

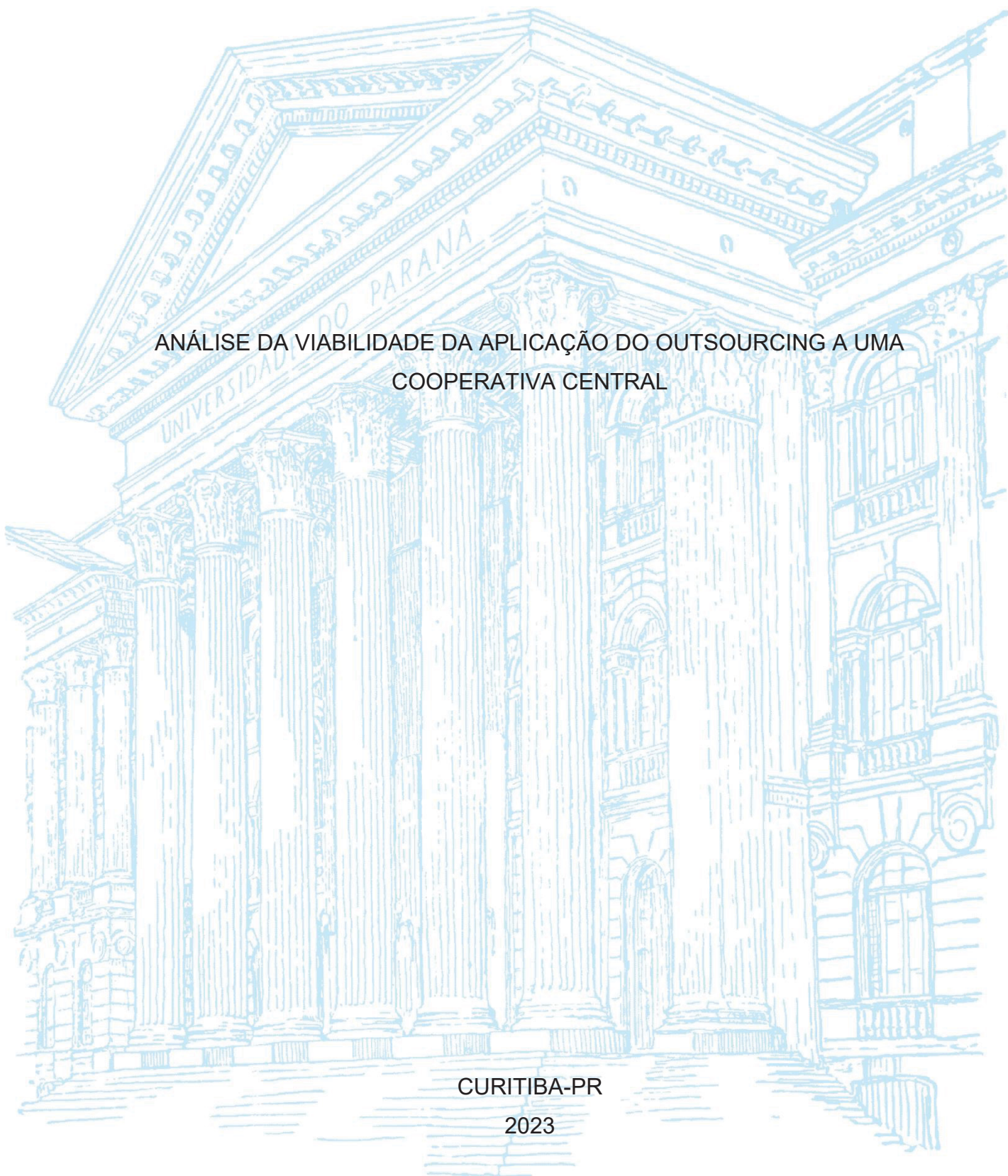
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOSIMARA GISELE APARECIDA MASSON

ANÁLISE DA VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DO OUTSOURCING A UMA
COOPERATIVA CENTRAL

CURITIBA-PR

2023



JOSIMARA GISELE APARECIDA MASSON

ANÁLISE DA VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DO OUTSOURCING A UMA
COOPERATIVA CENTRAL

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA-PR

2023

RESUMO

O outsourcing é uma prática bastante utilizada e que vem tornando-se cada vez mais comum. O tema proposto vem de encontro com a situação problema de uma cooperativa central que encontrou na terceirização uma oportunidade de mercado. Os estudos acerca do outsourcing são amplos, porém não dedicados ao cooperativismo. Este trabalho, com base na literatura existente sobre o assunto, se propõe a analisar a viabilidade da aplicação desta prática a uma cooperativa de crédito central ao oferecer serviços a cooperativas singulares, sem a necessidade de filiação. Os resultados obtidos com a aplicação na prática, se mostraram benéficos, porém desafiadores, uma importante percepção para aprimorar as estratégias desse processo.

