

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANDERLEI COSTA ROSA

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

CURITIBA-PR

2023

VANDERLEI COSTA ROSA

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

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2023

**RESUMO**

Este Estudo tem por objetivo demonstrar ocorrências ligadas a perdas operacionais dentro da Cooperativa de Crédito que vem ocorrendo de forma exponencial nos últimos anos. Também apresenta desenvolvimento de ações de melhorias nos processos para reduzir essas perdas e a implementação de uma política interna técnica para alcance de todas as áreas envolvidas, com isso teremos melhores resultados reduzindo as perdas operacionais da Cooperativa.

**Palavras-chave:** Perdas operacionais, Controles internos, Cooperativa.

### **ABSTRACT**

This study aims to demonstrate occurrences related to operational losses within the Credit Union that has been occurring exponentially in recent years. It also presents the development of process improvement actions to reduce these losses and the implementation of an internal technical policy to reach all areas involved, with this we will have better results reducing the operational losses of the Cooperative.

**Keywords:** Operating losses, Internal controls, Cooperative.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Apresentação/Problemática .....	5
1.2. Justificativa.....	5
1.2.1 Objetivos específicos.....	5
1.3. Justificativa.....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	6
2.1 Perdas Operacionais .....	6
2.2 Resolução CMN 4.557/17 .....	7
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	8
3.1 Descrição geral da cooperativa.....	8
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	9
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
4.1 Desenvolvimento da proposta .....	10
4.2 Plano de Implantação .....	11
4.3 Recursos .....	12
4.5 Viabilidade Econômico-Financeira.....	14
4.6 Resultados Esperados .....	17
4.7 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-Corretivas .....	17
5 CONCLUSÃO .....	19
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	21

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Apresentação/Problemática**

O trabalho que está sendo desenvolvido é a implementação de uma política de redução de perdas operacionais na Cooperativa Singular a necessidade ocorreu devido crescimento significativo das perdas operacionais que vem acontecendo nos últimos anos. Falha na execução de processos operacionais e negociais, dessa forma a Cooperativa acaba assumindo valores que não são devidos para presar pela reciprocidade e bom relacionamento.

Na Cooperativa de Crédito Singular, está acontecendo com certa frequência pedidos de estornos e de pagamentos indevidos por parte das agências, o que já ocorria em anos anteriores mais no último ano essa situação se alancou demais, quando foi necessária uma intervenção mais efetiva junto com os envolvidos para verificar o que vinha ocorrendo.

Referente a Cooperativas de Crédito, 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*).

De acordo com Pinheiro “cooperativas de crédito são Instituições financeiras constituídas como sociedade cooperativa, para prestar serviços financeiros aos associados, (*apud BRASIL, 2023, p. 6*).

### **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**

Será realizado 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**

A justificativa consiste na aplicabilidade de um controle mais efetivo sobre o crescimento das perdas operacionais gerando impacto no risco operacional da Cooperativa o que resultará na melhoria de qualidade nas atividades operacionais bem como de valores significativos de perdas que tem impacto direto nos resultados, dessa forma obter solução para a prevenção dos erros operacionais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Perdas Operacionais**

As perdas operacionais e os pedidos de estornos que ocorrem com frequência no dia a dia da Cooperativa estão correlacionadas aos fenômenos de erros sistêmicos, mas que podem ocorrer também por erro humano o que leva a entender que devemos criar soluções para que possamos identificar os procedimentos de controles internos para resolver e prevenir os problemas como Crescimento das perdas operacionais que geram impacto nos resultados da Cooperativa. Essas atividades devem ser exercidas de forma correta dentro de cada processo, seja ele comercial ou operacional, todos os colaboradores da cooperativa e associados serão beneficiados com a redução no número de perdas operacionais o que resultará em ganho de qualidade

da prestação de serviços e com maior resultado operacional, obtendo menor probabilidade de erros internos e a maior satisfação do associado.

Segundo Oliveira (2018) o gerenciamento de perdas e riscos operacionais passam por quatro subcategorias elencadas na Resolução nº 3.380/06 do Banco Central do Brasil que são: Fraudes internas; Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; Falhas em sistemas de tecnologia da informação; e falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição. Os resultados demonstram 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 fortalecimento de toda instituição dependem dessa congruência.

Conforme Oliveira “a gestão do risco operacional está associada à deficiência de processos, controles e sistemas, e ainda falhas humanas, fraudes e desvio de dinheiro” (*apud Amaral 2023*)

## **2.2 Resolução CMN 4.557/17**

A Resolução CMV 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. Os eventos de Risco Operacional que são classificados como perda operacional são evento de risco operacional materializado, que envolveu desembolso financeiro. São registradas, atualmente, a partir da contabilização da perda em conta contábil específica. Exemplos de alguns eventos que geralmente culminam em perdas: Transações registradas pelo sistema de forma diferente do parametrizado; falhas de proteção e segurança dos dados; falhas ou erros em decorrência da ausência de aplicação das travas parametrizadas no sistema; falha no sistema na realização de consistência entre o limite de crédito disponível e o montante já contratado; apropriação indevida de recursos da instituição; manipulação de informações para obtenção de vantagens ilícitas; falsificação de documentos para contratação de crédito; adulteração de

lançamentos para apropriação indébita de recursos de terceiros; multas decorrentes de pagamentos em atraso; falhas na apuração de tributos; falha no envio de relatórios com informações críticas/essenciais às cooperativas; falta de validação das regras parametrizadas nos sistemas para apuração de tributos; multa por descumprimento de legislação; não observação das premissas previamente à parametrização dos sistemas, ocasionando cobranças indevidas de taxas dos associados; cobrança em duplicidade; falhas ou erros na contratação de produtos e serviços; tributos devidos não cobrados dos associados (por exemplo, IOF).

