

À Diretoria de Controladoria, Controles e Segurança

Senhor Diretor,

Assunto: **Relatório de Indicadores Chave de Risco, Perdas e Despesas Operacionais da BRBCARD - 2020.**

## **1. ESCOPO**

1.1. Apresentar os principais Indicadores Chave de Risco (ICR), bem como o volume de perdas e despesas operacionais ocorridas:

- a) em dezembro;
- b) entre o quarto e o terceiro trimestre de 2020; e
- c) de 2020 em relação à 2019.

1.2. O objetivo do Relatório é propor ações necessárias para mitigar e evitar riscos e, assim, aumentar a probabilidade para a organização alcançar seus objetivos e reportar as perdas operacionais ao Controlador BRB, por meio do sistema de Gestão de Controles Internos e Risco Operacional (GRO).

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO**

2.1. Em atendimento a Resolução Bacen n.º 4.557/2017, que trata da Gestão Integrada de Riscos (GIR), a Gerência de Controles Internos (Gecit) emite relatório contendo os ICRs de perdas e despesas operacionais demonstrando, de forma quantitativa e analítica, as ocorrências e informações do período analisado.

2.2. Com base na conciliação contábil e nos comunicados de perdas recebidos das demais áreas da BRBCARD, a Gecit cadastra no sistema GRO do BRB, todas as perdas operacionais de valor igual ou superior a R\$ 100,00.

2.3. Mensalmente a Gecit encaminha à Gerência de Risco Operacional (Geris) do BRB, via e-mail, planilha contendo informações de todas as perdas operacionais. O arquivo contempla, inclusive, as perdas operacionais de valor igual ou inferior a R\$ 99,99, juntamente com os códigos (Ids) de cada lançamento gerado pelo sistema GRO.

2.4. Foi acordado entre a BRBCARD e BRB, conforme Ata n.º 2020/001 – “Relatório de Perdas Operacionais da Cartão BRB S/A (BRBCARD)”, que os ICRs, “Fraude Líquida”, “Cartões Cancelados por Motivo de Emissão sem Anuência do Cliente” e “Pagamentos com Ações Judiciais” serão reconhecidos e contabilizados como perdas operacionais e reportados ao BRB, por meio do sistema GRO.

2.5. Os demais ICRs, “Faturas Devolvidas”, “Cartões Destruídos” e “Cancelamentos de Cartões - Central de Atendimento” serão acompanhados pela BRBCARD e considerados como despesas operacionais.

2.6. As informações das perdas e despesas operacionais apresentadas no Relatório são oriundas das seguintes áreas:

- a) Gerência de Segurança (Geseg);
- b) Gerência de Negócios (Geneg);
- c) Gerência de Operações (Gerop); e
- d) Consultoria Jurídica (Cojur).

### 3. SUMÁRIO DE PERDAS E DESPESAS OPERACIONAIS

**Tabela 1 – Perdas Operacionais**

Perdas Operacionais	Dez/20	3º Trim. 2020	4º Trim. 2020	Ano - 2019	Ano - 2020
Tratamento de Fraude	R\$ 285.458,82	R\$ 164.825,74	R\$ 567.503,02	R\$ 341.340,87	R\$ 791.045,06
Cartões Emitidos Sem Anuência do Cliente	R\$ 2.590,16	R\$ 11.573,64	R\$ 10.288,70	R\$ 39.107,30	R\$ 56.336,32
Suficiência da Provisão	R\$ 45.064,54	R\$ 154.746,08	R\$ 130.032,18	R\$ 608.964,01	R\$ 385.947,35
<b>Total</b>	<b>R\$ 333.113,52</b>	<b>R\$ 331.145,46</b>	<b>R\$ 707.823,90</b>	<b>R\$ 989.412,18</b>	<b>R\$ 1.233.328,73</b>

**Tabela 2 – Despesas Operacionais**

Despesas Operacionais	Dez/20	3º Trim. 2020	4º Trim. 2020	Ano - 2019	Ano - 2020
Faturas Devolvidas	R\$ 8.370,81	R\$ 14.762,30	R\$ 17.552,85	R\$ 81.935,25	R\$ 84.584,08
Cartões Destruídos	R\$ 58.638,38	R\$ 144.350,98	R\$ 227.214,73	R\$ 431.652,06	R\$ 604.364,00
Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento	R\$ 30.807,77	R\$ 103.361,46	R\$ 109.088,57	R\$ 312.538,14	R\$ 399.745,38
<b>Total</b>	<b>R\$ 97.816,96</b>	<b>R\$ 262.474,74</b>	<b>R\$ 353.856,15</b>	<b>R\$ 826.125,45</b>	<b>R\$ 1.088.693,46</b>

### 4. NOVA METODOLOGIA PARA APURAÇÃO DOS VALORES DE PERDAS E DESPESAS COM CARTÕES DESTRUÍDOS E CANCELADOS

4.1 Anteriormente, para quantificar o valor total de perda operacional referente ao item “Cartões Emitidos Sem Anuência do Cliente” bem como o total das despesas operacionais “Cartões destruídos” e “Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento”, utilizava-se a Tabela 3 para mensurar os custos totais relacionados à produção do cartão, conforme o tipo de produto.

**Tabela 3 – Custos de Produtos**

Produto	Plástico	Personalização	Folheteria	Entrega	Fidelity	Total
Visa Nacional	R\$ 2,80	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,61
Visa Internacional	R\$ 2,80	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,61
Visa Gold	R\$ 2,92	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,73
Visa Platinum	R\$ 3,81	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 11,62
Visa Business	R\$ 2,80	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,61
Visa Connect	R\$ 2,80	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,61
Visa Inter. WinClub	-	-	-	-	-	-
Visa Platinum WinClub	-	-	-	-	-	-
Vale Cultura / Pré-Pago	R\$ 0,87	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 8,68
Visa Infinite	R\$ 7,23	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 15,04



MasterCard Nacional	R\$ 2,89	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,70
MasterCard Connect	R\$ 2,89	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,70
MasterCard Internacional	R\$ 2,89	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,70
MasterCard Gold	R\$2,96	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,77
MasterCard Platinum	R\$ 3,93	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 11,74
MasterCard Black	R\$ 4,70	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 12,51
MasterCard Business	R\$ 2,89	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 10,70
Master Rede Mais Mulher	R\$ 4,55	R\$ 0,75	R\$ 0,48	R\$ 5,98	R\$ 0,60	R\$ 12,36

Fonte: E-mail da Gerop.

4.2 A partir de janeiro de 2020, passou-se a utilizar o valor de custo estimado para os produtos da BRBCARD, com base em estudo realizado pela Coordenação de Orçamento (Coorc), onde são considerados os valores da Tabela 3, acrescidos dos custos com "Canal de Venda", "Serasa", "Fraude" e "Impostos" (para cartões ativos), conforme discriminado nas Tabelas 4 e 5.

4.3 Multiplica-se o valor unitário obtido pelo percentual de venda de cartões, por canal de venda Tabela 6, obtendo-se o valor estimado sobre a perda ou despesa total de forma segregada.

**Tabela 4 - Composição de Custo do Cartão NÃO ATIVO por Canal de Venda**

Descrição dos Custos	Agências BRB	Central de Vendas BSB Ativos	Promotores BRBCARD	Outros*
Custo do Canal de Venda	R\$ 59,69	R\$ 20,69	R\$ 29,71	R\$ 29,71
Custo Serasa	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00
Custo Processamento	R\$ 0,16	R\$ 0,16	R\$ 0,16	R\$ 0,16
Custo Fraude	R\$ 5,21	R\$ 5,21	R\$ 5,21	R\$ 5,21
Custo Plástico	R\$ 6,16	R\$ 6,16	R\$ 6,16	R\$ 6,16
Custo Personalização	R\$ 0,75	R\$ 0,75	R\$ 0,75	R\$ 0,75
Custo Folheteria	R\$ 1,71	R\$ 1,71	R\$ 1,71	R\$ 1,71
Custo Courier	R\$ 5,98	R\$ 5,98	R\$ 5,98	R\$ 5,98
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 93,66</b>	<b>R\$ 54,66</b>	<b>R\$ 63,68</b>	<b>R\$ 63,68</b>

Legenda: - (Outros - CNB, Gerop e Cartões Originados fora do sistema SEC)

Fonte: Estudo realizado pela Coorc.

**Tabela 5 - Composição de Custo do Cartão ATIVO por Canal de Venda**

Descrição dos Custos	Agências BRB	Central de Vendas BSB Ativos	Promotores BRBCARD	Outros*
Custo do Canal de Venda	R\$ 59,69	R\$ 20,69	R\$ 29,71	R\$ 29,71
Custo Serasa	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00
Custo Processamento	R\$ 0,60	R\$ 0,60	R\$ 0,60	R\$ 0,60
Custo Fraude	R\$ 5,21	R\$ 5,21	R\$ 5,21	R\$ 5,21
Custo Plástico	R\$ 6,16	R\$ 6,16	R\$ 6,16	R\$ 6,16
Custo Personalização	R\$ 0,75	R\$ 0,75	R\$ 0,75	R\$ 0,75
Custo Folheteria	R\$ 1,71	R\$ 1,71	R\$ 1,71	R\$ 1,71
Custo Courier	R\$ 5,98	R\$ 5,98	R\$ 5,98	R\$ 5,98
ISS	R\$ 0,72	R\$ 0,72	R\$ 0,72	R\$ 0,72
PIS / COFINS	R\$ 3,34	R\$ 3,34	R\$ 3,34	R\$ 3,34
CSLL	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
IRPJ	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 98,15</b>	<b>R\$ 59,16</b>	<b>R\$ 68,18</b>	<b>R\$ 68,18</b>

Legenda: - (Outros - CNB, Gerop e Cartões Originados fora do sistema SEC)

Fonte: Estudo realizado pela Coorc.

**Tabela 6 – Percentual de Venda de Cartão por Canal de Venda – 3º Trimestre 2020**

Agências BRB	Central de Vendas BRB Serviços	Promotores BRBCARD	Outros*
<b>11.583</b>	<b>1.194</b>	<b>13.948</b>	<b>15.713</b>
<b>28%</b>	<b>3%</b>	<b>35%</b>	<b>34%</b>

Legenda: – (Outros – CNB, Gerop e Cartões Originados fora do sistema SEC)

Fonte: Geneg/Coate

4.4 Com essa nova metodologia, de caráter mais conservador, haverá majoração no custo médio unitário das perdas e despesas operacionais com cartões.

## 5. MONITORAMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO

5.1 Consoante o despacho da Diretoria Colegiada (Dicol), em Reunião Ordinária n.º 565, realizada em 28/1/2020, foi deliberado pela abertura de planos de ação para tratamento dos apontamentos elencados no Relatório Indicadores Chaves de Risco (ICR) e Perdas Operacionais da BRBCARD – 2019. Na ocasião, também foi apresentado a nova metodologia para apuração dos valores de perdas e despesas operacionais com cartões.

5.2 Assim, em 5/2/2020, a Gecit encaminhou e-mail às áreas responsáveis pelos processos mencionados no Relatório, com o objetivo de informar sobre o despacho da Dicol e orientar sobre o preenchimento e encaminhamento à Gecit do Termo de Abertura de Plano de Ação, até a data limite de 21/2/2020.

5.3 Consignou-se que as áreas responsáveis pelos processos realizarão os reportes à Gecit, mensalmente, dos planos de ação. A Gecit consolidará e levará, mensalmente, ao conhecimento da diretoria da BRBCARD, por meio do Relatório dos Indicadores Chaves de Risco (ICR), Perdas e Despesas Operacionais da BRBCARD, os status dos planos de ação.

