

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NATALIA XAVIER RAUTENBERG DE SOUZA



**CRESCIMENTO DAS PERDAS OPERACIONAIS, GERANDO IMPACTO NO
RISCO OPERACIONAL DE UMA COOPERATIVA SINGULAR ATUANTE NA
REGIÃO PR/SP**

CURITIBA-PR

2022

NATALIA XAVIER RAUTENBERG DE SOUZA

CRESCIMENTO DAS PERDAS OPERACIONAIS, GERANDO IMPACTO NO
RISCO OPERACIONAL DE UMA COOPERATIVA SINGULAR ATUANTE NA
REGIÃO PR/SP

Artigo apresentado como requisito
parcial ao Curso de Especialização em
Banking para Cooperativas de Crédito,
para a obtenção do título de Especialista
da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos
Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2022

RESUMO

Este Estudo trata o tema das perdas operacionais em uma cooperativa de crédito, analisando suas causas, impactos e estratégias de mitigação. As perdas operacionais representam um desafio significativo para as instituições financeiras, especialmente para cooperativas de crédito, que enfrentam riscos decorrentes de erros humanos, falhas nos processos internos e ameaças de fraudes. A adoção de sistemas de monitoramento avançados e a realização de treinamentos regulares são fundamentais para a prevenção de erros e fraudes, reduzindo as perdas operacionais. Ao analisar as causas, impactos e soluções propostas na literatura, este estudo fornece dados importantes para a cooperativa na implementação de estratégias eficazes de gestão de riscos operacionais e, mais especificamente, na implementação de uma política de redução de perdas operacionais na Cooperativa de Crédito Singular, devido ao crescimento exponencial das perdas que vêm ocorrendo nos últimos anos.

Palavras-chave: Perdas operacionais, riscos operacionais, cooperativa de crédito, gestão de riscos, prevenção de fraudes, controles internos.

ABSTRACT

This study addresses the theme of operational losses in a credit cooperative, analyzing their causes, impacts, and mitigation strategies. Operational losses pose a significant challenge for financial institutions, especially credit cooperatives, which face risks arising from human errors, internal process failures, and fraud threats. The adoption of advanced monitoring systems and regular training are crucial for error and fraud prevention, reducing operational losses. By analyzing the causes, impacts, and proposed solutions in the literature, this study provides important data for the cooperative in implementing effective strategies for operational risk management and, more specifically, in implementing a policy to reduce operational losses at Cooperativa de Crédito Singular, due to the exponential growth of losses that have occurred in recent years.

Keywords: Operational losses, operational risks, credit cooperative, risk management, fraud prevention, internal controls.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 História do Cooperativismo de Crédito no Brasil – Cooperativas de Crédito	8
2.1.1 Risco Operacional	9
2.1.2 Gestão de Riscos em Instituições Financeiras e Cooperativas de Crédito	11
2.1.2.1 Tipos de Riscos	11
2.2 Controles Internos	12
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
3.1 Descrição geral da cooperativa	13
3.2 Diagnóstico da situação-problema	14
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	15
4.1 – Desenvolvimento da proposta	15
4.2 - Plano de implantação	15
4.3 – Recursos	16
4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira	17
4.5 – Resultados esperados	19
4.6 – Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	19
5. CONCLUSÃO	21
6. REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

Sobre Cooperativas de Crédito, Soares & Melo Sobrinho afirmam que o Sistema Cooperativo de Crédito possui um papel fundamental no que tange o desenvolvimento local [...] porque ele assume os riscos de suas aplicações em prol da comunidade em que se localizam, [...] (apud BRASIL, 2023 a, p. 5), Ora, de acordo com Pinheiro “cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas como sociedade cooperativa, para prestar serviços financeiros aos associados, (apud BRASIL, 2023 a, p. 6).

“Segundo Amaral, Neves, Freitas et al (2009), a ideia do risco pode ser descrita como uma situação em que há uma probabilidade mais ou menos previsível de perda ou ganho” (apud Castro, 2023, p. 2).

A Cooperativa de Crédito Singular, alvo desta pesquisa, caracteriza-se da seguinte forma: conta com 33 anos de atividade e tem sede regional em Ponta Grossa/PR, abrange cidades da região dos Campos Gerais/ PR, da Grande Curitiba, do Vale do Ribeira e de parte da Baixada Santista, em São Paulo. Conta com 40 agencias em 16 municípios brasileiros, tem mais de 110 mil associados entre os de sede e agencias e seu quadro de Recursos Humanos compreende aproximadamente 900 colaboradores.

1.1 Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema

Com a discussão para a elaboração deste projeto de pesquisa foi colocado o seguinte questionamento: Quais desafios a Cooperativa enfrenta para que não sofra mais prejuízos em seu sistema financeiro? Isso em razão de que, no início do ano de 2022 surgiu o problema de, analisando os dados do ano de 2021, constatar-se que houve grande crescimento nas perdas operacionais, levando a diretoria a determinar um acompanhamento mensal, tornando o processo de análise e autorização de estornos e perdas mais rígidos.

