

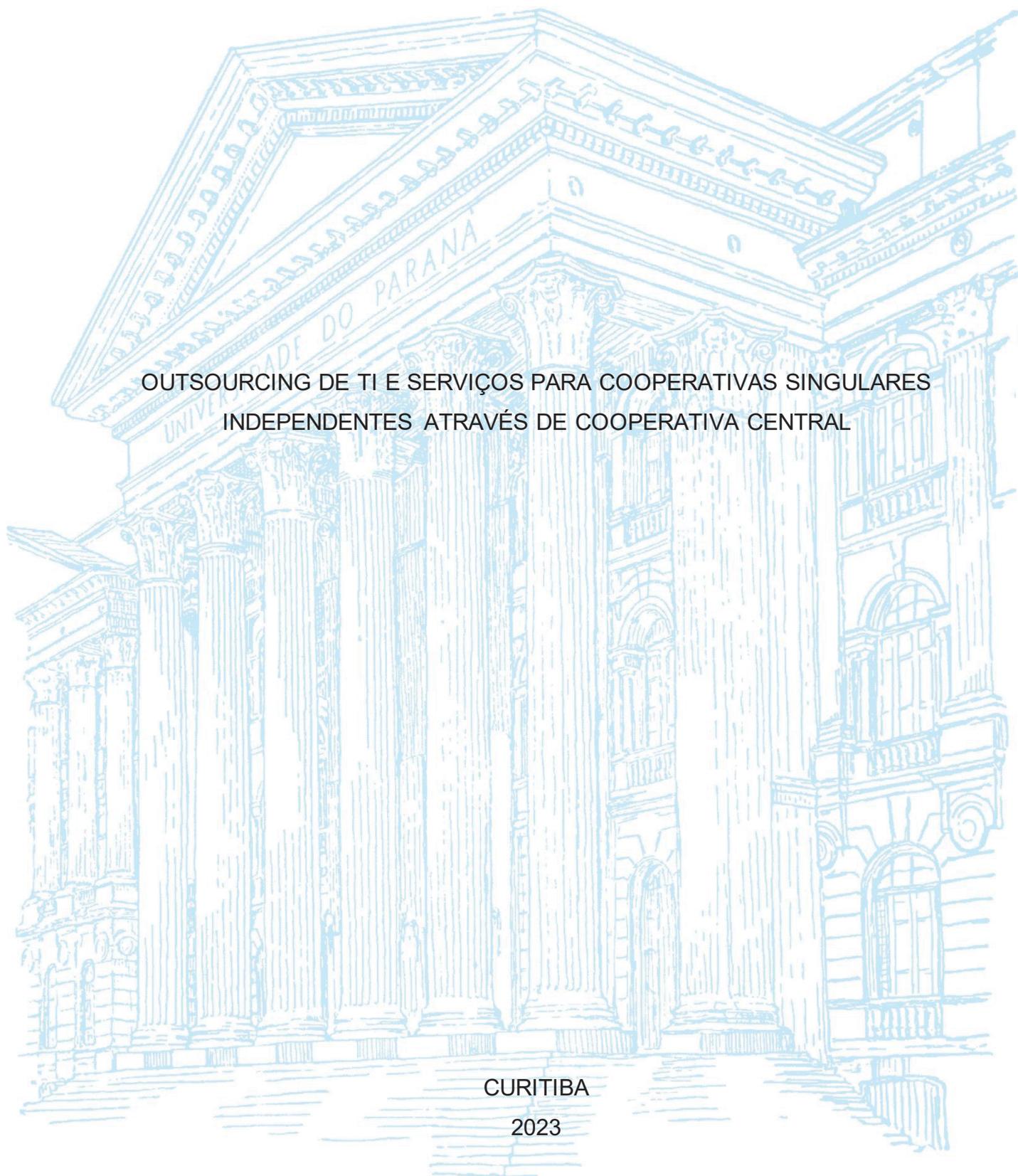
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDERSON BARROS DE OLIVEIRA

OUTSOURCING DE TI E SERVIÇOS PARA COOPERATIVAS SINGULARES
INDEPENDENTES ATRAVÉS DE COOPERATIVA CENTRAL

CURITIBA

2023



ANDERSON BARROS DE OLIVEIRA

OUTSOURCING DE TI E SERVIÇOS PARA COOPERATIVAS SINGULARES
INDEPENDENTES ATRAVÉS DE COOPERATIVA CENTRAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos pré-requisitos à obtenção do título de Especialista, na conclusão do curso de especialização em banking para cooperativas de crédito, pela Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. PhD Gustavo Abib