5.4 Planos de Ação Abertos pela Geseg e Geadm

5.4.1 Seguem os status das ações da Geseg e Geadm, em 2020.

Plano de Ação	Ações	Prazo de Conclusão	Evidências	Status
Criar rotinas e procedimentos, em conjunto com a Geadm, visando registrar e formalizar a execução do processo de descarte de documentos que contenham dados sensíveis.	Criar fluxo de solicitação de destruição de documentos para as solicitações de descartes no sistema Próton.	30/04/2020	Ata de aprovação em Dicol.	Concluído
	Elaborar o Procedimento Operacional Padrão - POP.	31/05/2020	Publicar o POP na intranet da BRBCARD.	Concluído
Reportar às áreas demandantes sobre a finalização do processo de descartes de documentos.	Enviar, sempre que solicitado, o relatório gerado pelo sistema Próton para às áreas solicitantes.	31/12/2020	Relatório gerado pelo sistema Próton.	Concluído
Promover treinamentos e campanhas de conscientização relacionadas a Lei 13.709/2018 e normas internas.	Treinar e conscientizar os funcionários da BRBCARD com campanhas relacionadas a Lei 13.709/2018 e normas internas relacionadas.	31/12/2020	Material educativo e evidências dos treinamentos	Concluído

Supervisionar e acompanhar a Geadm no atendimento das solicitações de coleta de documentos para descarte, bem como realizar descrição do material a ser descartado.	Alocar pessoal com conhecimento de segurança, para a Geseg para acompanhar a coleta e descarte de documentos.	15/05/2020	Admissão de pessoal.	Concluído
	Adequar o relatório gerado pelo sistema Próton, conforme o novo fluxo.	10/06/2020	Relatório gerado pelo sistema Próton.	Concluído
	Teste e homologação do fluxo de solicitação de destruição de documentos para acompanhar as solicitações de descarte.	30/06/2020	Relatório gerado pelo sistema Próton.	Concluído

5.4.2 Para o período analisado, não foram identificados registros de solicitações, no sistema Próton, que subsidiasse a geração de relatórios para o processo de descarte de documento.

## 5.5 Plano de Ação Aberto pela Geneg

5.5.1 Segue o status da ação da Geneg, em 2020.

Plano de Ação	Ações	Prazo de Conclusão	Evidências	Status
Melhorias no relatório de cancelamento de cartões por motivos controláveis na Fidelity.	Definição dos Motivos Controláveis que deverão ser considerados no Relatório de Retenção de Cartões.	30/04/2020	E-mail à Fidelity solicitando alterações no Relatório.	Concluído
	Adequação do modelo do Relatório denominado Retenção de Cartões Central de Atendimento.	05/05/2020	Versão final do Relatório enviado pela Fidelity.	Concluído
	Criação do POP referente a Retenção de Cancelamentos de cartões pela Central de Atendimento por Motivos Controláveis.	30/06/2020	Publicação do Manual na Intranet. (POP)	Concluído
	Otimização dos Relatórios de Cancelamentos de Cartões por Motivos Controláveis oriundos da Fidelity.	30/06/2020	Envio do Relatório, mensalmente, à Gecit.	Concluído
Agir de forma preventiva para mitigar e controlar a emissão de cartões de crédito sem a anuência do cliente.	Verificar mensalmente por meio do relatório "Retenção Fidelity" os cartões emitidos sem a solicitação dos clientes e identificar no relatório "Consulta Cartões" a origem das solicitações.	31/12/2020	Relatório Consulta Cartões.	Concluído
	Elaboração de POP informando o fluxo reverso do envio do cartão em caso de identificação de reclamação por motivo de não solicitação do cartão.	30/06/2020	Documento publicado na intranet.	Concluído
	Verificar mensalmente por meio do relatório "Retenção Fidelity" os cartões emitidos sem a solicitação dos clientes e identificar no relatório "Consulta Cartões" a origem das solicitações.	31/12/2020	Relatório Consulta Cartões.	Concluído

5.5.2 Mensalmente a Geneg disponibiliza o volume de solicitações de cancelamento de cartões, as retenções realizadas pela Central de Atendimento e os cancelamentos efetivados no período analisado.

5.5.3 O volume de cancelamentos efetivos é segregado para obtenção do quantitativo de cartões cancelados pelo motivo "Não Solicitou o Cartão", bem como identificar e reportar à Gecit sobre a origem e/ou angariador desses cartões.

5.5.4 Consoante ao apontamento sobre a destruição de cartões, a Geneg informou que trabalhará de forma preventiva, atuando por meio de treinamentos e orientações, com às frentes de vendas demonstrando a importância da qualidade das vendas de cartões no que diz respeito a dirimir os motivos de reclamações dos clientes que informam não terem solicitado o cartão.

## 5.6 Planos de Ação Abertos pela Gerop

5.6.1 Seguem os status das ações da Gerop, em 2020.

Plano de Ação	Ações	Prazo de Conclusão	Evidências	Status
Higienização da base cadastral com foco na redução do volume de faturas devolvidas.	Tratamento dos motivos de devolução física e sistêmica das faturas pelos Correios (atualização dos endereços incompletos), com base no endereço cadastrado no BRB.	Ação contínua	Envio mensal de relatório com os registros atualizados.	Concluído
	Higienização da base de endereços da BRBCARD (Sem CEP, UF versus Cidade, Bairro igual Cidade etc.).	Ação contínua	Envio mensal de relatório com os registros atualizados.	Concluído
	Solicitação de ajustes no Sistema de Emissão de Cartão para não permitir a aprovação automática da proposta quando o CEP estiver inválido.	30/7/2020	Implantação da demanda.	Concluído
Melhoria do fluxo de entrega dos cartões visando a redução do volume de cartões destruídos.	Tratamento dos motivos de devolução dos cartões não entregues pela courier na 1ª tentativa de entrega (atualização cadastral), em consulta à base cadastral do BRB.	Ação contínua	Envio mensal de relatório com os registros atualizados.	Concluído
	Solicitação de ajustes no Sistema de Emissão de Cartão para não permitir a aprovação automática da proposta quando o CEP estiver inválido.	30/7/2020	Implantação da demanda.	Concluído
	Envio mensal dos indicadores de cartões devolvidos por motivo e destruídos à diretoria da BRBCARD e Gecit.	Mensalmente	Envio mensal dos indicadores de cartões devolvidos e destruídos.	Concluído

5.6.2 A Gerop salienta que campanhas e ações realizadas ao longo de 2020, incentivando os clientes a aderirem a fatura digital, bem como os trabalhos de higienização e atualização da base cadastra, refletiram para reduções pontuais no volume de faturas devolvidas.

## 5.7 Planos de Ação Abertos pela Cojur

5.7.1 Seguem os status das ações da Cojur, em 2020.

Plano de Ação	Ações	Prazo de Conclusão	Evidências	Status
Desenvolver rotina para armazenamento e conferência dos pagamentos de condições e disponibilização de relatório trimestral detalhado das falhas na prestação de serviços que geraram demandas judiciais e de possíveis consequências perante o judiciário e indicar formas de mitigação.	Iniciar da rotina de inserção do prazo para pagamento da condenação no sistema de acompanhamento jurídico "Projuris".	10/04/2020	Agenda de compromissos jurídicos com os prazos para pagamentos.	Concluído
	Iniciar da rotina de solicitação de relatório com os pagamentos realizados no mês de referência para conferência com os prazos inseridos para o provisionamento.	10/04/2020	E-mail de solicitação do relatório para a Copag.	Concluído
	Disponibilizar relatório trimestral detalhado das falhas na prestação de serviços que geraram demandas judiciais e de possíveis consequências perante o judiciário e indicar formas de mitigação.	10/04/2020	Comprovante do envio do relatório para as áreas interessadas.	Concluído

5.8 Com relação à Gecon, foi informado por e-mail que aguardaria a manifestação das demais áreas envolvidas no processo para, então, realizar abertura de plano de ação, visando auxiliá-las e propor medidas para uma correta contabilização e registros das perdas operacionais da BRBCARD.

5.8.1 Após a abertura dos planos de ação pela Geseg, Geadm, Geneg, Gerop e Cojur foi informado à Gecon as ações propostas pelas áreas, a fim de que procedesse com a abertura dos planos de ação referente à contabilização das perdas operacionais observando as recomendações da Gecit no Relatório Indicadores Chaves de Risco (ICR) e Perdas Operacionais da BRBCARD – 2019, de 28/1/2020.

## 6. PERDAS OPERACIONAIS

### 6.1 ICR – Tratamento de Fraude

#### Descrição:

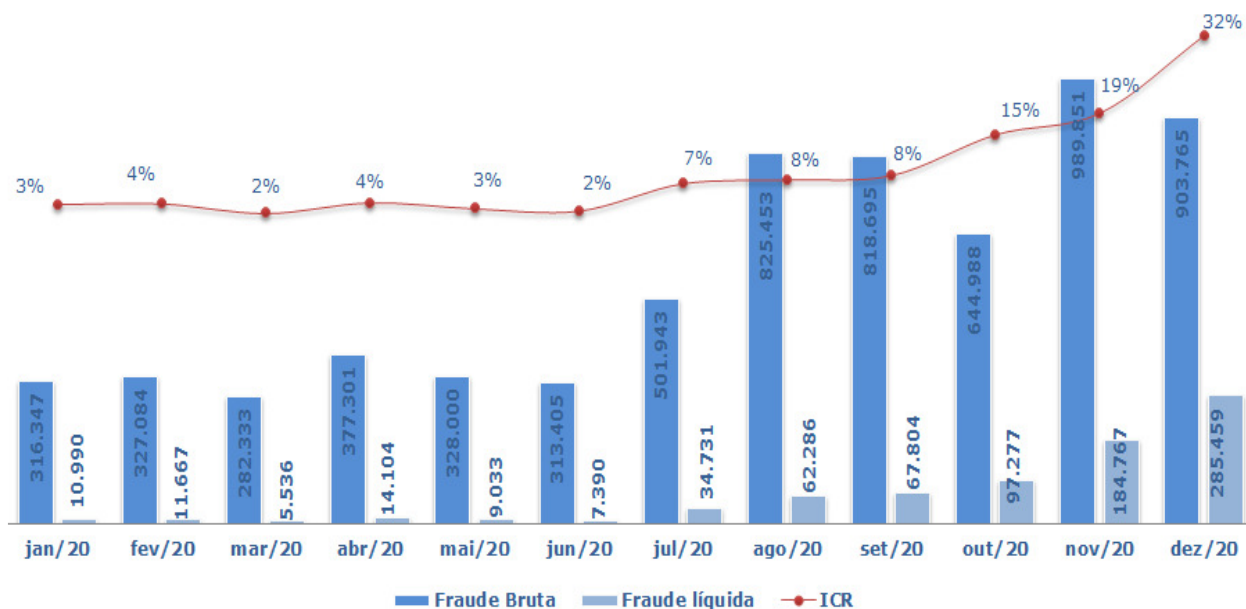
Trata-se do processo no qual as bandeiras disponibilizam aos emissores ferramentas para contestar a autenticidade de transações ocorridas por meio de sua rede. Esse processo é comumente chamado de disputa. Origina-se do não reconhecimento, por parte do cliente, de alguma transação realizada com o cartão de crédito. Cada bandeira possui regras próprias para a contestação de despesas, porém ambas possuem o período máximo de 180 dias para o trâmite do processo. Nesse período, a bandeira analisa a documentação enviada pelos

	emissores para concessão de <i>chargeback</i> <sup>1</sup> e verifica as provas documentais emitidas pelos credenciadores sobre a autenticidade do processo de compra realizado e reapresentação.
<b>Objetivo do indicador:</b>	Propõe a observação dos valores de fraude bruta e líquida, evidenciando a eficiência dos processos de disputa abertos pela BRBCARD.
<b>Unidade de medida e razão:</b>	%, (Fraude líquida/Fraude bruta).
<b>Periodicidade:</b>	Mensal.
<b>Área responsável:</b>	Gerop.
<b>Área interveniente:</b>	Geseg.
<b>Histórico disponível:</b>	A partir de janeiro de 2014.

6.1.1 Em dezembro de 2020 foi contabilizado o valor de R\$ 285.458,82 como fraude líquida, o que representou 32% do total de R\$ 903.765,48, referente ao valor de fraude bruta acumulada em junho de 2020. De acordo com arquivo disponibilizado pela Gerop/Coordenação de Intercâmbio, a fraude líquida decorreu de transações não presenciais (on-line ou telefone), transações presenciais (*chip/sim swap*) e transações presenciais (*contactless*).

6.1.2 Conforme demonstrado no Gráfico 1, o indicador apresentou, nos últimos meses, alterações no seu comportamento. A Geseg informou que no início do ano corrente, foram intensificados os ataques de fraudes, eventos que sensibilizaram o indicador após o processo de disputa.

