| Perda de controlo de gestão | | 1 | | |
| Problemas na monitorização e avaliação do parceiro | | | 1 | 1 |
| Falta de alinhamento com a cultura empresarial | | | 1 | |

P8. Percentagem aproximada de tempo dispendido na gestão da relação com a empresa contratada nos últimos 3 meses

80%, 75%, 5%, 15%, 5%

P8A. Relativamente ao que era antecipado, essa percentagem de tempo está:

Acima do esperado IIII
 Em linha I
 Abaixo do esperado 0

P8B. Desse tempo, qual a parte dedicada a:

Negociação de custos
 Monitorização da performance 20, 10, 50, 100
 Mitigação de riscos 10, 5
 Integração de aplicações e sistemas informáticos 20, 5
 Gestão de incidentes 20, 50, 90, 50
 Change management 10, 10
 Coordenação da resposta a eventos de mercado 10
 Planeamento de actividades
 Alinhamento de processos 20, 20
 Outra
 100%

GESTÃO DE RISCO EM OUTSOURCING

P9. A Empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

Sim, sempre 4
 Depende da área de negócio a sub-contratar 1
 Não 0

P10. Momento(s) em que a Empresa realiza uma análise de risco da empresa subcontratada Antes da celebração do contrato inicial 5

Periodicamente:

Todos os anos..... 3

Outra periodicidade..... 1

Desconheço 1

P11. Como descreve o modelo de gestão de risco na empresa logística subcontratada?

Proactivo 0

Reactivo 5

P12. Elementos de gestão de risco mais importantes na relação com a empresa contratada. (Top 3)

| | n | 1º | 2º | 3º |
|--|---|----|----|----|
| Due diligence (provider management) | | | | |
| Manutenção de registos e reporting (provider management) | | | 1 | |
| Supervisão de processos (provider management) | 1 | | | |
| KPIs (SLA management) | 1 | 3 | 1 | |
| Monitorização de custos (SLA management) | | 1 | 2 | |
| Monitorização dos níveis de serviço (SLA management) | 3 | | | 1 |
| Verificação da facturação | | | | 1 |

P13. Grau de concordância com as afirmações sobre o actual modelo de outsourcing.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | n | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing tendo em conta as métricas do SLA | | | 1 | | | | 4 |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | 1 | | | | 1 | 2 | 1 |
| A Empresa tem obtido ganhos de eficiência com o outsourcing da sua operação logística. | 3 | | 1 | | | | 1 |
| A Empresa está atenta à satisfação do cliente final, mesmo quando os níveis de serviço definidos em SLA são atingidos. | | | 1 | | | 2 | 2 |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte da empresa contratada | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 |
| A Empresa compreende, quantifica e comunica o valor gerado pelo contrato de outsourcing em termos de redução de custos e ganhos operacionais. | 1 | 1 | 2 | | | | 1 |
| A Empresa conseguiu prever/planear a maior parte das tarefas decorrentes da gestão do outsourcing a realizar internamente. | 1 | 2 | 1 | 1 | | | |

P14. Na sua opinião, quais os pontos fortes da empresa sub-contratada?

.As instalações (3)

.A área comercial da empresa consegue vender muito bem a empresa e angariar clientes.

.Competitividade do preço nas actividades core (leia-se, preparação e transporte de encomendas).

.Capacidade de alocação de recursos.

P15A. Por último, qual o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que mais gostaria de ver melhorado?

.O modelo de melhoria contínua, com um maior foco no cliente final, não só à empresa, como também aos clientes a quem entregam os produtos, implementando as medidas correctivas nos timings acordados

.Foco nas necessidades do cliente

.Ter os recursos suficientes com know-how apropriado sobre a realidade do nosso negócio.

.Enquanto o operador logístico não perceber que tem de trabalhar de acordo com as regras e procedimentos da empresa, e com os quais se comprometeu em contrato, torna-se difícil manter uma relação saudável. A confiança de parte a parte tem-se vindo a perder ao longo do tempo e a exigência de melhoria contínua por parte da empresa deixou de ser vista no operador logístico como uma obrigação mas sim como uma punição, algo que está totalmente errado.

.Transparência e adequado reporte de incidentes

P.15B Será possível que tal aconteça num futuro próximo?

Acredito que sim 4

Acredito que não 1

IV. Respostas ao Questionário Empresa Contratada

Questionário para Managers da Empresa Contratada

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. O actual Sistema de Gestão de Risco da Empresa ...?

Está focado nas áreas críticas do negócio3
 Abrange todos os processos do negócio.....0

P2. Regularidade com que é feita uma revisão dos riscos da Empresa

Mais de uma vez por ano 3
 Uma vez por ano 0
 Outra periodicidade..... 0

GESTÃO DE RISCO NO OUTSOURCING

P3. Principais drivers para recorrer ao outsourcing (*Top 3*)

| | n | 1º | 2º | 3º |
|--|---|----|----|----|
| Partilhar riscos | | | | |
| Obter redução de custos | | | | |
| Ganhar flexibilidade operacional | | 1 | 2 | |
| Evitar/adiar novos investimentos | | | | |
| Manter o foco da empresa no seu core business | | | | |
| Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura | | 2 | 1 | |
| Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais | | | | 3 |
| Outro | | | | |

P4. Momento(s) em que a Empresa realiza uma análise de risco da empresa subcontratada

Antes da celebração do contrato inicial 3
 Periodicamente:
 Todos os anos..... 3

P5. A Empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

Depende da área de negócio a sub-contratar 3

P6. Grau de concordância com as afirmações sobre o actual modelo de outsourcing.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | n | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing através das métricas claras | | | | | | 1 | 2 |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | | | | | | | 3 |
| A Empresa está atenta à satisfação dos seus clientes, mesmo quando os níveis de serviço contratados são atingidos | | | | | | | 3 |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte das empresas contratadas | | | | | 2 | | 1 |

