

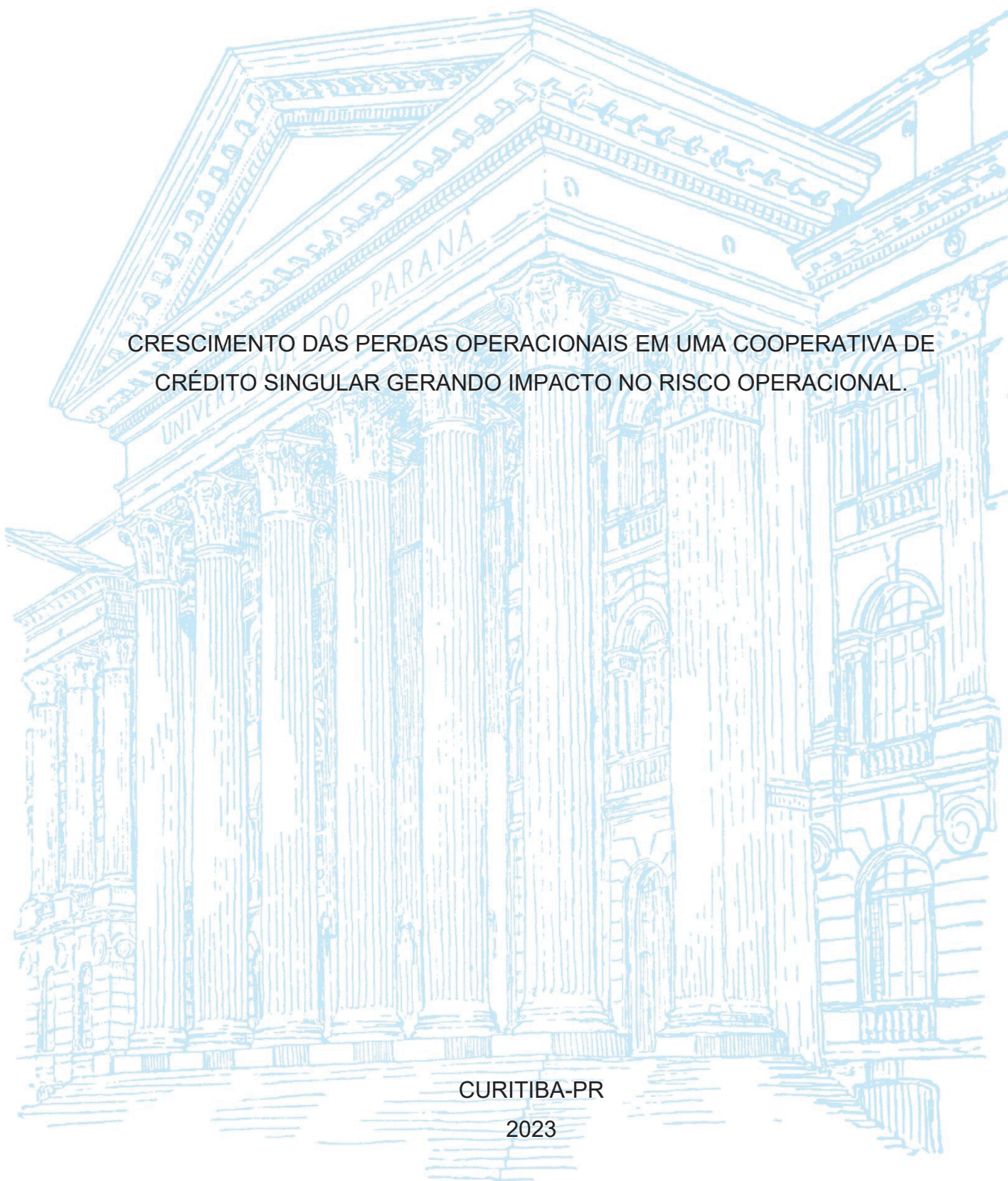
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLYANE BEATRIZ DA SILVA SCHULTZ

CRESCIMENTO DAS PERDAS OPERACIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO SINGULAR GERANDO IMPACTO NO RISCO OPERACIONAL.