**Gráfico 1 - Incidência do ICR Tratamento de Fraude - Mensal**



6.1.3 A Geseg esclareceu que as alterações no indicador foram decorrentes da pandemia de COVID-19, onde o volume de transações com cartão não presente cresceu significativamente, elevando o risco de fraudes. Além disso, os meios de pagamento eletrônicos sofreram massivo ataques de fraudes durante o ano de 2020, conforme relatos abaixo:

<sup>1</sup> *Chargeback: estorno e/ou cancelamento de compra, realizada por meio de cartão de crédito, decorrente do não reconhecimento da transação pelo titular do cartão ou pelo fato da transação não obedecer às regulamentações previstas no arranjo de pagamentos.*





"O mercado de pagamentos como um todo, e não é diferente com o BRB, está enfrentando vários ataques de fraudes.

- Em dezembro/2019 e janeiro/2020 ocorreram ataques massivos, no Ifood e Mercado Pago com mais intensidade;
- Ainda foram registradas ocorrência da fraude de Sim Swap;
- Ataque do "Anonymous Brasil", com a venda de dados de cartões e várias transações;
- Ataque de QSL/força bruta;
- Ocorrência de POCs e vazamento de informações de base de estabelecimentos;
- Extravio de cartões em junho e julho de 2020.

Ainda temos que lidar com as falhas operacionais da Fidelity (já em processo de ressarcimento) e tratamentos ineficientes.

Quanto aos ataques temos criado e atualizado as regras constantemente.

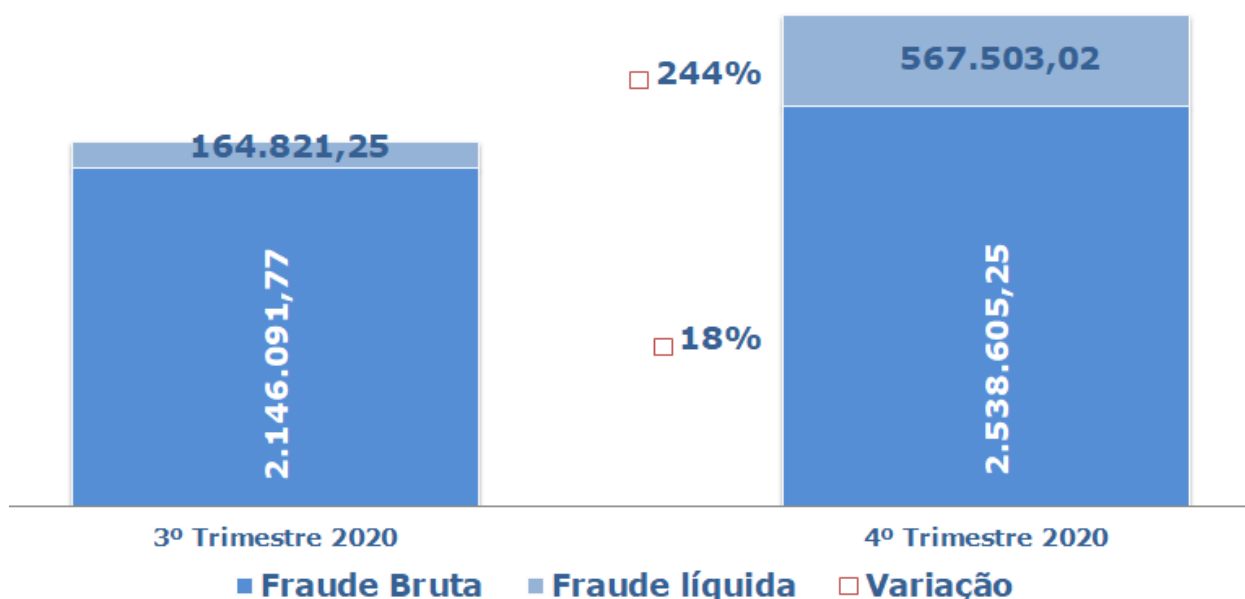
Quanto a Fidelity, estamos avaliando a alteração para aderirmos a operação dedicada, onde um grupo de analistas/técnicos na Fidelity cuidaria somente do processo da BRBCARD, com a promessa de um atendimento mais eficaz e eficiente".

### Tratamento de Fraude - Trimestral

Período	Fraude Bruta	Fraude Líquida Valor da Perda
3º Trimestre de 2020	R\$ 2.146.091,77	R\$ 164.825,74
4º Trimestre de 2020	R\$ 2.538.605,25	R\$ 567.503,02
<b>Variação</b>	<b>↑ R\$ 392.513,48</b>	<b>↑ R\$ 402.677,28</b>

6.1.4 Resultado e performance do 4º trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior - no período analisado o valor acumulado de Fraude bruta foi de R\$ 2.538.605,25 e de Fraude líquida foi de R\$ 567.503,02 (registrada como perda operacional), o que equivale à 22% da Fraude bruta. Em comparação com o trimestre anterior, observa-se que os indicadores de Fraude bruta e Fraude líquida apresentaram elevações percentuais em 18% e 244% respectivamente, conforme o Gráfico 2.

**Gráfico 2 - Incidência do ICR Tratamento de Fraude – Trimestral**

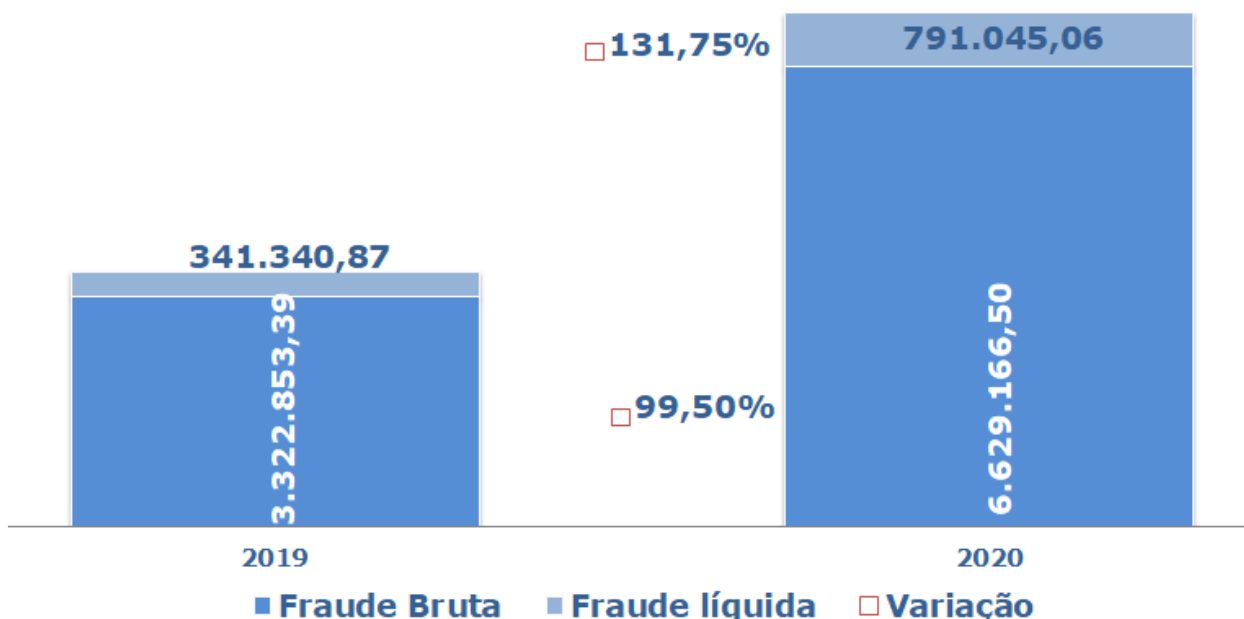


### Tratamento de Fraude - Anual

Período	Fraude Bruta	Fraude Líquida Valor da Perda
Ano de 2019	R\$ 3.322.853,39	R\$ 341.340,87
Ano de 2020	R\$ 6.629.166,50	R\$ 791.045,06
<b>Varição</b>	<b>↑ R\$ 3.306.313,11</b>	<b>↑ R\$ 449.704,19</b>

6.1.5 Segundo o Gráfico 3, em 2020 os indicadores de Fraude bruta e Fraude líquida apresentaram elevações percentuais em 99,50% e 131,75% respectivamente, em comparação com o ano anterior.

**Gráfico 3 – Incidência do ICR Tratamento de Fraude – Anual**



6.1.6 Principais fatores que motivaram a elevação do indicador, no ano de 2020, foram os ataques massivos de fraude no início do exercício auxiliados pela vulnerabilidade gerada no arranjo de pagamento em decorrência dos efeitos provocados pela pandemia de COVID-19.

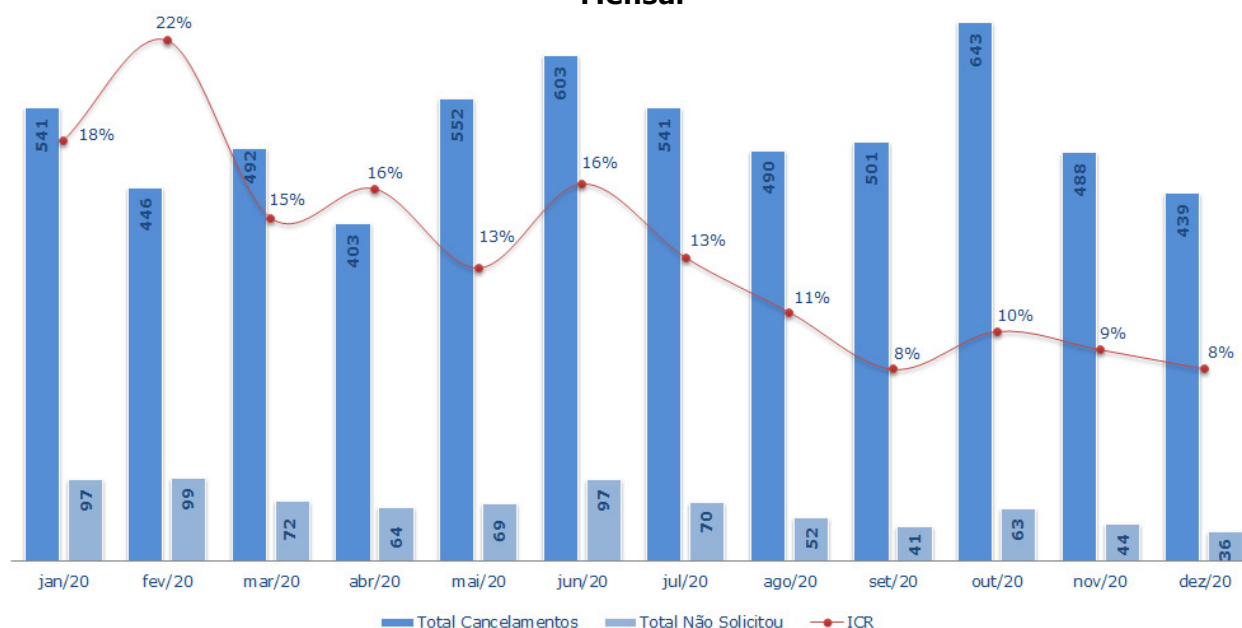
### 6.2 ICR - Cartões Emitidos Sem Anuência do Cliente

<b>Descrição:</b>	O processo de angariação está atrelado à legislação vigente para concessão de produto de crédito. Porém, há incidência de solicitações de cancelamento decorrentes da emissão de cartão de crédito sem anuência do cliente.
<b>Objetivo do indicador:</b>	Observar a incidência do fator de risco no processo de angariação de novos clientes, uma vez que o evento pode acarretar pedidos de indenizações cíveis à BRBCARD.
<b>Unidade de medida e razão:</b>	%, (Total de cancelamentos por "Não Solicitou Cartão" / Total de cancelamentos).
<b>Periodicidade:</b>	Mensal.
<b>Área responsável:</b>	Geneg/Coate.
<b>Histórico disponível:</b>	A partir de janeiro de 2015.

6.2.1 Por meio do Gráfico 4, evidencia-se que em dezembro de 2020 o total de cancelamentos realizados foi de 439 cartões. Desses, 36 foram pela motivação “Não Solicitou Cartão”, o que resultou no percentual de 8% do total de cancelamentos no período.

6.2.2 Esse cenário gerou uma perda operacional de aproximadamente R\$ 2.590,16, referente a todos os custos vinculados aos produtos, baseado em estudo realizado pela Coorc.