Palavras-chave: Cooperativas de Crédito, Outsourcing, Prestação de Serviço.

ABSTRACT

Outsourcing is a widely used practice that is becoming increasingly common. The proposed theme meets the problem situation of a central cooperative that found a market opportunity in outsourcing. Studies on outsourcing are extensive, but not dedicated to cooperativism. This work, based on existing literature on the subject, aims to analyze the feasibility of applying this practice to a central credit cooperative when offering services to individual cooperatives, without the need for membership. The results obtained with practical application proved to be beneficial, but challenging, an important insight to improve the strategies of this process.

Keywords: Credit Unions, Outsourcing, Service Provision.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1	Descrição geral da cooperativa	10
3.2	Diagnóstico da situação-problema	11
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
4.1	Desenvolvimento da proposta	12
4.2	Plano de implantação	13
4.3	Recursos	14
4.4	Viabilidade Econômico-Financeira	16
4.5	Resultados esperados.....	16
4.5.1	Resultados para a cooperativa central	17
4.5.2	Resultados para as cooperativas singulares	18
4.5.3	Resultados para os cooperados	18
4.5.4	Resultados para os prestadores de serviço.....	19
4.6	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	19
5	CONCLUSÃO	21

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito são responsáveis por movimentar e desenvolver as regiões em que atuam através da oferta de produtos financeiros e a prestação de serviços aos associados. Dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro - 2022 demonstram que em 2021, as cooperativas de crédito somaram um montante de mais de R\$ 518 bilhões em ativos totais e possuem quase 15 milhões de associados entre pessoas físicas e jurídicas, índice que representou um aumento entre 13% e 17% respectivamente em relação ao ano anterior.

Segundo Krambeck (2022), é fato que o cooperativismo de crédito oferece taxas menores em relação ao que é praticado no mercado. Mas não é somente isso. Também fazemos com que a riqueza circule, movimentando a economia local, gerando emprego e aumentando a capacidade de compra dos cidadãos. Aí que mora a diferença: o dinheiro não sai da comunidade.

Esse ramo está presente no Brasil há mais de um século e tornou possível o acesso de seus cooperados a produtos e serviços financeiros compatíveis com suas realidades e necessidades. As cooperativas de crédito foram responsáveis por “bancarizar” pessoas e comunidades que não possuíam acesso a esse tipo de serviço. Enquanto as instituições financeiras atuavam fortemente na busca por clientes em nível nacional, as cooperativas mantiveram a cultura e o princípio do interesse na comunidade, onde através da educação financeira, o investimento e o retorno geravam desenvolvimento na comunidade e na região onde estava inserida.

Enquanto os bancos reduzem pontos físicos, as cooperativas se destacam pelo aumento do número de postos de atendimento e o surgimento de novas cooperativas. Dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022, desenvolvido pelo Sistema OCB, demonstram um número expressivo de 763 cooperativas de crédito com registro ativo até o ano de 2021. O fortalecimento e a estabilidade do ramo no mercado financeiro também é fruto da fiscalização rigorosa dos órgãos reguladores como o Banco Central do Brasil.

Atualmente podemos dizer que as cooperativas possuem praticamente todos os serviços disponíveis nos bancos, e esse é um fator importante quando se fala de crescimento do setor. Segundo informações do Serasa, os serviços financeiros passam a ser mais democráticos. E essa acessibilidade ajuda a reduzir o

endividamento, melhora o poder de compra e proporciona mais organização da vida financeira

Oferecer produtos de qualidade com a tecnologia adequada demandam altos custos e investimentos em fornecedores, plataformas e mão de obra qualificada. Grande parte das cooperativas não são filiadas a sistemas, o que dificulta o acesso a soluções mais competitivas. Nesse sentido, este artigo vai abordar a importância da intercooperação e a terceirização de serviços voltados para o ramo de cooperativismo de crédito.

Nesse contexto, abordaremos também a tendência BPO - Business Process Outsourcing. Segundo Tavares (2021) apud (Chakravarty et al., 2014), Outsourcing, um fenômeno ainda em grande expansão, consiste na subcontratação de serviços especializados por parte de uma dada empresa/organização a fornecedores externos.