CURITIBA-PR

2023



KELLYANE BEATRIZ DA SILVA SCHULTZ

CRESCIMENTO DAS PERDAS OPERACIONAIS EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO SINGULAR GERANDO IMPACTO NO RISCO OPERACIONAL.

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

As perdas operacionais fazem parte do risco operacional da cooperativa, à medida que há um crescimento da cooperativa no mercado, há também um crescimento do número de perdas, o risco faz parte do negócio. No ano de 2021 houve um aumento significativo dos valores assumidos pela cooperativa com perda operacional, o que gerou a necessidade de um olhar mais detalhado nos processos, o objetivo deste trabalho é identificar quais produtos e serviços geram maior número de solicitação de estornos e perdas, assim como levantar os motivos que geraram a materialização da perda operacional. A proposta nesse estudo é mapear as áreas, processos, produtos e serviços com maior número de processos, isso ocorrerá através do levantamento de dados, criação de indicadores e conscientização dos colaboradores para redução das perdas operacionais, o qual receberão capacitação sobre o tema. Com a implementação do projeto conclui-se que é possível reduzir as perdas e despertar dentro de cada colaborador a “visão de dono”, aumentando o resultado e a satisfação do associado.

Palavras-chave:

Risco. Perda operacional. Cooperativa. Redução. Associado.

ABSTRACT

Operational losses are part of the cooperative's operational risk, as the cooperative grows in the market, there is also a growth in the number of losses, risk is part of the business. In the year 2021 there was a significant increase in the amounts assumed by the cooperative with operational loss, which generated the need for a more detailed look at the processes, the objective of this work is to identify which products and services generate the highest number of requests for reversals and losses, as well as to raise the reasons that generated the materialization of the operational loss. The proposal in this study is to map the areas, processes, products and services with the highest number of processes, this will occur through data collection, creation of indicators and awareness of employees to reduce operational losses, which will receive training on the subject. With the implementation of the project, it is concluded that it is possible to reduce losses and awaken within each employee the "owner's vision", increasing the result and the satisfaction of the associate.

Keywords:

Risk. Operational loss. Cooperative. Reduction. Associated.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	17
FIGURA 2 – RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	17
FIGURA 3 – VIABILIDADE ECONÔMICA	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 APRESENTAÇÃO PROBLEMÁTICA	05
1.2 OBJETIVO GERAL	05
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	06
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	06
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	08
2.1 COMITÊ DE BASILEIA	08
2.2 GERENCIAMENTO DO RISCO	09
2.2.1 RISCO OPERACIONAL	10
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	12
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	13
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	14
4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	14
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	15
4.3 RECURSOS	16
4.4 VIABILIDADE ECONÔMICA-FINANCEIRA	17
4.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	19
4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS	20
5 CONCLUSÃO	22
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO PROBLEMÁTICA

As instituições financeiras têm um papel importante na sociedade, pois faz a captação de recursos dos superavitários e empresta com juros aos deficitários visando o lucro, as cooperativas de crédito atuam nesse mesmo segmento, porém sem fins lucrativos, visto que para a expansão de sua atividade é necessária atingir os resultados, e esse resultado chamado de sobras é distribuído entre seus associados.

As perdas operacionais estão ligadas diretamente ao risco operacional da cooperativa esse estudo foi realizado em uma Cooperativa de Crédito Singular onde observou-se que houve um crescimento significativo no ano de 2021 do risco operacional. Observou-se que no processo de estornos e perdas realizados pela área de operações administrativas estava crescendo de maneira excessiva. Neste trabalho iremos abordar o crescimento das perdas operacionais, gerando impacto no risco operacional da organização.

Esse estudo com a aplicação de proposta técnica é importante para que possa ser mapeado o volume de perdas operacionais e de que forma elas estão sendo classificadas, verificando se o entendimento dos conceitos de risco operacional está sendo bem utilizado e qual foi o motivo desse crescimento.

O trabalho ainda irá contribuir com o conhecimento nesta área de pesquisa, agregando valor aos trabalhos já desenvolvidos nessa linha de atuação, pois observa-se que temos poucas pesquisas que abordam esse tema, porém esse problema pode ser a realidade de algumas outras cooperativas.