Nesse contexto é que, espera-se que se possam encontrar evidencias que levem a confirmar ou refutar a hipótese colocada através dos conhecimentos obtidos na literatura e em pesquisa de campo, com o que se espera chegar à solução do problema e, portanto, se possa elaborar e propor políticas de redução de perdas.

1.2 Objetivo Geral

- Esse trabalho tem objetivo de levantar quais os produtos e serviços tem gerado solicitações de estornos e perdas operacionais, identificando quais os principais motivos, quais são as falhas no processo, se essas falhas são estruturais no fluxo da operação ou são na execução do processo.

1.2.1 Objetivos específicos

O objetivo específico desse trabalho é realizar o levantamento do volume de perdas operacionais e seu impacto dentro da cooperativa, através das análises de dados dos relatórios, mapeando quais áreas, produtos geram maior despesa caracterizada como perda operacional. Com o levantamento de dados e análise detalhada do processo, será possível trabalhar de forma individual e pontual na causa raiz do evento que se materializou em perda, para trabalhar nesse objetivo a proposta é que haja um trabalho de conscientização dos colaboradores, para isso a proposta é que seja realizado capacitações para todos os colaboradores, elaboração de indicadores de desempenho para acompanhamento e principalmente conscientizar cada colaborador para ter a “visão de dono”, ter um olhar mais cuidadoso com cada recurso, buscando não só o crescimento financeiro, mas também a satisfação do associado.

1.3 Justificativa

Este projeto de pesquisa, elaborado para responder à problemática posta, é requisito legal posto aos estudantes do Curso de especialização em Banking para Cooperativas de Crédito da Universidade Federal do Paraná para se tornarem especialistas. Requisito muito importante porque, além de levar o pós-graduando a se tornar um especialista em área de seu interesse, ainda traz conhecimentos teórico-empíricos que vão ser agregados a seu currículo, preparando-o, eficientemente, para um bom desempenho no seu cotidiano profissional ao unir teoria e prática.

Todavia, a justificativa principal posta a este artigo consiste na necessidade de, enquanto funcionários da Cooperativa de Crédito Singular e, portanto, cientes de que nessa instituição estavam acontecendo problemas nas operações, se tomasse iniciativa de pesquisar o tema tendo em vista proporem-se soluções cabíveis para aplicação e minimização deles.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa teve início por sentir-se a necessidade de conhecer como se deu a criação, o desenvolvimento e a evolução da História do Cooperativismo de Crédito no Brasil propiciando o desenvolvimento deste projeto de pesquisa. Na história do cooperativismo mundial, de acordo com o Portal de Cooperativismo Financeiro (2023 a), o inglês Rochdale deu início à alternativa econômica cooperativismo em 1844, sem visar lucro. O Portal registra, também, que Schulze foi o precursor da história do cooperativismo ao criar, em 1852, a primeira cooperativa de crédito urbano e que Raiffeisen, em 1862 e em 1864, uma primeira cooperativa de crédito rural baseada no auxílio-mutuo apenas. Seguindo-se a história, o canadense Desjardins, inspirado em ideias de Raiffeisen, Schulze-Delitzsch e Luzzatti, cria o cooperativismo de crédito no início do século XX, o qual se expande rapidamente, modelo esse que é utilizado como inspiração em diversos países do mundo até os dias atuais afirma o Portal de Cooperativismo Financeiro (PCF, 2023 a). Jacques & Gonçalves apontam que alguns países da Europa, além dos japoneses e dos norte-americanos fazem uso das cooperativas as quais “utilizam, há muito tempo, como instrumento impulsionador de setores econômicos estratégicos”. Todavia, no Brasil, informam esses autores, os sistemas cooperativos “ainda possuem baixa representatividade em termos do percentual do volume de crédito oferecido pelo Sistema Financeiro Nacional”. (2023, p. 5) A afirmação desses autores {op. cit} se coaduna com os fatos citados pelo Portal do Cooperativismo Financeiro (2023 a) de que,

no Brasil de 1610, teve início a construção de um estado cooperativo em bases integrais firmado no modelo jesuítico que fundamentou o trabalho coletivo por mais de 150 anos, visando apenas o bem-estar do indivíduo e da família” posto que esse objetivo não tinha interesse econômico.

Ou seja, a História deixa claro que o cooperativismo evoluiu muito mundialmente, enquanto que, no Brasil, esse sistema manteve seu caráter de solidariedade por longo tempo.

2.1 História do Cooperativismo de Crédito no Brasil – Cooperativas de Crédito

Para aprofundar a fundamentação dos achados científicos necessários ao desenvolvimento deste projeto, entendeu-se por bem iniciar a pesquisa partir de sua criação mundial.