**Gráfico 4 - Incidência do ICR Cancelamento pelo motivo “Não Solicitou Cartão” - Mensal**



6.2.3 Com base nas informações, a Geneg identifica a origem de emissão desses cartões, de forma segregada por canal de venda, e informa quais as ações foram ou serão adotadas com vistas de minimizar e/ou mitigar ocorrências futuras, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7 - Cartões emitidos sem anuência do cliente por Canal de Venda**

Canal de Venda	Quantidade
Agências do BRB	17
Central de Vendas – BRB Serviços	0
Assistentes Comerciais - BRBCARD	18
Outro Canal de Venda	1
<b>Total</b>	<b>36</b>

Legenda: – (Outro Canal de Venda - adesões feitas pela internet que não possuem um angariador)  
 Fonte: Geneg/Coate

6.2.4 Após a Geneg identificar, de forma segregada por canal de venda, a origem da emissão dos cartões cancelados pelo motivo “Não Solicitou Cartão”, encaminhou manifestações acerca dos questionamentos realizados pela Gecit, em março de 2020, sobre as ações pontuais e individualizada adotadas mensalmente para minimizar essas ocorrências.

6.2.5 Manifestação da área sobre o desenvolvimento das ações propostas, por canal de venda:

6.2.6 Agências do BRB - enviará e-mail aos Gerentes Gerais das agências, pontuando-os sobre os casos e se existem recorrências.

“foi encaminhado à GEMEP, relatório com os nomes dos funcionários das agências que emitiram cartão e o cliente solicitou o cancelamento, alegando não ter solicitado o produto”.



6.2.7 Central de Vendas – BRB Serviços - solicitará à empresa prestadora de serviços (BRB Serviços), feedbacks individuais aos atendentes que procederam com a venda. Realizará a audição das ligações, com objetivo de identificar o que foi negociado no contato.

“desde outubro de 2020, foi extinta a realização de vendas pela central e condicionou-se apenas à prática de contatos para ativação de cartões”.

6.2.8 Assistentes Comerciais – BRBCARD - realizará reuniões mensais, para informar e conscientizar quanto à importância da qualidade das vendas, incluindo o não envio de cartões sem a anuência dos clientes e que existe uma regulamentação do BACEN que prevê penalidades caso este tipo de ação ocorra. Apresentará feedbacks individuais sobre o assunto.

“foram realizadas reuniões com os assistentes comerciais, para alinhar o entendimento sobre a venda de cartões somente com a autorização do cliente. Vale ressaltar que, atualmente, os clientes quando da abertura da conta assina o contrato único com o aceite para emissão de cartão múltiplo.”

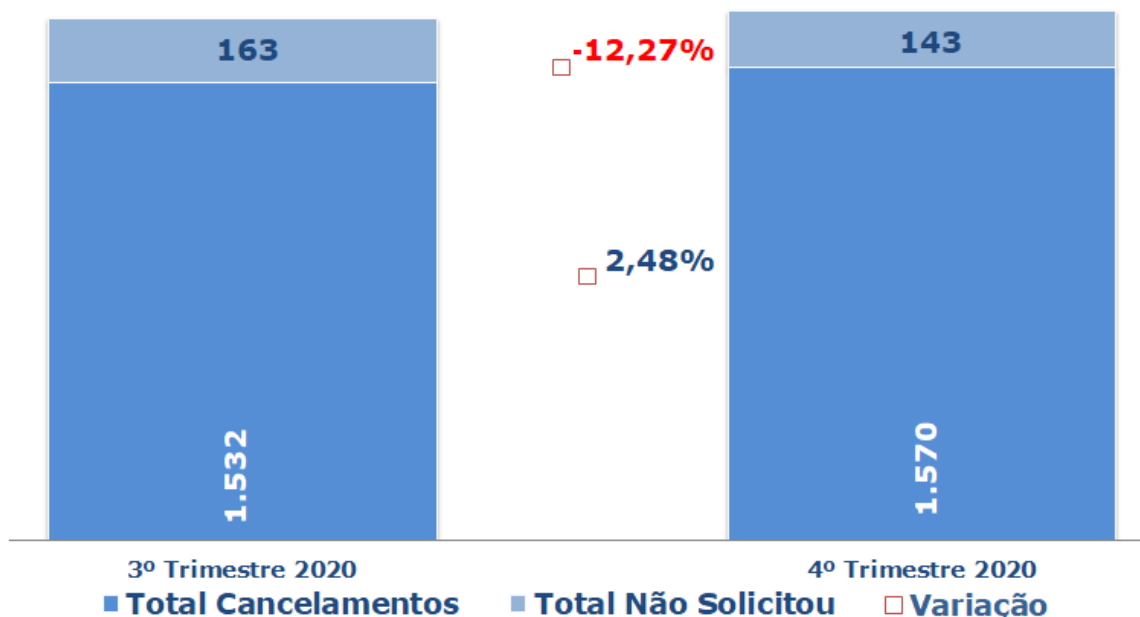
6.2.9 Outro Canal de Venda - foi verificado com a TI da BRBCARD que essa modalidade de venda, trata-se de solicitações espontâneas realizadas pelos clientes via internet, e não possuem um angariador.

### Cartões Emitidos Sem Anuência do Cliente - Trimestral

Período	Cartões Cancelados	Cancelados por sem Anuência	Valor da Perda
3º Trimestre de 2020	1.532	163	R\$ 11.573,64
4º Trimestre de 2020	1.570	143	R\$ 10.288,70
<b>Varição</b>	<b>↑ 38</b>	<b>↓ 20</b>	<b>↓ R\$ 1.284,94</b>

6.2.10 Resultado e performance do 4º trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior - conforme o Gráfico 5, verifica-se que o total geral de cartão cancelados foi de 1.570, e o total de cartões cancelados pelo motivo “Não Solicitou Cartão” foi de 143 o que representa 9,11% do total de cancelamentos realizados. Em comparação com o trimestre anterior, verifica-se elevação de 2,48% no Total de Cancelamentos, diferentemente do total de cartões cancelados pelo motivo “Não Solicitou Cartão” que sofreu redução percentual em 12,27%.

**Gráfico 5 - Incidência do ICR Cartões Emitidos Sem Anuência do Cliente – Trimestral**



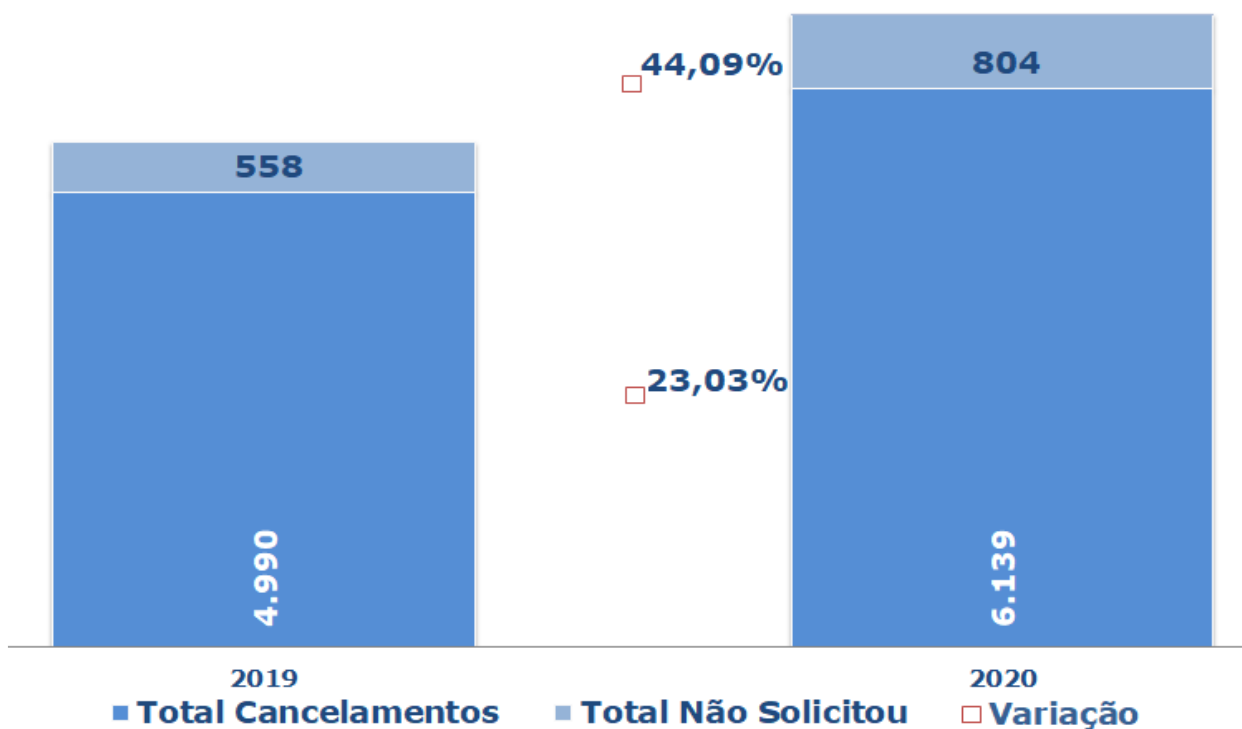
6.2.11 Em termos financeiros esse percentual, apresentou uma perda operacional de R\$ 10.288,70, com custos de produção, processamento e distribuição vinculados aos produtos, conforme o estudo realizado pela Coorc.

### Cartões Emitidos Sem Anuência do Cliente – Anual

Período	Cartões Cancelados	Cancelados por sem Anuência	Valor da Perda
Ano de 2019	4.990	558	R\$ 39.107,30
Ano de 2020	6.139	804	R\$ 56.336,32
<b>Varição</b>	<b>↑ 1.149</b>	<b>↑ 246</b>	<b>↑ R\$ 17.229,02</b>

6.2.12 O Gráfico 6, possibilita comparar a performance do indicador entre os exercícios de 2020 e 2019. Evidencia-se que os cancelamentos oriundos do motivo “Não Solicitou Cartão” foram majorados em 44,09%, ou seja, demonstra que os trabalhos realizados pela área, referente à conscientização e prática dos angariadores sobre o envio de produtos sem prévia anuência dos clientes, não foram efetivos em 2020.

### Gráfico 6 - Incidência do ICR Cartões Emitidos Sem Anuência do Cliente – Anual



### 6.3 ICR - Suficiência da Provisão

#### Descrição:

Indicador Chave de Risco “Suficiência da Provisão” demonstra a relação entre valores pagos de indenizações judiciais e provisionamento total. Como evidenciado nos indicadores anteriores, existem provisões a maior, essas acabam cobrindo, de forma involuntária, as perdas não provisionadas. Esse indicador observa o impacto contábil total, não discriminando a eficiência do processo, somente valores totais. Assim, o indicador é o pagamento total de indenizações do mês e o total de provisão destinada a esses, quando houver.

#### Objetivo do indicador:

do %, (Pagamentos de Indenizações / Provisão total).

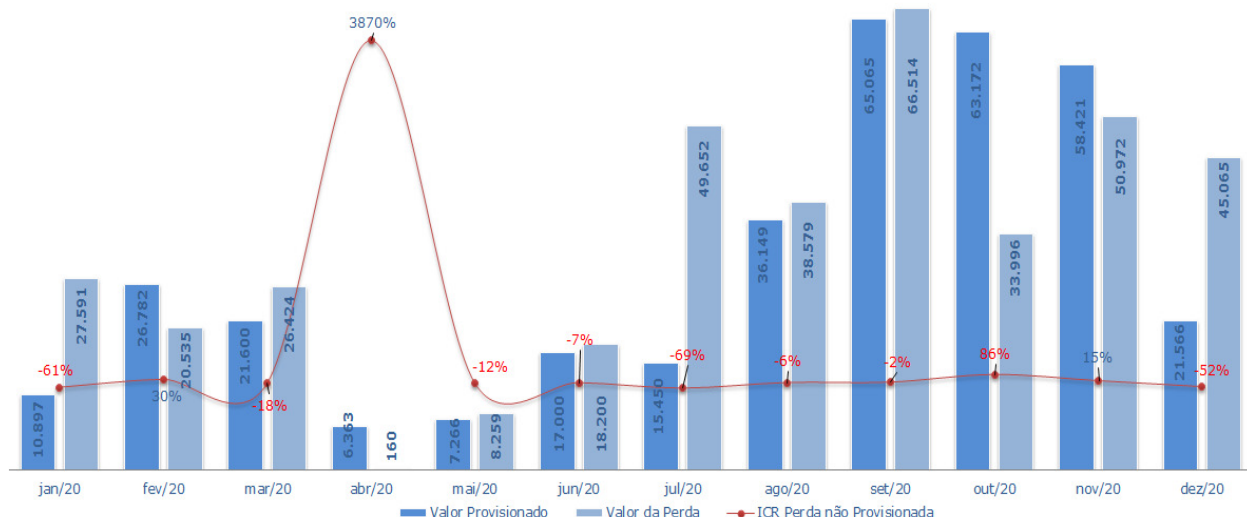
<b>Periodicidade:</b>	Mensal.
<b>Área responsável:</b>	Cojur.
<b>Histórico disponível:</b>	A partir de abril de 2014.