CURITIBA

2023

RESUMO

Este trabalho apresenta estudo sobre o desenvolvimento de solução de outsourcing de TI e de serviços, elaborado por cooperativa central para atender as necessidades de cooperativas singulares. Este estudo apresenta para cooperativas centrais oportunidade para alavancagem dos seus negócios e para o fortalecimento do cooperativismo de crédito através do exercício da intercooperação. Através de pesquisa de mercado identificou-se que cooperativas de crédito singulares, de menor porte, enfrentam uma dificuldade em arcar com custos operacionais, de sistemas e tecnologias e de observância às diversas regulamentações do Banco Central do Brasil. Diante disto a Uniprime Central identificou uma oportunidade de desenvolver uma central de serviços voltada para atender cooperativas singulares de crédito sem a obrigatoriedade de filiação destas cooperativas. A análise de viabilidade consistiu na verificação de embasamento legal e regulatório para este tipo de prestação de serviço, avaliação do cenário mercadológico e dos recursos necessários para o projeto, que culminou no desenvolvimento de um plano de implementação. O outsourcing de TI e serviços para cooperativas singulares independentes é um mercado que pode ser explorado pelas cooperativas centrais. Este trabalho contribui para a compreensão desse tema e pode orientar as cooperativas na tomada de decisões estratégicas e proporcionar maximização dos resultados, com reflexo no fortalecimento do segmento cooperativo.

Palavras-chave: terceirização, tecnologia, TI, serviços, cooperativa, crédito, central, independente, intercooperação, sistema.

ABSTRACT

This academic work presents a study on the development of an IT and services outsourcing solution, prepared by a central cooperative to meet the needs of individual cooperatives. This study presents central cooperatives with opportunity to leverage their businesses and strengthen the credit cooperative movement through the practice of intercooperation. Through market research, it was identified that smaller individual credit cooperatives face difficulties in covering operational, system, and technology costs, as well as complying with various regulations of the Central Bank of Brazil. In light of this, Uniprime Central identified an opportunity to develop a service center aimed at serving individual credit cooperatives without the obligation of their affiliation to these cooperatives. The feasibility analysis consisted of verifying the legal and regulatory basis for this type of service provision, evaluating the market scenario, and assessing the resources needed for the project, which culminated in the development of an implementation plan. Outsourcing IT and services to independent individual cooperatives is a market that can be explored by central cooperatives. This work contributes to the understanding of this topic and can guide cooperatives in making strategic decisions and achieving results maximization, with an impact on the strengthening of the cooperative sector.

Keywords: outsourcing, technology, IT, services, cooperative, credit, central, independent, intercooperation, system.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CUSTO DO PROJETO POR SETOR.....	12
TABELA 2 – CENÁRIOS E PROJEÇÕES	14

SUMÁRIO

1. Introdução	06
2. Referencial Teórico	07
3. Diagnóstico e Descrição da Situação-Problema	10
4. Proposta técnica para solução da Situação-Problema	12
5. Conclusão	21
6. Referências Bibliográficas	23

1. INTRODUÇÃO

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) é composto por cooperativas de crédito, instituições financeiras formadas pela associação de pessoas com interesses comuns, para através da mutualidade oferecerem serviços financeiros exclusivos aos seus associados. O SNCC é composto por cooperativas de 1º grau (as chamadas cooperativas singulares), de 2º grau (as cooperativas centrais) e 3º grau (as confederações). Segundo informações publicadas pelo Banco Central do Brasil, até dezembro de 2022 existiam 799 cooperativas singulares, sendo 217 cooperativas independentes, ou seja, que não estavam filiadas a uma cooperativa central.

Cooperativas singulares de menor porte e estrutura enfrentam dificuldade em arcar com todos os custos operacionais, de sistemas e tecnologias e de observância às disposições legais e regulamentares emanadas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil. E apesar destes reguladores sempre ressaltarem para as cooperativas singulares os benefícios e a segurança proporcionados pela filiação, ainda há cooperativas que decidem por se manter atuando de maneira independente.

Diante disto a Uniprime Central Nacional de Cooperativa de Crédito (Uniprime Central) iniciou estudo para desenvolver uma solução de outsourcing de TI e de serviços para atender as necessidades das cooperativas singulares que atualmente não estão filiadas a uma cooperativa central, sem a necessidade de filiação. Com isso a Uniprime Central visa atingir dois objetivos principais e que se complementam: a alavancagem do seu negócio e o fortalecimento do cooperativismo de crédito através do exercício da intercooperação.

Entende-se que a cooperação com cooperativas de menor porte é necessário para que estas cumpram com suas obrigações legais e regulatórias e operacionais, para que cada vez mais tenha capacidade de oferecer produtos e serviços compatíveis com o mercado e se mantenha de forma sustentável. Isto resulta no crescimento da cooperativa e economia local e, conseqüentemente, o fortalecimento de todo o segmento cooperativo, bem como em mais pessoas sendo alcançadas através dos princípios e valores do cooperativismo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Maximizar resultados a partir de melhorias na performance, este é o âmago da outsourcing. Conceito que surgiu no início da era pós-industrial, tornou-se uma estratégia para grandes companhias alavancarem seus negócios e se manterem competitivas no mercado global. O outsourcing trouxe aos administradores o entendimento de que os esforços de uma empresa devem estar focados em suas atividades essenciais, e que as atividades-meio, como o fornecimento de tecnologia e outros serviços, por exemplo, podem ser terceirizadas (FIA, 2019).

