



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE SOCIAIS APLICADAS
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA

José Kuchanovicz Júnior

**Geração centralizada de indicadores
em uma instituição financeira**

Curitiba
2016

José Kuchanovicz Júnior

**Geração centralizada de indicadores
em uma instituição financeira**

Trabalho de Conclusão de Curso
para o MBA em Gestão Estratégica
da Universidade Federal do Paraná
Prof. Orientador: Cleverson Renan
da Cunha

**Curitiba
2016**

Resumo

O presente estudo de caso é aplicado em uma empresa multinacional de grande porte que armazenava todo o movimento do dia das agências bancárias em papéis, gerando um arquivamento que consumia muito espaço, conseqüentemente aumentava a exposição ao risco de perda da informação, falha humana, meios inapropriados para arquivamento, aumento do tempo de atendimento aos clientes e necessidade de um grande volume de funcionários atuando nas agências. Atualmente as organizações contam com uma enorme capacidade de armazenamento de dados e servidores de altíssima performance. Instituições financeiras com operações em diversos países, como a que servirá de objeto neste estudo, recebem de forma centralizada as informações das mais diferentes regiões e países, que por sua vez recebem as informações sobre o movimento das respectivas agências, o que possibilita a tomada de decisões assertivas para atender às estratégias do negócio, como prospecção de carteira/produtos em determinadas regiões ou definição de produtos baseados no perfil e comportamento dos clientes por região.

Abstract

The present case study is applied in a large multinational company that stored all the day's movement of the bank branches in paper, generating a space-consuming filing, consequently increasing the exposure to the risk of loss of information, human failure, means Inappropriate for archiving, increased customer service time and the need for a large volume of employees working in the agencies. Organizations today have huge data storage capacity and high performance servers. Financial institutions with operations in several countries, such as the one that will serve as the object of this study, receive centrally the information of the most different regions and countries, which in turn receive the information about the movement of the respective agencies, which makes possible the Assertive decisions to address business strategies such as portfolio / product prospecting in specific regions or product definition based on customer profile and behavior by region.

1. Contexto, Empresa e Situação Problema

1.1 Contexto

No final do século XX e início do XXI ocorreu o início de um movimento de integração econômica, social, cultural e política entre os países que impactaria na maneira de se viver, incluindo a maneira de se trabalhar. O resultado dessa nova tendência reduziu os custos de deslocamento e facilitou a comunicação entre os países, tornando a integração entre todos os países algo tangível. Este fato contribuiu para que cada vez mais pessoas e empresas utilizassem estas facilidades para integrarem-se a novos grupos de interesses, situados em outros países e diferentes continentes. Com isso novas oportunidades de negócios foram geradas, dando início assim ao processo da globalização.

O processo de globalização avançou a passos largos. Após a década de 70, com o avanço tecnológico acelerado devido principalmente aos grandes conflitos e guerras, os recursos para a globalização tornaram-se muito atrativos para muitas corporações, não restringindo-se apenas às gigantes do mercado. Com o avanço da tecnologia, as empresas agora podiam trabalhar de forma a controlar remotamente suas operações. O uso de microcomputadores já era novidade em muitas empresas. A popularização das redes corporativas e o surgimento da internet foram elementos fundamentais na nova maneira de trafegar informações, controlar e gerenciar operações entre empresas, subsidiárias, fornecedores e demais stakeholders dentro ou fora do país.

Com os ininterruptos avanços da tecnologia até os dias de hoje, os processos para controles que eram executados de forma manual foram praticamente extintos. Hoje a informação é considerada o mais precioso ativo das empresas. O uso adequado das tecnologias disponíveis para controlar estas informações reflete em uma melhor performance de operações, utilização adequada de recursos, controle adequado da produção ou prestação de serviços e assertividade na estratégia e tomada de decisão. Como consequência, as empresas que tem controles adequados adquirem uma enorme vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Trazendo essa evolução para o mercado financeiro, ainda é possível lembrar do tempo em que os operadores das bolsas de valores de diversos países negociavam

ordens de compra e venda de ações via telefone. Nas maiores instituições financeiras da atualidade, o fato de adaptar-se às novas tendências era questão de sobrevivência. A história mostra os efeitos dessas mudanças, do controle financeiro feito em papel até os mais modernos esquemas de rede, tráfego e guarda de informações, com uma performance que era inimaginável a algumas décadas atrás.