6.3.1 O provisionamento de ações judiciais se dá mediante a identificação do grau de materialização da perda, ou seja, a probabilidade de que o litígio ocorra e a BRBCARD seja condenada ao ressarcimento de valores à pessoa que impetrou a ação. A Cojur é responsável pela classificação do contencioso passivo entre provável, possível e remoto e os valores estimados para pagamento.

6.3.2 Para ações classificadas como prováveis, é realizado o provisionamento contábil, onerando a disponibilidade financeira da instituição, porém, prevendo os custos da empresa.

6.3.3 De acordo com o Gráfico 7, em dezembro a provisão gerada pela Cojur para pagamento de ações judiciais, classificadas como "provável", alcançou o montante de R\$ 21.566,30. Os pagamentos de ações executadas no período, totalizaram o valor de R\$ 45.064,54. Dessa forma, verifica-se que a provisão foi inferior e insuficiente em 52%, diante do valor total registrado como perda.

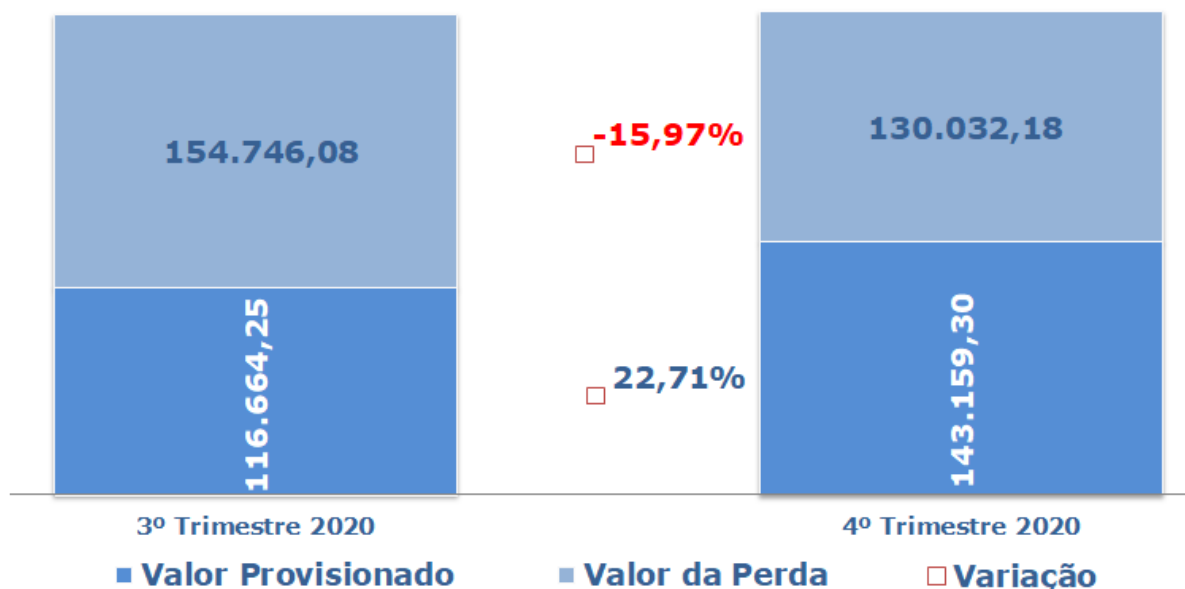
**Gráfico 7 - Incidência do ICR Suficiência da Provisão - Mensal**



### Suficiência da Provisão – Trimestral

Período	Valor Provisionado	Valor da Perda
3º Trimestre de 2020	R\$ 116.664,25	R\$ 154.746,08
4º Trimestre de 2020	R\$ 143.159,30	R\$ 130.032,18
<b>Varição</b>	<b>↑ R\$ 26.495,05</b>	<b>↓ R\$ 24.713,90</b>

6.3.4 Resultado e performance do 4º trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior - com base nas informações da Cojur, diagramadas no Gráfico 8, o valor total de provisionamento para ações judiciais foi de R\$ 143.159,30, e o valor total de perda com pagamentos de ações no mesmo período foi de R\$ 130.032,18. Dessa forma, evidencia-se um provisionamento a maior em R\$ 13.127,12, perfazendo o percentual de 10,10%.

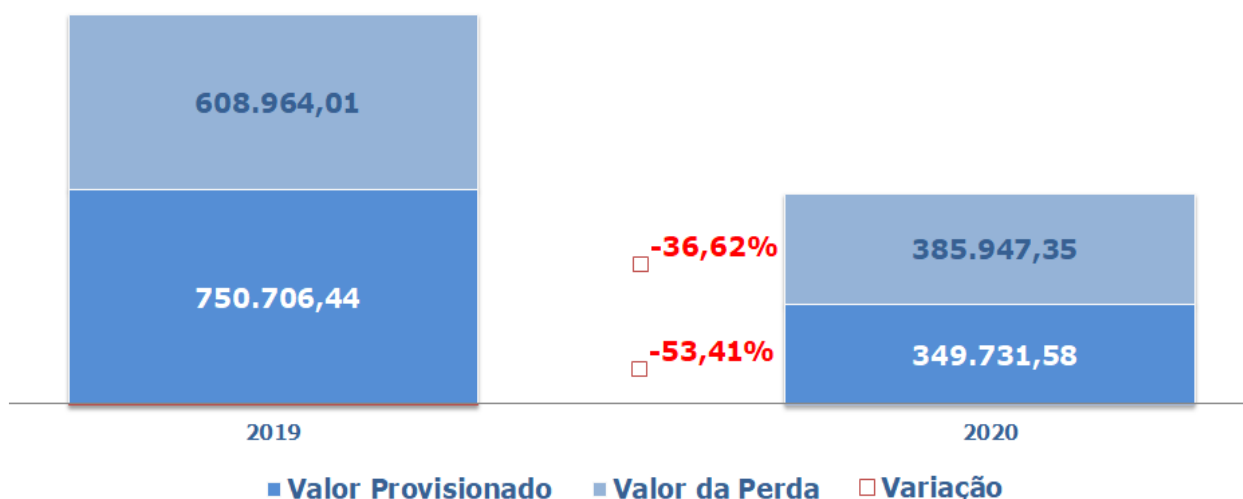
**Gráfico 8 - Incidência do ICR Suficiência da Provisão – Trimestral**


6.3.5 O volume de provisionamento realizado pela Cojur, no quarto trimestre de 2020, foi maior em 22,71% se comparado ao trimestre anterior. Já o volume de perdas efetivas, seguiu na contra mão e apresentou redução de 15,97%, para o período analisado.

**Suficiência da Provisão – Anual**

Período	Valor Provisionado	Valor da Perda
Ano de 2019	R\$ 750.706,44	R\$ 608.964,01
Ano de 2020	R\$ 349.731,58	R\$ 385.947,35
<b>Variação</b>	<b>↓ R\$ 400.974,86</b>	<b>↓ R\$ 223.016,66</b>

6.3.6 Em 2020, o sistema judiciário sofreu paralisações em virtude da pandemia de COVID-19, porém ao longo do segundo semestre do exercício começou esboçar tímida e gradual retomada de suas atividades. O Gráfico 9, evidencia as reduções no volume de provisionamento e nas perdas efetivas em 2020, se comparadas à 2019, em 36,62% e 53,41% respectivamente. Além disso, o cenário descrito sobre o sistema judiciário justifica o incremento das ações judiciais sentenciadas em desfavor da BRBCARD sem o devido provisionamento.

**Gráfico 9 – Incidência do ICR Suficiência da Provisão – Anual**


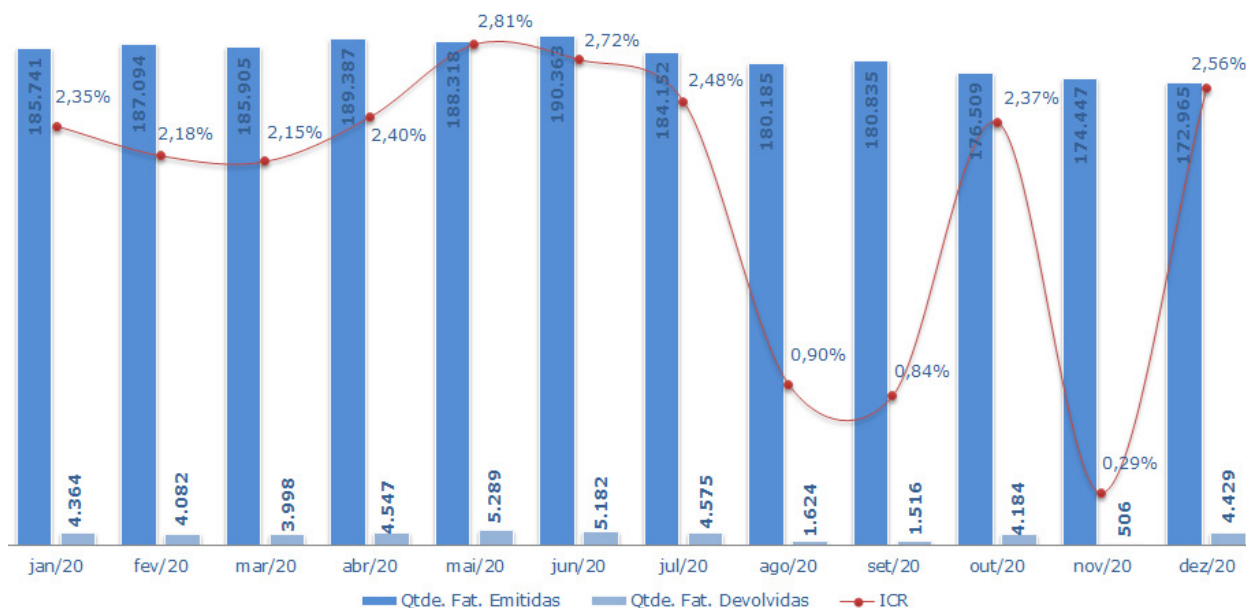
## 7. DESPESAS OPERACIONAIS

### 7.1 ICR - Faturas Devolvidas

<b>Descrição:</b>	Mensalmente, a BRBCARD envia arquivo eletrônico à empresa Consultoria Treinamento Informática e Serviços (CTIS) com dados de todos os clientes que possuem faturas a serem impressas. A empresa CTIS, após o recebimento do arquivo e impressão da demanda, encaminha as faturas à ECT para que proceda com as entregas, conforme endereço cadastrado. Entretanto, existe um percentual de devolutiva dessas faturas devido à falhas e/ou inconsistências apresentadas no cadastro dos clientes, quando inseridas no sistema da BRBCARD, classificadas como: mudou-se, endereço insuficiente, desconhecido, não procurado, não existe o nº indicado, falta complemento, endereço desconhecido na localidade, caixa postal cancelada, falecido e recusado. Conforme informado pela Gerop, a responsabilidade de incinerar as faturas que não foram entregues aos clientes é da ECT. O registro de devoluções é realizado de forma eletrônica por meio do sistema Controle Eletrônico de Devolução do Objeto (CEDO).
<b>Objetivo do indicador:</b>	Analisar as variações do volume de devolução de faturas da ECT com intuito de mensurar a qualidade dos serviços prestados. Avaliar os planos de ação para melhoria no cadastro das informações na base de clientes e do controle pelo sistema CEDO.
<b>Unidade de medida e razão:</b>	%, (total de faturas devolvidas / total de faturas emitidas).
<b>Periodicidade:</b>	Mensal.
<b>Área responsável:</b>	Gerop/Coper.
<b>Histórico disponível:</b>	A partir de janeiro de 2015.