A ideia da utilização do Outsourcing surgiu diante da carência de dois pontos: de um lado, uma cooperativa central estruturada com equipe, tecnologia e know how, mas que em determinado momento de crise política precisou buscar novas cooperativas. Do outro lado, um mercado carente de cooperativas independentes ou não, que necessitam de parcerias para suporte de infraestrutura tecnológica, financeira e de governança para atuar de forma mais competitiva no mercado.

Segundo Caldeira (2019) e Costa (2017) discorrem que dentre os motivos para a terceirização encontra-se a vantagem competitiva advinda da economia com a redução de custos do trabalho através de encargos trabalhistas e previdenciários e isenção de gestão do trabalhador efetivo aliado ao ganho de produtividade com a especialização da empresa contratada (Rachello, 2017).

A adoção desse modelo de negócio, tem validade no princípio da intercooperação e é regulamentada pela Lei Complementar 196/2022, em seu art. 1º, § 2º que permite a prestação de outros serviços de natureza financeira e afins a associados e a não associados. Adequada a essa realidade, a prestadora de serviços, no caso a Cooperativa Central, deve dispender de investimentos em pessoas, tecnologia, políticas que se enquadrem a essa realidade, governança e atendimento às normas legais, assim como estipular métricas de retorno a médio e longo prazo.

Embora seja uma troca benéfica para ambos os lados, essa prática não pode isentar os riscos internos e externos relacionados ao ambiente corporativo como: risco sistêmico; risco de pessoas com adaptação de novas funções e mudança de

cultura organizacional; risco de mercado com a concorrência com grandes players; adaptação da infraestrutura, além de riscos de segurança da informação e segredo de negócio.

A finalidade deste estudo é analisar a viabilidade da aplicação do outsourcing a uma cooperativa central para fornecer serviços a cooperativas singulares. Para tanto, é necessário destacar alguns pontos essenciais para o melhor entendimento dos resultados. Nesse contexto, iniciando pelo panorama do cenário cooperativo no âmbito nacional seguido pelo conceito do outsourcing que será aplicado no decorrer deste trabalho.

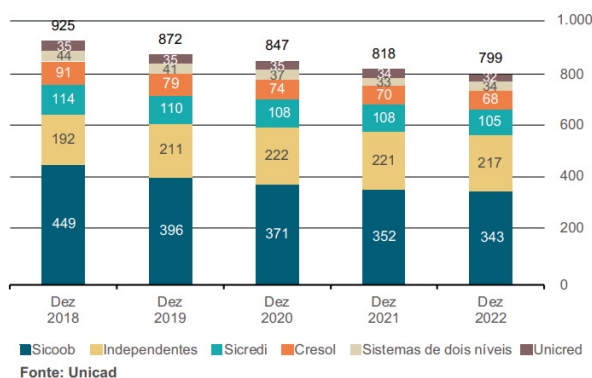
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar de os grandes brancos ainda possuírem a maior fatia do mercado financeiro, os dados atuais mostram que as cooperativas de crédito estão em constante ascensão no seguimento.

Segundo dados publicados no Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo Data-base: dezembro/2022, o SNCC não sofreu alterações significativas em sua composição, permanecendo com quatro sistemas de três níveis, cinco sistemas de dois níveis, 3 além das cooperativas singulares independentes. Os sistemas de três níveis incluíam a maioria das cooperativas de crédito singulares (548); as independentes continuaram numerosas (217) e os sistemas de dois níveis aumentaram em uma singular (34).

FIGURA 1 – GRÁFICO

Gráfico 1.1.1 – Evolução do número de cooperativas de crédito singulares por sistema



FONTE: Panorama do sistema nacional de credito cooperativo, 2022.

Ao analisar o gráfico acima, podemos identificar que o número de cooperativas independentes, ou seja, não filiadas a nenhum sistema aumentou - apesar de uma leve queda no ano de 2022. Isso demonstra o fortalecimento do sistema cooperativo no Brasil reforça a importância do papel como agente de inclusão financeira da população brasileira já que as cooperativas atuam em grande parte dos municípios onde o segmento bancário reduziram atendimento.

Apesar do cenário otimista, muitas cooperativas principalmente as independentes, ainda possuem deficiências em sua estrutura tecnológica e dificuldades de atendimento ao ambiente regulatório, reduzindo desta forma sua eficiência operacional. Nesse contexto, o objetivo das cooperativas centrais é organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços (Lei 5.764/71, art. 8º).

Cooperativas centrais desempenham um papel fundamental em processos de incorporação, seja pela análise de custo-benefício nos casos em que a alteração societária ocorre visando a ganhos de escala, seja pela atuação como Supervisão Auxiliar (nos termos da Lei Complementar 130/2009) nos casos de risco à continuidade do negócio – evitando, pois, um risco à imagem do respectivo sistema e do SNCC. (REB, 2020)

A Lei Complementar 196/2022 - que atualiza a Lei Complementar 130/2009 – que autoriza a prestação de outros serviços de natureza financeira a associados e não associados, destaca a oportunidade de negócio que pode ser realizada através do outsourcing.