O presente estudo de caso é aplicado em uma empresa multinacional de grande porte que armazenava todo o movimento do dia das agências bancárias em papéis, gerando um arquivamento que consumia muito espaço, conseqüentemente aumentava a exposição ao risco de perda da informação, falha humana, meios inapropriados para arquivamento, aumento do tempo de atendimento aos clientes e necessidade de um grande volume de funcionários atuando nas agências. Atualmente as organizações contam com uma enorme capacidade de armazenamento de dados e servidores de altíssima performance. Instituições financeiras com operações em diversos países, como a que servirá de objeto neste estudo, recebem de forma centralizada as informações das mais diferentes regiões e países, que por sua vez recebem as informações sobre o movimento das respectivas agências, o que possibilita a tomada de decisões assertivas para atender às estratégias do negócio, como prospecção de carteira/produtos em determinadas regiões ou definição de produtos baseados no perfil e comportamento dos clientes por região.

Contudo, esta mudança na forma de trabalhar trouxe consigo um enorme desafio relacionado a esta adaptação de processos. Com a globalização, algumas características dos negócios poderiam ser perdidas se não fosse adequadamente gerenciadas. Por exemplo, padrão: como conseguir manter o mesmo para produtos e serviços em diferentes continentes? Centralização e disponibilização de informações: como controlar a massa de dados que é gerada em decorrência da comercialização desses produtos e serviços? Como assegurar uma governança adequada de dados de forma a garantir a consistência e disponibilidade dos dados sem retrabalho entre as áreas usuárias destas informações?

1.2. Descrição da Empresa

Criado em 1850, o Grupo Kucha Bank é hoje uma das maiores instituições financeiras do mundo. Sua rede de escritórios e agências conta com mais de 4 mil unidades em mais de 50 países. No Brasil são aproximadamente 3 milhões de clientes pessoa física e 500 mil clientes corporativos atendidos em mais de 500 agências e 2 mil ambientes de autoatendimento, além de 4 mil caixas eletrônicos. A filial do Kucha Bank no Brasil possui dez áreas, sendo quatro áreas de negócios e seis áreas que possuem função de suporte e apoio aos negócios.

No Brasil, a estratégia local está alinhada com a estratégia global do Grupo, que é atuar nas principais economias e mercados emergentes com foco no segmento de pessoa física de alta renda. Grandes investidores e empresas de importação e exportação fazem parte do foco da organização, uma vez que possui presença global. Os canais digitais, como o internet banking (banco pela internet) e o mobile banking (banco pelo celular), proporcionam a agilidade e a comodidade esperada por este público, além de otimizar os recursos da rede de agências.

Com uma forte cultura e política de controle e mitigação de riscos, o Kucha Bank possui a infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) do Brasil dividida em dois grandes centros administrativos localizados em cidades distintas. Dada a importância para a gestão da informação, estes locais operam com menos de 50% de sua capacidade, que forma a permitir que um centro administrativos absorva toda a demanda do outro centro administrativo, caso necessário (contingência).

O processamento de compras feitas com cartões, venda de produtos de crédito e outras operações nas agências, internet banking e mobile banking são exemplos de ações diárias que alimentam uma rotina complexa e integrada de informações. Para cada produto ou transação, existem aplicações correspondentes, que armazenam as informações sobre transações, as quais são necessárias para equipes de backoffice e suporte ao negócio. Todos os dados oriundos dessas aplicações são disponibilizados de forma a atender às necessidades das operações de toda a empresa. Estas informações são materiais de estudo e análises para diferentes áreas que processam e executam diariamente a sua rotina operacional. Indicadores para as tomadas de decisões executivas também são gerados a partir destas informações.

1.3. Situação Problema

Akém das informações do país, a unidade brasileira da empresa processa algumas informações relacionadas às operações em outros países da América do Sul. A troca de informações diárias com as áreas de suporte da Matriz revelou algumas graves inconsistências, pois a mesma informação foi processada por diferentes áreas com diferentes critérios, gerando informações distorcidas sobre o mesmo assunto, fato que influenciou diretamente em tomadas de decisões equivocadas pela diretoria executiva.