7.1.1 De acordo com o Gráfico 10, foram emitidas/enviadas 172.965 faturas em dezembro e dessas, 4.429 foram registradas no sistema CEDO como devolvidas, representando 2,56% do total de faturas emitidas/enviadas.

**Gráfico 10 - Incidência do ICR Faturas Devolvidas – Mensal**





7.1.2 Apesar de redução no quantitativo de faturas emitida no mês, o indicador apresentou elevação no volume de faturas devolvidas, se comparado ao mês anterior.

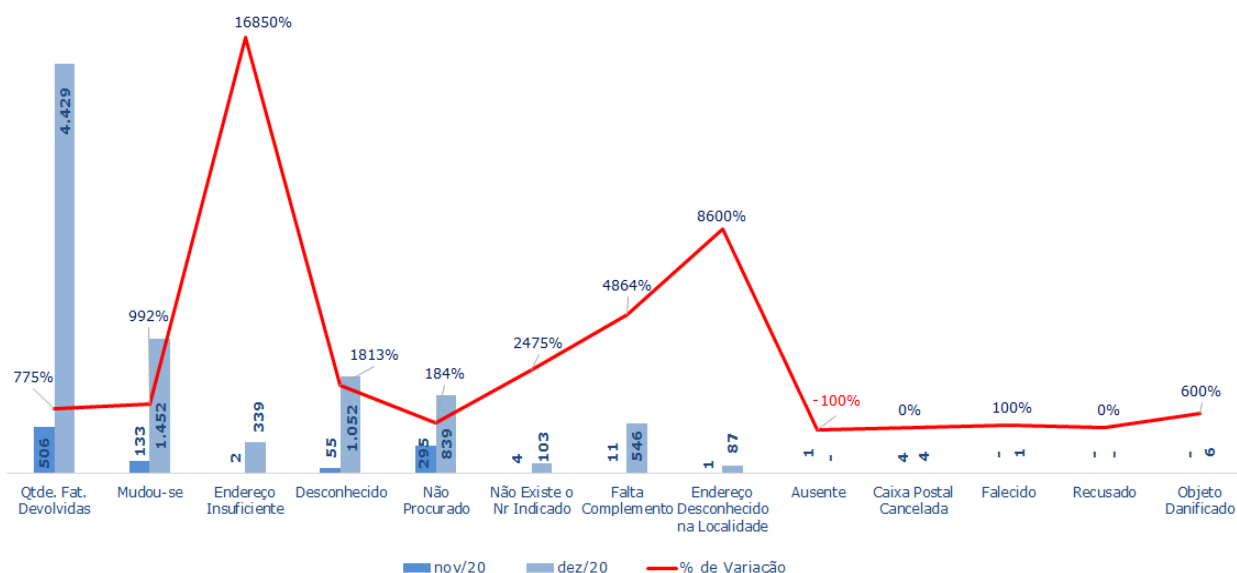
7.1.3 O indicador representa as seguintes despesas:

**Tabela 8 – Despesas com Devolução de Faturas**

Período	Despesas	Custos
Dezembro/2020	Impressão de faturas pela CTIS	R\$ 1.018,67
	Entregas via ECT	R\$ 7.352,14
<b>Total</b>		<b>R\$ 8.370,81</b>

7.1.4 O Gráfico 11 demonstra, de forma analítica, os motivos de devolução de faturas. Verifica-se que a quantidade de 4.429 faturas devolvidas em dezembro de 2020, representa um aumento de 775% quando comparada ao mês anterior.

**Gráfico 11 - Faturas Devolvidas por Motivos**



7.1.5 A Gerop esclarece que as variações no indicador são decorrentes de reportes de informações incompletas pelo sistema CEDO. Acrescentam que existe uma demanda aberta na Gerência de Tecnologia (Getec) para verificar a inconsistência apresentada no sistema.

7.1.6 Apesar dos volumes apresentados, a área relatou que durante o exercício de 2020, adotou medidas contínuas para higienização da base cadastral. Enfatizou ainda que, devido inconsistências no sistema CEDO, está solicitando à ECT informações analíticas sobre devolução de faturas, não obtendo sucesso para tal demanda o que possivelmente distorce a amostra informada.

### Faturas Devolvidas – Trimestral

Período	Faturas Emitidas	Faturas Devolvidas	Valor da Despesa
3º Trimestre de 2020	545.172	7.715	R\$ 14.762,30
4º Trimestre de 2020	523.921	9.119	R\$ 17.552,85
<b>Variação</b>	↓ <b>21.251</b>	↑ <b>1.404</b>	↑ <b>R\$ 2.790,55</b>

7.1.7 Resultado e performance do 4º trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior - o Gráfico 12 demonstra que o total de Faturas Emitidas foi de 523.921 e o total de Faturas

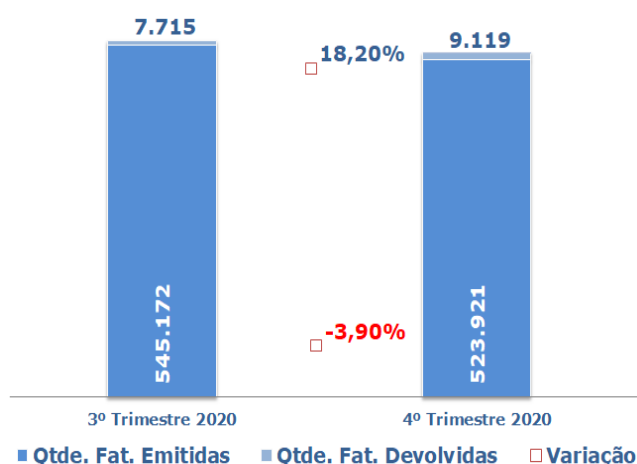
Devolvidas foi de 9.119, o que representa 1,74%. Em termos financeiros, esse percentual representa uma despesa operacional de R\$ 17.552,85.

7.1.8 Verifica-se ainda que apesar de redução no volume de faturas emitidas em 3,90% o volume de faturas devolvidas foi superior em 18,20%, se comparado ao trimestre anterior.

**Tabela 9 - Devolução de Faturas - Trimestral**

Motivo da Devolução	Volume 3º Trim.	Volume 4º Trim.
Mudou-se	2.122	3.241
Endereço Insuficiente	728	480
Desconhecido	2.238	2.263
Não Procurado	1.708	2.035
Não Existe o Nº	293	171
Indicado		
Falta Complemento	536	739
Endereço Desconhecido na Localidade	88	164
Ausente	0	1
Caixa Postal Cancelada	1	17
Falecido	1	2
Recusado	0	0
Objeto Danificado	0	6
<b>Total</b>	<b>7.715</b>	<b>9.119</b>

**Gráfico 12 - Incidência do ICR Devolução de Faturas - Trimestral**



7.1.9 Apesar dos trabalhos da Gerop em que pese atualizações na base cadastral e campanhas direcionadas aos clientes para adesão à fatura digital, o volume de devoluções de faturas sofreu majoração durante o último trimestre do exercício.

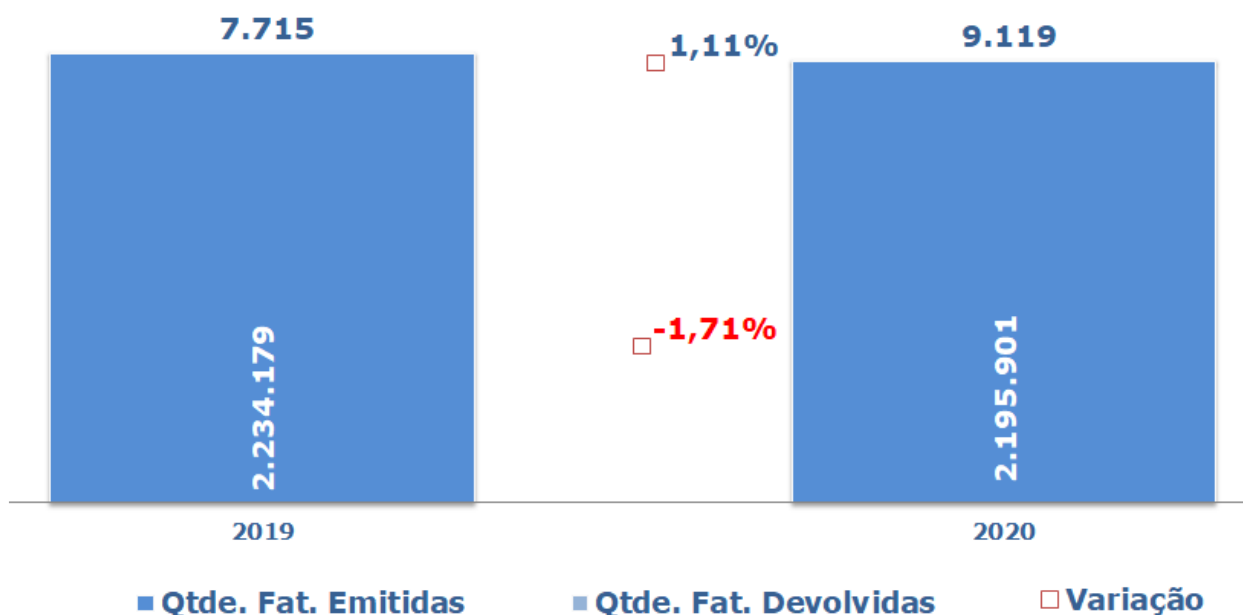
7.1.10 Fato que possivelmente influenciou e descaracterizou a amostra informada, foi a obtenção de informações (globais e não analíticas) diretamente da ECT, sem os devidos filtros, segregações e customizações necessárias para os devidos fins. Essa medida alternativa foi necessária em virtude das inconsistências apresentadas pelo sistema CEDO, que está em tratativas pela Getec.

### Faturas Devolvidas – Anual

Período	Faturas Emitidas	Faturas Devolvidas	Valor da Despesa
Ano de 2019	2.234.179	43.810	R\$ 81.935,25
Ano de 2020	2.195.901	44.296	R\$ 84.584,08
<b>Varição</b>	<b>↓ 38.278</b>	<b>↑ 486</b>	<b>↑ R\$ 2.648,83</b>

7.1.11 O Gráfico 13, possibilita comparar a performance do indicador entre os exercícios de 2020 e 2019. Apesar da redução de 1,71% no volume de faturas emitidas, houve variação inversa para o volume de faturas devolvidas majorado em 1,11%. A performance sugere que as ações realizadas pela área não foram efetivas para redução das despesas operacionais ligadas ao indicador



**Gráfico 13 – Incidência do ICR Faturas Devolvidas – Anual**


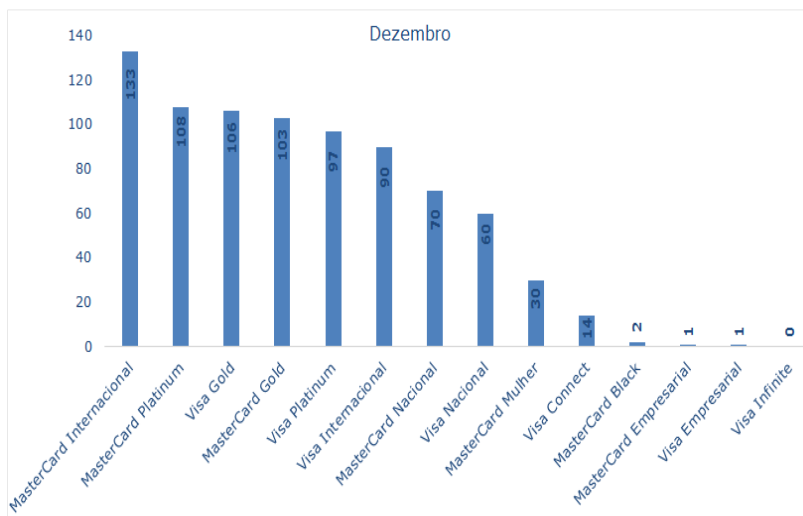
## 7.2 ICR Cartões Destruídos

<b>Descrição:</b>	Destruição de cartões que não foram entregues aos seus respectivos destinatários. Após tentativas de entrega dos cartões diretamente aos clientes, por meio de prestador de serviços de <i>Currier</i> , e/ou indiretamente direcionando o cartão para a agência de domicílio bancário do cliente, os cartões não entregues são devolvidos à BRBCARD para destruição.
<b>Objetivo do indicador:</b>	Mensurar o volume de perdas com produção, envio e destruição de cartões que não foram entregues aos clientes.
<b>Unidade de medida e razão:</b>	%, (total de cartões enviados para as Agências BRB / total de cartões destruídos).
<b>Periodicidade:</b>	Mensal.
<b>Área responsável:</b>	Gerop/Coper.
<b>Histórico disponível:</b>	A partir de janeiro de 2019.

