

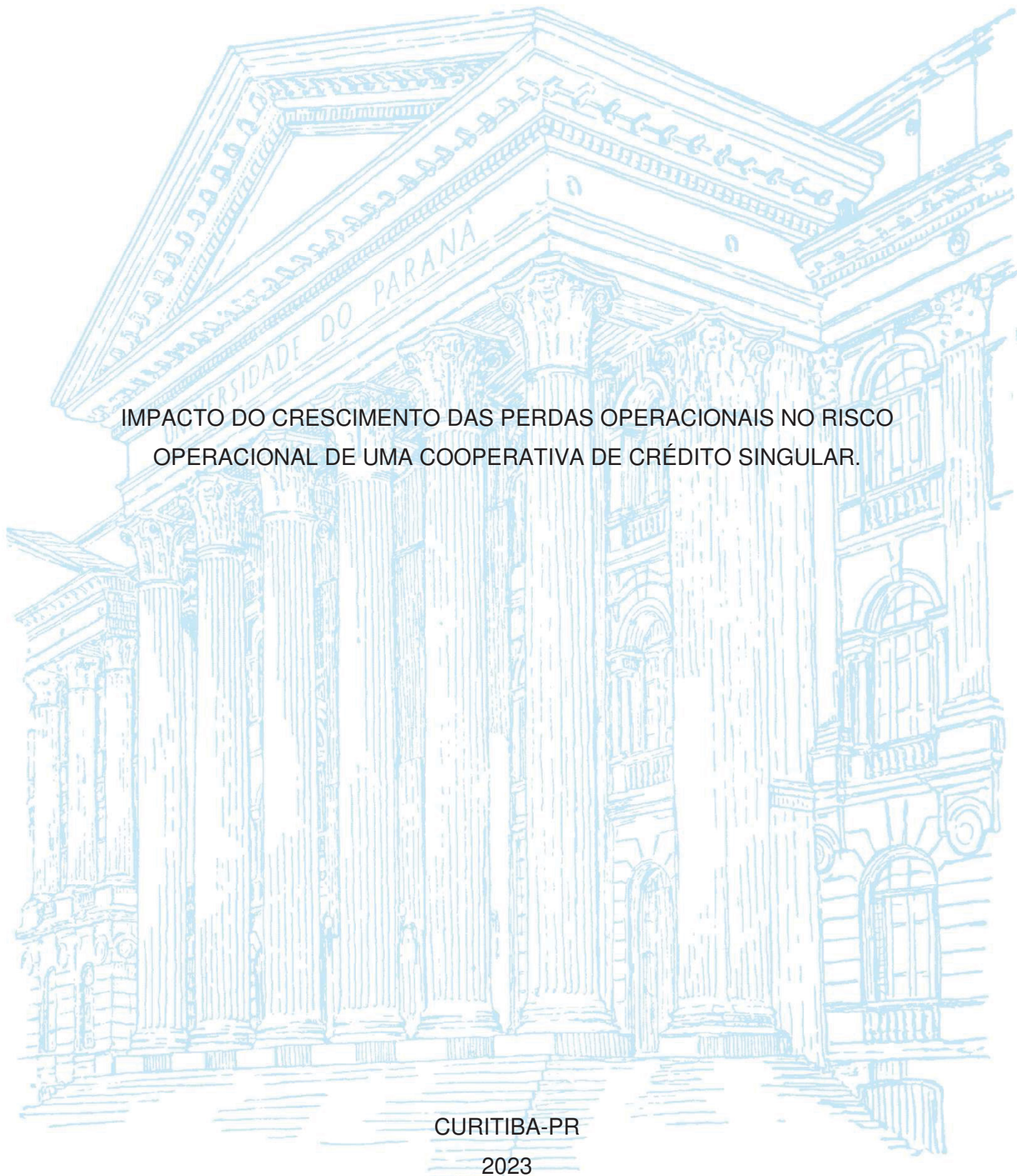
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIMONE SIQUEIRA

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

CURITIBA-PR

2023



SIMONE SIQUEIRA

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

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

Nos últimos anos, a cooperativa de crédito em estudo apresentou crescimento expressivo em perdas operacionais, as quais podem ocorrer por falha humana, em sistemas, ferramentas ou procedimentos. Diante disso, com o levantamento dos produtos e serviços que geram as perdas, do volume e seu impacto, este estudo de caso tem como objetivo contribuir com a redução do valor e do volume de perdas operacionais, através da implementação de melhorias na forma de gerenciar e acompanhar o risco operacional da cooperativa. Para isso, serão feitos treinamentos, acompanhamentos, reciclagem e atualização constante de informações, com todos os colaboradores que trabalham em áreas onde ocorrem ou podem ocorrer as perdas operacionais. Portanto, ao final, é possível afirmar que colocando em pratica os conhecimentos adquiridos e alinhamentos propostos, a redução do valor de perdas será de até vinte e cinco por cento, no ano, impactando de forma positiva no resultado social e financeiro da cooperativa.

