

# O Valor de Negócio do Gerenciamento de Decisões em Instituições Financeiras

---

Há mais de dois anos tenho divulgado no Brasil os benefícios do Gerenciamento e Modelagem de Decisões para organizações de todos os tipos e de todos os setores. A parceria da Centus Consultoria com a KPI (hoje, Sapiens Decision), criadora do conceito de gerenciamento de decisões, e as longas conversas com os principais evangelizadores da área, como Larry Goldberg, Barbara von Halle, Ronald Ross, James Taylor, Bruce Silver, e outros, me faz crer que o futuro das organizações na nova economia digital, e em um ambiente de mudanças cada vez mais rápidas, passa necessariamente pela adoção de uma arquitetura centrada em decisões.

Este artigo faz parte de uma série que estamos publicando, realçando os benefícios do gerenciamento de decisões em diversos segmentos de negócio. Aqui, vou falar do setor financeiro, abordando, principalmente, as questões de conformidade regulatória a que este setor está submetido (o mesmo é válido para o setor de saúde, seguros, telecomunicações, e outros, altamente regulados).

## Os Oito Desafios da Conformidade Regulatória

1. **Pressão do Tempo** - mudanças na legislação, nas normas e regulamentos em geral representam mudanças significativas na estrutura, processos e sistemas das instituições financeiras. Além disso, o prazo para implementação é normalmente rígido, e muitas vezes, curto. Muitas mudanças assumem que as instituições possuem uma maturidade que, na maior parte dos casos, elas não possuem. É necessário estabelecer uma governança e um processo de mudanças que seja, ao mesmo tempo, ágil e seguro, capaz de atender aos imperativos de tempo impostos pelos órgãos reguladores.
2. **Complexidade das decisões** - as normas regulatórias têm se tornado cada vez mais complexas, sujeitas a inúmeras exceções e situações regionais ou temporais, dependentes e inter-relacionadas com outras regulamentações. Compreender e lidar com esta complexidade é um imperativo para evitar multas e penalidades pesadas por parte dos órgãos reguladores. Desenvolver um entendimento e uma governança clara da lógica de negócios, e lidar com a complexidade regulatória sem sobrecarregar as áreas de negócios e de tecnologia, são fundamentais para a sobrevivência e crescimento das organizações financeiras.
3. **Transparência e propriedade do negócio** - o cumprimento das normas regulatórias precisa ser traduzido em mudanças nos processos e sistemas que orientam e controlam o dia-a-dia dos negócios. É um desafio, para o pessoal de negócios encarregado de fazer esta tradução, garantir que o que está estabelecido nos regulamentos está, de fato, implementado e sendo obedecido, principalmente quando a lógica do negócio está expressa através de linguagens incompreensíveis para o negócio, como as linguagens de desenvolvimento de sistemas. É necessário que toda lógica que garante o cumprimento das regulamentações esteja nas mãos do pessoal de negócios, de forma transparente e sem a necessidade da intermediação do pessoal técnico.
4. **Especificações sujeitas a erros** - Uma das maiores fontes de multas e penalidades por não cumprimento de regulações é a dificuldade de transformar a linguagem legal em especificações de requisitos que possam ser implementadas nos sistemas e processos da organização. Este processo, em geral, envolve a geração de longos textos ou planilhas contendo os requisitos para as mudanças, que são impossíveis de serem testados antes de sua implementação, e custosos (e sujeitos a erros) para serem testados depois de implementados. Criar um ambiente que permita a redução destes erros de especificação representa um enorme ganho de custo, tempo e, principalmente, o aumento na segurança da implementação das mudanças.

5. **Agilidade segura** - Muitas regulamentações mudam com significativa frequência, seja por redirecionamento dos Governos ou entidades reguladoras, seja para corrigir problemas e enganos nas regulamentações publicadas. Cada mudança, cada correção, gera um novo, custoso e longo ciclo de avaliação de impactos, especificação de requisitos, implementação e testes de aceitação, em um ciclo sem fim de manutenção de sistemas, cada intervenção aumentando o risco e a dificuldade de mudança. Estabelecer um ambiente onde o impacto das mudanças possa ser avaliado rapidamente, testado e validado antes da implementação (a um custo muito mais baixo), e implementado de forma suave, ágil e segura, é o sonho da maioria das instituições financeiras.
6. **Consistência corporativa** - Muitas regulamentações devem ser aplicadas e obedecidas em escala corporativa, independente das unidades de negócio, produtos financeiros, processos de negócio ou canais de contato com o Cliente. No ambiente atual, uma mudança nas regulamentações pode exigir mudanças em dezenas de diferentes sistemas, processos e instruções, aumentando de forma exponencial o esforço e o custo da mudança, o potencial de falhas, e o risco de não conformidades. Estabelecer uma única "fonte de verdade", acessada por todos os sistemas e processos de forma integrada, criando um ponto único de mudança e governança, é a única solução possível para aumentar o controle do negócio sobre suas operações.
7. **Auditoria (Rastreabilidade)** - Todas as regulamentações devem ser seguidas, e é necessário comprovar que elas estão sendo cumpridas. Assim, as instituições financeiras devem ser capazes de demonstrar que seus sistemas e processos aderem às regulamentações, e mostrar evidências reais de conformidade. Todas as operações devem ser rastreáveis, e os fatos e condições por trás de cada decisão operacional devem estar disponíveis para posterior verificação e, se necessário, validação de sua conformidade. Em um ambiente heterogêneo de sistemas e processos, onde as decisões operacionais não estão explícitas e gerenciadas, comprovar a conformidade das operações representa um enorme esforço e custo para as instituições financeiras.
8. **Qualidade dos dados** - Todos os sistemas regulatórios dependem de informações precisas, corretas e com alta qualidade para suportar os requisitos de conformidade. A falta de dados confiáveis e de qualidade pode causar não conformidades regulatórias que expõem a organização ao risco de multas e penalidades e, mais do que isto, levam à tomada de decisões incorretas e ao aumento do risco do negócio. Estabelecer um ambiente onde a qualidade da descrição da lógica de negócios e dos dados que suportam as decisões é fator determinante para a eficiência das operações das instituições financeiras.