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 DO OBJETIVO

Esse estudo com a aplicação de proposta técnica é importante para que possa ser mapeado o volume de perdas operacionais e de que forma elas estão sendo classificadas, verificando se o entendimento dos conceitos de risco operacional está sendo bem utilizado e qual foi o motivo desse crescimento. O trabalho ainda irá contribuir com o conhecimento nesta área de pesquisa, agregando valor aos trabalhos já desenvolvidos nessa linha de atuação, pois observa-se que temos poucas pesquisas que abordam esse tema, porém esse problema pode ser a realidade de algumas outras cooperativas.

Para a organização esse trabalho contribuirá para identificar quais os “gargalos” dos processos que ocasionam as falhas, quais as falhas mais recorrentes e de que forma pode ser trabalhado para diminuir o número de falha operacionais com a implementação de um plano de risco, ainda podendo ser identificado se os conceitos de risco estão sendo aplicados de maneira correta.

Com essas oportunidades de melhoria teremos menos perdas o que terá um impacto menor no risco da cooperativa, conseqüentemente teremos um processo mais fluído, organizado, claro que atenderá as expectativas do associado diminuindo assim o seu descontentemente com os produtos e serviços oferecidos, o que gerará

não só um bom resultado financeiro, mas uma boa imagem e propaganda da cooperativa por parte dos associados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMITÊ DE BASILEIA

De acordo com o Banco Central do Brasil (2022), o Comitê de Basileia é o fórum internacional para discussão e formulação de recomendações para a regulação prudente e cooperação para supervisão bancária, composto por 45 autoridades monetárias e supervisoras de 28 jurisdições.

O Comitê foi criado em 1974 no âmbito do Banco de Compensações Internacionais (Bank for International Settlements) onde o objetivo é reforçar a regulação, a supervisão e as melhores práticas bancárias para que haja uma estabilidade financeira. (Banco Central do Brasil, 2022).

O Comitê de Basileia visa uma harmonia entre seus membros através da regulação, e seu objetivo é melhorar a competição entre os bancos internacionalmente ativos, cita o Banco Central do Brasil.

Membro do Comitê da Basileia desde 2009, o banco central busca assegurar que a convergência da regulação financeira brasileira para as recomendações do Comitê de Basileia considere as condições estruturais da economia brasileira.

O acordo de Basileia I (1988) estabeleceu recomendações para as exigências mínimas de capital para instituições financeiras internacionalmente ativas para fins de mitigação do risco de crédito. Em 1996, essas recomendações foram aprimoradas com a incorporação de requerimentos para a cobertura dos riscos de mercado no capital mínimo exigido das instituições financeiras. (Banco Central do Brasil, 2022)

O Banco Central do Brasil afirma, as recomendações Basileia II (2004), é uma revisão do primeiro Acordo, agregou princípios para uma avaliação mais precisa dos riscos incorridos por instituições financeiras internacionalmente ativas.

O Acordo detalha os três pilares para a regulação prudencial:

Pilar 1: fortalecimento das estruturas de capital (riscos de crédito, mercado e operacional);

Pilar 2: melhores práticas de gerenciamento de riscos por meio do seu monitoramento e mitigação;

Pilar 3: incentivo à disciplina de mercado.”

As recomendações da “Basileia III” é a resposta à crise financeira internacional de 2007/2008, foi divulgado pelo Comitê de Basileia a partir de 2010.

As novas recomendações têm como objetivo o fortalecimento da capacidade de as instituições financeiras absorverem as crises de mercado e da economia, acreditando-se que reduz o risco de propagação de crises financeiras para a economia real, afirma o Banco Central do Brasil.