Entendendo melhor o problema: As áreas usuárias que justificam a necessidade de acesso aos dados recebem acesso a aplicação ou recebem acesso a massa de dados gerado pela aplicação. A compilação dos dados e processamento das informações fica totalmente sob responsabilidade da área solicitante. Algumas informações que estão contidas nestas bases não são necessárias para a maioria das áreas que as recebem, o que gera acesso indevido a alguns dados. Algumas áreas reportam dados não relevantes a sua rotina sem prévio alinhamento sobre os critérios que precisam ser considerados em cada situação. Os critérios utilizados no momento em que estas informações são trabalhadas pelo usuário também pode causar distorção nos números apresentados e inconsistências nos valores reportados e trabalhados pelas áreas, o que causa grande impacto operacional. Além das inconsistências, outro fator de extrema relevância é o retrabalho que as áreas tem para processar as mesmas informações diariamente.

Diante deste cenário, foram mapeadas as causas principais do problema de inconsistência nos dados sobre a operação dos países da América Latina:

1. Acesso indevido a informação
2. Falta de conhecimento do usuário final ao compilar os dados
3. Uso de diferentes critérios causam distorção nos valores

Uma pesquisa nas áreas revelou que 50 departamentos das 10 áreas gastam mais de 4 horas diárias gerando informações através de computação de usuário final, ou seja, manipulando dados em diferentes programas (excel, access, etc). Além da exposição ao risco de acesso indevido e devido ao uso de macros e outras formas de manipulação de dados em baixa plataforma, existe um retrabalho gerado pelas áreas, onde muitas vezes as informações necessárias são as mesmas.

A pesquisa revelou ainda que 25% das áreas não tem acesso às informações que precisam. Por exemplo, o departamento que atua com fraudes necessita de um relatório contendo informações específicas de um determinado cliente, porém algumas informações não estão disponíveis diretamente nos sistemas da área. Para realizar estudos de inteligência, o departamento de fraudes precisa recorrer a outra área que possui acesso a estas informações. Desta forma, a área que recebe a solicitação vira uma provedora de dados para a área de fraudes devido a não haver um processo de solicitação de dados centralizada. O grande desafio é como garantir o nível de acesso adequado à informação?

Atividades relacionadas a compilação de dados e geração de relatórios baseados em dados sistêmicos não são as atividades fim dessas áreas. Porém as informações fazem parte das rotinas operacionais das áreas e precisam estar disponíveis para a execução das atividades diárias. Então como garantir a consistência das informações e evitar o retrabalho para as áreas garantindo o máximo de eficiência operacional?

A manipulação de dados sistêmicos, quando feitos de forma incorreta resultam em graves consequências, a citar os principais:

- Tomada de decisões não acertivas
- Planejamento estratégico inefetivo
- Falhas operacionais resultando em perdas financeiras
- Descumprimento de exigências regulatórias e multas

Sendo uma empresa global, além da revisão dos processos internos ainda é preciso lidar com as diferenças culturais e ter cuidado para não ferir as políticas e regulamentações vigentes em cada país.

2. Coleta de dados

Esta coleta de dados tem como principal objetivo a obtenção das informações detalhadas que servirão como base para direcionar o projeto de implantação de otimização no processo de centralização de processamento e distribuição de informações.

Neste estudo, as técnicas de coleta de dados mais indicadas são a aplicação de um questionário e a observação direta. Para Parasuraman (1991) um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Segundo Lakatos e Marconi (2010), a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

2.1. Questionário

O questionário foi aplicado *in loco* em cada uma das 10 áreas da empresa em departamentos considerados críticos pela área. O questionário aplicado possui 8 perguntas, e teve tempo médio de preenchimento de 5 minutos. Após o preenchimento do questionário, foi aplicada a técnica da Observação, outro importante instrumento na mensuração da compreensão do processo.

Esta técnica foi escolhida porque permite realizar a análise das opções escolhidas pelo usuário sobre questões específicas pré-definidas relacionadas com a forma com que ele visualiza o processo de geração, extração e processamento de dados, permitindo desta forma nortear os próximos passos do projeto. Os dados coletados no questionário estão relacionados a quantidades de relatórios, fontes de informações, volumetria, categoria da informação, tecnologias utilizadas, perfis de usuários finais e tempo médio gasto do início ao fim do processo.