EMPRESAS CLIENTES - *Gestão do risco enquanto factor competitivo*

P7. Por favor indique com que frequência ...:

| | Raramente | Ocasionalmente | Frequentemente |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------|
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são valorizados enquanto critério de selecção em concursos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são revistos, fruto das exigências do Cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 |
| O Cliente tem a preocupação de criar planos de contingência conjuntos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3 |

P8. Elementos de avaliação mais valorizados pelas empresas a quem prestam serviço (Top 3)

| | n | 1º | 2º | 3º |
|---|---|----|----|----|
| Manutenção de registos e qualidade do reporting | 2 | | | |
| Possibilidade de supervisão de processos | | | 1 | 2 |
| Definição de KPIs exigentes | | | | |
| Possibilidade de monitorização de custos | | | 1 | |
| Facilidade de monitorização dos níveis de serviço | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Exactidão da facturação | | | | |

V. Entrevistas/ Questionários recebidos da empresa Contratante



Entrevista_Questionário_Dissertação_Ges



Entrevista_Questionário_Dissertação_Ges



Entrevista_Questionário_Dissertação_Ges



Entrevista_Questionário_Dissertação_Ges



Entrevista_Questionário_Dissertação_Ges

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE
ATIVIDADES EM OUTSOURCING
– CASO DE ESTUDO –

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

2014

A. Entrevista / Questionário para Managers da Empresa (CFO/Legal/QP/DSM/DSM deputy/Procurement/Finance)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste questionário, tendo em consideração o processo que se iniciou no ano passado e levou à selecção do actual operador logístico para a área de armazenagem e distribuição dos produtos da empresa. Um questionário longo não é forçosamente demorado. Este deve demorar 10-15 minutos a preencher.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. Para começar, como descreveria em três palavras os processos de gestão de risco na Empresa?

É um processo crítico porque é importante para o negócio, nomeadamente para assegurar a sua continuidade.

P2. Quais as principais áreas que são geridas em termos de risco?

Por favor assinale todas as que se aplicam.

- | | | |
|---|-------------------------------------|----|
| Plano Continuidade de Negócio..... | <input checked="" type="checkbox"/> | 1 |
| Comunicação e relacionamento com entidades externas | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Anti-corrupção (ABAC)..... | <input checked="" type="checkbox"/> | 3 |
| Sistemas de Informação (IS/IT) | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Segurança do Produto | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| Seleção de Fornecedores | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 |
| Qualidade | <input checked="" type="checkbox"/> | 7 |
| Outra. Qual? | <input type="checkbox"/> | 99 |

P3. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|----|
| Mais de uma vez por ano..... | <input type="radio"/> | 1 |
| Uma vez por ano | <input checked="" type="radio"/> | 2 |
| Outra periodicidade. Qual? | <input type="radio"/> | 98 |

P4. Das áreas identificadas na P2, qual considera ser a mais crítica e porquê?

O Plano de Continuidade de Negócio, uma vez que as restantes vão sendo geridas conforme necessário. O PCN tem uma maior necessidade de planeamento a longo prazo.

É fundamental pois a empresa está também dependente da subcontratada para garantir a sua continuidade – necessidade de colaboração próxima nesta área.

OPÇÕES DE OUTSOURCING DA EMPRESA

Vamos agora debruçar-nos sobre a área de Logística - armazenagem e distribuição dos produtos da empresa.

P5. Quais foram os principais *drivers* para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Partilhar riscos..... 1
- Obter redução de custos 2
- Ganhar flexibilidade operacional 3
- Evitar/adiar novos investimentos 4
- Manter o foco da empresa no seu core business 5
- Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6
- Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7
- Outro. Qual? Recorrer a empresa especializada na área 98

P6. Quais foram os critérios não-financeiros na base da selecção da empresa sub-contratada?

Por favor numere por ordem de importância sendo '1' o mais importante

- Competências e fiabilidade do serviço..... 1
- Histórico de clientes..... 2
- Integridade/reputação da empresa..... 3
- Leque de serviços disponibilizados..... 4
- Qualidade dos serviços de valor acrescentado 5
- Conhecimento das especificidades da indústria farmacêutica..... 6
- Segurança e robustez dos processos de gestão de risco 7
- Possibilidade de integração dos sistemas de informação 8
- Outro. Qual? Ser um fornecedor Ibérico 98

P7. No seu entender, quais as principais desvantagens de recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Perda de competências e de capacidade de inovação..... 1
- Custos não previstos ("escondidos")..... 2
- Ineficiência na gestão resultando em maior alocação de tempo do contratante..... 3
- Dependência face à performance da empresa contratada..... 4
- Exposição aos riscos da empresa contratada..... 5
- Perda de controlo de gestão..... 6
- Problemas na monitorização e avaliação da parceiro..... 7
- Falta de alinhamento com a cultura empresarial 8
- Outro. Qual?..... 98

P8. Nos últimos 3 meses, que percentagem aproximada do seu tempo foi dispendido na gestão da relação com a empresa contratada?

7 5 % inicialmente era previsto cerca de 50%

P8A. Relativamente ao que era antecipado, essa percentagem de tempo está:

- Acima do esperado..... 1
- Em linha 2

Abaixo do esperado..... 3

P8B. Desse tempo, qual a parte dedicada a:

| | |
|--|-------------------------------|
| Negociação de custos | <input type="checkbox"/> 10 % |
| Monitorização da performance..... | <input type="checkbox"/> 10 % |
| Mitigação de riscos | <input type="checkbox"/> 15 % |
| Integração de aplicações e sistemas informáticos | <input type="checkbox"/> 15 % |
| Gestão de incidentes..... | <input type="checkbox"/> 50 % |
| Change management | <input type="checkbox"/> 10 % |
| Coordenação da resposta a eventos de mercado | <input type="checkbox"/> 0 % |
| Planeamento de actividades | <input type="checkbox"/> 0 % |
| Alinhamento de processos..... | <input type="checkbox"/> 20 % |
| Outra..... | <input type="checkbox"/> 0 % |
| | 100% |

GESTÃO DE RISCO EM OUTSOURCING

P9. A Empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

Sim, sempre..... 1
Depende da área de negócio a sub-contratar..... 2
Não..... 3
Desconheço..... 99

P10. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco da empresa subcontratada?
Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

Antes da celebração do contrato inicial..... 1
Periodicamente:
Antes das renovações de contrato..... 2
Todos os anos..... 3
Mais do que uma vez por ano..... 4
Outra periodicidade..... 98
Sem regularidade definida..... 5
Não se realiza..... 6
Desconheço..... 99

P11. Como descreve o modelo de gestão de risco na empresa logística subcontratada?