Assegura o Portal do Cooperativismo Financeiro que

em 25/02/1900, Amstad lançou na vila de Santa Catarina da Feliz, hoje cidade de Feliz, sua plataforma cooperativista” (2023 b). E que, em 28/12/1902, [...], aprovaram-se os estatutos e fundou-se o que hoje é a Sicredi Pioneira RS, uma das 10 maiores cooperativas financeiras do Brasil, com a presença de 20 pessoas que assinaram a ata, entre elas, naturalmente, o Padre Amstad (PCF, 2023 b).

Ainda segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro,

O Padre Theodor Amstad fundou 38 Cooperativas de Crédito sob sua orientação e coordenação no período compreendido entre 1902 e 1940. E, tendo fundado a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad em Nova Petrópolis, sendo por essa razão que desde 2010 essa cidade leva o título de Capital Nacional do Cooperativismo. (PCF, 2023 b).

Fica ressaltado que, tanto Amstad foi importante para a história do Cooperativismo brasileiro que, o Portal do Cooperativismo Financeiro informa que

em 09 de dezembro de 2019, o presidente da República Jair Messias Bolsonaro, reconhecendo seu valor para a história do Brasil publicou a Lei 13.926/19 que oficializou o Padre Theodor Amstad como patrono do Cooperativismo Brasileiro” (PCF, 2023 b).

No decorrer da história esse portal ainda teoriza que

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha, SICREDI Pioneira RS, foi fundada em 28/12/1902 sob o nome de Sociedade Cooperativa Caixa de Economias e Empréstimos de Nova Petrópolis, foi sofrendo ao longo de sua história várias alterações em sua razão social (PCF, 2023 b).

2.1.1 Risco Operacional

A teoria de Brasil define risco como. “a possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos” (2023 e).

Para Oliveira “a gestão do risco operacional está associada à deficiência de processos, controles e sistemas, e ainda falhas humanas, fraudes e desvio de dinheiro [...] passando a ser a grande preocupação do sistema financeiro internacional” (*apud Amaral et alii, 2023*).

Para que os riscos sejam tratados preventivamente na empresa, há que se conhecer quantos e quais são eles.

Mendes registra que os riscos se apresentam em dois tipos: Interno: aqueles relativos ao ambiente interno e, desta forma, a instituição tem maior possibilidade de gerenciá-los, 2. Externo: os relativos ao ambiente externo e, desta forma, a instituição tem menor possibilidade de gerenciá-los. (2023, p. 1).

Para este artigo os riscos internos é que estarão em pauta, em especial o chamado risco de caráter operacional ou de processo, porque é ele que incide sobre o processo ao qual se vincula segundo Mendes (2023, *idem*).

Para a ABNT citada pelo Portal TCU, “um princípio da gestão de riscos é que ela deve ser feita sob medida, alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o seu perfil de riscos (BRASIL, 2023, p. 28)”.

Porém, para ampliar os conhecimentos dos riscos operacionais importa melhor classificá-los para que se possa atingir os objetivos propostos neste trabalho.

Vieira registra ser nesse sentido que “as Instituições Financeiras vêm, com o passar dos anos, aprimorando sua forma de gestão de riscos” (*apud Castro, 2023, p. 2*).

Cita-se aqui o COSO (sigla do inglês Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), em português Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway que, segundo o gerente de auditoria Macedo (2023), “é uma organização privada sem fins lucrativos, criada nos Estados Unidos, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos”.

Ou seja, essa organização trabalha na prevenção dos controles internos visando melhorias e eficiência, tal como exposto no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Descrição dos princípios da estrutura de gerenciamento de riscos, conforme o COSO

Princípios	Descrição
Governança e Cultura	O gerenciamento de riscos é parte essencial da governança e da liderança, e é fundamental na maneira como a organização é dirigida, gerenciada e controlada em todos os níveis.
Estratégia e Definição de Objetivos	Atuam no processo de planejamento estratégico. A disposição ao risco é estabelecida e alinhada com a estratégia.
Performance	Relacionada com a resposta aos riscos, priorizados com base no grau de severidade, no contexto de apetite ao risco, e a comunicação desse resultado as partes interessadas.
Análise e Revisão	Processo de reflexão acerca do bom funcionamento dos componentes de gerenciamento corporativo.
Informação, comunicação e divulgação	Necessidade de se ter a constante obtenção e compartilhamento de informações precisas.

Fonte: Adaptado de COSO (*apud* BRASIL, 2023, p; 3).

A leitura desse quadro explicita que o processo de gestão de risco deve ser trabalhado a partir do contexto, identificação/análise/avaliação/tratamento dos riscos, monitorando-os devidamente para depois comunica-los às pessoas de direito para que, reanalisados eles possam vir a ter continuidade ou mesmo serem redimensionados para que sejam diminuídos os riscos. Ressalte-se que essas devem ser atividade contínuas para que haja melhorias na gestão de risco. E vale assinalar que, afinal, mesmo havendo reformulação de uma ou mais atividades no processo de acompanhamento das perdas, só o gerenciamento contínuo, eficiente e responsável poderá garantir sucesso ao produto.