Outsourcing é um termo de origem inglesa, derivado do verbo outsource que, por sua vez, é formado pela junção de duas palavras: out = fora e source = fonte. A tradução da própria palavra já comunica que o principal objetivo do outsourcing não é somente a redução de custos internos, apesar deste ser um dos benefícios gerados. O propósito está na contratação de mão de obra especializada em matérias não relacionadas ao negócio principal das empresas, para que estas estejam focadas na execução de suas atividades principais.

A atividade de outsourcing pode ser definida como a transferência da responsabilidade do gerenciamento do fornecimento de um serviço para um terceiro, administrada por um acordo dos níveis dos serviços estabelecidos (Gay e Essinger, 2000, apud Figueiredo, Bremer e Maldonado, 2003). Com a contratação de profissionais especializados para determinados serviços, as empresas podem atuar de maneira mais estratégica no aprimoramento de seus produtos e serviços essenciais, na automação de processos e controles, no fortalecimento da cultura organizacional e no posicionamento competitivo da marca, atributos que, de uma forma coesa, proporcionam valor para os clientes e para o negócio.

O outsourcing de TI pode ser definido como a transferência de componentes ou de segmentos de uma infraestrutura interna de tecnologia, de pessoas, de processos ou de aplicativos, para um provedor externo, independentemente da grandeza do projeto (Cherry, 1999 apud Figueiredo, Bremer e Maldonado, 2003). No que tange a outsourcing de serviços, segundo Pizarro (2010 apud Tomé, 2022) esta modalidade pode ser distinguida por dois tipos: outsourcing total, onde há terceirização da maior parte dos serviços, e outsourcing parcial, onde há terceirização de serviços específicos.

A globalização e a competitividade entre as organizações têm fomentado a busca por soluções para a melhoria de processos decisórios e de gestão (Silva, 2015, apud Braz, Gomes, Tosta e Freitas, 2020). O modelo outsourcing permite que as empresas se qualifiquem em determinados setores sem aumentar a sua complexidade, mantendo uma estrutura enxuta e processos mais ágeis, fatores estes imprescindíveis em um tempo de alta volatilidade de mercado, onde se exige uma aprendizagem mais célere e adaptabilidade as novas tendências (FIA, 2019). Não é contratar por contratar, mas agregar mais expertise técnica e tecnológica ao negócio para se tornar mais produtivo e competitivo.

Sobre a competitividade no mercado financeiro é possível afirmar que:

Com clientes buscando cada vez mais facilidades e serviços mais baratos, surgem “startups” de tecnologia financeira (conhecidas como fintechs), que acirraram a concorrência no mercado financeiro, especializando-se em diversos segmentos que antes eram apenas de domínio dos bancos. Estes, agora, se veem na obrigação de reagir e adentrar a esse mundo digital, absorver esses desenvolvimentos e diversificar seus produtos e formas de atendimento, sem perder espaço para os iniciantes no mercado (Machado, 2020, p. 85).

Devido ao avanço da transformação digital, instituições financeiras têm agregado às suas estruturas, empresas e profissionais especializados visando a melhoria de seus sistemas e infraestrutura tecnológica, a construção de canais digitais dinâmicos que melhoram a experiência dos usuários, e a implementação de controles voltados a segurança da informação e proteção dos dados processados e armazenados (Montini, 2021). Este movimento é nítido em fintechs, instituições de pagamento e bancos digitais, que vem assumindo importante posição no mercado atual. As cooperativas de crédito precisam estar alinhadas a estas tendências para prosseguir ganhando mercado e fortalecer o segmento.

E se o cenário atual apresenta grandes desafios para qualquer instituição do ramo financeiro, para as cooperativas de crédito singulares não integrantes de sistemas cooperativos estes desafios são ainda maiores. Não obstante a necessidade de investimento em infraestrutura de tecnologia e sistemas de informação mais modernos para o fornecimento de produtos e serviços como o PIX, por exemplo, há um alto custo de observância para o atendimento de obrigações instituídas pelos órgãos reguladores, a exemplo do open finance (Montini, 2021).