Proactivo..... 1
Reactivo..... 2
Desconheço..... 99

P12. Quais os elementos de gestão de risco que considera mais importantes na relação com a empresa sub-contratada?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

| | |
|---|------------------------------|
| Due diligence (provider management)..... | <input type="checkbox"/> 1 |
| Manutenção de registos e reporting (provider management)..... | <input type="checkbox"/> 2 |
| Supervisão de processos (provider management)..... | <input type="checkbox"/> 1 3 |
| KPIs (SLA management)..... | <input type="checkbox"/> 2 4 |
| Monitorização de custos (SLA management)..... | <input type="checkbox"/> 5 |
| Monitorização dos níveis de serviço (SLA management)..... | <input type="checkbox"/> 3 6 |
| Verificação da facturação..... | <input type="checkbox"/> 7 |

P13. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing tendo em conta as métricas do SLA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem obtido ganhos de eficiência com o outsourcing da sua operação logística. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação do cliente final, mesmo quando os níveis de serviço definidos em SLA são atingidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte da empresa contratada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa compreende, quantifica e comunica o valor gerado pelo contrato de outsourcing em termos de redução de custos e ganhos operacionais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa conseguiu prever/planear a maior parte das tarefas decorrentes da gestão do outsourcing a realizar internamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P14. Na sua opinião, quais os pontos fortes da empresa sub-contratada?

As instalações

P15A. Por último, qual o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que mais gostaria de ver melhorado?

Foco nas necessidades do cliente – Necessidade de apoio da nossa parte por forma a garantir esta prioridade. Muitas vezes consideram a empresa contratante como o cliente final.

P.15B Será possível que tal aconteça num futuro próximo?

Acredito que sim 1
 Acredito que não 2

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE
ATIVIDADES EM OUTSOURCING
– CASO DE ESTUDO –

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

2014

A. Entrevista / Questionário para Managers da Empresa (CFO/Legal/QP/DSM/DSM deputy/Procurement/Finance)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste questionário, tendo em consideração o processo que se iniciou no ano passado e levou à selecção do actual operador logístico para a área de armazenagem e distribuição dos produtos da empresa. Um questionário longo não é forçosamente demorado. Este deve demorar 10-15 minutos a preencher.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. Para começar, como descreveria em três palavras os processos de gestão de risco na Empresa?
Mitigação, Plano de Acção, Reputação

P2. Quais as principais áreas que são geridas em termos de risco?

Por favor assinale todas as que se aplicam.

- | | |
|---|-----------------------------|
| Plano Continuidade de Negócio | X 1 |
| Comunicação e relacionamento com entidades externas | X 2 |
| Anti-corrupção (ABAC)..... | X 3 |
| Sistemas de Informação (IS/IT) | X 4 |
| Segurança do Produto | X 5 |
| Seleção de Fornecedores | X 6 |
| Qualidade | X 7 |
| Outra. Qual? | <input type="checkbox"/> 99 |

P3. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Mais de uma vez por ano..... | X 1 |
| Uma vez por ano | <input type="radio"/> 2 |
| Outra periodicidade. Qual? | <input type="radio"/> 98 |

P4. Das áreas identificadas na P2, qual considera ser a mais crítica e porquê?

Comunicação e relacionamento com entidades externas porque na minha opinião é aquela que maior impacto pode ter na reputação da empresa.

Enquanto responsável para area de apoio ao cliente.

OPÇÕES DE OUTSOURCING DA EMPRESA

Vamos agora debruçar-nos sobre a área de Logística - armazenagem e distribuição dos produtos da empresa.

P5. Quais foram os principais *drivers* para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Partilhar riscos..... 3 | 1
- Obter redução de custos 1 | 2
- Ganhar flexibilidade operacional 2 | 3
- Evitar/adiar novos investimentos 4 | 4
- Manter o foco da empresa no seu core business 5 | 5
- Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6 | 6
- Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7 | 7
- Outro. Qual? 98 | 98

P6. Quais foram os critérios não-financeiros na base da selecção da empresa sub-contratada?

Por favor numere por ordem de importância sendo '1' o mais importante

- Competências e fiabilidade do serviço..... 1 | 1
- Histórico de clientes 2 | 2
- Integridade/reputação da empresa..... 3 | 3
- Leque de serviços disponibilizados..... 1 | 4
- Qualidade dos serviços de valor acrescentado 5 | 5
- Conhecimento das especificidades da indústria farmacêutica..... 2 | 6
- Segurança e robustez dos processos de gestão de risco 7 | 7
- Possibilidade de integração dos sistemas de informação 3 | 8
- Outro. Qual?..... 98 | 98

P7. No seu entender, quais as principais desvantagens de recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Perda de competências e de capacidade de inovação 1 | 1
- Custos não previstos ("escondidos")..... 3 | 2
- Ineficiência na gestão resultando em maior alocação de tempo do contratante 3 | 3
- Dependência face à performance da empresa contratada..... 4 | 4
- Exposição aos riscos da empresa contratada..... 5 | 5
- Perda de controlo de gestão..... 1 | 6
- Problemas na monitorização e avaliação da parceiro..... 2 | 7
- Falta de alinhamento com a cultura empresarial 8 | 8
- Outro. Qual?..... 98 | 98

P8. Nos últimos 3 meses, que percentagem aproximada do seu tempo foi dispendido na gestão da relação com a empresa contratada?

