

BUSINESS CASE

Metodologia prática baseada em John Ladley

- Fundamentos para justificação e implementação da governança de dados
- Identificação de problemas, benefícios e stakeholders no contexto bancário (exemplo)
 - Construção de valor mensurável através da gestão eficaz dos dados

O QUE É UM BUSINESS CASE E POR QUE É IMPORTANTE?

Definição: Um Business Case é um documento estruturado que justifica a implementação de um projeto ou iniciativa, demonstrando valor económico, operacional e estratégico para a organização.

No contexto da Governança de Dados:

- Justificação do investimento:** Demonstra o retorno financeiro e não financeiro das iniciativas de governança
- Alinhamento estratégico:** Liga a governança de dados aos objetivos do negócio bancário
- Comunicação com stakeholders:** Traduz conceitos técnicos em valor para a organização

Importância no Setor Bancário:

- Requisitos regulatórios rigorosos (GDPR, Basileia III, etc.)
- Risco financeiro e reputacional elevado em caso de falhas de dados
- Necessidade de confiança dos clientes e entidades reguladoras
- Base para transformação digital e inovação financeira

Mestrado em Ciência dos Dados - Governança e Segurança dos Dados

COMPONENTES DO BUSINESS CASE



ELEMENTOS ESSENCIAIS

CUSTOS <ul style="list-style-type: none">• Implementação de tecnologia• Formação e capacitação• Recursos humanos	BENEFÍCIOS <ul style="list-style-type: none">• Tangíveis (quantificáveis)• Intangíveis (qualitativos)• Curto vs. longo prazo
RISCOS <ul style="list-style-type: none">• Da não implementação• Da implementação• Estratégias de mitigação	ALINHAMENTO <ul style="list-style-type: none">• Estratégia organizacional• Objetivos de negócio• Conformidade regulatória

IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS E DESAFIOS NO SETOR BANCÁRIO

Como identificar problemas: A análise sistemática dos desafios de dados é o primeiro passo para um Business Case eficaz, revelando onde a governança pode criar mais valor.

Problemas típicos em bancos:

Fragmentação de dados: Informações dispersas em silos departamentais, dificultando visão integrada do cliente

Qualidade inconsistente: Dados duplicados, desatualizados ou incorretos prejudicando análises e decisões

Compliance regulatório: Dificuldade em demonstrar conformidade com GDPR, Basileia III e outras regulações

CASO ELDORADO BANK:

O banco Eldorado enfrentou uma multa de €2.5M por inconsistência nos dados de KYC (Know Your Customer) durante auditoria regulatória. A investigação revelou que 18% dos registros de clientes possuíam informações incompletas ou desatualizadas devido à falta de governança centralizada.

IMPACTO DOS PROBLEMAS DE DADOS



ÁREAS CRÍTICAS PARA ANÁLISE

OPERACIONAIS

- Lentidão em processos
- Decisões baseadas em dados incorretos
- Retrabalho e correções manuais

REGULATÓRIOS

- Multas por não-conformidade
- Auditorias estendidas
- Restrições operacionais

FINANCEIROS

- Perda de receita por oportunidades perdidas
- Custos de correção de erros
- Ineficiência de recursos

REPUTACIONAIS

- Perda de confiança dos clientes
- Exposição negativa na mídia
- Desvantagem competitiva

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS CLAROS E MENSURÁVEIS

Princípio Fundamental: Definir objetivos claros e mensuráveis é essencial para alinhar a governança de dados às necessidades estratégicas do banco e requisitos regulatórios

Alinhamento com Estratégia:

- Vincular iniciativas de dados aos objetivos de negócio
- Mapear requisitos regulatórios específicos do setor bancário
- Estabelecer métricas quantificáveis de sucesso
- Definir cronogramas realistas de implementação

Benefícios de Objetivos Bem Definidos:

- Facilita a demonstração de ROI para a direção executiva
- Permite monitorização e ajustes ao longo do processo
- Reduz riscos de desvio no escopo do programa
- Possibilita celebração de vitórias incrementais

METODOLOGIA SMART

 Específico Objetivos claros e bem definidos	 Mensurável KPIs quantificáveis	 Atingível Realista e alcançável	 Relevante Alinhado ao negócio	 Temporal Prazos definidos
--	---	--	--	--

EXEMPLOS DE OBJETIVOS NO BANCO ELDORADO

Qualidade de Dados: Reduzir inconsistências de dados de clientes em 80% até Q4 2025
Compliance: Atingir 100% de rastreabilidade dos dados para relatórios regulatórios até Q2 2026
Eficiência Operacional: Diminuir tempo de resolução de problemas de dados em 50% até Q3 2025

PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Análise Levantamento dos desafios atuais	Priorização Critérios de valor e urgência	Validação Aprovação com stakeholders
--	---	--

IDENTIFICAÇÃO E QUANTIFICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS

Modelo de John Ladley para quantificação de benefícios tangíveis e intangíveis da governança de dados

Categoria de Benefícios	Objetivo da Governança	Métricas/Resultados	Valor Estimado
Benefícios Tangíveis - known and documented amounts			
Reduce risk	Reduzir o nível médio de multas e retenções em 80%	Média de 3 milhões de euros nos últimos dois anos	3 milhões €
Achieve operating margin	Reduzir esforços sem valor agregado	Multas e erros representam 17% da margem operacional bruta	7,5 milhões €
Wellness - Improved patient outcomes	Equilibrar populações atendidas	Atrair mais 1% de pacientes não-medicare	2,3 milhões €
Hired 16 BAs across 8 departments at 4% of gross revenue			1,1 milhão €
Benefícios Intangíveis - known financial and reputation impact but hard to quantify			
Data landscape needs to become cost/risk aware	Parar de comprar ferramentas múltiplas	Médicos compraram 4 ferramentas de relatórios baseadas em nuvem sem conhecimento de TI no ano passado	50.000 € / ano em subscrições MAIS tempo desperdiçado discutindo quais dados estão corretos
Greater focus on action vs. reaction	Gestores de nível médio são orientados para crises	Esforços duplicados para resolver problemas semelhantes	Até 8 FTE de esforços duplicados
Realization that current methods add enormous overhead	Orçamento do ano fiscal não aprovado até junho	A maior parte do atraso foi resultado de dados de projeto e trabalho imprecisos	Gastos excessivos - difíceis de quantificar mas até 10 milhões €
Clearer communications	Quatro áreas estão "responsáveis" por algum tipo de relatório ou análise	Esforços duplicados para resolver problemas semelhantes	FTEs duplicados mais frustração

RETORNO DO INVESTIMENTO



COMO IDENTIFICAR BENEFÍCIOS

Método de Quantificação:

1. Mapear situações atuais com impacto financeiro direto (multas, retrabalho)
2. Estimar custos dos problemas de dados nos processos operacionais
3. Calcular potencial de redução de custos com melhor governança

Dica Prática:

Entreviste stakeholders-chave para recolher exemplos de problemas reais causados por dados incorretos ou inacessíveis

MÉTRICAS-CHAVE PARA BUSINESS CASE

<div>3-5x</div> <div>ROI Médio em Projetos de Governança Setor Bancário</div>	<div>17%</div> <div>Redução em Multas Regulatórias Banco ElDorado</div>	<div>24%</div> <div>Aumento da Produtividade Após Implementação</div>	<div>9 meses</div> <div>Tempo Médio de Payback Instituições Financeiras</div>
---	---	---	---

EXEMPLOS DE BENEFÍCIOS EM DIFERENTES INDÚSTRIAS

Valor da Governança de Dados: Diversos setores já comprovaram o retorno de investimento em governança de dados através de casos concretos de implementação.

Lições Transversais:

- A governança de dados não é exclusiva do setor financeiro
- Benefícios tangíveis e intangíveis são comuns em todas as indústrias
- Abordagens setoriais diferentes com princípios comuns
- Possibilidade de adaptar práticas de outros setores ao bancário

Aplicações para o Banco ElDorado:

- Incorporar práticas de rastreabilidade da indústria de saúde
- Adaptar estratégias de visão 360° do cliente do retalho
- Implementar controles de qualidade inspirados no setor industrial
- Estabelecer métricas de sucesso transversais e específicas



SETOR DE SAÚDE

Foco em precisão e compliance regulatória

Caso: Hospital universitário implementou programa de governança de dados clínicos

Resultados: Redução de 92% nos erros de medicação, melhoria de 78% na precisão dos prontuários e otimização do fluxo operacional

ROI: 320% em 18 meses



SETOR DE RETALHO

Foco em experiência do cliente e gestão de estoque

Caso: Rede de supermercados implementou MDM para unificar dados de clientes e produtos

Resultados: Aumento de 23% nas vendas cruzadas, redução de 17% em quebras de estoque e melhoria de 45% na personalização

ROI: 215% em 12 meses



SETOR DE MANUFATURA

Foco em qualidade e eficiência operacional

Caso: Fabricante industrial implementou governança para dados de produção e fornecedores

Resultados: Redução de 32% nos custos de aquisição, diminuição de 41% em paradas não programadas e melhoria na rastreabilidade

ROI: 187% em 24 meses

ANÁLISE DE RISCOS DA NÃO-GOVERNANÇA DE DADOS

Categorias de Riscos: A ausência de governança de dados no setor bancário resulta em quatro categorias principais de riscos com impactos significativos.