Nesse sentido Gomes; Reis, (2014) afirma:

O desenvolvimento de um padrão global que controlasse os riscos das instituições financeiras tornou-se necessário para fortalecer o sistema financeiro internacional, dados os riscos envolvidos em operações cada vez mais sofisticadas e frequentemente envolvendo contrapartes em países diversos (Gomes; Reis, 2014)

2.2 GERENCIAMENTO DO RISCO

O Banco Central do Brasil emitiu a resolução 4557 que fala sobre gerenciamento de risco, na seção I do capítulo III artigo 6º define que a estrutura de gerenciamento de riscos deve identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar:

I - o risco de crédito;

II - o risco de mercado;

III - o risco de variação das taxas de juros para os instrumentos classificados na carteira bancária;

IV - o risco operacional;

V - o risco de liquidez;

VI - o risco social;

VII - o risco ambiental;

VII - o risco ambiental;

Nesse sentido, os pesquisadores Murcia; Carvalho, 2007 apud por Duarte; Letícia, Bressani; Valéria; Sabino; Karla, Avelar; Ewerton afirmam:

Pode-se dizer que o risco operacional contempla um tema envolvente justamente pela dificuldade de ser quantificado, entretanto, a interdependência dos mercados financeiros e a crescente sofisticação e números dos produtos oferecidos pelas cooperativas de crédito, dentre outros fatores de crescimento, faz com que o tema não possa mais ser ignorado ou mesmo tratado de maneira singela. (MURCIA; CARVALHO, 2007 *apud* por DUARTE; LETÍCIA, BRESSANI; VALÉRIA, SABINO; KARLA, AVELAR; EWERTON, 2022)

As cooperativas de crédito estão expostas aos mesmos riscos que os bancos, mesmo não tendo por finalidade acumulo de lucros, e sim a prestação de serviços e a distribuição de parte dos lucros aos seus associados, devem se ater a boa gestão dos riscos inerentes a sua atividade.

A falta de controle sobre os riscos afeta o nível de segurança das cooperativas, deixando-as expostas ao risco de imagem e também das garantias sobre as operações realizadas, levando-as a se afastar de sua finalidade principal, que é garantir eficiência na prestação de seus serviços aos associados.

Segundo Assaf Neto (2003, p.201), "[...] a ideia de risco, está diretamente associada às probabilidades de ocorrência de determinados resultados em relação a um valor médio esperado.

2.2.1 RISCO OPERACIONAL

O risco operacional abrange a perda de processos internos inadequados ou falhas no controle interno, representados pelas pessoas, ferramentas, métodos, procedimentos e sistemas (HAHN e KUHN, 2012).

O artigo 32 da resolução 4.557 do Banco Central, define como risco operacional a possibilidade da ocorrência de perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas.

O parágrafo 2º da resolução 4.557/2013 define alguns eventos de risco operacional:

Entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

- 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.

É fundamental que as perdas operacionais, que consistem na materialização do risco operacional, sejam devidamente registradas e investigadas. Os eventos de Risco Operacional são classificados da seguinte forma:

1. Perda operacional: quando ocorreu o evento de risco operacional materializado, envolveu o desembolso financeiro, e são registradas atualmente a partir da contabilização da perda em conta contábil específica.

Que por sua vez estão divididas em duas categorias:

- i) Perda Raiz: considerada raiz a perda original.
- ii) Perda Descendente: perda operacional vinculada à perda operacional raiz. Conceito utilizado para que se possa vincular duas ou mais perdas relativas ao mesmo evento de risco operacional. A vinculação de perdas descendentes permite uma visão mais clara do montante de perdas relacionadas a um mesmo evento de risco operacional.

2. Quase Perda: evento de risco operacional materializado, que não envolveu desembolso financeiro (uma vez que houve a identificação da situação antes da concretização de um desembolso) mas possui potencial de perda futura caso não sejam adotadas as medidas adequadas de contenção. Não se enquadram como quase perdas os eventos de perdas operacionais que tiveram posteriormente o ressarcimento via FGTE ou recuperação direta.

3. Perda Indireta: Eventos de risco operacional relacionados a uma perda operacional, porém não há conta contábil de risco operacional vinculada diretamente ao tipo de evento, para que seja realizada a contabilização.

4. Não Perda: eventos que não tenham relação direta com nenhuma das oito categorias de risco operacional.

Diante da complexidade e do risco da atividade faz-se necessário o controle e acompanhamento do risco operacional dentro das instituições, como já definido pela Basileia e normativo o Banco Central.

Estudos realizados a cerca desse tema falam quais são os procedimentos de controles internos utilizados pela instituição financeira que contribuem para o efetivo gerenciamento dos riscos operacionais, e os resultados mostram que a política de controles internos é um dos principais responsáveis pela eficácia do gerenciamento de riscos operacionais dentro da organização e que a continuidade e o crescimento de toda instituição dependente dessa coerência.

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 800 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 procedimentos das análises as quais são realizadas pela ferramenta Fluid, onde é iniciado na agência com a solicitação do estorno/perda operacional, seguindo um fluxo de alçada que pode ser finalizado na agência ou com alçada da diretoria. Na sequência foi contatada a gerente de Controles Internos para acessar os relatórios anuais de risco operacional e planilha de perdas operacionais dos anos de 2020, 2021 e 2022, relatório gerencial de controles internos e inspetoria periódico, dos quais foram extraídos dados para fundamentar este projeto.

Com isso será apresentada uma proposta técnica para a resolução do problema.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

As perdas operacionais são perdas que ocorrem durante os processos internos inadequados ou por uma falha no controle interno, que pode ser por pessoas, ferramentas, procedimentos e sistemas, esses eventos podem ocorrer externos ou internos. Dentro do risco operacional existem vários tipos de eventos que se materializados resultam a perda operacional.

No ano de 2021 notou-se que houve um crescimento nas perdas operacionais e que a cooperativa precisava colocar um olhar mais claro e detalhado para cada evento que se definiu como perda. Será realizado um levantamento de produtos e serviços no intuito de identificar qual deste tem maior número de evento materializado em perda.

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 produtos e serviços que teve os eventos materializados em perdas operacionais.

Para redução das perdas operacionais entende-se que é necessário a implementação de procedimentos, estruturas e métodos, para avaliação e mensuração desses eventos. Para que ocorra um controle mais efetivo, detalhado seja por parte da sede regional e principalmente pelas agências, a proposta é que seja incluindo no planejamento anual uma estimativa em valores do máximo de perdas operacionais, visto que hoje não se tem um parâmetro do quanto pode ser perdido durante o ano, o risco operacional faz partes da atividade e não tem a possibilidade de eliminá-lo, mas é possível reduzi-lo. E essa redução pode ser visualizada pela criação de indicadores que mostrará o desempenho de cada produto/serviço por agência e período.

Em conjunto com a criação de procedimentos e indicadores deve ser realizado um trabalho de conscientização com os colaboradores através de alinhamentos, conversas sejam elas individuais ou coletivas, treinamentos e desenvolvimento, realização de revisões de processo, procedimento e manuais internos, auditorias periódicas dos processos, avaliação no plano de risco de cada área mapeando e

identificando os possíveis eventos que podem se materializar em perdas com o intuito de evita-las.

Ao analisar e se colocado em prática os itens visto nessa proposta a Cooperativa pode reduzir significativamente as perdas operacionais evitando assim prejuízos e tendo um aumento no resultado operacional, o que gera mais sobras a ser distribuída aos associados.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para colocar em prática as melhorias propostas foi necessário elaborar um plano de ação com as ações que deveriam ser realizadas:

1. Buscar autorização com a diretoria de operações, para iniciarmos os estudos sobre as perdas operacionais e ter acesso às informações pertinentes ao tema (relatórios, números, etc). Após o de acordo da diretoria de operações iniciaremos os estudos para levantarmos as informações.

2. Será necessário identificar quais são os principais produtos e serviços que geram maior volumetria de perdas operacionais.

3. Após a identificação do volume, deve ser incluído no planejamento anual da cooperativa o valor máximo de perdas que pode se atingir dentro do exercício e criação de indicadores de desempenho por agência para acompanhamento dos números de eventos de perdas operacionais.

4. Para melhoria 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.

5. 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.

Após todos os itens acima realizados conseguiremos mapear os eventos que se materializaram em perdas operacionais, quais produtos e serviços que estão mais

vulneráveis a essas ocorrências, também será possível visualizar qual agência tem maior número de solicitações e o quanto isso impacta no resultado individual e coletivo da cooperativa, atualmente hoje o impacto é somente no resultado operacional da cooperativa como um todo, porém ao mensurar qual agência tem maior volume será possível trabalhar individualmente para cada uma e se possível incluir esse indicador no placar de gestão de cada agência.