5 | % estimativa inicial era de 1%

P8A. Relativamente ao que era antecipado, essa percentagem de tempo está:

- Acima do esperado 1
- Em linha 2

Abaixo do esperado..... 3

P8B. Desse tempo, qual a parte dedicada a:

| | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------|
| Negociação de custos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Monitorização da performance..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Mitigação de riscos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Integração de aplicações e sistemas informáticos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Gestão de incidentes..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 90% |
| Change management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Coordenação da resposta a eventos de mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | 10% |
| Planeamento de actividades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Alinhamento de processos..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Outra..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| | | | | 100% |

GESTÃO DE RISCO EM OUTSOURCING

P9. A Empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

Sim, sempre..... 1
Depende da área de negócio a sub-contratar | 2 |

Não | 3 |

Desconheço | 99 |

P10. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco da empresa subcontratada?
Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

Antes da celebração do contrato inicial | 1 |

Periodicamente:

Antes das renovações de contrato | 2 |

Todos os anos..... | 3 |

Mais do que uma vez por ano | 4 |

Outra periodicidade..... | 98 |

Sem regularidade definida..... | 5 |

Não se realiza | 6 |

Desconheço | 99 |

P11. Como descreve o modelo de gestão de risco na empresa logística subcontratada?

Proactivo | 1 |

Reactivo | 2 |

Desconheço | 99 |

P12. Quais os elementos de gestão de risco que considera mais importantes na relação com a empresa sub-contratada?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

| | | |
|---|-------------------------------------|---|
| Due diligence (provider management)..... | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Manutenção de registos e reporting (provider management)..... | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Supervisão de processos (provider management) | <input type="checkbox"/> | 3 |
| KPIs (SLA management) | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 |
| Monitorização de custos (SLA management) | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| Monitorização dos níveis de serviço (SLA management)..... | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 |
| Verificação da facturação..... | <input type="checkbox"/> | 7 |

P13. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing tendo em conta as métricas do SLA | <input type="checkbox"/> | X | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | X | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem obtido ganhos de eficiência com o outsourcing da sua operação logística. | X | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação do cliente final, mesmo quando os níveis de serviço definidos em SLA são atingidos. | <input type="checkbox"/> | X | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte da empresa contratada | X | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa compreende, quantifica e comunica o valor gerado pelo contrato de outsourcing em termos de redução de custos e ganhos operacionais. | X | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa conseguiu prever/planear a maior parte das tarefas decorrentes da gestão do outsourcing a realizar internamente. | <input type="checkbox"/> | X | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P14. Na sua opinião, quais os pontos fortes da empresa sub-contratada?

A área comercial da empresa consegue vender muito bem a empresa e angariar clientes

P15A. Por último, qual o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que mais gostaria de ver melhorado?

Ter os recursos suficientes com know-how apropriado sobre a realidade do nosso negocio.

P.15B Será possível que tal aconteça num futuro próximo?

Acredito que sim 1

Acredito que não 2

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE
ATIVIDADES EM OUTSOURCING
– CASO DE ESTUDO –

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

2014

A. Entrevista / Questionário para Managers da Empresa (CFO/Legal/QP/DSM/DSM deputy/Procurement/Finance)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste questionário, tendo em consideração o processo que se iniciou no ano passado e levou à selecção do actual operador logístico para a área de armazenagem e distribuição dos produtos da empresa. Um questionário longo não é forçosamente demorado. Este deve demorar 10-15 minutos a preencher.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. Para começar, como descreveria em três palavras os processos de gestão de risco na Empresa?

Completos e transversais e por isso por vezes tornam-se desadequados à realidade e dimensão da empresa no país.

P2. Quais as principais áreas que são geridas em termos de risco?

Por favor assinale todas as que se aplicam.

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| Plano Continuidade de Negócio | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Comunicação e relacionamento com entidades externas | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Anti-corrupção (ABAC)..... | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Sistemas de Informação (IS/IT) | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Segurança do Produto | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Seleção de Fornecedores | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Qualidade | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Outra. Qual? | <input type="checkbox"/> | 99 |

P3. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|----|
| Mais de uma vez por ano..... | <input checked="" type="radio"/> | 1 |
| Uma vez por ano | <input type="radio"/> | 2 |
| Outra periodicidade. Qual? | <input type="radio"/> | 98 |

P4. Das áreas identificadas na P2, qual considera ser a mais crítica e porquê?

A política ABAC e segurança do produto/qualidade devido à má reputação que facilmente é criada. Específico da indústria farmacêutica e dos requisitos internos.

OPÇÕES DE OUTSOURCING DA EMPRESA

Vamos agora debruçar-nos sobre a área de Logística - armazenagem e distribuição dos produtos da empresa.

P5. Quais foram os principais *drivers* para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Partilhar riscos..... 1
- Obter redução de custos 2
- Ganhar flexibilidade operacional 1
- Evitar/adiar novos investimentos 4
- Manter o foco da empresa no seu core business 3
- Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6
- Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7
- Outro. Qual? 98

P6. Quais foram os critérios não-financeiros na base da selecção da empresa sub-contratada?

Por favor numere por ordem de importância sendo '1' o mais importante

- Competências e fiabilidade do serviço..... 3
- Histórico de clientes 8
- Integridade/reputação da empresa 4
- Leque de serviços disponibilizados..... 5
- Qualidade dos serviços de valor acrescentado 7
- Conhecimento das especificidades da indústria farmacêutica..... 6
- Segurança e robustez dos processos de gestão de risco 2
- Possibilidade de integração dos sistemas de informação 1
- Outro. Qual? 98

P7. No seu entender, quais as principais desvantagens de recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Perda de competências e de capacidade de inovação..... 1
- Custos não previstos ("escondidos")..... 2
- Ineficiência na gestão resultando em maior alocação de tempo do contratante 2
- Dependência face à performance da empresa contratada..... 1
- Exposição aos riscos da empresa contratada..... 5
- Perda de controlo de gestão..... 6
- Problemas na monitorização e avaliação da parceiro..... 3
- Falta de alinhamento com a cultura empresarial 8
- Outro. Qual?..... 98

P8. Nos últimos 3 meses, que percentagem aproximada do seu tempo foi dispendido na gestão da relação com a empresa contratada?