2.1.2 Gestão de Riscos em Instituições Financeiras e Cooperativas de Crédito

Conforme o Banco Central do Brasil

Basileia II foi uma evolução da primeira regulamentação ocorrida em 2004, porque agregou princípios para uma avaliação mais precisa dos riscos que incidem as instituições financeiras ativas. Portanto, trata-se de importante melhoria para avaliação de riscos (BRASIL, 2023 f).

Com respeito ao assunto riscos nas instituições financeiras, a Resolução Bacen nº 4.557/2017 traz como definição de risco operacional no ambiente das instituições financeiras: o Artigo 32, onde “risco operacional consiste na possibilidade da ocorrência de perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas” (BRASIL, 2023 h).

2.1.2.1 Tipos de Riscos

A Resolução Bacen nº 4.557/2017, explicita os eventos que o risco operacional possibilita, listando-os como segue:

- I - Fraudes internas;
- II - Fraudes externas;
- III - Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- IV - Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V - Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- VI - Situações que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- VII - Falhas em sistemas, processos ou infraestrutura de tecnologia da informação (TI);
- VIII - Falhas na execução, no cumprimento de prazos ou no gerenciamento das atividades da instituição (BRASIL, 2023 g).

Conforme Mendes (2023), um bom gerenciamento de riscos deve acontecer através da identificação deles para, ao analisar o *como* e *porque* estão acontecendo, poder avaliá-los e mensurá-los para, somente então, poder-se definir políticas de redução ou mitigação dos mesmos.

2.2 Controles Internos

Identificar, avaliar, tratar, evitar/eliminar, reduzir/mitigar, monitorar são medidas que Mendes (2023, p 2), considera que devam ser realizadas com o objetivo de reduzir as possibilidades/probabilidades de ocorrência de riscos. Tais medidas fazem parte do Controle Interno que, nas empresas, são inerentes às atividades do gerenciamento de riscos.

Conforme COSO,

controles internos são um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados [...] conformidade das operações (*apud* BRASIL, 2023 g).

Para Mendes, controle interno é “processo que tem por finalidade possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias: efetividade das operações, confiabilidade das demonstrações financeiras, e conformidade com leis e regulamentos cabíveis” (2023, p. 10).

Em suma, controle interno consiste em uma ferramenta de gestão para diminuição dos riscos, de cujas atividades aplicadas espera-se a resolução dos riscos que existem em uma instituição.

A implantação da política de gestão de risco nas cooperativas de crédito, está sujeita à regulação do Banco Central.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

O Banco Central do Brasil caracteriza como cooperativa de crédito uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. No Brasil, as cooperativas de crédito são organizadas em cooperativas de crédito singulares, cooperativas centrais de crédito e confederações de centrais, ou sistemas cooperativos de crédito.

A Cooperativa em estudo trata-se de uma Cooperativa de Crédito Singular, fundada em agosto de 1989, com 34 anos de atividade, foi criada a partir da necessidade de produtores rurais da região, tendo o início de suas atividades em uma cooperativa de produção. Possui sua Sede Regional localizada em uma cidade do Paraná onde é a principal instituição financeira da cidade com oito agências. Sua área de atuação abrange cidades da sua região, capital do estado do Paraná, Vale do Ribeira e parte da Baixada Santista, em São Paulo, atualmente com 42 agências, em 16 municípios, conta com mais de 110 mil associados e mais de 900 colaboradores em sua Sede Regional e agências.

A Cooperativa em 2009 recebeu a autorização do Banco Central para atuar no regime de livre admissão de associados e hoje oferece todos os produtos e serviços financeiros, tais como linhas de empréstimos ligados aos segmentos agro (custeios com recursos controlados e livres, investimentos via BNDES, BRDE e recurso próprio, CPR), e comerciais (crédito pessoal, cheque especial, financiamento de veículos, máquinas e equipamentos, financiamento imobiliário, consignados públicos e privados, limite rotativo, capital de giro, antecipação de recebíveis, cheque empresarial, carta fiança, operações de trading, Finimp, ACC/ACE, limite guarda-chuva), carteiras de investimentos, consórcio, seguros, canais digitais, cartões, máquinas de cartões, além de todos os produtos relacionados a operações de pagamentos e recebimentos, como por exemplo emissão de boletos, folha de pagamento, pagamento ao fornecedor e débito automático.