A Cooperativa deve estar em constante aprimoramento de suas práticas de governança bem como treinando e aplicando controles adequados para as perdas operacionais para assim atender a Resolução CMV 4.557/17 que define o risco e as perdas operacionais.

### **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 agencias, em 16 municípios, conta com mais de 110 mil associados e mais de 800 colaboradores em sua Sede Regional e agencias.

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 (credito 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.

Para desenvolvimento do trabalho entre os autores que serão citados também buscaremos referências em autores como: Vieira & Barreto (2019), Amaral (2009), Vieira (2020), também de sites como do BACEN, Portal do Cooperativismo Financeiro, Ministério do Desenvolvimento Regional (2020), portal TCU e outros se forem necessários para o implementação e resolução da proposta que se apresenta.

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 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 realizado

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 mapeadas e identificadas 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 (empresa prestadora de serviços Amitech).

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 (coffee break, almoço)
Capacitação de colaboradores presencial	Materiais didáticos
Capacitação de colaboradores presencial	Recursos tecnológicos
Capacitação de colaboradores presencial	Instalações

#### 4.5 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 estão 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 necessária hospedagem e jantar para aqueles que vêm 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:



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.

#### **4.6 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.

#### **4.7 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

Ao longo do desenvolvimento do trabalho durante as pesquisas e em discussões com os colegas identificamos o problema que tínhamos com as perdas operacionais, conseguimos mapear situações relacionadas a essas perdas dentro da Cooperativa de Crédito as quais apresentaram impactos financeiros significativos, também demonstrar ao nosso associado/dono que fazemos ações para gerenciar os riscos de perdas operacionais.

Com nossos objetivos traçados e focados em reduzir a quantidade de estornos bem como a redução nos valores que envolvem os erros em processos operacionais, buscamos a autorização junto a nossa Diretoria para desenvolvermos o trabalho, e uma proposta de implantação, logo levantamos as demandas junto as diversas áreas envolvidas e seus respectivos representantes: Gerentes Administrativos Financeiros das Agências, Assessor de Operações Administrativas, Gerente de Controles internos, isso para recebermos informações detalhadas sobre o tema e para termos acessos a relatórios que foram necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Aplicamos um plano de ação identificando as necessidades, dessa forma com base em informações dos gestores e análise de relatórios e acompanhamento de indicadores de desempenho conseguimos estruturar a viabilidade da aplicação do nosso trabalho onde projetamos treinamentos para todos os colaboradores envolvidos.

Concluo que os resultados esperados deverão ocorrer com a aplicação desse projeto, sendo eles a melhoria no gerenciamento de risco, a redução na quantidade de estornos de valores e a diminuição das perdas que serão acompanhados por indicadores. Considerando que os recursos que serão utilizados para executar o projeto serão orçados com valores proporcionalmente pequenos comparado aos valores das perdas operacionais que já chegaram em torno de R\$ 2 milhões ano conforme levantado no decorrer desse trabalho. Além do que a aplicabilidade do projeto junto aos colaboradores permitirá melhoria na qualidade das atividades do dia a dia voltado ao gerenciamento do risco de perdas operacionais em nossa Cooperativa, tornando o projeto viável.

Os próximos passos a serem feitos serão as apresentações das conclusões para a nossa Diretoria e Gestores, após autorização será incluso toda a normatização em nossas políticas internas sobre perdas operacionais, solicitar a inclusão no

planejamento anual, aplicar os treinamentos, lançar os desafios e acompanhar as reduções das perdas operacionais.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. Revista de Contabilidade e Organizações. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34752/147525>. Acesso em: 21 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.

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

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.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. DE O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. 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.

Legislação. Disponível em <https://www.in.gov.br/m>. Acesso em: 17 maio 2023.

MACEDO, D. COSO – conceito, atualizações e seus princípios. Disponível em: [https://www.crowe.com/br/media/Crowe/Firms/Americas/br/CroweHorwathBR/vo/DIEGO\\_MONTEIRO\\_COSO-conceito-atualizacoes-e-seus-principios.ashx?la=pt-BR&hash=BBAA9EB277D05FF97829A90334F2E09E0862927B](https://www.crowe.com/br/media/Crowe/Firms/Americas/br/CroweHorwathBR/vo/DIEGO_MONTEIRO_COSO-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>. Acesso em: 17 maio 2023.

MORESI, E. (Org.). Metodologia da Pesquisa. Disponível em: <http://www.inf.ufes.br/>. Acesso em: 18 maio 2023.

OLIVEIRA, L. C. S.; SOARES, G. F. Gestão de riscos operacionais e controles internos: o caso de uma instituição bancária. Revista de Contabilidade da UFBA, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 227–249, 2018. DOI: 10.9771/rc-ufba.v12i1.18313. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/18313>. Acesso em: 6 dez. 2022.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. História do Cooperativismo » História do Cooperativismo de Crédito no Brasil. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>. Acesso em: maio 2023.

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: 18 de maio de 2023.

SICREDI. Sobre nós. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/>. Acesso em: 12 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](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.