1 | 5 | 5 % inicialmente previsto cerca de 5%

P8A. Relativamente ao que era antecipado, essa percentagem de tempo está:

- Acima do esperado..... 1
- Em linha 2

Abaixo do esperado..... 3

P8B. Desse tempo, qual a parte dedicada a:

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|---|
| Negociação de custos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % | |
| Monitorização da performance..... | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 0 | % |
| Mitigação de riscos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % | |
| Integração de aplicações e sistemas informáticos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % | |
| Gestão de incidentes..... | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> | 0 | % |
| Change management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % | |
| Coordenação da resposta a eventos de mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % | |
| Planeamento de actividades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % | |
| Alinhamento de processos..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % | |
| Outra..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % | |
| | | | | 100% | |

GESTÃO DE RISCO EM OUTSOURCING

P9. A Empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

Sim, sempre..... 1
Depende da área de negócio a sub-contratar | 2 | Não | | 3 | Desconheço | | 99 |

P10. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco da empresa subcontratada?
Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

Antes da celebração do contrato inicial 1
Periodicamente:
Antes das renovações de contrato | 2 | Todos os anos..... | | 3 | Mais do que uma vez por ano | | 4 | Outra periodicidade..... | | 98 | Sem regularidade definida..... | | 5 | Não se realiza | | 6 | Desconheço | | 99 |

P11. Como descreve o modelo de gestão de risco na empresa logística subcontratada?

Proactivo | 1 | Reactivo | | 2 | Desconheço | | 99 |

P12. Quais os elementos de gestão de risco que considera mais importantes na relação com a empresa sub-contratada?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

| | | | |
|---|--------------------------|---|---|
| Due diligence (provider management)..... | <input type="checkbox"/> | 1 | |
| Manutenção de registos e reporting (provider management)..... | <input type="checkbox"/> | 2 | |
| Supervisão de processos (provider management) | <input type="checkbox"/> | 3 | |
| KPIs (SLA management) | <input type="checkbox"/> | 2 | 4 |
| Monitorização de custos (SLA management) | <input type="checkbox"/> | 5 | |
| Monitorização dos níveis de serviço (SLA management)..... | <input type="checkbox"/> | 1 | 6 |
| Verificação da facturação..... | <input type="checkbox"/> | 3 | 7 |

P13. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing tendo em conta as métricas do SLA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem obtido ganhos de eficiência com o outsourcing da sua operação logística. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação do cliente final, mesmo quando os níveis de serviço definidos em SLA são atingidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte da empresa contratada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa compreende, quantifica e comunica o valor gerado pelo contrato de outsourcing em termos de redução de custos e ganhos operacionais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa conseguiu prever/planear a maior parte das tarefas decorrentes da gestão do outsourcing a realizar internamente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P14. Na sua opinião, quais os pontos fortes da empresa sub-contratada?

Arranjar desculpas. Infelizmente não consigo dizer outro..

Competitividade do preço nas actividades core (leia-se, preparação e transporte de encomendas).

P15A. Por último, qual o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que mais gostaria de ver melhorado?

Enquanto o operador logístico não perceber que tem de trabalhar de acordo com as regras e procedimentos da empresa, e com os quais se comprometeu em contrato, torna-se difícil manter uma relação saudável. A confiança de parte a parte tem-se vindo a perder ao longo do tempo e a exigência de melhoria contínua por parte da empresa deixou de ser vista no operador logístico como uma obrigação mas sim como uma punição, algo que está totalmente errado.

P.15B Será possível que tal aconteça num futuro próximo?

Acredito que sim 1

Acredito que não 2

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE
ATIVIDADES EM OUTSOURCING
– CASO DE ESTUDO –

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

2014

A. Entrevista / Questionário para Managers da Empresa (CFO/Legal/QP/DSM/DSM deputy/Procurement/Finance)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste questionário, tendo em consideração o processo que se iniciou no ano passado e levou à selecção do actual operador logístico para a área de armazenagem e distribuição dos produtos da empresa. Um questionário longo não é forçosamente demorado. Este deve demorar 10-15 minutos a preencher.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. Para começar, como descreveria em três palavras os processos de gestão de risco na Empresa?

Abrangentes, exaustivos e complexos

P2. Quais as principais áreas que são geridas em termos de risco?

Por favor assinale todas as que se aplicam.

- | | | |
|---|-------------------------------------|----|
| Plano Continuidade de Negócio..... | <input checked="" type="checkbox"/> | 1 |
| Comunicação e relacionamento com entidades externas | <input checked="" type="checkbox"/> | 2 |
| Anti-corrupção (ABAC)..... | <input checked="" type="checkbox"/> | 3 |
| Sistemas de Informação (IS/IT) | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 |
| Segurança do Produto | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| Seleção de Fornecedores | <input checked="" type="checkbox"/> | 6 |
| Qualidade | <input checked="" type="checkbox"/> | 7 |
| Outra. Qual? _____ | <input type="checkbox"/> | 99 |

P3. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------------|----|
| Mais de uma vez por ano..... | <input type="radio"/> | 1 |
| Uma vez por ano | <input checked="" type="radio"/> | 2 |
| Outra periodicidade. Qual? _____ | <input type="radio"/> | 98 |

P4. Das áreas identificadas na P2, qual considera ser a mais crítica e porquê?

O Plano de Continuidade da Negócio pois permite assegurar a continuidade da empresa, sendo que é fundamental uma próxima colaboração com o parceiro, tendo em consideração ser na empresa contratada que estão armazenados os produtos da empresa.