A Cooperativa de Crédito Singular, faz parte de um sistema cooperativo de crédito, sendo uma das 106 cooperativas do sistema, a qual foi a primeira instituição

financeira cooperativa do Brasil, com 121 anos de atuação, comprometida com o crescimento de seus associados e com o desenvolvimento das regiões onde atua.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

As perdas operacionais estão ligadas diretamente ao risco operacional e são acompanhadas pela área de controles internos da cooperativa. Até o ano de 2021, as perdas operacionais eram apresentadas a alta direção trimestralmente, porém no início do ano de 2022, analisando os dados do ano de 2021 constatou-se que houve grande crescimento nas perdas operacionais, levando a diretoria a determinar um acompanhamento mensal, tornando o processo de análise e autorização de estornos e perdas mais rígidos.

Dessa forma, neste trabalho iremos abordar o crescimento das perdas operacionais, buscando minimizar os impactos no resultado da cooperativa, através do levantamento de quais produtos e serviços têm gerado solicitações de estornos e perdas operacionais, identificando os principais motivos, onde estão as falhas no processo, podendo ser falha estrutural no fluxo da operação ou na execução.

Frente a esse problema observou-se a necessidade de desenvolver um plano de ação mais detalhado a fim de reduzir os valores estornados e perdidos. Com isso foi marcada uma reunião com a diretora de operações da cooperativa para apresentar a ideia, com o intuito de ter aceitação e autorização para executar o projeto, sendo o feedback positivo e com total apoio. A diretora orientou quais áreas e pessoas da cooperativa poderiam fornecer as informações necessários para execução do projeto, sendo as áreas de Controles Internos e Operações Administrativas.

Foi possível conversar com a assessora de Operações Administrativas, área responsável pelos estornos, para receber informações detalhadas sobre o assunto e posteriormente contatada a gerente de Controles Internos para acessar os relatórios de risco operacional dos anos de 2020, 2021 e 2022, dos quais foram extraídos dados para fundamentar este projeto. Isto posto, será apresentada uma proposta técnica para a resolução do problema.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 – Desenvolvimento da proposta

A proposta para solucionar a situação-problema quanto a redução das perdas operacionais a ser implantado em nossa Cooperativa, está sendo estruturada nesse trabalho acadêmico onde pretende-se implantar procedimentos que podem reduzir a volumetria de perdas operacionais.

Para redução das perdas operacionais é necessário a implementação de procedimentos, estruturas e métodos, incluindo no planejamento anual a estimativa máxima de perdas operacionais bem como o desempenho dos indicadores, posteriormente conscientizando os colaboradores através de alinhamentos, conversas, treinamentos e desenvolvimento, realizando revisões, auditorias periódicas dos processos, avaliação no plano de risco de cada área mapeando e identificando as possíveis perdas com o intuito de evita-las, ao implementar esses procedimentos a Cooperativa pode reduzir significativamente as perdas operacionais, evitando assim, prejuízos.

4.2 - Plano de implantação

Para colocar em prática as melhorias propostas será necessário identificar quais são os principais produtos e serviços que geram maior volumetria de perdas operacionais. Após a identificação do volume, a estimativa de perdas operacionais deve ser incluída no planejamento anual da cooperativa para acompanhamento dos indicadores de desempenho. Com o intuito de melhorias dos indicadores, serão oferecidos treinamentos direcionados aos colaboradores, nos quais deverão constar os procedimentos de segurança, políticas e controles, garantindo que todos entendam suas responsabilidades e o impacto de suas ações no negócio. Os treinamentos serão elaborados pela área de operações administrativas em conjunto com a área de controles internos, com o apoio da área de gestão de pessoas.

Os acompanhamentos, revisões, auditorias e avaliação do plano de risco de cada área são de responsabilidade das áreas de controles internos e inspetoria. O acompanhamento será realizado mensalmente, as revisões e avaliação do plano de risco periodicamente segundo a necessidade identificada e as auditorias

semestralmente conforme plano anual de inspeção interna ou a partir de prioridades elencadas pela diretoria.

4.3 – Recursos

A cooperativa dispõe de ferramentas de acompanhamento das perdas operacionais, os quais continuarão sendo utilizados no processo proposto de melhoria, porém serão necessários recursos humanos, financeiros, materiais e instalações.

No que diz respeito aos recursos humanos necessitamos em um primeiro momento da disponibilidade da gerente de controles internos e da assessora de operações administrativas para o levantamento das informações e dados. Diante dos dados levantados serão elaborados treinamentos com a participação dos gerentes ou outro colaborador que possua o conhecimento necessário de suas respectivas áreas, produtos e serviços. No segundo momento, o objetivo é levar as informações para todos os 800 colaboradores da cooperativa, através de treinamentos, alinhamentos e conversas, de forma presencial e online, pois as perdas operacionais podem acontecer nas mais diversas áreas de trabalho e quanto mais pessoas tenham as informações necessárias, menores estimam-se as perdas. Propõe-se formar 20 turmas presenciais, de um dia, no auditório da Sede Regional da Cooperativa, com aproximadamente 40 colaboradores cada, em um período de 5 meses, ou seja, um encontro por semana, e posteriormente, semestralmente turmas de reciclagem as quais contarão também com novos colaboradores. Para alinhamento, melhor fixação e atualização das informações, serão feitos encontros de uma hora, de forma online, via ferramenta Teams, para conversa com os colaboradores. Vale mencionar que nessas duas fases, será utilizado o recurso tempo de cada colaborador participante do processo.