Acredita-se que aplicando o princípio da intercooperação, que dispõe que as cooperativas sirvam de forma mais eficaz os seus cooperados, e fortaleçam o movimento cooperativo trabalhando em conjunto para o seu desenvolvimento (Meinen e Port, 2014), é possível a criação de uma central de serviços apta para atender as necessidades de cooperativas singulares de crédito, sem a obrigatoriedade destas se filiarem a uma cooperativa central, tendo como base, além das aspirações comerciais, a cooperação com instituições de menor porte, para que estas cumpram com suas obrigações legais e regulatórias, bem como possuam capacidade de oferecer produtos e serviços de maior qualidade para os seus cooperados, mantendo-se competitiva no mercado. Com isso, todo o segmento é fortalecido através do cumprimento do sexto princípio do cooperativismo.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

A Uniprime Central Nacional de Cooperativa de Crédito (Uniprime Central), é uma cooperativa de crédito de segundo grau fundada em 30 de setembro de 1998 por um grupo de médicos, visando oferecer condições de crescimento e desenvolvimento para seus cooperados, através da prestação de serviços em busca de maior qualidade operacional e conformidade a dispositivos legais e regulamentares aplicáveis às cooperativas de crédito. Atualmente, por meio de autorização do Banco Central do Brasil, atende também a instituições e profissionais dos mais diversificados ramos de atividade, nos seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. No entanto, a Uniprime Central já possui autorização para atuar nacionalmente.

Com um atendimento personalizado a Uniprime Central oferece, por meio de suas cooperativas singulares, uma ampla gama de produtos e serviços financeiros, como investimentos em RDC – Recibo de Depósito Cooperativo, financiamento de veículo, crédito imobiliário, crédito rural, cartão de crédito, seguros, entre outros. O quadro funcional da Uniprime Central conta com quarenta e quatro colaboradores, com uma projeção de aumento para adequação às expectativas de crescimento.

No ano de 2020 a Uniprime Central possuía oito cooperativas em seu quadro de singulares filiadas, mas devido a um movimento de desfiliações em 2021 passou a ser constituída por apenas duas singulares, momento em que a gestão identificou a oportunidade de buscar novas parcerias no mercado. Com isso, o modelo de negócio foi reformulado e foram criadas soluções para atender cooperativas singulares através da prestação de serviços de suporte em áreas como compliance, administrativo e de negócio. Atualmente a Uniprime Central possui seis cooperativas singulares filiadas e uma abrangência em mais de dois mil municípios, atendendo a aproximadamente sessenta mil associados.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Através de pesquisa de mercado identificou-se que cooperativas de crédito singulares de menor porte enfrentam uma dificuldade em arcar com custos

operacionais, de sistemas e tecnologias, e de observância às diversas regulamentações do Banco Central do Brasil. Há uma escassez de soluções sistêmicas e de prestadores de serviços que conhecem a fundo o segmento cooperativo e então desenvolvem soluções que atendam as particularidades deste negócio.

Na questão de sistemas e tecnologia para suportar as operações, os sistemas de mercado com maior expertise em produtos e serviços financeiros e que oferecem mais segurança no processamento e armazenamento de dados e informações, além de caros, são modelados para atender bancos comerciais e múltiplos, e a contratação de tais sistemas acaba demandando em diversas adequações ao negócio das cooperativas de crédito e customizações que inviabilizam os projetos. Além disso, há diversas obrigações legais e regulamentares que demandam alto custo de observância, a exemplo da implementação de uma estrutura para a execução de processos de compliance, gestão de riscos e controles internos, e da contratação de auditores para a realização das atividades de auditoria interna, auditoria das demonstrações financeiras e da auditoria cooperativa.

Normalmente quando cooperativas singulares são filiadas a uma central, a gestão dos custos é compartilhada e elas acabam não sentindo o impacto em financiar toda a estrutura. Porém, essa filiação exige o cumprimento de regras e também o desembolso de valores que cooperativas de menor porte e com capacidade financeira limitada podem não conseguir cumprir. E não se filiando a uma cooperativa central, as cooperativas singulares arcam com todos os seus custos e despesas, e até mesmo as terceirizações se tornam uma opção onerosa.

Diante disto, a Uniprime Central identificou uma oportunidade de desenvolver uma central de serviços voltada para atender cooperativas singulares de crédito, em um modelo outsourcing de TI e de serviços, sem a obrigatoriedade de filiação destas cooperativas, uma vez que já possui uma infraestrutura tecnológica e profissionais qualificados para atender as demandas do cooperativismo. Houve um estudo de viabilização do projeto por meio da verificação de embasamento legal e regulatório para este tipo de prestação de serviço, e levantamento junto a cooperativas singulares selecionadas, através de questionários, sobre as reais necessidades destas cooperativas, a fim de que fosse mensurado como a Uniprime Central pode atendê-las, pontos estes que serão abordados nas próximas seções deste trabalho.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Conforme relatado nas seções anteriores deste projeto acadêmico, nossa proposta consiste na prestação de serviços de infraestrutura de tecnologia e de serviços que possibilitem para as cooperativas singulares de crédito o atendimento das obrigações legais e regulatórias que lhes são aplicáveis e proporcionem mais oportunidades de negócio, a um preço acessível a elas. Foi verificado embasamento legal na Lei Complementar nº 196 e na Resolução CMN nº 5.051, atos normativos publicados em 2022.