Conforme resultados expostos no GRÁFICO 1, todas as áreas necessitam de informações geradas pelos sistemas do Grupo. A média é de 5 relatórios por área, sendo a maioria dependente de informações provenientes de outras áreas. Quase todas as áreas realizam processamento após terem acesso às informações. A maior parte das áreas pesquisadas gostaria de ter indicadores adicionais, no entanto desconhecem como conseguir acesso a esta informação. Alguns processos necessitam de intervenção manual e precisam uma análise da equipe especialista para automatização. 90% das

áreas vêm como benéfica a centralização do processo de geração de relatório.

Respostas do Questionário - Consolidado

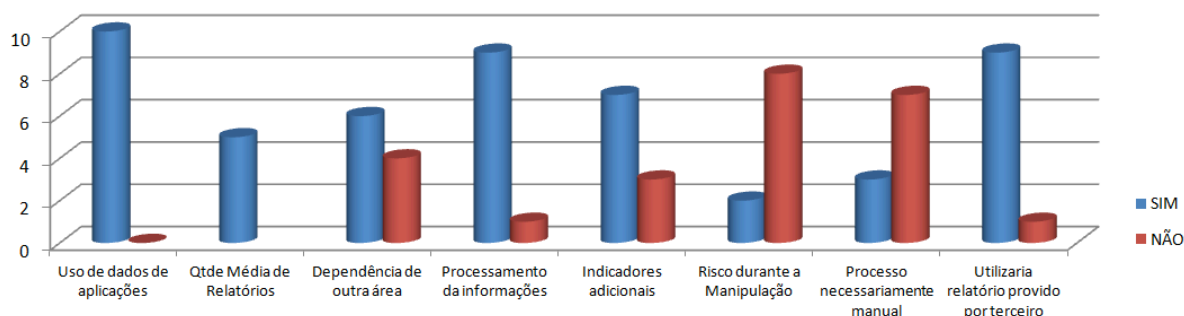


GRÁFICO 1 – Gráfico de Respostas do Questionário

2.2. Observação

O processo de coleta de dados da observação abrange as mesmas áreas e departamentos citados no questionário. A técnica foi aplicada *in loco* e teve a variação de duas horas a cinco horas, de acordo com os processos em cada área.

Com o material gerado na coleta de dados possibilitou ao observador acompanhar todo o processo descrito anteriormente, verificando na prática as aplicações e processos envolvidos, dificuldades e limitações.

Além da confirmação das informações já levantadas no Questionário, outros pontos importantes foram levantados. Entre eles um risco enorme de descontinuidade: a maioria dos processamentos que ocorrem depende de conhecimento específico de seus usuários que desenvolvem metodologias específicas para obtenção de informação de maneira customizada para atender as necessidades da área com critérios específicos (por exemplo, uso de macro de excel).

3. Proposta de Melhoria e Proposta de Indicadores

3.1. Proposta de Melhorias

Para otimizar o processo, garantir a máxima eficiência operacional e assegurar soluções para os problemas de inconsistência das informações, nível de acesso às informações e ineficiência operacional, foram identificadas diversas oportunidades de melhorias. As melhorias mais relevantes foram implementadas conforme descrito nos itens 3.1.1, 3.1.2 e 3.1.3 abaixo:

3.1.1. Garantindo a consistência das informações

A criação da área Central de Dados foi a solução encontrada para evitar o retrabalho e deixar na mão de especialistas a manipulação dos dados gerados pelas aplicações do Grupo, gerando informações de forma centralizada para todas as áreas do banco.

3.1.2. Garantindo o acesso seguro aos dados

Para garantir o acesso seguro à informação, um formulário eletrônico foi criado na intranet para atender as solicitações de acesso aos dados. Todos que necessitem acessos à informações restritas geradas pelas aplicações do Grupo devem preencher o formulário com a devida justificativa e devem obter a aprovação da Gerência Senior da sua estrutura. Após análise do formulário e aprovação da Gerência Senior da área Central de Dados, as informações são enviadas já processadas para a área solicitante.