Na execução dos treinamentos a cooperativa ainda dispenderá de recursos humanos, conforme mencionado acima e financeiros para custear transporte, hospedagem, alimentação, materiais didáticos, tecnológicos e instalações (empresa prestadora de serviços Amitech).

4.4 – Viabilidade Econômico-Financeira

Uma vez definida a forma de aplicação do projeto e suas etapas, é necessário fazer o levantamento dos custos e despesas, porém, sabe-se que estes podem variar.

Será necessário contar com a mão de obra de dez colaboradores (gerentes para levantamento de informações, dados e desenvolvimento de treinamentos) e quinhentos colaboradores que participarão do treinamento, os quais não dispõem de custos no projeto, visto que está dentro da rotina dos gerentes e grade anual de desenvolvimento dos colaboradores.

Nos treinamentos presenciais, as instalações utilizadas serão da Sede Regional da Cooperativa, não dispendo de custos adicionais, visto que já possui espaço para eventos com refeições. Os colaboradores participantes do treinamento, residentes fora da cidade de Ponta Grossa, onde acontecerão os encontros, haverá despesa com transporte (combustível ou passagens), sendo necessário hospedagem e jantar para aqueles que vem de cidades mais distantes como Curiúva, Vale do Ribeira e Baixada Santista, alimentação para todos os presentes (coffee break e almoço).

Foi efetuada pesquisa de preços nos hotéis da cidade de Ponta Grossa, estimando que 60 colaboradores precisarão de uma diária de hospedagem e esses mesmos colaboradores terão custo com jantar, limitado ao valor de R\$ 50,00, por pessoa (norma da cooperativa para cidades do interior). As despesas com transporte serão reembolsadas através de quilometragem percorrida, para os colaboradores que se deslocarem de carro de passeio e passagem para os que se deslocarem de ônibus, lembrando que faz parte da política da cooperativa que para participarem de treinamentos, os colaboradores devem se organizar para viajar em um mesmo carro, quando possível, a fim de reduzir os custos. Quanto a alimentação, durante os dias de treinamento serão servidas pela empresa contratada pela Cooperativa no mesmo prédio onde acontecerá a capacitação. O material didático será impresso em uma gráfica que já presta serviço para a cooperativa e o suporte técnico ficará a cargo da empresa Amitech, prestadora de serviço para a cooperativa em dias de treinamentos (equipamentos de mídia e som).

A viabilidade do projeto pode ser analisada no quadro abaixo:

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR					
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Crescimento das perdas operacionais, gerando impacto no risco operacional de uma Cooperativa de Crédito Singular.					Elaborado em: 15/03/2023
SOLUÇÃO PROPOSTA: Implementação de uma política de redução de perdas operacionais em uma Cooperativa de Crédito Singular.					
PRAZO DE ANÁLISE: 30 de novembro de 2023.					
DESCRIÇÃO	RECEITA	CUSTO			OBSERVAÇÕES
		Quant	Valor Unit	Total	
Recursos Humanos		10			Colaboradores das Áreas Envolvidas
Espaço Físico (Instalações)		1			Auditório da Sede Regional
Transporte (Passagem)		45	R\$ 232,00	R\$ 10.440,00	
Transporte (Km rodado carro)		22130	R\$ 1,34	R\$ 29.654,20	
Alimentação (almoço e Coffee Break)		1000	R\$ 30,00	R\$ 30.000,00	
Alimentação (jantar)		60	R\$ 60,00	R\$ 3.600,00	
Hospedagem		60	R\$ 200,00	R\$ 12.000,00	
Suporte Técnico		1	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	Contrato para 20 horas de serviços
Material Didático		800	R\$ 5,00	R\$ 4.000,00	Impressão Simples
Total:				R\$ 91.694,20	
Benefícios: Como trata-se de bens intangíveis, não apresentam receitas e sim benefícios. Ao proporcionar capacitação, os colaboradores estarão aptos a atender as demandas dos associados de forma mais assertiva e direcionada, valorizando ainda mais o atendimento da cooperativa, bem como mitigar as perdas operacionais por erros humanos.					

Para os encontros de forma online, não haverá aumento de custo e despesas, pois a cooperativa já conta com tecnologia necessária, ou seja, provedor de internet compatível e ferramenta Teams, ocorrendo durante o horário de expediente.