Ao mesmo tempo que este projeto possibilita receitas e tem uma expectativa de retorno satisfatório, exige mudanças organizacionais que subsidiem a execução do planejamento e viabilizem o atingimento dos objetivos. No aspecto operacional este projeto não tende a proporcionar mudanças expressivas, visto que os procedimentos que uma cooperativa central já presta para as cooperativas filiadas serão os mesmos ofertados para as cooperativas não filiadas, ou seja, os procedimentos atualmente implementados serão estendidos para as cooperativas em prospecção.

A mudança mais significativa está na estrutura, tanto de pessoal quanto de tecnologia. Se faz necessário reforçar a equipe responsável pelo desenvolvimento e manutenção de sistemas, ampliar a capacidade de ambiente de rede para armazenamento de dados e informações em nuvem, e aprimorar o ambiente de controles internos, a fim de garantir que os processos executados e os riscos envolvidos no negócio da central de serviços e das cooperativas que farão uso dos seus serviços, estejam devidamente mapeados, formalizados, controlados e monitorados.

O tipo de metodologia aplicada no projeto será uma metodologia híbrida, que é composta por um misto de conceitos da metodologia tradicional – ou preditiva – com a metodologia ágil. O escopo do projeto será detalhado, os cronogramas e orçamento serão previamente estabelecidos, mas com flexibilidade para adaptações ao longo do projeto, e as equipes envolvidas serão gerenciadas, mas também terão autonomia dentro de suas alçadas para tomar ações que otimizem tempo e recursos para o alcance dos objetivos. Portanto, para a criação da central de serviços será aplicada a metodologia de projeto “Project Model Canvas”.

4.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Com base no estudo e planejamento estratégico realizado, foi estabelecido que o ponto de equilíbrio para a manutenção das atividades da central de serviços seria atingido com a filiação de, pelo menos, mais três cooperativas ao sistema e a adesão de 14 cooperativas utilizando apenas a prestação de serviços em outsourcing. Esse número pode variar para chegar ao mesmo ponto de equilíbrio, porém a análise técnica da situação-problema será baseada nesse parâmetro. Estabelecidas as metas, o plano é determinar as etapas para o alcance desses números.

O projeto tem início numa pesquisa de mercado para a identificação das maiores necessidades e aspirações das cooperativas singulares, para que sejam desenvolvidos pacotes de serviço de interesse dessas cooperativas. Na sequência, será realizada a identificação de possíveis cooperativas a serem atendidas e que estejam dentro dos parâmetros de atuação da central de serviços. Estas atividades serão conduzidas pelo diretor executivo e a equipe por ele criada.

Identificadas as cooperativas singulares de crédito atualmente existentes, com base na relação pública disponível no site do Banco Central do Brasil, será iniciado processo de prospecção através do envio de ofícios contendo o agendamento de apresentações da estrutura da central, informações sobre os serviços a serem prestados de acordo com o modelo de negócio e a formulação de proposta de valores baseada em um plano de pacotes de serviços que variam de acordo com o nível de utilização. A princípio essa atividade também será realizada pelo diretor executivo, com a projeção de criar um departamento comercial voltado para essa atividade.

Após o aceite da proposta por parte da cooperativa contratante, será iniciado o planejamento para realização da migração dos sistemas operacionais, realizada pelo setor de tecnologia da informação, e o planejamento financeiro para início dos pagamentos referente à prestação de serviços ou, se assim decidido pela cooperativa singular, a filiação. Em seguida os gestores dos departamentos internos realizarão o mapeamento das necessidades e obrigações legais e regulatórias da cooperativa singular, com o intuito de minimizar os possíveis riscos operacionais do processo, e elaborar treinamentos, se necessários, com vistas a ambientar as singulares com a forma de trabalho da central de serviços e providenciar as adequações para que as necessidades individuais sejam atendidas.

Após a contratação e início do programa de migração, ficará sob a responsabilidade do diretor executivo e do coordenador de projetos o monitoramento das atividades e o devido direcionamento para a correção de eventuais percalços que surjam no decorrer do projeto, para que sejam definidas ações que assegurem o atingimento dos resultados esperados pela central de serviços e pela cooperativa singular.

4.3 RECURSOS

Com base nos estudos realizados e análise dos custos atuais da cooperativa central, foram avaliados alguns possíveis cenários com o intuito de elaborar os pacotes de serviços a serem oferecidos para as cooperativas contratantes. Inicialmente o estudo buscou identificar qual o real valor dispendido atualmente com cada setor dentro da central. A análise foi feita com base em custos com pessoal, utilização de softwares e serviços de terceiros utilizados em cada setor.