Riscos de Compliance (C): Multas regulatórias, violações GDPR/LGPD, relatórios incorretos ao regulador

Riscos Operacionais (O): Decisões baseadas em dados incorretos, redundância de sistemas, ineficiência

Riscos Financeiros (F): Perda de receita, custos elevados de manutenção, investimentos redundantes

Riscos Reputacionais (R): Perda de confiança do cliente, vazamento de dados, experiência do cliente comprometida

Caso do Banco ElDorado:

- Multa de €2,5 milhões por relatórios inconsistentes ao BCE
- Perdeu 8% dos clientes devido a erros de dados em decisões de crédito
- Estimados €4,7 milhões em custos anuais devido à má qualidade de dados
- Incapacidade de lançar produtos digitais por falta de visão integrada de dados

MATRIZ DE RISCOS BANCÁRIOS

	Baixo	Médio	Alto
Alto	O3	C1	R1
Médio	F3	O1	F1
Baixo	R3	O2	C2

ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO

RISCOS PRIORITÁRIOS

- **R1:** Vazamentos de dados de clientes
- **C1:** Não conformidade regulatória
- **F1:** Prejuízos por decisões incorretas

AÇÕES DE MITIGAÇÃO

- Implementar programa de governança de dados
- Estabelecer comitê executivo de dados
- Criar catálogo de dados e políticas claras

STAKEHOLDERS EM GOVERNANÇA DE DADOS BANCÁRIA

Importância dos Stakeholders: O sucesso de um programa de governança de dados no setor bancário depende do envolvimento e compromisso dos diversos stakeholders da organização

Fatores de Engajamento:

- Identificação clara de papéis e responsabilidades
- Comunicação dos benefícios para cada área
- Reconhecimento das preocupações específicas
- Capacitação contínua sobre governança

Desafios no Banco ElDorado:

- Silos departamentais dificultando visão integrada
- Diferentes níveis de maturidade em dados
- Resistência à mudança de processos estabelecidos
- Concorrência com outras prioridades estratégicas

PRINCIPAIS STAKEHOLDERS

 Alta Administração Patrocínio e aprovação de recursos	 Compliance e Risco Garantia de conformidade regulatória	 Gestores de Dados Custódia e qualidade dos dados
 Equipe de TI Infraestrutura e implementação	 Unidades de Negócio Utilização e feedback	 Reguladores Requisitos e fiscalização

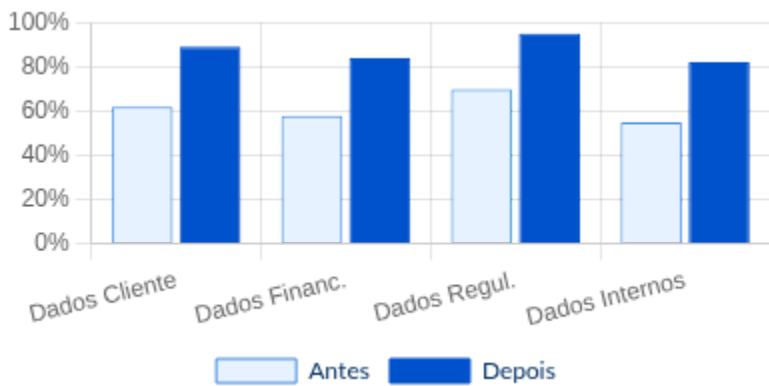
MATRIZ RACI EM GOVERNANÇA DE DADOS

R (Responsável): Gestores de Dados - Implementação direta e execução
A (Aprovador): Alta Administração - Aprovação final e recursos
C (Consultado): Unidades de Negócio - Fornecem inputs cruciais
I (Informado): Reguladores - Mantidos informados do progresso

MÉTRICAS E INDICADORES DE SUCESSO

Indicadores-chave para medir a eficácia do programa de governança de dados bancário