4.3 RECURSOS

A cooperativa dispõe de ferramentas de acompanhamento das perdas operacionais, os quais continuarão sendo utilizados no processo proposto de melhoria, a proposta é que com as ferramentas já existente fosse realizados acompanhamentos mensais, através da criação de indicadores e metas em valores por agência do valor máximo de perdas operacionais. Além das ferramentas, relatórios disponíveis e controle de indicadores, para que tenhamos uma redução e até controle do crescimento é necessário a capacitação dos colaboradores, sendo 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 mapeados e identificados quais agências com maior volume, qual colaborador com maior número de solicitação e quais produtos e serviços tem eventos que se tornaram perdas operacionais, diante disso 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 levantadas para todos os mais de 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 e conhecimento, 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 alinhamentos, melhor fixação das rotinas e procedimentos 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 e as instalações de cada agência (sala de reunião, computadores, internet).

Na execução dos treinamentos presenciais a cooperativa ainda dispenderá de recursos humanos, conforme mencionado acima e financeiros para custear transporte, hospedagem, alimentação, materiais didáticos, tecnológicos e instalações.

FIGURA 1 – RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO	
Etapas	Recurso
Levantamento das informações, análise de relatórios, acompanhamento mensais das informações	Mão de obra tempo Gerente Controle Interno/ Assessora Administrativa
Criação de indicadores, metas e acompanhamento mensal	Mão de obra tempo Gerente Controle Interno/ Gerente de Power BI
Capacitação de colaboradores presencial	Mão de obra Tempo do palestrante
Capacitação de colaboradores presencial	Mão de obra Tempo do ouvinte
Capacitação de colaboradores presencial	Transporte (deslocamento) colaboradores
Capacitação de colaboradores presencial	Hospedagem colaboradores
Capacitação de colaboradores presencial	Alimentação colaboradores
Capacitação de colaboradores presencial	Alimentação período do treinamento (coffe break, almoço)
Capacitação de colaboradores presencial	Materiais didáticos
Capacitação de colaboradores presencial	Recursos tecnológicos
Capacitação de colaboradores presencial	Instalações

FONTE: O autor (2023)

FIGURA 2 – RECURSOS PARA MANUTENÇÃO

RECURSOS PARA MANUTENÇÃO	
Etapas	Recurso
Capacitação de colaboradores on line (reciclagem)	Mão de obra Tempo do palestrante
Capacitação de colaboradores on line (reciclagem)	Mão de obra Tempo do ouvinte
Capacitação de colaboradores on line (reciclagem)	Recursos tecnológicos - ferramenta Teams
Capacitação de colaboradores on line (reciclagem)	Instalações

FONTE: O autor (2023)

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICA-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 dispondo 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\$ 60,00, 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 terceirizada, 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:

FIGURA 3 – VIABILIDADE ECONÔMICA

FIGURA 9 - VIABILIDADE ECONÔMICA						
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 Didatico			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.						

FONTE: O autor (2023)

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 em cerca de 25% do valor que é atualmente.

Além do ganho financeiro espera-se também um ganho de qualidade nos processos, devido a capacitação e conscientização dos colaboradores. Uma vez que eles tenham maior conhecimento, é possível reduzir os erros operacionais.

Espera-se também que com a redução do tempo que se perdia nos processos de estornos, os colaboradores tenham mais tempo de focar em novos negócios.

Os ganhos que serão obtidos serão tanto da redução do volume de estornos, quanto dos novos negócios que a maior disponibilidade de tempo poderá proporcionar.

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 estar 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 os mesmos 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

Neste estudo procurou-se demonstrar a importância da redução no volume de perdas operacionais na cooperativa, as perdas são eventos de risco que se materializaram. Dentro da organização cooperativa o risco é parte do negócio, porém cada colaborador deve se atentar e ter responsabilidade sobre sua atividade e serviço prestado, independente de qual área de atua, comercial ou administrativa.