SETOR	Valores em %
CENTRAL	VALOR
Conselho	0,57%
Diretoria	13,41%
Serviços Técnicos Especializados	3,10%
Despesas Administrativas	2,68%
Serviços de Terceiros	2,83%
Promoções e Relações Públicas	0,15%
Aprovisionamentos e Ajustes	0,80%
Pessoal Administrativo	4,24%
Software Crédito Rural+ B3	2,53%
COMPE	
Pessoal Administrativo	3,14%
Serviços de Terceiros	4,35%
Despesas Administrativas	0,01%
Softwares	1,18%
TI	
Infraestrutura	13,39%
Suporte e Desenvolvimento	21,57%
CONTROLES INTERNOS	
Pessoal Administrativo	0,92%
RISCOS	
Pessoal Administrativo	2,21%
Software	0,60%
SUPORTE	
Pessoal Administrativo	3,56%
Software	2,92%
CONTÁBIL - FINANCEIRA	
Pessoal Administrativo	5,40%
GESTÃO DE PESSOAS	
Pessoal Administrativo	1,61%
Software	0,05%
CORRETORA	
Pessoal Administrativo	4,11%
TOTAL	95,34%

Tabela I – Custo do projeto por setor

De acordo com os resultados obtidos, identificou-se que o maior custo hoje para a central é concentrado nos setores de corretora e tecnologia que depende de maior número de colaboradores, além da necessidade de contratação de softwares, licenças, despesas com data centers e parcerias com fornecedores do setor para atendimento às necessidades sistêmicas e tecnológicas. Baseado nos custos efetivos da central, foram desenvolvidos os pacotes de serviços que serão oferecidos às cooperativas, considerando o porte, custo por implantação e custo por cooperado, métricas que refletem diretamente na estrutura disponibilizada.

Foram criados quatro pacotes considerando o porte das cooperativas singulares por quantidade de cooperados:

- Pacote I - até 3.000 cooperados;
- Pacote II - até 10.000 cooperados;
- Pacote III - até 30.000 cooperados; e
- Pacote IV - até 60.000 cooperados.

Além deste cenário, ainda considerando a quantidade de cooperados, foi criado também um pacote exclusivo para as cooperativas que manifestarem interesse em filiação. É importante destacar que os valores reais definidos para os pacotes serão mantidos em sigilo e as métricas serão apresentadas em forma de porcentagem.

4.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A finalidade da análise dos custos realizados no tópico anterior, é avaliar a viabilidade do projeto de prestação de serviços alinhados ao custo operacional atual da Central. Cabe ainda a necessidade de avaliação de novas projeções no caso da necessidade de contratação de colaboradores, aumento de infraestrutura e serviços especializados para suprir a demanda gerada pelas cooperativas aderentes.

Nesse contexto, foram analisados alguns cenários com o intuito de projetar a viabilidade: (i) No cenário 1 foi considerado somente a prestação de serviços, sem a taxa de licenciamento da marca e sem rendimento do capital aportado; (ii) No cenário 2 foi considerado além da prestação de serviços o rendimento de capital, porém sem taxa de licenciamento da marca; (iii) No cenário 3 foi contemplada a prestação de

serviços mais o rendimento de capital e a taxa de licenciamento da marca; e (iv) No cenário 4 foi repetido os itens dos outros 3 cenários com a possibilidade de ajustes de estruturas e custos.

Mediante estes dados que foram planilhados e com base nos custos identificados no item anterior, verificamos que o equilíbrio econômico-financeiro da cooperativa central é atingido com um mínimo de 14 cooperativas utilizando a prestação de serviços e mais três cooperativas filiadas, sendo que, a partir desse número ficam praticamente zerados os resultados, isso considerando a pior situação, que seria o cenário 1, pois a cooperativa central não teria o rendimento de aplicação das centralizações financeiras e nem a taxa de licenciamento da marca.

RESULTADO CONTÁBIL				
RECEITAS	CENÁRIO 1	CENÁRIO 2	CENÁRIO 3	CENÁRIO 4
RECEITA PROJETADA	100%	83%	79,84%	79,84%
APLICAÇÃO FINANCEIRA CENTRAL				
RENDIMENTO CENTRAL	-	17%	16,36%	16,36%
TAXA LICENCIAMENTO MARCA	-	-	3,80%	3,80%
RECEITA TOTAL PROJETADA				
TOTAL	100%	100%	100%	100%
CUSTOS PROJETADOS				
IMPOSTOS	11%	9%	9%	9%
CENTRAL	22%	18%	17%	17%
COMPE	12%	10%	9%	3%
TI	37%	31%	30%	25%
CONTROLES INTERNOS	1%	1%	1%	1%
RISCOS	2%	2%	2%	2%
SUPORTE	6%	5%	5%	5%
CONTÁBIL	3%	3%	3%	3%
GESTÃO DE PESSOAS	1%	1%	1%	1%
CORRETORA	3%	2%	2%	2%
TOTAL	99%	82%	79%	68%
RESULTADO PROJETADO				
	0,01	0,18	0,21	0,32