3.1.3. Assegurando a eficiência operacional do processo

Com a gestão centralizada das informações feita por uma equipe de especialistas, foi possível eliminar o retrabalho entre as áreas, uma vez que os mesmos estudos geram informações e indicadores pras mais diferentes áreas.

3.2. O processo

Com a implantação destas três melhorias descritas no item anterior, os processos que envolvem a solicitação de acesso aos dados precisou ser criado e divulgado. Os

focais de IT foram comunicados sobre a Central de Dados e seu objetivo: atender às solicitações de geração de indicadores partir das aplicações do Grupo. Também foi divulgado o caminho para a solicitação, sendo via formulário eletrônico disponibilizado na intranet para todas as áreas da empresa.

O modelo adotado no Brasil tornou-se uma referência para o Grupo. A segurança depositada no processo deve-se ao fato do envolvimento de especialistas na manipulação dos dados aliado ao uso de tecnologias seguras e de alta performance.

A essência da criação da Central de Dados é que as aplicações de diferentes áreas possam se comunicar e gerar indicativos importantes para o negócio, como ilustrado na FIGURA 2. O escopo proposto para esta melhoria engloba a criação um mecanismo de busca de informações dentro das aplicações do Grupo – além de poder ser aplicado para outras fontes de dados como excel, txt, etc. – e disponibilizá-las em um banco de dados central.

3.3. A ferramenta

O coração da Central de Dados foi o uso da tecnologia do Business Intelligence Cognos, um software que permite realizar os cruzamentos propostos, planejando e possibilitando a criação de rotinas para a geração de arquivos e dashboards. Para a implantação das melhorias propostas, foram usadas três interfaces da ferramenta, que seguem em resumo abaixo:

1. TM1

Cognos TM1 realiza a extração das informações das bases de acordo com os critérios nele estabelecidos. O resultado dessa extração forma os chamados “cubos”, que são customizados de acordo com os requerimentos feitos pela área solicitante.

2. Portal

Cognos Portal é a interface de acesso das áreas usuárias. Após o acesso concedido, os usuários de diferentes áreas podem acessar os relatórios disponibilizados periodicamente na própria ferramenta. Também é possível que as informações sejam disponibilizadas em um drive de rede ou via email em diferentes formatos.

3. Lab

Antes da disponibilização de um novo relatório em Produção, ou seja, antes de ser criada uma nova rotina periódica de extração de dados, o relatório é criado em um ambiente de homologação, chamado Cognos Lab. Este permite que os especialistas manipulem os dados, alterem ou criem novos cubos até que se tenha a versão desejada dos novos relatórios. A FIGURA 1 ilustra o modelo de arquitetura proposto.

3.4. Modelo de Arquitetura Proposto

Na FIGURA 1 segue o esboço do modelo proposto para a implementação da tecnologia Cognos e das 3 interfaces propostas.

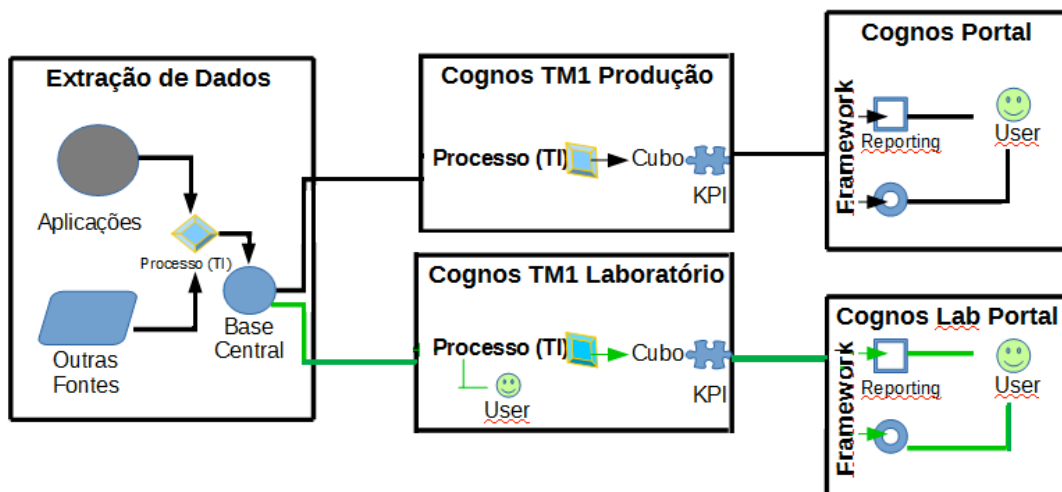


FIGURA 1 – Modelo de Arquitetura Proposto

O surgimento de uma demanda periódica está representado na FIGURA 2. O cruzamento de aplicações do Grupo resultanos chamados “cubos”, que subsidiam as tomadas de decisão e as demandas diárias das áreas solicitantes.