Palavras-chave: cooperativa; risco; perdas; implementar; reduzir.

ABSTRACT

In recent years, the credit union under study has seen a significant increase in operational losses, which can occur due to human error, systems, tools or procedures. In view of this, by surveying the products and services that generate losses, their volume and their impact, this case study aims to help reduce the value and volume of operational losses by implementing improvements in the way the cooperative manages and monitors operational risk. To this end, training, monitoring, retraining and constant updating of information will be carried out with all employees who work in areas where operational losses occur or may occur. At the end of the day, it can be said that by putting into practice the knowledge acquired and the proposed alignments, the amount of losses will be reduced by up to twenty-five percent over the year, with a positive impact on the cooperative's social and financial results.

Keywords: cooperative; risk; losses; implement; reduce.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Recursos para implantação	16
FIGURA 2 – Recursos para manutenção	16
FIGURA 3 – Viabilidade econômica	18

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBELMÁTICA.....	05
1.2	OBJETIVO GERAL	06
1.3	OBJETIVO ESPECÍFICO	06
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	07
2	REFERENCIAL TEORICO.....	08
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBELMA.....	10
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
4.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	13
4.2	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	14
4.3	RECURSOS	15
4.4	VIABILIDADE ECONOMICO-FINANCEIRA.....	16
4.5	RESULTADOS ESPERADOS.....	18
4.6	RISCOS OU PROBELMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	19
5	CONCLUSÃO	21
6	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Antes de iniciar com o tema proposto, é importante mencionar que o estudo será feito em uma Cooperativa de Crédito Singular, que segundo o Banco Central do Brasil é 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.

O assunto abordado neste trabalho é a implementação de melhoria na forma de gerenciar as perdas operacionais em uma Cooperativa de Crédito Singular, as quais ocorrem, de forma geral em todas as áreas da instituição financeira e tiveram aumento significativo no ano de 2021.

As perdas operacionais que fazem parte deste estudo, estão relacionadas aos diversos riscos que as instituições financeiras estão expostas, os quais podem ser internos ou externos, sendo os mais comuns o risco de crédito, o risco de liquidez, o risco de mercado e o risco operacional.

A perda operacional, segundo a circular número 3647, do Banco Central do Brasil é o valor quantificável associado a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou a eventos externos, e já é estudada há alguns anos e está diretamente ligado ao Risco Operacional.

Na Circular número 3979 de 30 de janeiro de 2020 do Banco Central do Brasil, diz que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil enquadradas pelo segmento 1 (S1) ou no segmento 2 (S2), nos termos do artigo segundo da resolução número 4553 de 30 de janeiro de 2017 devem constituir base de dados de risco operacional, conforme disposto no artigo 34 da resolução número 4.557 de 23 de Fevereiro de 2017 segundo os critérios estabelecidos nesta circular. Estão considerados nesta circular o risco operacional, perda operacional, risco cibernético, incidente cibernético, valor bruto da perda e valor do risco não coberto por provisão, sendo assim as cooperativas, que são autorizadas pelo BACEN, devem cumprir com essas orientações, se tornando assim mais confiáveis.

Neste trabalho propomos reduzir o risco de perdas operacionais da

cooperativa em estudo, causadas por erros em processos internos de pessoas ou sistemas ou ainda por erro externo, sempre seguindo as orientações dos normativos do BACEN. Dessa forma apresentará maior resultado financeiro no encerramento dos exercícios, maior credibilidade aos associados, menos trabalho moroso aos colaboradores envolvidos nas tratativas relacionadas ao tema.

Portanto, ao final deste trabalho espera-se encontrar a resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: diante dos fatos observados em relatórios, de relatos constatados em entrevistas e conversas com alguns colaboradores, se for colocado em prática as alternativas propostas neste estudo de caso, será possível reduzir consideravelmente as perdas operacionais da Cooperativa de Crédito?