7.2.1 O Gráfico 14 apresenta, de forma analítica, o quantitativo de 815 cartões que foram destruídos pela Gerop em dezembro, o que gerou uma despesa operacional de aproximadamente R\$ 58.638,38 referente a todos os custos vinculados aos produtos, baseado em estudo realizado pela Coorc.

**Tabela 10 - Produtos x Quantidades  
Cartões Destruídos dezembro/20**

Produto	Quant.
Visa Nacional	60
Visa Internacional	90
Visa Gold	106
Visa Platinum	97
Visa Connect	14
Visa Empresarial	1
Visa Infinite	0
MasterCard Nacional	70
MasterCard Internacional	133
MasterCard Gold	103
MasterCard Platinum	108
MasterCard Black	2
MasterCard Mulher	30
MasterCard Empresarial	1
<b>Total</b>	<b>815</b>

**Gráfico 14 – Cartões destruídos por produto - Mensal**


7.2.2A Gerop abriu planos de ação para mitigar os apontamentos no Processo Gestão Cadastral, conforme Relatório Consad/Geaud 2019/002, de 28/2/2020.

### Cartões Destruídos - Trimestral

Período	Cartões Destruídos	Valor da Despesa
3º Trimestre de 2020	2.033	R\$ 144.350,98
4º Trimestre de 2020	3.158	R\$ 227.214,73
<b>Variação</b>	<b>↑ 1.125</b>	<b>↑ R\$ 82.863,75</b>

7.2.3 Resultado e performance do 4º trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior - com base nas informações analíticas da Gerop - Tabela 11 e Gráfico 15 - o montante de cartões destruídos no período foi de 3.158, resultando na despesa aproximada de R\$ 227.214,73 referente aos custos de produção, processamento e distribuição vinculados aos produtos, conforme estudo realizado pela Coorc.

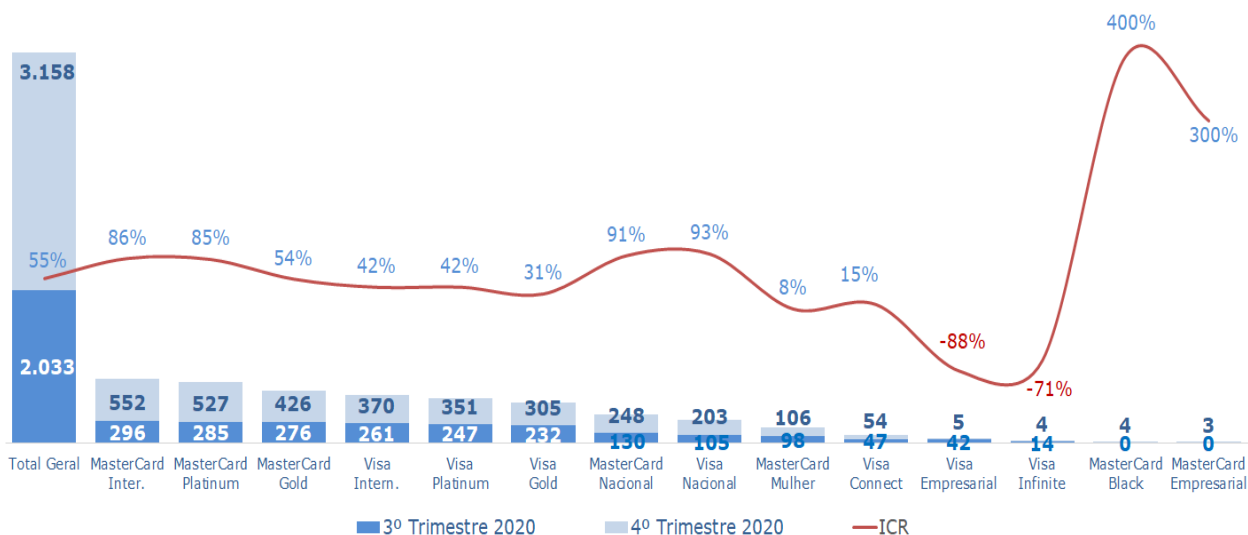
**Tabela 11 - Cartões Destruídos – analítico por produto - Trimestral**

Produto	3º Trimestre	4º Trimestre
Visa Nacional	296	203
Visa Internacional	285	370
Visa Gold	276	305
Visa Platinum	261	351
Visa Connect	247	54
Visa Empresarial	232	5
Visa Infinite	130	4
MasterCard Nacional	105	248
MasterCard Intern.	98	552
MasterCard Gold	47	426
MasterCard Platinum	42	527
MasterCard Black	14	4
MasterCard Mulher	0	106
MasterCard Empresarial	0	3
<b>Total</b>	<b>2.033</b>	<b>3.158</b>

7.2.4 Por meio do Gráfico 15, é possível verificar expressivo aumento no volume de destruição de cartões durante o 4º trimestre de 2020, se comparado ao trimestre anterior, exceto para

os produtos "Visa Empresarial" e "Visa Infinite" que apresentaram acentuada redução percentual, apesar de quantidade não expressiva frente a amostra analisada.

**Gráfico 15 – Cartões Destruídos por produto - Trimestral**

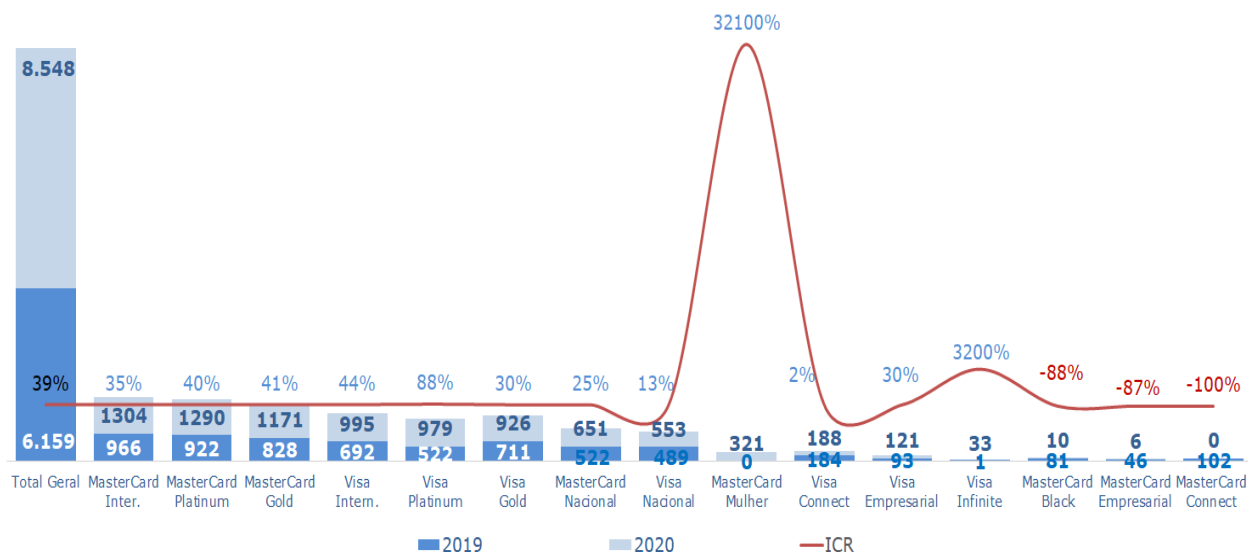


**Cartões Destruídos - Anual**

Período	Cartões Destruídos	Valor da Despesa
Ano de 2019	6.159	R\$ 431.652,06
Ano de 2020	8.548	R\$ 604.364,00
<b>Varição</b>	<b>↑ 2.389</b>	<b>↑ R\$ 172.711,94</b>

7.2.5 O Gráfico 16, comparar o volume de cartões destruídos entre os exercícios de 2020 e 2019. Demonstra ainda que, em 2020 o volume de cartões destruídos foi superior em 39% se comparado à 2019. Possivelmente esse cenário é resultante dos efeitos da pandemia do novo vírus COVID-19, refletindo diretamente nos resgates de cartões pelos próprios clientes nas agências do BRB.

**Gráfico 16 – Cartões Destruídos por produto – Anual**



7.2.6 Isso demonstra que, apesar das ações propostas e desenvolvidas pela área, os resultados esperados não foram evidenciados durante o ano de 2020.

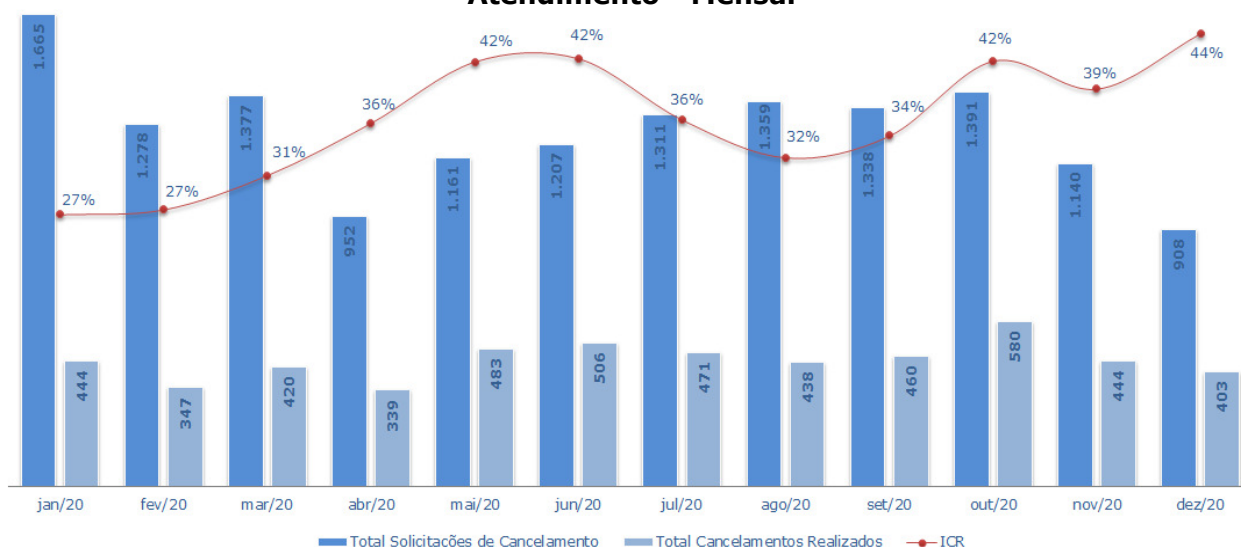
### 7.3 ICR – Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento

<b>Descrição:</b>	A retenção de cancelamentos é o termo utilizado para o processo de negociação realizado pela Central de Atendimento aos clientes de cartões no momento de uma solicitação de cancelamento de sua linha de crédito. A retenção desse cliente pode ocorrer por meio da oferta de incentivos ao cliente, considerando os parâmetros <i>spending</i> definidos pela Coordenação de Atendimento (Coate) da Gerência de Negócios (Geneg).
<b>Objetivo do indicador:</b>	Observar a efetividade das negociações realizadas pela Central de Atendimento.
<b>Unidade de medida e razão:</b>	%, (total de cancelamentos efetivos/total de cancelamentos solicitados).
<b>Periodicidade:</b>	Mensal.
<b>Área responsável:</b>	Geneg/Coate.
<b>Histórico disponível:</b>	A partir de janeiro de 2015.

7.3.1 Com base no Gráfico 17, em dezembro de 2020 ocorreram 908 solicitações de cancelamento de cartões passíveis de retenção. Desse volume, 505 solicitações foram retidas na Central de Atendimento e 403 clientes, ou seja, 44% do total efetuaram o cancelamento.