## Como o Gerenciamento de Decisões Endereça estes Desafios?

1. **Pressão do Tempo** - O Gerenciamento de Decisões proporciona um ambiente estruturado e gerenciável para a descoberta, análise, desenvolvimento, teste, implementação e execução da lógica de negócios que implementa os requisitos regulatórios. Em um ambiente de gerenciamento de decisões, os especialistas legais podem entender, modelar, testar e implementar as mudanças de forma rápida e segura, com mínima intervenção do pessoal técnico, proporcionando mais tempo para uma análise mais profunda e meticulosa do impacto das regulamentações nas operações diárias, contribuindo para aumentar a governança e a segurança regulatória na organização.
2. **Escalabilidade e Complexidade** - O Gerenciamento e Modelagem de Decisões foi concebido para ser escalável e para lidar de forma eficaz em ambientes complexos. Hoje, diversas instituições financeiras ao redor do mundo fazem uso do gerenciamento de decisões para lidar com regulações complexas, como proteção à fraude, prevenção contra a lavagem de dinheiro e o financiamento de atividades ilícitas, governança corporativa (e.g. Acordo de Basiléia e outros), com total sucesso e ganhos significativos de tempo, esforço, custos e segurança.

3. **Transparência e propriedade do negócio** - O Gerenciamento de Decisões permite a visualização fácil e precisa da lógica de negócios que suporta o cumprimento das necessidades regulatórias. A propriedade da lógica é, efetivamente, exercida pelo pessoal de negócios, sem a intermediação do pessoal técnico. O teste antecipado da lógica, o reuso de porções de lógica complexa de forma transparente, a simulação de situações reais com pouco ou nenhum envolvimento técnico, e a garantia de implementação como definido pelo pessoal de negócios, sem perdas na tradução, proporcionam benefícios enormes para as instituições financeiras.
4. **Especificações sujeitas a erros** - Erros nas especificações dos requisitos são facilmente detectados através dos recursos do Gerenciamento de Decisões. O rigor da modelagem de decisões, seu foco na consistência da lógica, a descoberta precoce de inconsistências e conflitos, e as possibilidades de implementação e execução automatizada, sem a interferência do pessoal técnico, reduz significativamente a ocorrência de erros e o risco de não conformidades regulatórias causadas por especificações incompletas, incorretas e imprecisas.
5. **Agilidade segura** - O Gerenciamento de Decisões permite a análise de impacto das mudanças regulatórias de forma simples e rápida. Cada ponto da lógica é facilmente identificável, as mudanças podem ser feitas com pouca interferência nos processos e sistemas que utilizam as decisões, a única fonte de verdade garante que a agilidade seja acompanhada da confiabilidade das mudanças. As possibilidades de testes e validação da lógica antes de sua implementação, a implementação automatizada sem interferência humana e a validação simplificada no ambiente de produção proporcionam agilidade com total segurança para a organização.
6. **Consistência corporativa** - O Gerenciamento de Decisões cria um único ponto de verdade para a lógica de negócios, que é compartilhada pelas diversas unidades de negócio, produtos financeiros e organizações sujeitas a diferentes jurisdições legais. O repositório único da lógica que rege as operações diárias da organização simplifica o gerenciamento, agiliza os processos e proporciona consistência na organização, contribuindo para reduzir os custos operacionais, aumentar a governança e a agilidade para acompanhar as mudanças rápidas no ambiente de negócios.
7. **Auditoria (Rastreabilidade)** - Cada regra, cada condição, cada fato que dá origem a uma decisão pode ser conectado diretamente ao documento regulatório que o suporta. Cada decisão operacional executada sob o controle do Gerenciamento de Decisões pode ser registrada com todos os dados e condições que foram levados em consideração, possibilitando auditoria e rastreabilidade total para cada decisão de negócios. Cada decisão pode ser associada a um ou mais objetivos de negócio, e acompanhada para garantir que os objetivos estão sendo alcançados. Ciclos de melhoria das decisões permitem que a lógica de decisão seja constantemente monitorada e melhorada, com total controle e rastreabilidade dos níveis de autoridade e aprovação de mudanças.
8. **Qualidade dos dados** - O Gerenciamento de Decisões exige que os fatos e condições sejam definidos com precisão, eliminando ambiguidades e garantindo a integridade dos dados usados nas operações. Toda a lógica de verificação de dados (digitados, importados de outros sistemas, recebidos de entidades externas, coletados em dados analíticos ou capturados em sistemas de big-data) pode ser definida, analisada, gerenciada e melhorada através de modelos de decisão, garantindo que as decisões operacionais estão sendo tomadas com base em informações confiáveis, coerentes e de alta qualidade.

## **Passos para a implementação do Gerenciamento de Decisões nas Instituições Financeiras**

1. **Estabeleça um roteiro para uma arquitetura centrada em decisões** Inserir o Gerenciamento de Decisões na arquitetura da organização é o primeiro passo para a efetiva governança regulatória. Neste passo o impacto do Gerenciamento de Decisões em outras disciplinas já estabelecidas, como o

gerenciamento de processos e projetos, e o desenvolvimento de aplicativos, deve ser avaliado, estabelecendo-se a estrutura e os processos de governança e gerenciamento das decisões operacionais que governam o dia-a-dia da organização.

2. **Realinhe a governança corporativa com o Gerenciamento de Decisões** - Instituições financeiras possuem estruturas e processos de governança bem estabelecidos, que precisam ser readequados para a introdução do Gerenciamento de Decisões. O foco das atividades de governança regulatória para os processos para as decisões, permitindo maior efetividade do processo regulatório e maior precisão na atribuição de responsabilidades para os diversos atores envolvidos.
3. **Use processos conscientes de decisões para o gerenciamento de conformidade regulatória** - Além das decisões operacionais, o Gerenciamento de Decisões pode ser usado para estabelecer a lógica e as condições para a detecção e o gerenciamento de não conformidades regulatórias, falhas em atender os objetivos de negócio, e a geração de informações de controle e de auditoria. A utilização do Gerenciamento de Decisões em processos de controle, reporte e auditoria garante que todos os benefícios de agilidade, transparência e controle do negócio sejam estendidos para os processos de governança da organização.
4. **Ajuste o funcionamento dos Centros de Excelência em Processos, Projetos, Análise de Negócios e Desenvolvimento de Sistemas** - O Gerenciamento de Decisões muda a forma como os processos são definidos e desenhados, muda a forma como os recursos são alocados aos projetos de mudança, a forma como os produtos financeiros são desenhados e operacionalizados, e a forma como os sistemas são desenvolvidos, mantidos e gerenciados. Esta mudança na forma de pensar a lógica de negócios deve ser disseminada na organização, criando as condições para que todos entendam as decisões como um ativo real, compartilhado e valioso para o negócio.
5. **Selecione uma ferramenta de Gerenciamento de Decisões robusta e adequada para o ambiente financeiro** - O Gerenciamento de Decisões é uma disciplina nova, e as ferramentas para o suporte à modelagem e gerenciamento de decisões estão surgindo com maior força desde que o OMG publicou o padrão DMN-Decision Model and Notation, no final de 2015. Uma ferramenta adequada para o ambiente financeiro deve ser capaz de gerenciar todo o ciclo de vida da decisão, desde a descoberta da lógica nos documentos de política e regulatórios, até a sua implementação e execução nos ambientes de produção. É importante verificar se o fornecedor da ferramenta tem experiência e casos de sucesso no ambiente altamente regulado das instituições financeiras, e pode prestar todo o apoio necessário para a introdução segura do Gerenciamento de Decisões na arquitetura da organização.

## Conclusão

O Gerenciamento de Decisões está se configurando como um divisor de águas para as instituições financeiras, de seguros, telecomunicações, aviação e governos. Em pouco tempo, não será possível sobreviver nestes mercados sem a agilidade, segurança, transparência e controle proporcionados pelo Gerenciamento de Decisões. Instituições financeiras que já estão usando o Gerenciamento de Decisões, como FreddieMac, Fannie Mae, JP Morgan, Chase, Wells Fargo, e outras, reportam ganhos significativos de tempo, custo, segurança e atendimento das suas necessidades regulatórias. Mais e mais instituições financeiras estão compreendendo o impacto do Gerenciamento de Decisões nos seus negócios.

*A Centus Consultoria é pioneira, no Brasil, no fornecimento de consultoria, metodologia, serviços e ferramentas para o Gerenciamento de Decisões de Negócio. Entre em contato conosco para discutir seu caso particular, e descobrir como o Gerenciamento de Decisões pode mudar a governança de conformidade regulatória da sua organização.*