Tabela II – Cenários e projeções

4.5 RESULTADOS ESPERADOS

O planejamento realizado visa uma atuação diferenciada no mercado, que ainda não possui central de serviços que atendam a cooperativas singulares sem a necessidade de filiação à central. Com isso pretende-se a construção de uma

estrutura cada vez mais competente e atualizada, podendo assim prestar serviços cada vez melhores aos filiados e clientes a um custo acessível, fortalecendo o sistema cooperativo como um todo.

A avaliação dos resultados se dará através de indicadores relacionados ao custo, à qualidade e ao tempo, através do comparativo com seus números no período anterior a adesão aos serviços prestados pela central e os resultados após a contratação dos serviços. Em contrapartida, também será avaliado a viabilidade financeira da central de serviços, verificando se o número de cooperativas estabelecidas na fase estruturante do projeto é adequado para que haja o retorno financeiro planejado, principalmente pelo fato do aumento da quantidade de mão de obra e infraestrutura para atender as novas cooperativas singulares.

4.5.1 Resultados para a cooperativa central

Com esse estudo objetivamos mostrar que uma cooperativa central pode atuar de uma forma que faça valer a intercooperação, proporcionando condições ideais de trabalho para as singulares. Além do cumprimento de valores cooperativos, a cooperativa central poderá alcançar os seguintes resultados:

- a) Maior consolidação da marca perante o segmento cooperativo;
- b) Melhora na eficiência operacional e econômica da cooperativa;
- c) Aumento do nível de satisfação das cooperativas singulares filiadas, tendo em vista que as receitas auferidas poderão proporcionar resultados maiores em cada exercício;
- d) Aumento da capacidade dos colaboradores internos e dos indicadores de desempenho;
- e) Crescimento na infraestrutura de tecnologia da informação;
- f) Aprimoramento do Know-how da operação;
- g) Aprimoramento da análise de custos.

4.5.2 Resultados para as cooperativas singulares

Os resultados esperados para as cooperativas singulares, conforme abordado em seções anteriores deste trabalho, são:

- a) Aumento da sua capacidade técnica, operacional e de estrutura de tecnologia da informação;
- b) Maior capacidade na aderência a novos atos normativos publicados pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil ou outros órgãos que regulam atividades desempenhadas na cooperativa;
- c) Segurança para os administradores quanto aos exercício das atividades e cumprimento das obrigações regulatórias, por meio de procedimentos de monitoramento e controle e experiência e solidez da cooperativa central, sem que esta interferência no modo de atuar da cooperativa, e sem a imposição de metas e de investimentos inerentes a uma filiação;
- d) Redução de custos e/ou despesas de observância ao regulamento aplicável, bem como em infraestrutura de tecnologia e segurança da informação;
- e) Ao aderir uma estrutura de tecnologia e de segurança mais robusta e contar com profissionais qualificados que terá acesso pela cooperativa central, a exemplo de auditores, equipe de ouvidoria, compliance e controles internos, há ganho de maior credibilidade perante o órgão de supervisão e dos potenciais cooperados, o que proporciona possibilidade de alavancagem nos negócios e aumento da satisfação dos cooperados já associados.

4.5.3 Resultados para os cooperados das cooperativas singulares

Com a contratação da central de serviços de uma cooperativa central, os cooperados das cooperativas singulares podem ter acesso a novos produtos e serviços financeiros, e ganhar novas experiências financeiras por meio de uma plataforma tecnológica de alto nível.

Os cooperados também ganham maior segurança quanto a confiabilidade na proteção de dados e informações, ao ser beneficiado por uma estrutura de compliance e controles internos e de segurança da informação que a cooperativa terá acesso no estabelecimento da relação de negócio.

4.5.4 Resultados para os prestadores de serviço

O estudo realizado demonstra que há benefício para os prestadores de serviço de tecnologia da informação e de auditoria, parceiros da cooperativa central. Estes podem ampliar sua carteira de clientes e, conseqüentemente, seus objetivos de negócio, visto que podem alcançar maior número de cooperativas singulares atendidas através da cooperativa central, uma vez que as cooperativas poderão contratar os serviços a um preço mais competitivo se comparado a uma contratação direta com tais prestadores de serviço.

O atendimento em massa a um preço diferenciado e mais competitivo pode elevar as receitas destas empresas. É possível considerar que, em algum nível, a parceria com cooperativas singulares pode também contribuir na consolidação da marca destes prestadores de serviço no segmento cooperativo, ao ponto de se alcançarem maior participação no mercado de cooperativas em geral.