1.2 OBJETIVO GERAL

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

1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

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 e 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.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Como já mencionado, o risco operacional é estudado há alguns anos, mais precisamente desde 1998, porém, se levarmos em conta estudos de outros temas, pode-se dizer que o este é estudado recentemente e ainda com poucas pesquisas realizadas, mesmo assim afirma-se a importância da gestão dos riscos operacionais nas organizações, no qual está incluso as perdas operacionais.

A proposta que será apresentada para a cooperativa em estudo, servirá também para outras instituições, pois é importante para a organização conhecer e entender melhor o impacto das perdas operacionais, mensurá-las, e quando necessário implementar medidas corretivas e de melhorias, evitando perdas monetárias, trabalhos desnecessários, falta de confiança por parte dos associados, que é o objetivo final deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O risco operacional é somente um dos tantos riscos que as instituições financeiras enfrentam, sendo que este pode ser dito que é um tema recente, pois foi somente em 1998 que o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia oficializou a existência desse risco, passando a ser tema de estudos e pesquisas. E, também se sabe que o Banco Central do Brasil, determina que as instituições financeiras tenham controles internos para todas as suas atividades desenvolvidas, cumprindo as normas legais, atendendo a resolução 2.554/98, controles que incluem os riscos operacionais.

Entre várias definições que podem ser encontradas sobre risco operacional, a Resolução CMN 4.557/17 define Risco Operacional como a possibilidade da ocorrência de perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas. Desta forma, é fundamental que as perdas operacionais, que consistem na materialização do risco operacional, sejam devidamente registradas e investigadas (Manual Metodológico Sicredi, 2020).

Estudos realizados demonstram a importância da gestão dos riscos operacionais nas organizações e afirmam que os resultados demonstram que a política de controles internos é um dos principais responsáveis pela eficácia do gerenciamento de riscos operacionais dentro das organizações.

Para minimizar o risco de perdas, os quais incluem processos internos inadequados, falha em sistemas e ferramentas, e erros humanos, alguns estudos apontam a necessidade de as organizações possuírem gestores para riscos ou de *compliance*. Vale destacar que a cooperativa em estudo já possui tal gestor e área relacionada. No entanto, as perdas operacionais nesta cooperativa até o ano de 2021 não tinha se apresentado tão significativo e por isso não estava em pauta nas reuniões de diretoria e conselho, porém, após um levantamento feito pela área de controles internos, foi identificado o valor expressivo, passando a ser feito um acompanhamento mais próximo, observou-se a necessidade de maior envolvimento de diversas áreas da cooperativa para a redução de tais perdas.

O sistema cooperativo, possui um manual metodológico, referente perdas operacionais, onde o risco operacional é classificado em perda

operacional, dividida em perda raiz e perda descente, quase perda, perda indireta e não perda, cada uma com descrição específica, onde constam as orientações sobre o assunto, ferramentas sistêmicas para acompanhamento (registro, captura e tratamento).

O mesmo manual do sistema, sugere que para auxiliar no gerenciamento de risco operacional, podem ser utilizados documentos como a Resolução CMN 4.557/17, Regulamento do Fundo Garantidor – SFG, Norma de Controles Internos e Risco Operacional e Manual Operacional – Perdas Operacionais, ambos do sistema cooperativo.

Quando o assunto é risco operacional, as instituições devem atuar de forma preventiva, evitando perdas inesperadas, desgaste com os associados, mantendo a credibilidade, a confiança e preservar a imagem da instituição. Para isso, Namazian e Eslami (2011) *apud* Oliveira e Soares (2018, p. 8), apresentam seis processos para um gerenciamento eficaz de risco operacional:

Identificar o perigo: a experiência, o bom senso, e ferramentas analíticas específica ajudam a identificar riscos; Avaliar o risco: aplicação de medidas quantitativas e qualitativas para determinar nível de risco; Analisar medidas de controle de risco: investigar estratégias e ferramentas que auxiliam na diminuição dos riscos; Tomar decisões de controle: identificar o responsável adequado para a tomada de decisões, pois ele deve escolher o melhor controle ou uma combinação de controles, com base na análise do terceiro processo; Implementar controles de risco: a administração deve formular um plano para aplicar os controles que foram selecionados e fornecer materiais e pessoal necessário para colocar essas medidas em prática; Supervisionar e Revisar: uma vez que os controles estão no lugar, o processo deve ser reavaliado periodicamente para garantir sua eficácia.