OPÇÕES DE OUTSOURCING DA EMPRESA

Vamos agora debruçar-nos sobre a área de Logística - armazenagem e distribuição dos produtos da empresa.

P5. Quais foram os principais *drivers* para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- | | | | |
|---|----------------------|----------------------|---|
| Partilhar riscos..... | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 1 |
| Obter redução de custos | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 2 |
| Ganhar flexibilidade operacional | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 3 |
| Evitar/adiar novos investimentos | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 4 |
| Manter o foco da empresa no seu core business | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 5 |
| Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura | <input type="text"/> | <input type="text"/> | 6 |

GESTÃO DE RISCO EM OUTSOURCING

P9. A Empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

- Sim, sempre 1
 Depende da área de negócio a sub-contratar 2
 Não 3
 Desconheço 99

P10. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco da empresa subcontratada?
Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

- Antes da celebração do contrato inicial 1
 Periodicamente:
 Antes das renovações de contrato 2
 Todos os anos 3
 Mais do que uma vez por ano 4
 Outra periodicidade 98
 Sem regularidade definida 5
 Não se realiza 6
 Desconheço 99

P11. Como descreve o modelo de gestão de risco na empresa logística subcontratada?

- Proactivo 1
 Reactivo 2
 Desconheço 99

P12. Quais os elementos de gestão de risco que considera mais importantes na relação com a empresa sub-contratada?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Due diligence (provider management) 1
 Manutenção de registos e reporting (provider management) 2
 Supervisão de processos (provider management) 3
 KPIs (SLA management) 2 4
 Monitorização de custos (SLA management) 3 5
 Monitorização dos níveis de serviço (SLA management) 1 6
 Verificação da facturação 7

P13. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|--|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing tendo em conta as métricas do SLA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem obtido ganhos de eficiência com o outsourcing da sua operação logística. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação do cliente final, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| mesmo quando os níveis de serviço definidos em SLA são atingidos. | | | | | | | |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte da empresa contratada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa compreende, quantifica e comunica o valor gerado pelo contrato de outsourcing em termos de redução de custos e ganhos operacionais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa conseguiu prever/planear a maior parte das tarefas decorrentes da gestão do outsourcing a realizar internamente. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P14. Na sua opinião, quais os pontos fortes da empresa sub-contratada?

As instalações

P15A. Por último, qual o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que mais gostaria de ver melhorado?

O modelo de melhoria continua, com um maior foco no cliente final, não só à empresa, como também aos clientes a quem entregam os produtos, implementando os medidas correctivas nos timings acordados

Não é a empresa contratante que é o cliente final, mas sim os armazenistas, farmácias ou hospitais

P.15B Será possível que tal aconteça num futuro próximo?

Acredito que sim 1
 Acredito que não 2

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE
ATIVIDADES EM OUTSOURCING
– CASO DE ESTUDO –

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

2014

**A. Entrevista / Questionário para Managers da Empresa
(CFO/Legal/QP/DSM/DSM deputy/Procurement/Finance)**

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste questionário, tendo em consideração o processo que se iniciou no ano passado e levou à selecção do actual operador logístico para a área de armazenagem e distribuição dos produtos da empresa. Um questionário longo não é forçosamente demorado. Este deve demorar 10-15 minutos a preencher.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. Para começar, como descreveria em três palavras os processos de gestão de risco na Empresa? Complexos, detalhados e abrangentes.

P2. Quais as principais áreas que são geridas em termos de risco?

Por favor assinale todas as que se aplicam.

- Plano Continuidade de Negócio..... √ 1
- Comunicação e relacionamento com entidades externas √ 2
- Anti-corrupção (ABAC)..... √ 3
- Sistemas de Informação (IS/IT) √ 4
- Segurança do Produto √ 5
- Seleção de Fornecedores √ 6
- Qualidade √ 7
- Outra. Qual? _____ √ 99

P3. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

- Mais de uma vez por ano..... O 1
- Uma vez por ano √ 2
- Outra periodicidade. Qual? Poderá ser feita uma revisão com uma periodicidade inferior à anual caso haja circunstâncias que o justifiquem. _____ √ 98

P4. Das áreas identificadas na P2, qual considera ser a mais crítica e porquê?

Segurança do Produto. As falhas nesta área podem ter consequências muito graves ao nível da saúde dos seus utilizadores.

OPÇÕES DE OUTSOURCING DA EMPRESA

Vamos agora debruçar-nos sobre a área de Logística - armazenagem e distribuição dos produtos da empresa.

P5. Quais foram os principais *drivers* para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Partilhar riscos..... 1
- Obter redução de custos 1 2
- Ganhar flexibilidade operacional 2 3
- Evitar/adiar novos investimentos 4
- Manter o foco da empresa no seu core business 3 5
- Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6
- Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7
- Outro. Qual? 98

P6. Quais foram os critérios não-financeiros na base da selecção da empresa sub-contratada?

Por favor numere por ordem de importância sendo '1' o mais importante

- Competências e fiabilidade do serviço..... 1 2
- Histórico de clientes..... 2
- Integridade/reputação da empresa..... 3
- Leque de serviços disponibilizados..... 3 4
- Qualidade dos serviços de valor acrescentado 5
- Conhecimento das especificidades da indústria farmacêutica..... 2 6
- Segurança e robustez dos processos de gestão de risco 7
- Possibilidade de integração dos sistemas de informação 8
- Outro. Qual? 98

P7. No seu entender, quais as principais desvantagens de recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Perda de competências e de capacidade de inovação..... 1
- Custos não previstos ("escondidos")..... 3 2
- Ineficiência na gestão resultando em maior alocação de tempo do contratante..... 3
- Dependência face à performance da empresa contratada..... 1 4
- Exposição aos riscos da empresa contratada..... 2 5
- Perda de controlo de gestão..... 6
- Problemas na monitorização e avaliação da parceiro..... 7
- Falta de alinhamento com a cultura empresarial..... 8
- Outro. Qual? 98

P8. Nos últimos 3 meses, que percentagem aproximada do seu tempo foi dispendido na gestão da relação com a empresa contratada?