A cooperativa dispõe do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates), obrigatório para as sociedades cooperativas, o qual pode ser destinado a estudos para os colaboradores, quando previsto no estatuto, além de ser destinado à prestação de assistência aos associados e seus familiares. Como consta no estatuto da cooperativa em estudo, o Fates pode ser utilizado para agregar conhecimento aos colaboradores, parte dos gastos com a implantação do projeto serão custeadas com dinheiro desse fundo.

Diante das informações apresentadas, observa-se a viabilidade deste projeto, visto os benefícios que a Cooperativa terá ao capacitar seus colaboradores, que estarão aptos para atender aos associados de forma mais assertiva, através do conhecimento adquirido nos produtos e serviços oferecidos, investindo apenas 4,52% do valor de perdas operacionais do ano de 2021, que somaram R\$ 2.000.000,00, tendo como maior benefício a redução de perdas operacionais por falha humana.

4.5 – Resultados esperados

Os resultados esperados após a implementação de melhorias no controle das perdas operacionais na Cooperativa em estudo, será a redução no valor das perdas operacionais, os quais serão mensurados por indicadores emitidos pelas ferramentas utilizadas, ganho em tempo para os colaboradores que demandavam as solicitações de estornos e perdas, sendo mais produtivo no atendimento aos associados.

4.6 – Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer os resultados. Dentre os riscos apresentados, podemos listar:

O não cumprimento do prazo no levantamento dos dados e a criação de indicadores de desempenho, visto que esta ação demandará tempo trabalhado de cada colaborador, e nesse período pode surgir demandas prioritárias dentro da jornada de trabalho que impedirá o cumprimento do prazo, atrasando a entrega dessa ação.

Da mesma forma foi estipulado um período para início das turmas de treinamento, foi proposto um período de 5 meses sendo realizado turma semanais de aproximadamente 40 colaboradores, no entanto esse período pode ser estendido visto que os treinamentos demandam também da disponibilidade do palestrante e dos colaboradores, dependendo do período pode haver mudanças nas demandas do palestrante que poderá não está disponível semanalmente.

Desta mesma forma devido ao grande número de colaboradores e a particularidade de cada um, como férias, saúde, licença maternidade, demandas da rotina de trabalho da agência, entre outros, a capacitação não atenderá efetivamente 100% do quadro de colaboradores. Contudo, esses colaboradores terão a oportunidade de participar em outra turma, ou no momento da reciclagem.

Existe também o risco da não aplicação do conhecimento adquirido pelos colaboradores e principalmente pela não conscientização da importância dessa redução, sendo necessário a identificação de qual agência e colaborador para que haja um trabalho pontual e mais assertivo com cada um desses, focando nos gestores para que eles façam o acompanhamento interno e cobranças necessárias aos colaboradores.

Após todas as ações acima serem realizadas e colocadas em prática teremos os dados atualizados para servirem de comparativo com o valor do exercício anterior, se identificado que não houve a redução será necessário a revisão do processo para identificação da falha e melhora também do custo do projeto, caso o valor investido seja muito maior que a redução anual no valor das perdas.

5. CONCLUSÃO

Cooperativas de crédito, assim como as instituições bancárias, precisam investir no gerenciamento do risco operacional, porque têm que mostrar aos associados/donos a capacidade que têm de resolver ameaças ou mesmo a existência de riscos operacionais. Devem bem gerenciar suas falhas para que não sofram perdas. O gerenciamento de riscos é a garantia dos associados/donos em auferir maior retorno quando da divisão das sobras.

No caso pesquisado, fatos provam que a cooperativa tem apresentado muitos pedidos de estorno e, também constatado perdas operacionais, havendo a necessidade de identificar os principais motivos de falhas no processo, sejam estruturais, no fluxo da operação ou na execução das mesmas.

Na busca por solucionar essas questões, elaborou-se este projeto que, em um primeiro momento realizou contato com os seguintes profissionais da cooperativa: assessor de Operações Administrativas (para receber informações detalhadas sobre o assunto), gerente de Controles Internos (para acessar relatórios de risco operacional dos anos de 2020 a 2022). Todas essas ações serviram para conhecermos os problemas concernentes a este trabalho para, a partir deles, podermos elaborar este projeto.

Realizaram-se as atividades de acompanhamento de indicadores de desempenho e, por fim, sugeriram-se treinamentos presenciais e online voltados aos colaboradores. Ressalva: o treinamento online não terá aumento de custo e de despesas porque a Cooperativa já conta com tecnologia necessária.

Os resultados esperados após a implantação dessas melhorias no controle de perdas operacionais da Cooperativa, deverão ser a redução do valor das perdas, os quais serão medidos por indicadores constantes nas ferramentas em Apêndice.

Considerando que o valor das perdas operacionais da cooperativa pesquisada está na casa dos 2 milhões de reais, enquanto que os recursos disponíveis à execução do projeto serão em escala muito menor e, também, considerando que os funcionários além de auferirem conhecimentos sobre melhorias nos processos dos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa, terão probabilidades de modificar suas ações laborais visando melhorias, conclui-se que a relação custo / benefício deste projeto é bastante aceitável.

A nível local, fica a sugestão de que deve haver maior aprofundamento das pesquisas empíricas à luz de conhecimentos científicos mais atualizados, sobre quais os melhores métodos para as cooperativas fazerem detecção, coleta, análise e avaliação dos riscos operacionais. Essa continuidade de ações consiste em um processo enriquecedor no sentido de, efetivamente, buscarem-se novas metodologias que tragam qualidade e eficiência aos processos de controle interno.

Recomenda-se para trabalhos futuros, estudos empíricos que apontem se as políticas sugeridas neste trabalho foram aplicadas e se contribuíram para a solução dos problemas ocasionados pelos riscos operacionais da empresa pesquisada.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL. I. DE C.; NEVES, M. DE C. R.; FREITAS, A. DE F. DE; BRAGA, J. M. Gerenciamento dos riscos operacionais: os métodos utilizados por uma cooperativa de crédito *in* Revista de Contabilidade e Organizações. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34752/147525>. Acesso em: maio 2023.

BRASIL. Impacto do Sistema Cooperativo de Crédito na Eficiência do Sistema Financeiro Nacional. Michel Alexandre da Silva. {2011). Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/TD246.pdf>. Acesso em 12 maio de 2023 a

_____. BRASIL. O que é cooperativa de crédito? Disponível em: <https://liftchallenge.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>. Acesso em: maio 2023 b.

_____. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Altos Estudos, Pesquisas e Gestão da Informação, 2023. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF.pdf>. Acesso em: maio 2023 c.

_____. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gest_ao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf. Acesso em: maio, 2023 d.

_____. Brasil. TCU. Manual de gestão de riscos do TCU, Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, (2020) [recurso eletrônico]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: maio, 2023 e.

BRASIL. Recomendações de Basileia. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia>. Acesso em: maio 2023 f.

BRASIL. Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança no Âmbito do Poder Executivo Federal – GIRC. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/docman/abril-2018-pdf/85111-controle-interno-girc/file>.

Acesso em: maio 2023 g.

BRASIL. DOU. Resolução nº 4.557. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/materia/->

[/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20471202/do1-2017-03-01-resolucao-n-4-557-de-23-de-fevereiro-de-2017-20471020](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20471202/do1-2017-03-01-resolucao-n-4-557-de-23-de-fevereiro-de-2017-20471020). Acesso em: 17 maio 2023 h.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. DE O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *In* Revista Economia e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 2 (57), p. 489-509, ago. 2016. Disponível em:

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8647593/14494>.

Acesso em: 12 maio de 2023.

MACEDO, D. COSO – conceito, atualizações e seus princípios. Disponível em: <https://www.crowe.com/br/->

[/media/Crowe/Firms/Americas/br/CroweHorwathBR/novo/DIEGO MONTEIRO COS O-conceito-atualizacoes-e-seus-principios .ashx?la=pt-](https://www.crowe.com/br/-/media/Crowe/Firms/Americas/br/CroweHorwathBR/novo/DIEGO_MONTEIRO_COS/O-conceito-atualizacoes-e-seus-principios_.ashx?la=pt-BR&hash=BBAA9EB277D05FF97829A90334F2E09E0862927B)

[BR&hash=BBAA9EB277D05FF97829A90334F2E09E0862927B](https://www.crowe.com/br/-/media/Crowe/Firms/Americas/br/CroweHorwathBR/novo/DIEGO_MONTEIRO_COS/O-conceito-atualizacoes-e-seus-principios_.ashx?la=pt-BR&hash=BBAA9EB277D05FF97829A90334F2E09E0862927B). Acesso em: 19 maio 2023.

MENDES, C. A. B. GUIA DE GESTÃO DE RISCOS. Disponível em:

<https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2022/06/Guia-de-Gestao-de-Riscos-assinado.pdf>. Acesso em: 17 maio 2023.

MORESI, E. (ORG.). Metodologia da Pesquisa. Disponível em:

[http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-](http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/metodologiapesquisa-moresi2003.pdf)

[pesquisa/metodologiapesquisa-moresi2003.pdf](http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/metodologiapesquisa-moresi2003.pdf). Acesso em: 18 maio 2023.

Portal do Cooperativismo Financeiro. História do Cooperativismo » História do Cooperativismo de Crédito no Brasil. Disponível em:

[https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-](https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/)

[cooperativismo/historia-no-brasil/](https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/). Acesso em: maio 2023 a.

Portal do Cooperativismo Financeiro - PCF. História do Cooperativismo » Sicredi Pioneira RS – a pioneira na América Latina. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/sicredi-pioneira-rs-a-pioneira-na-america-latina/>. Acesso em: 16 de maio de 2023 b.

SICREDI. Sobre nós. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade** / James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto -- Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso: maio 2023.