4.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

No planejamento foi contemplado o mapeamento dos principais riscos inerentes ao projeto, a fim de que sejam monitorados e que as eventuais intercorrências sejam gerenciadas de maneira proativa e que o curso do projeto seja corrigido rapidamente, os quais são:

- I. Risco 1: Projeto de cooperativas singulares interessadas não possuir viabilidade técnica para atendimento.
- II. Risco 2: Custos dos serviços ofertados pela central de serviços não serem absorvidos pelas cooperativas singulares.
- III. Risco 3: Baixa aderência pelas cooperativas singulares, inviabilizando a continuidade do projeto e o retorno esperado dos investimentos.

- IV. Risco 4: Atraso no cumprimento dos cronogramas para a migração de sistema operacional e implementação de novos procedimentos nas cooperativas.
- V. Risco 5: Ausência de mão de obra especializada nas cooperativas, resultando em mais tempo empregado em treinamentos e capacitação interna.
- VI. Risco 6: Alta aderência pelas cooperativas que faça com que o projeto demande de novos investimentos não contemplados no orçamento original.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou a apresentação de estudo de mercado sobre outsourcing de TI e serviços para atender cooperativas singulares independentes, a ser aplicado por uma cooperativa central, visando obter informações sobre a viabilidade do negócio e das oportunidades que ela proporciona para uma cooperativa central que deseje atuar como uma central de serviços e de tecnologia.

Foi identificado que a situação atual de mercado contribui para a viabilidade do projeto, uma vez que as cooperativas singulares independentes se veem diante de um mercado altamente competitivo, bem como de um cenário de constantes mudanças no ambiente legal e regulatório aplicável e de evoluções no segmento cooperativo, que cada vez mais exigem das instituições uma infraestrutura tecnológica moderna, um ambiente cibernético seguro, efetividade das ações de compliance e controles internos e da gestão de riscos.

Cooperativas centrais podem contribuir com o crescimento e fortalecimento do segmento, atuando como uma central de serviços com foco em proporcionar para as cooperativas singulares independentes pacotes de serviços e o fornecimento de tecnologia que as tornem mais competitivas e aderentes às suas atribuições como instituição financeira, permitindo acesso a recursos especializados, tecnologia avançada e melhores práticas de mercado. Ao contratar uma central de serviços as cooperativas singulares podem se beneficiar de economias de escala, com o compartilhamento de conhecimentos e um amplo portfólio de serviços especializados.

É importante destacar que tanto a cooperativa central – na estruturação do projeto de construção de outsourcing de TI e de serviços – e a cooperativa singular – na elaboração de projeto para aderir a uma central de serviços – devem realizar uma análise criteriosa a fim de avaliar a viabilidade dos recursos investidos e dos resultados que se pretende alcançar, devendo ser considerada as necessidades específicas de cada cooperativa singular e independente, as particularidades dos negócios destas e buscar um alinhamento quanto a cultura organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças estratégicas e operacionais que o projeto tende a oferecer.

Por fim, conclui-se que o outsourcing de TI e serviços para cooperativas singulares independentes é um mercado que pode ser explorado pelas cooperativas, que podem proporcionar alavancagem nos negócios das cooperativas de crédito e

fortalecer o segmento através da aplicação prática do princípio da intercooperação. Este trabalho contribui para a compreensão desse tema e pode orientar as cooperativas singulares na tomada de decisões estratégicas e proporcionar maximização dos resultados, com reflexo no fortalecimento do segmento cooperativo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Central do Brasil. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama>>. Acesso em: 07 jul. 2023.

BRAZ, Erivelton Toreta. A busca pela eficiência através da terceirização de serviços. Orientador. Espírito Santo: Editora UFES/CEUNES/DETEC, 2020.

FIGUEIREDO, Rejane M. da Costa; BREMER, Carlos Frederico; MALDONADO, José Carlos. Evolução dos modelos de outsourcing: o estado da arte da literatura dos novos provedores de serviços de aplicativo. Belo Horizonte: iVentura, 2003.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. Cooperativismo Financeiro: Percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Editora Confedbras, 2014.

MONTINI, Alessandra. Digitalização dos bancos: quais são as tendências e desafios? FEBRABAN Tech, 2021. Disponível em: <<https://febrabantech.febraban.org.br/especialista/alessandra-montini/digitalizacao-dos-bancos-quais-sao-as-tendencias-e-os-desafios>>. Acesso em: 30 de setembro de 2022.

FIA Business School. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/outsourcing/>>. Acesso em: 30 set. 2022.

TOMÉ, Rute. Outsourcing – Estratégia de Negócios. 32 páginas. Trabalho de Mestrado Administração Público-Privada. Faculdade de Direito Universidade de Coimbra, 2022.