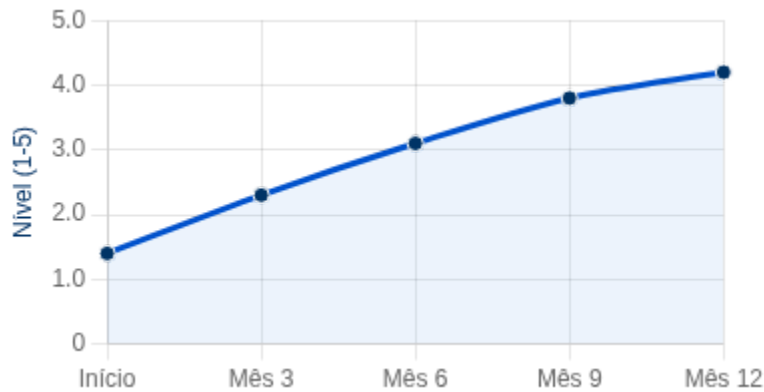
QUALIDADE DOS DADOS



Tendências Relevantes:

Após implementação de governança, observa-se melhoria consistente na precisão de dados de clientes e transações, com redução de 72% nos erros de dados

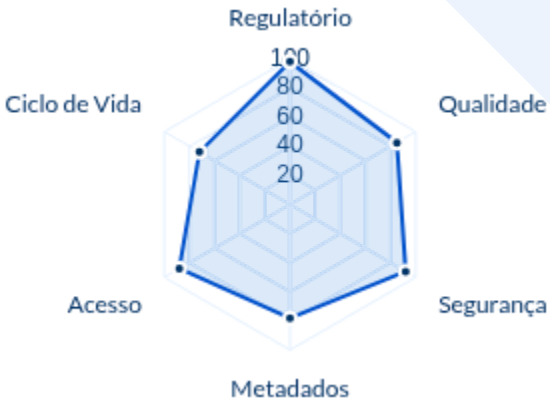
MATURIDADE DA GOVERNANÇA



Evolução por Domínio:

O programa estruturado permite evolução consistente nos domínios de Qualidade, Metadados, Gestão e Segurança, com ganhos significativos na clareza de processos

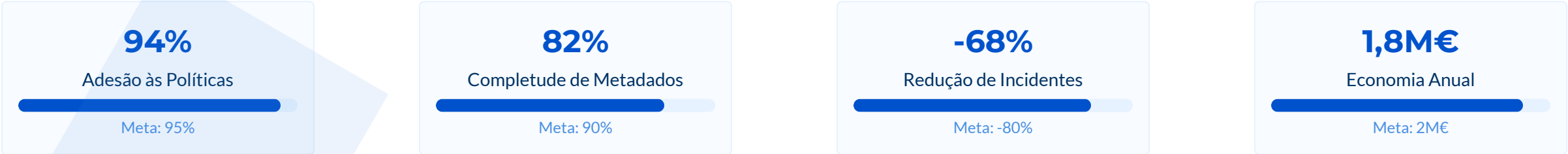
COBERTURA DE POLÍTICAS



Áreas Prioritárias:

O Banco ElDorado alcançou cobertura completa nas áreas regulatórias críticas, reduzindo exposição a multas e penalidades em 85% no primeiro ano

INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO



CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

Resumo da Metodologia: O Business Case para Governança de Dados é um instrumento estratégico para justificar investimentos, obter apoio executivo e garantir que o programa gere valor mensurável para a instituição bancária.

Elementos Essenciais:

- Identificação clara dos problemas e desafios específicos
- Objetivos mensuráveis alinhados ao negócio (metodologia SMART)
- Quantificação detalhada dos benefícios tangíveis e intangíveis
- Análise de riscos da não-implementação da governança

Framework de Aplicação:

Fase 1: Diagnóstico e Preparação

Responsável: Equipa do Projeto

Semanas 1-2

Fase 2: Desenvolvimento do Business Case

Responsável: Equipa de Governança

Semanas 3-5

Fase 3: Apresentação e Aprovação

Responsável: Líder de Dados

Semana 6

PONTOS-CHAVE A RECORDAR



Benefícios Quantificados

Documentar ROI específico: redução de multas (80%), melhoria operacional (17% de margem)



Envolvimento de Stakeholders

Identificar patrocinadores executivos e equipas para cada fase de implementação



Análise de Riscos

Documentar riscos regulatórios, operacionais e financeiros da não-governança



Métricas de Sucesso

Estabelecer KPIs específicos para qualidade de dados, cumprimento regulatório e eficiência

APLICAÇÃO PRÁTICA

1. Diagnóstico da situação atual na sua organização/estudo de caso
2. Entrevistas com stakeholders para identificar dores específicas
3. Documentação de benefícios seguindo o modelo do Ladley
4. Apresentação executiva do Business Case finalizado



MODELO DE BUSINESS CASE