5 % inicialmente previsto 5%

P8A. Relativamente ao que era antecipado, essa percentagem de tempo está:

- Acima do esperado..... 1
- Em linha 2

Abaixo do esperado..... 3

P8B. Desse tempo, qual a parte dedicada a:

| | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|
| Negociação de custos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Monitorização da performance..... | <input type="checkbox"/> | 1 | <input type="checkbox"/> | 100% |
| Mitigação de riscos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Integração de aplicações e sistemas informáticos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Gestão de incidentes..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Change management | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Coordenação da resposta a eventos de mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Planeamento de actividades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Alinhamento de processos..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| Outra..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| | | | | 100% |

GESTÃO DE RISCO EM OUTSOURCING

P9. A Empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado? Nesta área, sim é exigido.

Sim, sempre..... 1
Depende da área de negócio a sub-contratar | 2 |

Não 3 |

Desconheço 99 |

P10. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco da empresa subcontratada?
Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

Antes da celebração do contrato inicial | 1 |

Periodicamente:

Antes das renovações de contrato 2 |

Todos os anos..... 3 |

Mais do que uma vez por ano 4 |

Outra periodicidade..... 98 |

Sem regularidade definida..... 5 |

Não se realiza 6 |

Desconheço 99 |

P11. Como descreve o modelo de gestão de risco na empresa logística subcontratada?

Proactivo 1 |

Reactivo 2 |

Desconheço 99 |

P12. Quais os elementos de gestão de risco que considera mais importantes na relação com a empresa sub-contratada?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

| | | |
|---|-------------------------------------|---|
| Due diligence (provider management)..... | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Manutenção de registos e reporting (provider management)..... | <input checked="" type="checkbox"/> | 2 |
| Supervisão de processos (provider management) | <input type="checkbox"/> | 3 |
| KPIs (SLA management) | <input checked="" type="checkbox"/> | 4 |
| Monitorização de custos (SLA management) | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| Monitorização dos níveis de serviço (SLA management)..... | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Verificação da facturação..... | <input type="checkbox"/> | 7 |

P13. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing tendo em conta as métricas do SLA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | √ | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | √ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem obtido ganhos de eficiência com o outsourcing da sua operação logística. | √ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação do cliente final, mesmo quando os níveis de serviço definidos em SLA são atingidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | √ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte da empresa contratada | <input type="checkbox"/> | √ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa compreende, quantifica e comunica o valor gerado pelo contrato de outsourcing em termos de redução de custos e ganhos operacionais. | <input type="checkbox"/> | √ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa conseguiu prever/planear a maior parte das tarefas decorrentes da gestão do outsourcing a realizar internamente. | √ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

P14. Na sua opinião, quais os pontos fortes da empresa sub-contratada?
Instalações adequadas e capacidade de alocação de recursos.

P15A. Por último, qual o aspecto da gestão corrente da relação com o operador logístico que mais gostaria de ver melhorado?

___ Transparência e adequado reporte de incidentes.

P.15B Será possível que tal aconteça num futuro próximo?

Acredito que sim √ 1
Acredito que não ○ 2

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

VI. Questionários recebidos da empresa contratada



Entrevista_Question
ario_Dissertação_GRU



Entrevista_Question
ario_Dissertação_GRU



Entrevista_Question
ario_Dissertação_GRU

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE
ATIVIDADES EM OUTSOURCING
– CASO DE ESTUDO –

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

2014

A. Questionário para Managers da Empresa Contratada (DT,GC,DG,CA)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de Risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste breve questionário.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. O actual Sistema de Gestão de Risco da vossa Empresa ...?

- Está focado nas áreas críticas do negócio 1
 Abrange todos os processos do negócio..... 2

P2. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

- Mais de uma vez por ano..... 1
 Uma vez por ano 2
 Outra periodicidade. Qual? 98

EMPRESAS CONTRATADAS EM OUTSOURCING

Gestão de risco no outsourcing

P3. Actualmente, quais são os vossos principais drivers para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Expandir o negócio para novos mercados 1
 Obter redução de custos 2
 Ganhar flexibilidade operacional 3
 Evitar/adiar novos investimentos 4
 Manter o foco da empresa no seu core business..... 5
 Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6
 Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7
 Outro. Qual? 98

P4. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco das empresas subcontratadas?

Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

- Antes da celebração do contrato inicial 1
 Periodicamente:
 Antes das renovações de contrato 2
 Todos os anos..... 3
 Mais do que uma vez por ano..... 4
 Outra periodicidade 98
 Sem regularidade definida..... 5
 Não se realiza 6

P5. A vossa empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

- Sim, sempre..... 1
 Depende da área de negócio a sub-contratar 2

Análise e Gestão de Risco de Actividades em *Outsourcing*

Não 3
 Desconheço 99

P6. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing da vossa Empresa.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing através das métricas claras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação dos seus clientes, mesmo quando os níveis de serviço contratados são atingidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte das empresas contratadas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

EMPRESAS CLIENTES

Gestão do risco enquanto factor competitivo

P7. Por favor indique com que frequência ...:

| | Raramente | Ocasionalmente | Frequentemente |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são valorizados enquanto critério de selecção em concursos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são revistos, fruto das exigências do Cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| O Cliente tem a preocupação de criar planos de contingência conjuntos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

P8. Quais os elementos de avaliação que consideram ser mais valorizados pelas empresas a quem prestam serviço?

Por favor seleccione os três mais valorizados, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

Manutenção de registos e qualidade do reporting 1
 Possibilidade de supervisão de processos 2
 Definição de KPIs exigentes 3
 Possibilidade de monitorização de custos 4
 Facilidade de monitorização dos níveis de serviço 5
 Exactidão da facturação 6

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE
ATIVIDADES EM OUTSOURCING
– CASO DE ESTUDO –

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

2014

A. Questionário para Managers da Empresa Contratada (DT,GC,DG,CA)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de Risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste breve questionário.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. O actual Sistema de Gestão de Risco da vossa Empresa ...?