Com isso percebe-se que há maneiras de gestionar o risco operacional e minimizar as perdas, podendo serem aplicadas na cooperativa em estudo.

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 onde foi fundada, tendo 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, da 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), 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, o 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 evitá-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 IMPLEMENTAÇÃO

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. 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 ECONOMICA 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 prestadora de serviço para a cooperativa em dias de treinamentos (equipamentos de mídia e som).

A viabilidade do projeto pode ser analisada no quadro a seguir:

FIGURA 3 – 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 4,58% 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 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 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

Este projeto visou implementar melhoria na forma de gerenciar, acompanhar e reduzir as perdas operacionais de uma Cooperativa de Crédito Singular, as quais ocorrem em todas as áreas de instituição e apresentou aumento bastante significativo no ano de 2021.

As perdas operacionais foram causadas por erros humanos e de sistemas, em processos internos e externos. Para mensurá-las, foi preciso mapear os produtos e serviços que apresentaram maior incidência de perdas, com os estornos indevidos, falha em processo estrutural no fluxo da operação e na execução.

Após o mapeamento, buscou-se a aprovação da diretoria, propondo o programa de treinamento para todos os colaboradores envolvidos nos processos, de forma presencial e *online*, com reciclagem periódica, para capacitar e atribuir mais conhecimento dos produtos e serviços aos colaboradores para melhor atender aos associados e assim atingir a redução perdas operacionais em 25%, ao ano, meta anual estabelecida no planejamento anual.

Por fim, conclui-se com este trabalho que ao colocar em prática os conhecimentos, alinhamentos e atualizações dos colaboradores é possível reduzir consideravelmente, as perdas operacionais que impactam o resultado social e financeiro da cooperativa, contribuindo para viabilizar sua efetividade no mercado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 3.979 de 30/1/2020**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Circular&numero=3979>. Acesso em: 26/11/2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Circular nº 3.647, de 4 de março de 2013**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/Normativ/CIRCULAR3647.pdf>. 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.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2.554**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v3_P.pdf. Acesso em: 26/11/2022.

DUARTE, L. M. *at al*. Percepção de auditores sobre o risco operacional em cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Gestão e organização de Cooperativas**. Santa Maria, V. 9, n. 17 e 17, jan/jun 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/63558>. Acesso em: 08 out 2022.

FONSECA, M. W. *at al*. Governança corporativa dos bancos e sua relação com indicadores de desempenho e risco. **Revista Enfoque – Reflexão Contábil**. Paraná, v. 39 n. 3, set/dez 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/47403>. Acesso em 08 out 2022.

GERHARD, A. *at al*. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. **Revista de Gestão e Organização de Cooperativas**, Santa Maria, v. 8 n. 16, jul/dez 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/53223>. Acesso em: 08 out 2022.

NAKAMURA, E. A. M. V. *at al*. Necessidade de estrutura de compliance nas instituições financeiras. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v. 19, n. 5, p. 257-275, out/dez, 2019. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1752>. Acesso em 08 out 2022.

NASCIMENTO, S. *at al*. Gestão dos Riscos Operacionais nas Instituições Financeiras do Brasil e do Reino Unido. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**. Paraná, v. 6, n. 1, p. 73-92, 2019 Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/133>. Acesso em: 01 out 2022

OLIVEIRA, L. C. S. *et al.* Gestão de Riscos Operacionais e Controles Internos: Um Estudo em um Banco de Goiás. **Revista de Contabilidade da UFBA**. Salvador, v. 12, N. 1, p. 227-249, jan/abr 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/18313>. Acesso em: 01 out 2022

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

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

TOMAZ, D. A. *et al.* Avaliação de Desempenho de Instituições Financeiras por Meio de Indicadores. **RAGC – Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**. Paraná, v.7, n.27, p.89-105, 2019 Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/1724>. Acesso em: 01 out 2022.

VIEIRA, A. *et al.* Ferramenta de análise de riscos na concessão de crédito por cooperativas financeiras para pessoas jurídicas. **Revista de Gestão e organização de Cooperativas**. Santa Maria, v. 7 n. 13, jan/jun 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/37447>. Acesso em: 08 out 2022.