A perda operacional impacta no resultado financeiro da cooperativa, o que impacta diretamente o associado, um menor resultado implica em menor valor de sobra distribuída e também a perda gera um transtorno e desgaste com o associado, causando muitas vezes insatisfação o que impacta no nosso jeito “Coop” de ser e no NPS (Net Promoter Score) da cooperativa, ferramenta utilizada para medição da satisfação do cliente, afinal a cooperativa quer sempre ser reconhecida pelo seu bom atendimento.

Para a redução desses valores assumidos como perdas operacionais é necessário que seja identificado quais produtos e serviços tem um maior volume de eventos que se materializam em perdas, necessário identificar também qual agência tem maior volume de valores assumidos como perda para que possa ser trabalhado a aplicação desse projeto de fato na causa raiz do problema.

Um acompanhamento detalhado e periódico desses dados auxilia no controle mais efetivo dessas informações, dando oportunidade de criação de indicadores de desempenho para mensurar o volume de cada agência e quais produtos e serviços geram maior despesa com o evento reconhecido em perda operacional.

Conforme projeto apresentado pode-se constatar que se colocado em prática as etapas do projeto, é possível reduzir o volume de perdas, consequentemente o valor do resultado operacional será maior, o que melhorará também as sobras dispostas aos associados, no entanto mais importante que a redução em valor será o aumento da satisfação dos associados, pois as perdas geram insatisfação e descontentamento por parte do associado devido a um erro operacional ou até mesmo a venda de um produto com informações erradas.

Melhorado a satisfação do associado, será possível atingir uma pontuação melhor em NPS (Net Promoter Score) e atingir o principal objetivo, oferecer o bom atendimento ao associado, o bom atendimento nos garante a expansão da

cooperativa, pois a melhor propaganda é aquela feita “boca a boca”, as indicações feitas pelos próprios associados.

Este trabalho procurou evidenciar a importância da redução dos valores reconhecidos como perda operacional e principalmente a conscientização de cada colaborador da cooperativa, mostrando que cada colaborador é responsável pelo resultado não só da sua agência, mas da cooperativa como um todo, e que para atingir suas metas e objetivos, a entrega do produto e/ou serviço ao associado deve ser sempre com eficiência e atendendo de fato a necessidade do associado, aquilo que ele espera e solicita.

Por fim, chega-se à conclusão que o projeto de redução das perdas é importante para a Cooperativa, não só para os resultados imediatos, mas também ao longo prazo, o que garantirá o crescimento saudável da cooperativa em um mercado cada vez mais competitivo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Estabilidade Financeira**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=RESOLU%C3%87%C3%83O&numero=4557> Acesso em: 26/11/2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito**. 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito/> Acesso em: 15/10/2022

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Recomendações Basileia**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia> Acesso em: 26/11/2022.

DUARTEI; LETICIA; BRESSANI; VALÉRIA, SABINOII; KARLA, AVELARI; EWERTON. **Percepção de auditores sobre o risco operacional em cooperativas de crédito brasileiras**, 36 f, Trabalho Acadêmico, Universidade Estadual de Santa Maria, Santa Maria, 2022.

HAHN, G. J.; KUHN, H. **Value-based performance and risk management in supply chains: A robust optimization approach**. International. Journal of Production Economics, 2012.

REDE COLABORATIVA. **Manual metodológico – perdas operacionais V.3**. Disponível em: https://sicrediprod.service-now.com/sys_attachment.do?sys_id=ca9167381bd199589a2320a0f54bcb0b&view=trua Acesso em: 26/11/2022.

REIS, J.C. D.; GOMES, J.S.; DALBEM, M. **Controle de Gestão nos Maiores Bancos Múltiplos Brasileiros: o impacto da internacionalização e da convergência contábil sobre os sistemas de controle**. Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, mai/ago. 2014.

SANTOS; LUA, BRESSAN; VALÉRIA, MOREIRA; VILMAR, LIMA; ROMEU. **Risco de crédito e eficiência técnica nas cooperativas de crédito brasileiras**, 18 f, Trabalho Acadêmico, Fundação Getulio Vargas – EBAPE, Rio de Janeiro, 2020.

SICREDI. **Sicredi Campos Gerais e Grande Curitiba**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/camposgerais/> Acesso em: 15/05/2023.