Está focado nas áreas críticas do negócio..... 1

Abrange todos os processos do negócio..... 2

P2. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa? ⁻

Mais de uma vez por ano..... 1

Uma vez por ano..... 2

Outra periodicidade. Qual? 98

EMPRESAS CONTRATADAS EM OUTSOURCING

Gestão de risco no outsourcing

P3. Actualmente, quais são os vossos principais drivers para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

Expandir o negócio para novos mercados 1

Obter redução de custos..... 2

Ganhar flexibilidade operacional..... 3

Evitar/adiar novos investimentos..... 4

Manter o foco da empresa no seu core business..... 5

Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6

Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7

Outro. Qual? 98

P4. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco das empresas subcontratadas?

Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

Antes da celebração do contrato inicial 1

Periodicamente:

Antes das renovações de contrato..... 2

Todos os anos 3

Mais do que uma vez por ano..... 4

Outra periodicidade 98

Sem regularidade definida 5

Não se realiza 6

P5. A vossa empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

Sim, sempre 1

Depende da área de negócio a sub-contratar 2

Não 3
 Desconheço..... 99

P6. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing da vossa Empresa.
 Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing através das métricas claras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação dos seus clientes, mesmo quando os níveis de serviço contratados são atingidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte das empresas contratadas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

EMPRESAS CLIENTES
Gestão do risco enquanto factor competitivo

P7. Por favor indique com que frequência ...:

| | Raramente | Ocasionalmente | Frequentemente |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são valorizados enquanto critério de selecção em concursos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são revistos, fruto das exigências do Cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| O Cliente tem a preocupação de criar planos de contingência conjuntos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

P8. Quais os elementos de avaliação que consideram ser mais valorizados pelas empresas a quem prestam serviço?

Por favor seleccione os três mais valorizados, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

- Manutenção de registos e qualidade do reporting 1
- Possibilidade de supervisão de processos..... 2
- Definição de KPIs exigentes..... 3
- Possibilidade de monitorização de custos..... 4
- Facilidade de monitorização dos níveis de serviço..... 5
- Exactidão da facturação..... 6

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

ANÁLISE E GESTÃO DE RISCO DE
ATIVIDADES EM OUTSOURCING
– CASO DE ESTUDO –

Ana Mafalda Quirino de Matos Vilarigues

2014

A. Questionário para Managers da Empresa Contratada (DT,GC,DG,CA)

No âmbito da minha tese de mestrado sobre a *Gestão de Risco de actividades em Outsourcing*, gostaria de ter a vossa colaboração no preenchimento deste breve questionário.

GESTÃO DE RISCO NA EMPRESA

P1. O actual Sistema de Gestão de Risco da vossa Empresa ...?

Está focado nas áreas críticas do negócio 1
 Abrange todos os processos do negócio..... 2

P2. Com que regularidade é feita uma revisão dos riscos da Empresa?

Mais de uma vez por ano..... 1
 Uma vez por ano 2
 Outra periodicidade. Qual? _____ 98

EMPRESAS CONTRATADAS EM OUTSOURCING *Gestão de risco no outsourcing*

P3. Actualmente, quais são os vossos principais drivers para recorrer ao outsourcing?

Por favor seleccione os três mais importantes, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

Expandir o negócio para novos mercados 1
 Obter redução de custos 2
 Ganhar flexibilidade operacional 3
 Evitar/adiar novos investimentos 4
 Manter o foco da empresa no seu core business..... 5
 Aumentar a capacidade de resposta ao aumento de procura 6
 Ultrapassar insuficiências internas em termos performance ou requisitos operacionais..... 7
 Outro. Qual? _____ 98

P4. Em que momento(s) é que a Empresa realiza um análise de risco das empresas subcontratadas?
Assinale todas as hipóteses que se aplicam.

Antes da celebração do contrato inicial 1
 Periodicamente:
 Antes das renovações de contrato 2
 Todos os anos 3
 Mais do que uma vez por ano..... 4
 Outra periodicidade 98
 Sem regularidade definida..... 5
 Não se realiza 6

P5. A vossa empresa exige que as empresas subcontratadas tenham um sistema de gestão de risco implementado?

Sim, sempre..... 1
 Depende da área de negócio a sub-contratar 2

Não 3
 Desconheço 99

P6. Por favor indique em que medida concorda com as seguintes afirmações sobre o actual modelo de outsourcing da vossa Empresa.

Utilize uma escala de 1 a 6, em que 1=Discordo totalmente e 6=Concordo totalmente

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | NS |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| A Empresa está empenhada em cumprir os objectivos operacionais, medindo o sucesso do outsourcing através das métricas claras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa monitoriza a forma como o outsourcing está a afectar outros processos do negócio, os seus clientes e a sua reputação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa está atenta à satisfação dos seus clientes, mesmo quando os níveis de serviço contratados são atingidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A Empresa tem plena noção dos riscos escondidos, nomeadamente os que decorrem da sub-contratação por parte das empresas contratadas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

EMPRESAS CLIENTES
Gestão do risco enquanto factor competitivo

P7. Por favor indique com que frequência ...:

| | Raramente | Ocasionalmente | Frequentemente |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são valorizados enquanto critério de selecção em concursos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Os processos de Gestão de Risco da Empresa são revistos, fruto das exigências do Cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| O Cliente tem a preocupação de criar planos de contingência conjuntos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

P8. Quais os elementos de avaliação que consideram ser mais valorizados pelas empresas a quem prestam serviço?

Por favor seleccione os três mais valorizados, numerando-os de 1 a 3 sendo '1' o mais importante.

Manutenção de registos e qualidade do reporting 1
 Possibilidade de supervisão de processos 2
 Definição de KPIs exigentes 3
 Possibilidade de monitorização de custos 4
 Facilidade de monitorização dos níveis de serviço 5
 Exactidão da facturação 6

OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO!