

## **Inovação e Gestão Tecnológica**

# **PROPOSTA DE INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA O PRODUTO CARTÃO DE CRÉDITO EM UNIDADES DE PREVENÇÃO A FRAUDES NO SISTEMA BANCÁRIO**

Autores:

**CAUÊ BARROS GUIMARÃES**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

**PEDRO GUILHERME RIBEIRO PICCOLI**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná

Atualmente no Brasil o sistema bancário tem sido um alvo constante de fraudes. Estas ações criminosas normalmente acontecem pela vulnerabilidade nos processos e sistemas, além da falta de investimento em novas tecnologias de prevenção às fraudes. Os criminosos atuam de forma rápida e organizada sobre a grande maioria dos produtos bancários. Esta falha operacional gera enormes prejuízos aos bancos. O valor de fraude ocorrida e consequentemente de perda para os bancos nos primeiros quatro meses de 2009 no produto cartões de crédito foi de 126,5 milhões de reais, com um total de 255 mil cartões que tiveram alguma perda, segundo informações da Febraban (2009). A clonagem é responsável por 80% da perda financeira dos bancos no produto em questão. Dada a importância de prevenção de fraudes no mercado financeiro nacional, este trabalho propõe a criação de indicadores estratégicos baseados na temática do *Balanced Scorecard* para unidades de prevenção às fraudes focados no produto cartões de crédito do sistema bancário brasileiro. Foram criados três indicadores na perspectiva de aprendizado e crescimento, seis na perspectiva de processos internos, quatro na perspectiva de clientes e três na perspectiva financeira.

*Palavras-Chave: Indicadores estratégicos; fraude e sistema financeiro.*

Currently the banking system in Brazil has been a constant target of fraud. These criminal actions usually occur in the vulnerability processes and systems, besides the lack of investment in new technologies to prevent the fraud. Criminals act quickly and organized the vast majority of banking products. This failure creates huge operational losses on banks. The value of fraud occurred and thus the loss to the banks in the first four months of 2009 credit cards was 126.5 million reais, with a total of 255 thousand cards which had some loss, according to Febraban (2009). Cloning is responsible for 80% of the loss of banks in financial product concerned. Given the importance of prevention of fraud in the national financial market, this paper proposes the creation of strategic indicators based on thematic of the *Balanced Scorecard* for the units of prevention fraud raised in product credit cards of Brazilian banking system. Three indicators were created from the perspective of learning and growth, six from the perspective of internal processes, four from the perspective of customers and three in the financial perspective.

*Key-words: strategic indicators, fraud and financial system*

## 1 INTRODUÇÃO

Desde as origens da economia existem, na vida das pessoas e no mundo dos negócios, "golpistas" que se dedicam a por em prática vários tipos de fraudes, armadilhas, sistemas e esquemas para enganar e roubar o próximo. Com o progresso tecnológico e a evolução do mundo também estes fenômenos evoluíram. Os fraudadores são muito criativos, freqüentemente bem informados, flexíveis e adaptáveis a novas situações, por isso novas fraudes aparecem de contínuo se ajustando e desfrutando cada nova oportunidade. É importante observar que, como os demais fenômenos econômicos, as fraudes também se globalizaram. Hoje você encontra os mesmos esquemas de fraude aplicados, com poucas adaptações, em vários países do mundo inteiro. Além disso, assim como existem as Multinacionais, existem quadrilhas de golpistas transnacionais, com integrantes de diferentes nacionalidades e "filiais" que operam (ou seja, aplicam golpes) em vários países ao mesmo tempo, através de estruturas centralizadas e com um planejamento global (PARODI, 2009).

No caso específico do Brasil isso se concretiza, gerando um ambiente propício as fraudes, principalmente em função dos seguintes fatores e condições: Existência de golpistas. Carência de alternativas para determinadas classes sociais, ineficiência das leis, incerteza da pena, incerteza jurídica, sistema financeiro evoluído, existência de inúmeras oportunidades, pouca fiscalização, pouca organização das autoridades em nível nacional, desrespeito as leis encarado como comportamento comum (PARODI, 2009).

É importante observar que, hoje em dia, os estelionatários de sucesso fazem amplo uso da tecnologia disponível em quase todos os tipos de golpes. Existem inúmeros casos de estelionato envolvendo de alguma maneira novas tecnologias. Isso vale para documentos, cheques ou dinheiro escaneados e depois impressos em alta qualidade através de computadores e impressoras, títulos falsificados ou montados no computador, programas desenvolvidos para invadir contas correntes, equipamentos para clonar cartões de crédito ou capturar senhas de terminais bancários, celulares para mandar mensagens falsas, e-mails de todos os tipos e para todos os fins, sites na internet para falsas lojas virtuais ou falsos bancos, etc (PARODI, 2009).

Além disso, é de se observar certo aumento no nível escolar médio dos golpistas profissionais. É bastante comum, hoje em dia, encontrar estelionatários com instrução superior e até com boas experiências profissionais, na economia legal, que aproveitam seus conhecimentos para estruturar estelionatos articulados, engenhosos, complexos e refinados (PARODI, 2009).

Atualmente no Brasil o sistema bancário tem sido um alvo constante de fraudes. Estas ações criminosas normalmente acontecem pela vulnerabilidade nos processos e sistemas, além da falta de investimento em novas tecnologias de prevenção às fraudes. Os criminosos atuam de forma rápida e organizada sobre a grande maioria dos produtos bancários. Esta falha operacional gera enormes prejuízos aos bancos.

As fraudes no mercado financeiro ocorrem de várias maneiras e em diversos produtos. Contudo os cartões de crédito e débito têm sido os principais alvos ultimamente das quadrilhas especializadas nos golpes contra a rede bancária. Os golpes mais comuns praticados pelos golpistas são: a clonagem, o extravio e a invasão de conta. Existem outros tipos que serão detalhados mais adiante neste estudo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Cartões de Crédito

Os cartões de crédito de conceito moderno nasceram nos EUA na década de 1920, quando empresas privadas, sobretudo redes de hotéis e empresas petroleiras, iniciaram a emitir cartões para permitir aos seus clientes comprar a crédito nos próprios estabelecimentos (PARODI, 2009).

O primeiro cartão de crédito de tipo "universal", ou seja, que pudesse ser utilizado em vários tipos de estabelecimentos diferentes, foi introduzido pelo Diners Club Inc. em 1950. O Diners Club foi fundado pelo empresário Frank MacNamara que tinha percebido a potencial utilidade de um instrumento para pagar restaurantes a crédito. Com este sistema a empresa de cartões de crédito cobrava uma taxa anual e enviava contas mensais ou anuais dos gastos efetuados. Inicialmente o cartão era de papel, somente em 1955 o Diners passou a usar o plástico. Em 1956 o cartão Diners foi lançado no Brasil (PARODI, 2009).

Um outro grande cartão de crédito nasceu em 1958, no EUA, por conta da American Express Company, uma empresa fundada em 1850 que até então se ocupava, sobretudo de transporte e transferências/remessas de valores (PARODI, 2009).

Um pouco mais tarde chegaram, sempre nos EUA, os sistemas de cartões de crédito bancários. O primeiro banco a utilizar este sistema foi o Franklin National Bank (em New York) que introduziu o primeiro verdadeiro cartão de crédito bancário em 1951. Com este sistema os bancos creditavam a conta do comerciante assim que recebessem os comprovantes assinados pelo cliente e cobravam do cliente numa única conta mensal, acrescentando juros e outros custos (PARODI, 2009).

O primeiro sistema em nível nacional foi o BankAmericard que iniciou a operar em nível estadual, na Califórnia, em 1959, por conta do Bank of America. Em 1966 passou a operar em outros estados americanos e em 1976 mudou de nome e passou a se chamar Visa (PARODI, 2009).

Em 1966 um outro grupo de bancos, tanto nacionais quanto regionais, seguindo os exemplos acima, formou o Interbank Card Association (ICA) que mais tarde passou a se chamar Master Charge e finalmente virou MasterCard International (PARODI, 2009).

Já em 1968 foi lançado no Brasil o primeiro cartão de crédito de banco, chamava-se ELO e foi criado pelo Banco Bradesco.

No ano de 2005, ano dos dados disponíveis, a situação dos principais *players* do mercado de cartões de crédito era a seguinte:

- **Visa:** É uma associação de 21.000 instituições financeiras no mundo todo que emitem o cartão com a bandeira Visa. Existem 1,3 bilhões de cartões Visa em circulação que são aceitos em mais de 24 milhões de estabelecimentos em mais de 150 países. No ano 2005 o volume de transações gerado pelos cartões Visa foi de três trilhões de USD.
- **MasterCard:** Tem mais de 25.000 parceiros emissores no mundo. Existem cerca de 720 milhões de cartões Mastercard em circulação no mundo, aceitos em 32 milhões de estabelecimentos comerciais em mais de 210 países e territórios. No ano 2005 o volume de transações gerado por cartões da Mastercard foi de aproximadamente 1,2 trilhões de USD.
- **American Express.** É uma instituição fundada em 1850, mesmo se o primeiro cartão dela foi emitido somente em 1958. Os cerca de 57 milhões de cartões Amex em circulação são aceitos em mais de 200 países. No ano 2005 os cartões Amex geraram cerca de 150 bilhões de USD em transações.

Outras bandeiras de cartões difundidas no mundo, com maior ou menor concentração, dependendo das regiões, são: Diners, JCB (Japanese Credit Bureau), Discover, Solo. No Brasil existem ainda algumas bandeiras nacionais, com boa divulgação, por exemplo, o Cartão Aura (Grupo BNP Paribas), o HiperCard (Unibanco) e o GoodCard (bandeira independente) (PARODI, 2009).

## 2.2 Fraude em Cartões de Crédito

A fraude no produto cartão de crédito pode ocorrer das mais variadas formas, dificultando as ações de prevenção dos bancos e dos órgãos federais de combate ao crime. Os golpes podem ocorrer por intermédio de quadrilhas especializadas de estelionatários ou mesmo por algumas pessoas que atuam de forma isolada. A maior parte dos incidentes possui algum tipo de “laranja” no meio do processo de fraude. Os mais comuns tipos de fraude bancária no produto de cartões de crédito são:

- **Lavagem de dinheiro:** Depósitos ou pagamentos no cartão de crédito superiores ao saldo devedor do cliente, com devoluções dos valores em conta corrente. O pagamento normalmente é feito em dinheiro e com valores não condizentes com a situação financeira do cliente. Não geram prejuízos financeiros as instituições bancárias, entretanto pode resultar em uma “perda de imagem”, ou seja, repercute de forma negativa aos bancos.
- **Agiotagem:** Estabelecimentos que utilizam cartão de crédito efetuando empréstimos com juros.
- **Apropriação de Conta:** Alteração de dados cadastrais, com emissão de segunda via do cartão ou solicitação de cartão adicional em um endereço fornecido pelo fraudador.
- **Roubo:** Quando o portador é roubado ou furtado por terceiros.
- **Uso indevido da numeração:** Ocorrência de Fraude com um número de conta em que o cartão não está fisicamente presente. Transações por *telemarketing* e transações digitadas.
- **Cartões Extraviados – Correio / Courier:** Uso de cartões por terceiros, proveniente de entrega indevida, sendo que o cliente desconhece o paradeiro do seu cartão, fazendo-se necessário a comunicação oficial do seu extravio pelo agente entregador.
- **Internet:** Utilização do número do cartão e data de validade para transações de compras via empresas de *e-commerce*.
- **Adulteração ou Falsificação:** Uso de cartões, perdidos, roubados, furtados ou cartões válidos, após a adulteração ou falsificação do cartão por terceiros, totalmente “fabricado” com número e dados de um cartão existente.
- **Fraude Praticada pelos Estabelecimentos:** Prática de irregularidade originária de estabelecimentos que causam impactos financeiros na conta do associado / sócio.
- **Fraude Reportada pelo Adquirente:** Ocorrências sinalizadas diretamente pelo *Acquirer* (Fontes Externas: Visanet, Redecard, Amex).
- **Múltiplas Impressões:** Prática exercida pelos estabelecimentos, os quais utilizam maquinetas de impressão manual, copiando e vendendo o comprovante de venda.
- **Skimming (clonagem):** Cópia fiel dos dados dos cartões inclusive a tarja magnética.
- **Crédit Máster:** Os dados utilizados para fabricação do cartão são extraídos de bancos de dados com um número de conta existente.
- **Proposta Fraudulenta:** Uso de cartões que apresentam as seguintes evidências: proposta preenchida com dados característicos fictícios ou com dados corretos de

pessoa que não solicitou o cartão ou proposta com documentação (residência e empregador) falsificada ou com documentos de pessoa idônea que não solicitou o cartão.

O valor de fraude ocorrida e conseqüentemente de perda para os bancos nos primeiros quatro meses de 2009 no produto cartões de crédito foi de 126,5 milhões de reais, com um total de 255 mil cartões que tiveram alguma perda, segundo informações da FEBRABAN (2009). A clonagem é responsável por 80% da perda financeira dos bancos. Os outros 20% estão divididos uniformemente entre extravio, proposta fraudulenta, roubo e apropriação de conta.

### **2.3 Prevenção às Fraudes em Cartões de Crédito**

As unidades de prevenção a fraudes nos bancos que atuam no mercado nacional, têm como objetivo minimizar as perdas financeiras das instituições, bem como evitar problemas de imagem e insatisfação dos clientes. Estas unidades, atuam em praticamente todos os tipos de fraude bancária e se utilizam de ferramentas de monitoria, tecnologia física e sistêmica, profissionais com grande conhecimento sistêmico, tecnológico e estatístico e trabalham com processos bem definidos e estruturados.

No produto cartão de crédito, como as fraudes podem ocorrer por diferentes causas e motivos, são necessárias várias ações para mitigar os riscos. As unidades de prevenção a fraudes, trabalham tanto de forma reativa quanto preventiva. A utilização de sistemas de monitoria e a fraude em que o cliente contesta a fatura são as formas mais comuns de medidas reativas. Estas medidas têm esta denominação pois a fraude já ocorreu, não em toda sua totalidade, na maioria dos casos, mas já representa um prejuízo para as instituições financeiras.

Os sistemas de monitoria de alertas, normalmente possuem dois ambientes. O primeiro é estruturado por redes neurais. A partir de “scores” calculados de acordo com o comportamento dos clientes, alertam-se as transações dos clientes que estão com estes “scores” muito altos, o que indica uma maior chance de ser fraude, pois é um comportamento atípico dos clientes. O outro ambiente, é formado por regras, pré-definidas por um grupo de analistas de sistemas e estatísticos. Estas regras podem ser de recusa ou alerta dependo exclusivamente da programação e dos parâmetros. A vantagem de se trabalhar com estas regras é a possibilidade de identificação de fraudes que não alertariam no ambiente de redes neurais, e também a possibilidade de limitar as transações dependendo do segmento, limite e tipo de estabelecimento.

As medidas preventivas, em geral, são mais dispendiosas, tanto em tempo de implantação quanto em valores monetários. Contudo, são mais eficientes e, a médio e longo prazo são mais interessantes. As principais ações que contribuem significativamente para a redução de fraudes são: implantação da tecnologia de chip em cartões de crédito, criação de processos para identificação de pontos de clonagem, identificação do portador no uso do cartão de crédito em transações pela internet ou por telefone, proibição da utilização dos cartões de crédito no exterior, salvo quando o cliente informar com antecedência a sua viagem ao banco, utilização de modelagem estatística para inibir a abertura de contas de cartão de crédito com documentação falsa ou documentação roubada, implantação de cartões inteligentes com certificação digital e como já mencionada anteriormente, as regras de recusa.

Estas ações preventivas são muito importantes pois com a utilização de todas ao mesmo tempo, praticamente anula a possibilidade de fraudes em cartões de crédito. O chip, impossibilita a clonagem dos cartões, ou seja, reduz significativamente as fraudes. Entretanto, com o fechamento desta porta de atratividade, os estelionatários passaram a atuar em outros

tipos de fraude, como a eletrônica e a abertura de contas com documentação falsa. A fraude eletrônica que são as transações por internet ou telefone que não foram efetuadas pelo cliente, é facilmente evitada a partir da utilização dos cartões inteligentes com certificação digital e com a identificação do portador em transações pela internet. A documentação falsa, é descoberta com o uso de softwares baseados em identificação de padrões, onde análises estatísticas robustas estão por trás da inteligência destes softwares. Por fim a identificação de pontos de clonagem e as regras de recusas servem de respaldo e ficam na retaguarda, caso algum sistema falhe, ou mesmo, em algum caso muito específico de fraude.

A tecnologia de prevenção baseada na utilização do chip poderá ser logo substituída pela tecnologia de biometria. Atualmente o custo para se decodificar a criptografia do chip é muito cara, não valendo a pena para os fraudadores. À medida que esta tecnologia se torne mais barata, será rapidamente procurada pelos estelionatários, desta forma, as instituições financeiras deverão buscar novas formas de prevenção. A biometria pode ser uma delas, já que esta em um grau de pesquisa bem avançado.

#### **2.4 *Balanced Scorecard (BSC)***

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia disponível e aceita no mercado desenvolvido pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

É um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar, variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, através de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.

Conforme Kaplan e Norton (1997), essas quatro perspectivas, quando olhadas como um todo, permitem uma visão completa da estratégia e “contam a história da estratégia” em uma estrutura claramente compreensível. Estas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. A direção geral de causalidade é no sentido da última perspectiva, inovação e aprendizado, para a primeira, financeira. Ou seja, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

No mais alto nível conceitual, o *Balanced Scorecard* auxilia as organizações a traduzir a **estratégia** em objetivos executáveis e mensuráveis que direcionam comportamentos e performance.

#### **2.4.1 Perspectiva Financeira**

A perspectiva financeira destina-se a responder as questões sobre como os acionistas vêem a organização e de quais são os objetivos financeiros que deverão ser alcançados do ponto de vista deles.

A elaboração do BSC deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC.

Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, à criação de valor econômico e a geração de caixa. Segundo Kaplan e Norton (1997), “os indicadores dependem da fase do ciclo da vida em que se encontra a empresa ou unidade de negócios, sendo considerado três fases: crescimento, onde os níveis de investimento são elevados; sustentação, momento em que se espera o retorno do capital investido; e colheita, caracterizada pela maximização do fluxo de capital”.

#### **2.4.2 Perspectiva Cliente**

Esta perspectiva destina-se a responder a questão sobre como a organização é vista pelos seus clientes e como ela deve atender as necessidades destes clientes dentro de seus objetivos financeiros.

Na perspectiva dos clientes do BSC, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da organização.

### **2.4.3 Perspectiva Processo Interno**

Este responde quais são os processos críticos para satisfazer os clientes e acionistas da organização. Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, depois de formular objetivos e medidas para a perspectiva financeira e do cliente.

Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios está desempenhando o papel de viabilizadores das outras perspectivas.

### **2.4.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Dentro do panorama de aprendizado e crescimento busca-se responder a questão de como a organização deve aprender aperfeiçoar e inovar para que possa atingir seus objetivos estratégicos.

A quarta e última perspectiva do BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objetivos estabelecidos nas outras três perspectivas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) “O aprendizado e crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Uma empresa pode funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. Quero dizer com isso que não se deve ficar acomodado com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório. É importante que os executivos entendam que serão superados pelos concorrentes se não mudarem e aperfeiçoarem sua atuação continuamente, e mais rapidamente do que eles. Convém dar-se conta de que a fonte de crescimento e aprendizado são os funcionários da empresa - somente graças a eles é possível continuar melhorando as operações avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado”.

## **2.5 Mapa Estratégico**

Kaplan e Norton (2004), afirmam que o mapa estratégico é representação visual estratégica onde é representado em uma única página e como os objetivos se integram e combinam juntamente com as quatro perspectivas do BSC. Os mapas estratégicos, apesar de terem um modelo, serão desenvolvidos de acordo com as particularidades de cada empresa.

Em linhas gerais, Kaplan e Norton (2004) declara que estes objetivos nas quatro perspectivas do mapa estratégico podem gerar cerca de vinte a trinta indicadores no BSC. Este mapeamento retrata como estes indicadores montados de maneira exata fornecerão a instrumentação para uma estratégia singular.

Kaplan e Norton (2004) citam que há cinco princípios gerenciais que poderão ser seguidos para a perfeita execução da estratégia que seriam elas: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização a estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converterem a estratégia em processos contínuos e por fim, mobilizar a mudança por meio de lideranças executivas. Esta mesma estratégia mostrará como a organização criará os valores sustentáveis para os acionistas.

Seguindo este raciocínio, Kaplan e Norton (2004) citam que a criação de valor é indireta, o valor é contextual, potencial e por fim os ativos atuam em conjunto. Ainda segundo

Kaplan e Norton (2004), a perspectiva financeira narra os resultados tangíveis da estratégia nos termos financeiros. A perspectiva do cliente ressalta que há de se ter uma definição da proposição de valor para os clientes-alvo. É aqui onde os clientes valorizarão a qualidade, pontualidade, habilidades, sistemas e os processos que produzem os produtos e serviços o que são de grande valor para a organização. Já a perspectiva dos processos internos representa quais os processos mais críticos onde se espera que exerça maior impacto sobre a estratégia.

Kaplan e Norton (2004) ainda afirmam que, na perspectiva de aprendizado e crescimento é onde se focalizam os ativos intangíveis mais importantes para a formulação da estratégia sendo estes o capital humano, o capital da informação e o capital da organização.

Finalizando, os objetivos alinhados nas quatro perspectivas, serão conectados por relações de causa e efeito.

### **3 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

#### **3.1 Definição do Problema de Pesquisa**

Dada a importância das unidades de prevenção de fraudes no mercado nacional, este trabalho propõe a criação de indicadores estratégicos baseados na temática do *Balanced Scorecard* para unidades de prevenção às fraudes focados no produto cartões de crédito do sistema bancário brasileiro.

#### **3.2 Objetivo**

Criar um tema estratégico do BSC para a unidade de prevenção a fraudes de uma instituição financeira que atua no mercado nacional, focando no produto cartão de crédito.

### **4 METODOLOGIA**

Este capítulo ressalta os procedimentos metodológicos necessários para atingir o objetivo geral. O estudo tem por finalidade propor indicadores estratégicos baseados na temática do *BSC* para unidades de prevenção a fraudes em cartões de crédito no mercado financeiro nacional. Neste estudo, ao ser contemplada a fraude por extravio em cartões de crédito, por possuir características próprias e diferenciadas das demais.

A pesquisa trata-se de um estudo aplicado, pois tem como objetivo discorrer teoricamente sobre fraude bancária e indicadores estratégicos visando gerar produtos, processos e conhecimentos com finalidades imediatas (JUNG, 2004).

O estudo é qualitativo, em relação à abordagem do problema, pois o pesquisador atua como instrumento chave na análise, há a interpretação de fenômenos e atribuição de significados além da fonte de dados se encontrar no ambiente natural (SILVA & MENEZES, 2000).

Quanto aos objetivos, a pesquisa tem características de uma pesquisa eminentemente exploratória, pois envolve procedimentos de pesquisa bibliográfica. Spink (1979, apud Thiollent, 1997) considera que a pesquisa-ação tem “o duplo e explícito propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação da ação e do desenvolver, enriquecer ou testar quadros de referências teóricos ou modelos relevantes ao fenômeno em estudo.”

Ao verificar os procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser caracterizada como operacional, dado que tem o objetivo de investigar de forma sistêmica e racional os processos avaliados, buscando a melhor opção para a tomada de decisões.

## 5 PROPOSTA DO BSC

A proposta para este estudo se baseia nos principais indicadores estratégicos para áreas de prevenção à fraudes em instituições financeiras para o segmento de cartões de crédito. Para propor estes indicadores, foram verificadas as principais causas-raízes do problema bem como o levantamento de indicadores possíveis de mensuração. Baseando-se na temática do BSC foram propostos os seguintes indicadores:

Figura 1 – BSC para unidades de prevenção a fraudes em cartões de crédito

Grupo	Objetivo Estratégico	Indicador
<b>Financeiro</b>	Conduzir a rentabilidade sustentável a partir do foco em rendimentos e em controle de custo.	Lucro da Empresa
		Despesas
		Perda de Fraude
<b>Clientes</b>	Conduzir a excelência na experiência do cliente.	Satisfação dos clientes
		Reclamações
		Market Share de Fraudes
		Basis Point
<b>Processos</b>	Melhorar a eficiência e a qualidade com uma aproximação "adaptada as necessidades do cliente".	Detecção de Fraudes
		Produtividade
	Mitigar riscos para minimizar perdas.	Tecnologia
		Sistema
		Regras
	Pontos de Clonagem	
<b>Aprendizado</b>	Melhorar a liderança e a performance da gestão.	Engajamento
		Retenção de Talentos
		Treinamento

Os indicadores encontrados na Figura 1, foram escolhidos devido a sua representatividade em relação ao problema de fraude e também por serem factíveis de serem

criados. Alguns destes indicadores já existem entretanto aparecem de forma isolada e não organizada.

Na perspectiva financeira, os indicadores que mais representam o fenômeno de fraude são as despesas, que englobam todos os custos da área de prevenção, como a folha de pagamento, as ações judiciais agenciadas pelos clientes contra os bancos por conta de problemas referentes aos cartões clonados, os sistemas de monitoria, os gastos com tecnologia e todos os outros pequenos custos mensais e recorrentes. Um segundo indicador mensurado é a própria perda com fraude com cartões de crédito. Por fim, dentro desta perspectiva é o lucro da instituição financeira. Em alguns casos a perda por fraude chega a representar 10% do lucro anual das instituições.