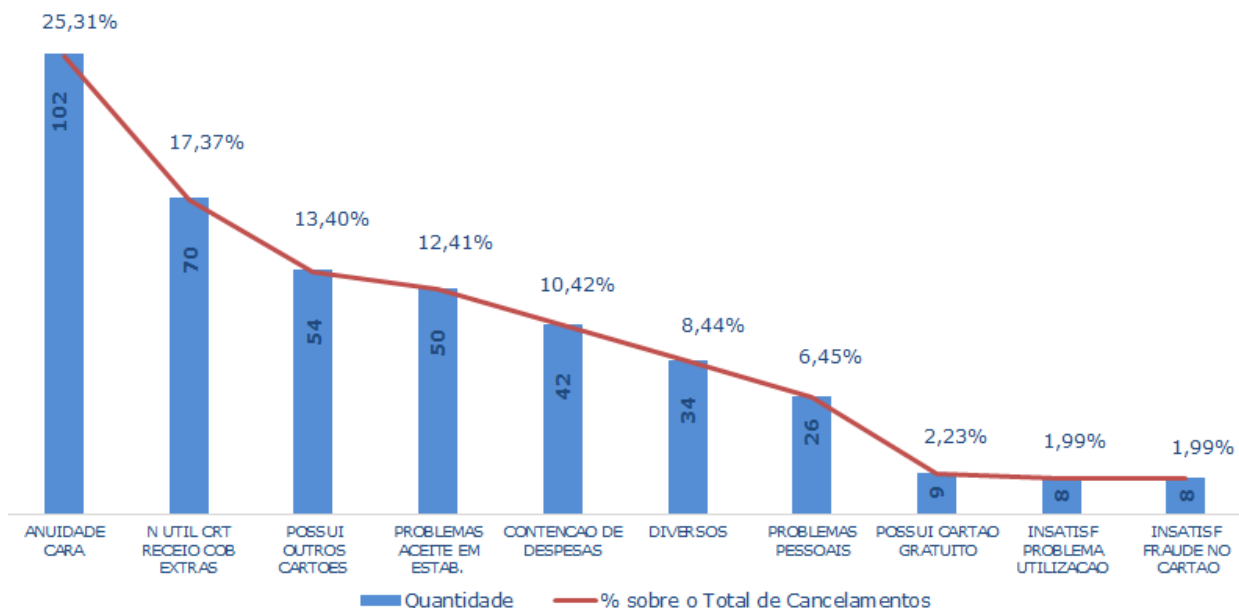
7.3.2 Apesar do percentual apresentado, se comparado ao mês anterior, identifica-se reduções tanto nas solicitações de cancelamentos quanto nos cancelamentos efetivamente realizados. O cenário representou uma despesa operacional no mês de aproximadamente R\$ 30.807,77, referente a todos os custos vinculados aos produtos, baseado em estudo realizado pela Coorc.

**Gráfico 17 - Incidência do ICR Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento - Mensal**



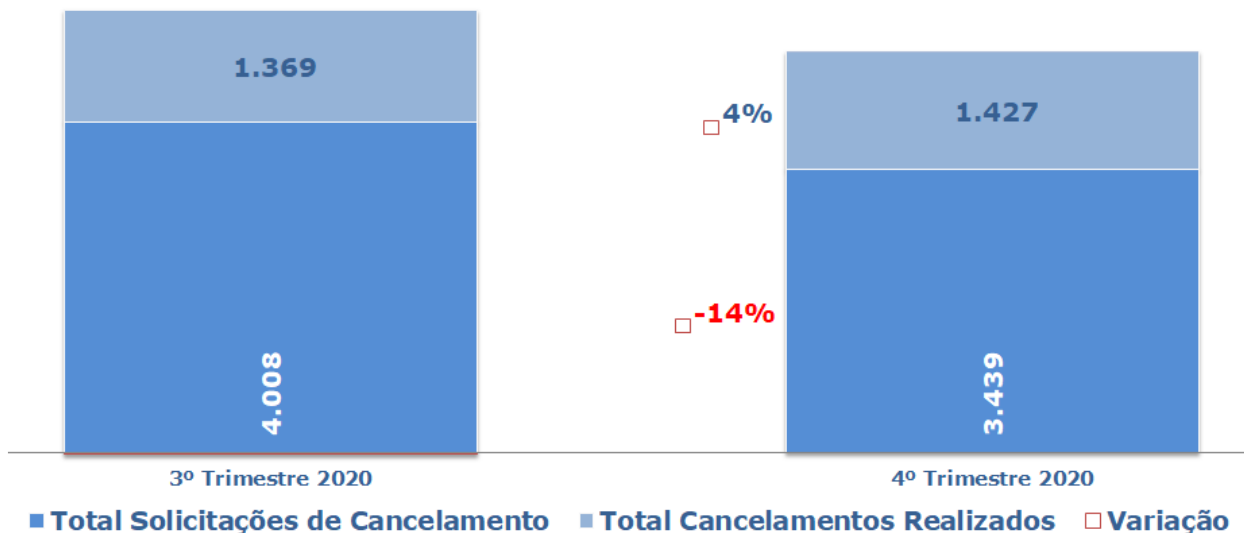
7.3.3 O Gráfico 18 apresenta os dez motivos recorrentes de cancelamentos de cartões. Em dezembro, 102 casos foram classificados como "Anuidade Cara", representando 25,31% do total de 403 cancelamentos realizados no mês.



**Gráfico 18 – Dez Motivos Recorrentes de Cancelamentos de Cartões – dezembro/2020**

**Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento - Trimestral**

Período	Solicitações de Cancelamentos	Cartões Cancelados	Valor da Perda
3º Trimestre de 2020	4.008	1.369	R\$ 103.361,46
4º Trimestre de 2020	3.439	1.427	R\$ 109.088,57
<b>Variação</b>	↓ <b>569</b>	↑ <b>58</b>	↑ <b>R\$ 5.727,11</b>

7.3.4 Resultado e performance do 4º trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior - de acordo com as informações da Geneg, diagramadas no Gráfico 19, o volume de solicitações de cancelamento de cartões passíveis de retenção foi de 3.439. Desse volume, foram cancelados 1.427 cartões o que gerou uma despesa operacional de R\$ 109.088,57, referente aos custos de produção, processamento e distribuição vinculados aos produtos, de acordo com o estudo realizado pela Coorc.

**Gráfico 19 - Incidência do ICR Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento – Trimestral**


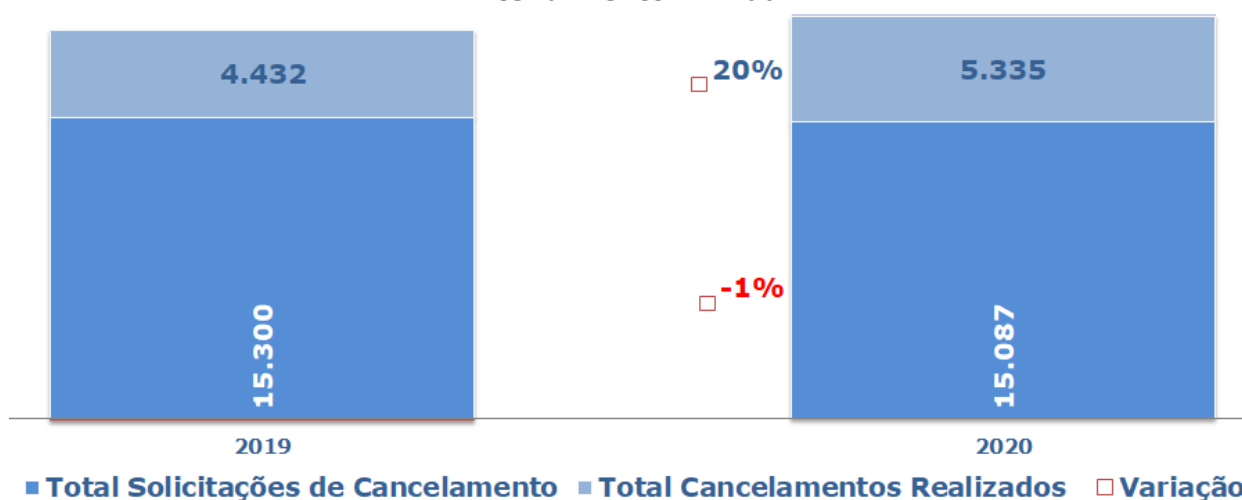
7.3.5 Inversamente proporcional aos interesses da BRBCARD, ficou evidenciado aumento na quantidade de solicitações de cancelamentos de 2%, bem como elevação no volume de cartões cancelados em 4% no 4º trimestre de 2020, em comparação com o trimestre anterior.

### Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento – Anual

Período	Solicitações de Cancelamentos	Cartões Cancelados	Valor da Perda
Ano de 2019	15.300	4.432	R\$ 312.538,14
Ano de 2020	15.087	5.335	R\$ 399.745,38
<b>Variação</b>	↓ <b>213</b>	↑ <b>903</b>	↑ <b>R\$ 87.207,24</b>

7.3.6 Por meio do Gráfico 20, é possível comparar a performance do indicador em 2020 em relação ao ano anterior. Fica evidente o aumento de 20% no volume de cartões cancelados apesar da redução de 1% no volume de solicitações para a demanda.

**Gráfico 20 – Incidência do ICR Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento – Anual**



## 8. CONCLUSÃO

8.1 Para atender ao despacho proferido pela Dicol em Reunião Ordinária nº. 565, realizada em 28/01/2020, às áreas envolvidas na matéria elaboraram plano de ação a fim de tratar os apontamentos elencados no referido Relatório.

8.2 A comparabilidade das informações de perdas e despesas operacionais de 2020 em relação à 2019, possibilita avaliar se as ações propostas e desenvolvidas pelas áreas foram efetivas em suas propostas, ou seja, se alcançaram reduções nos índices elencados no trabalho inicial.

8.3 Embora tenha havido desenvolvimento e conclusão de ações em 2020, para redução dos índices apurados no exercício de 2019, o relatório atual demonstra que os volumes de perdas e despesas no período analisado foram majorados em relação ao ano base, exceto para o ICR "Suficiência da Provisão" que apresentou redução de 37%, conforme tabulação abaixo:



<b>Perdas Operacionais</b>	<b>Ano - 2019</b>	<b>Ano - 2020</b>	<b>Variação</b>
Tratamento de Fraude	R\$ 341.340,87	R\$ 791.045,06	132%
Cartões Emitidos Sem Anuência do Cliente	R\$ 39.107,30	R\$ 56.336,32	44%
Suficiência da Provisão	R\$ 608.964,01	R\$ 385.947,35	-37%
<b>Despesas Operacionais</b>			
Faturas Devolvidas	R\$ 81.935,25	R\$ 84.584,08	3%
Cartões Destruídos	R\$ 431.652,06	R\$ 604.364,00	40%
Cancelamentos de Cartões – Central de Atendimento	R\$ 312.538,14	R\$ 399.745,38	28%

8.4 O Relatório demonstrou que para alguns meses do exercício de 2020, as ações desenvolvidas pelas áreas influenciaram na performance dos indicadores quando comparados aos resultados do mês anterior, porém não refletiu positivamente na comparação entre os dois exercícios (2020-2019).

8.5 Nota-se que os esforços empregados em 2020 para obtenção de menores níveis de perdas e despesas operacionais em relação à 2019, não foram suficientes em decorrência dos efeitos sazonais provocados pela pandemia de Covid-19, exceto para as perdas com ações judiciais que foram reduzidas em decorrência das paralisações do meio judiciário.

8.6 Cabe salientar sobre a continuidade das ações empregadas bem como a proposição de novas estratégias, adaptadas ao novo cenário socioeconômico/financeiro, com o objetivo de alcançar efetivas reduções nos volumes de perdas e despesas operacionais da BRBCARD.

8.7 As considerações deste relatório, refletem resultados das análises limitadas ao escopo e amostragem definida para tal, e não garantem a inexistência de outras além das mencionadas. Assim, outras evidências e recomendações poderão surgir em trabalhos futuros.

Renato Pereira Amador  
Gerente de Controles Internos

Rafael Rodrigues Lima  
Analista de Controles Internos