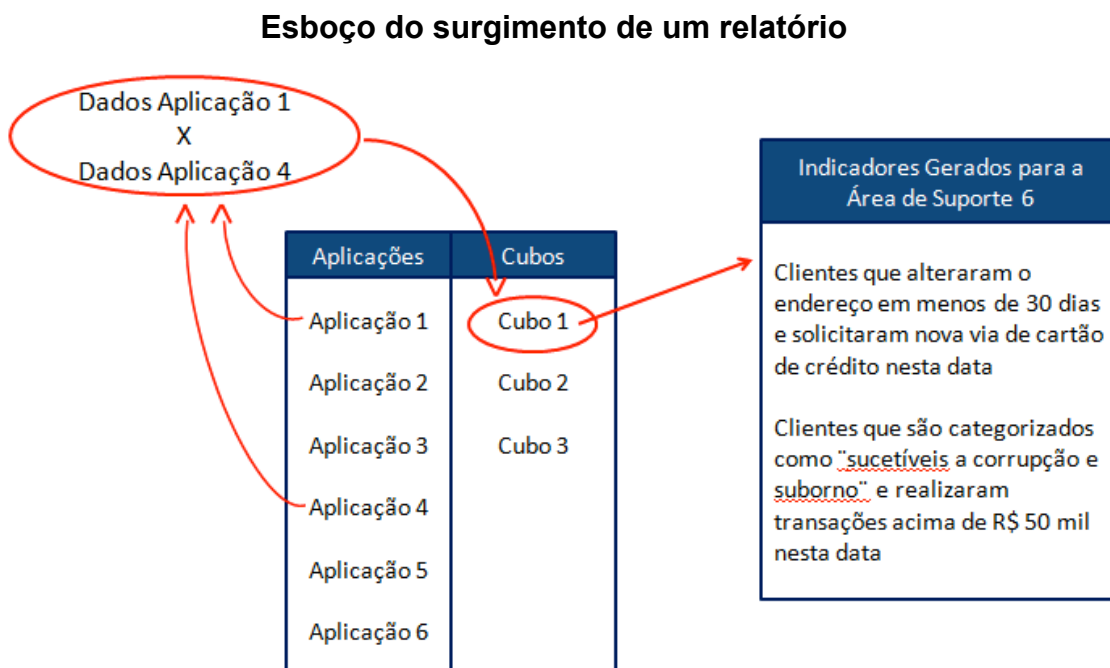


FIGURA 2 – Esboço da criação de um relatório

3.5. Modelo teórico aplicado

O modelo teórico utilizado foi inspirado no Lean Six Sigma, com o objetivo de assegurar a máxima qualidade em todos os processos, desde a solicitação da criação de uma nova rotina até a utilização do relatório final gerado pela ferramenta.

Além da aplicação do Lean Six Sigma, o conceito de PDCA relacionados à melhoria contínua também é aplicado em todos os processos. Conceitos da metodologia Balanced Scorecard adaptados são aplicados, levando em consideração as perspectivas:

a) financeira, b) do cliente, c) de processo e d) de aprendizado e crescimento.

4. Conclusão

Através do estudo de caso apresentado, é possível compreender como a utilização de novas tecnologias aliada ao planejamento estratégico podem contribuir para aumentar a eficiência operacional nas empresas. Em um mundo dinâmico, ganhar eficiência operacional e assegurar as corretas tomadas de decisão são necessárias para a manutenção do negócio em qualquer ramo.

5. Referências

HSBC. <www.hsbc.com.br> Acessado em 21/05/2016

HSBC. Documentos internos. Curitiba, 2016