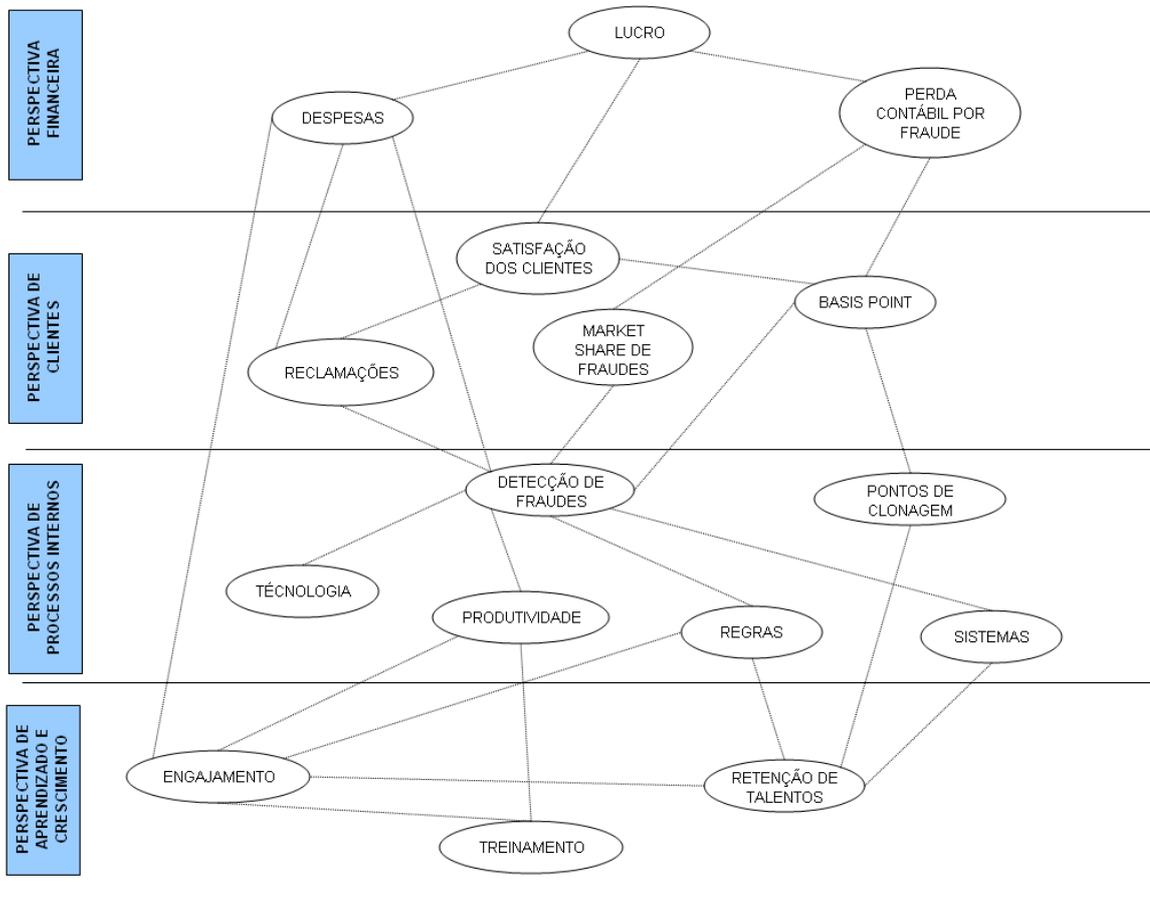
Dentro da perspectiva de clientes serão avaliados quatro indicadores. A satisfação do cliente é importante para a continuidade dos negócios, neste caso, para que consumo em cartões de crédito se mantenha estável e se possível se amplie. A mensuração será feita a partir de pesquisa de satisfação com os clientes. O *basis point* é uma medida de mensuração de fraude muito utilizada no mercado mundial, é uma relação entre o faturamento do produto e a fraude no produto. É extremamente utilizada para avaliar se compensa continuar trabalhando com o produto. O *market share* de fraudes, também é uma medida necessária, pois compara como esta à fraude no mercado nacional como um todo. Normalmente, espera-se que se uma determinada instituição inove em tecnologia, os estelionatários migrem os seus ataques para outros bancos. As reclamações podem ser por duas situações: clonagem do cartão do cliente e o mesmo não recebeu atenção necessária da instituição financeira e abriu uma reclamação em algum órgão regulatório ou quando tem alguma transação financeira negada mesmo possuindo saldo disponível para a compra. O número de reclamações é uma medida que se pode medir a satisfação do cliente.

No ambiente de processos, tem-se seis indicadores. A detecção de fraude, é uma medida calculada pelo valor de fraude ocorrido detectado pela unidade de prevenção em relação ao valor total de fraude. Quanto maior esta medida menor é a fraude. A produtividade, leva em consideração ao tratamento dos alertas nos sistemas pelos analistas, mais alertas tratados significa que a probabilidade de não pegar uma fraude é menor, desta forma contribuindo para a minimização das perdas com fraude. A tecnologia é mensurada a partir de cinco níveis dependendo de uma matriz de riscos. O último nível significa que a instituição esta bem protegida com um alto nível tecnológico implantado, o que diminui as perdas com fraude. Com a parametrização correta e feita dos sistemas de monitoria, o número de alertas diminui e quantidade de fraudes encontradas aumenta, também corroborando para uma menor perda financeira. As regras bem definidas, recusam transações fraudulentas e agregam valor na relação com o cliente. A identificação exata dos pontos de clonagem é importante para identificação de cartões comprometidos podendo assim atuar de forma preventiva. Como medida de desempenho pode-se considerar a quantidade de pontos de comprometimento que realmente eram.

Na linha de aprendizado e crescimento, são propostos três indicadores. Estes indicadores têm influencia direta na satisfação dos colaboradores, que esta diretamente relacionado com os outros grupos do BSC. O índice de engajamento pode ser medido a partir de uma pesquisa de satisfação entre os colaboradores. O treinamento é importante no desempenho da função e pode ser mensurado pelo número de treinamentos que os colaboradores participaram bem como com a avaliação final. A retenção de talentos, é verificada em relação aos colaboradores em cargos estratégicos e com bom desempenho dentro da área.

Para relacionar todos estes indicadores sugeridos dentro das perspectivas do BSC foi proposto um mapa estratégico para as unidades de prevenção a fraudes em cartões de crédito que pode ser visto a seguir na Figura 2.

Figura 2 – Mapa Estratégico de Prevenção a Fraudes em Cartões de Crédito



Os indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento são importantes na relação direta com os indicadores de processos e até mesmo com a perspectiva financeira. A partir de um engajamento maior dos colaboradores existe uma conscientização e consequentemente uma redução nas despesas. Além do mais, aumenta-se os índices de produtividade, as regras desenhadas são mais bem elaboradas. O treinamento é a base para todo e qualquer processo operacional em uma unidade de prevenção. Este ligado principalmente com a produtividade mas também é uma forma de se aumentar o engajamento. Com a retenção de talentos, além de se aumentar o índice de engajamento têm-se regras mais efetivas, sistemas parametrizados de forma mais eficiente e identificação correta dos pontos de clonagem. Isto ocorre, pois, quem trabalha com este nicho são os colaboradores mais talentosos e de melhor performance.

Na perspectiva de processos internos, com os sistemas mais bem estruturados, regras bem desenhadas, alto índice de produtividade, uso de tecnologia de ponta em cartões de crédito, refletir-se-ão no aumento índice de detecção de fraudes e consequentemente na redução das fraudes. O índice de detecção de fraudes, é o indicador chave dentro do mapa estratégico apresentado na Figura 2. Este indicador, reflete na quantidade de reclamações, no *market share* de fraudes, no *basis point* e em um segundo momento no valor de fraudes ocorridas. Um outro indicador importante dentro desta perspectiva é referente aos pontos de clonagem. Este indicador está diretamente ligado ao *basis point* e satisfação dos clientes pois é uma medida preventiva, assim evitando constrangimento aos clientes.

Dentro do grupo de clientes, tem-se a quantidade de reclamações, que esta ligada a satisfação dos clientes e também com as despesas, visto as ações cíveis ajuizadas pelos clientes. O *market share* tem ligação com a perda contábil por fraude. O *basis point* está relacionado com a perda contábil por fraude e também com a satisfação dos clientes. E por fim a satisfação dos clientes impacta diretamente no lucro da instituição.

Os indicadores de despesas e perda contábil por fraude estão diretamente ligados ao lucro da instituição. Estas três medidas de desempenho representam a perspectiva financeira dentro do BSC proposto para unidades de prevenção a fraudes em cartões de crédito..

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo propor um conjunto de indicadores estratégicos baseados na temática do BSC para unidades de prevenção a fraudes em cartões de crédito em instituições financeiras.

Por meio da utilização do BSC e suas perspectivas combinados com o tema de fraudes foi possível criar os indicadores estratégicos. Foram criados três indicadores na perspectiva de aprendizado e crescimento, seis na perspectiva de processos internos, quatro na perspectiva de clientes e três na perspectiva financeira.

O modelo estruturado serve de base para a tomada de decisão dos gestores das unidades de prevenção a fraudes em cartões de crédito. A partir do acompanhamento do BSC formulado, é possível verificar periodicamente a consistência da unidade de prevenção bem como a identificação de novas ocorrências de fraudes.

Por fim, vale lembrar, que o BSC deve ser divulgado sistematicamente e servir de base aos gestores e colaboradores para entendimento de problema de fraudes, também deve ser revisado periodicamente e atualizado conforme a mudança no perfil da fraude. A utilização correta desta ferramenta pode gerar ganhos estratégicos para as unidades que o adotarem como ferramenta de mensuração.

O trabalho possui algumas limitações. As fraudes podem ocorrer de diferentes formas nas instituições financeiras, dependendo principalmente da estrutura encontrada. Esta ocorrência diversificada, torna complexa a elaboração correta dos indicadores estratégicos. Outra limitação do estudo, foi à falta de uma medida quantitativa para mensuração das relações entre os indicadores no BSC. A última limitação do estudo é verificada no que tange ao modelo não considerar todos os aspectos de fraude em cartões de crédito.

A partir deste trabalho recomenda-se para futuros estudos a utilização de um processo estatístico para verificar a relação de dependência entre os indicadores estratégicos propostos no BSC. Outra sugestão é incorporar indicadores relacionados à fraude por extravio de cartões de crédito. Por fim recomenda-se que este estudo seja feito constantemente devido ao fato de que as fraudes são dinâmicas e voláteis.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

JUNG, V. F. **Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento: Aplicada a Novas Tecnologias, Produtos e Processo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Braisl Ltda., v. 1, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 26ª. Edição. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. 11ª. Edição. São Paulo: Campus, 2004.

PARODI, L. **Cartões de crédito falsos, roubados ou clonados**. Internet Disponível em: <<http://www.fraudes.org>>, acessado em 05/05/2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.