Segundo Tavares, et al., 2021, O Outsourcing consiste na aquisição de serviços especializados por parte de uma dada empresa/organização a fornecedores externos (Chakravarty et al., 2014). Este recurso permite às organizações a subcontratação de serviços que elas próprias não conseguem ou, por outro lado, não têm interesse em realizar internamente (Chakravarty et al., 2014).

Para Borges (2021) por um lado, inerente à subcontratação de serviços externos, pode estar a incapacidade de produzir internamente os serviços que se pretende adquirir, por exemplo, devido à falta de equipamentos ou de trabalhadores especializados. Por outro lado, há situações em que, ainda que seja possível produzir

esses serviços internamente, tal não é o mais proveitoso em termos económicos para a empresa.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Descrição geral da cooperativa

A Uniprime Central Nacional – Central nacional de Cooperativa de Crédito, é uma cooperativa de crédito de 2º grau cujo objetivo é organizar e facilitar os serviços de suas cooperativas singulares (1º grau) para que estas realizem o atendimento direto aos associados. A Uniprime Central Nacional atua nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. Fundada em 30 de setembro de 1998 por um grupo de profissionais da área médica, desde o início a Central teve como objetivo oferecer condições de crescimento e desenvolvimento para seus cooperados. Através da prestação de serviços e atendimento a normativos legais. Aos poucos, estendeu os benefícios para todos os profissionais de saúde e hoje, por meio de autorização do Banco Central, atende também aos empresários, empresas e profissionais dos mais diversificados ramos de atividade, dentro da sua área de abrangência, em 6 estados da Federação com autorização para atuar nacionalmente.

Sem visar lucro e com um atendimento personalizado, a Uniprime Central oferece, por meio de suas cooperativas singulares, uma ampla gama de serviços financeiros, como Cartões de Crédito; Crédito e Financiamento Imobiliário, de veículos e outros; Investimentos como Aplicações RDC; Seguros; Consórcios entre outros.

Atualmente a Cooperativa Central conta com 44 (quarenta e quatro) colaboradores, com projeção de aumento no quadro de funcionários para adequação às expectativas de crescimento.

Até o ano de 2020, a Central possuía 8 Cooperativas em seu quadro de Singulares filiadas. Devido a um movimento de desfiliações e interesses políticos internos, em 2021 a cooperativa passou a ser constituída por apenas duas Singulares, o que despertou a necessidade de buscar parcerias no mercado.

No ano de 2022, a Uniprime Central Nacional filiou outras 4 cooperativas, representando e organizando 6 cooperativas singulares. Além disso o modelo de

negócio foi reformulado com a criação de parcerias com outras cooperativas através da prestação de serviços nas mais diversas áreas em todo território nacional.

3.2 Diagnóstico da situação-problema

A Uniprime Central é uma cooperativa central consolidada com mais de 20 anos no mercado financeiro, com foco no apoio e organização de suas singulares. No ano de 2021, houve um movimento político interno que resultou na desfiliação de 3 grandes Singulares e ainda a saída do Presidente ocasionando a desestabilidade da Central. Com a desfiliação, a Central poderia ser liquidada pois para atendimento às regras do Banco Central do Brasil, eram necessárias no mínimo 3 singulares filiadas. A saída das demais cooperativas, impactou negativamente a estrutura da Uniprime com a demissão de muitos colaboradores, reestruturação, redução de despesas e a incerteza do futuro.

O momento foi de muita cautela, primeiramente foi necessário a realização de uma eleição para escolha da nova diretoria, foram eleitos integrantes da diretoria da Uniprime Central e suas duas singulares. O corpo diretivo, com o auxílio de consultoria especializada e orientação do Banco Central, desenvolveu um novo plano de negócios.

O principal problema identificado: a necessidade de filiação de uma terceira cooperativa para que a manter a Central em funcionamento, dentro de um prazo determinado pelo Bacen. O segundo maior problema: o custo para manter as atividades e a equipe. Com a saída das Singulares, as receitas foram drasticamente reduzidas enquanto as despesas se mantiveram ou aumentaram.

Em busca de soluções e após vários estudos de mercado, identificou-se uma necessidade que veio de encontro com a atual realidade. Segundo o relatório do SNCC, divulgado pelo Banco Central em dezembro de 2021, há um número significativo de 221 cooperativas independentes, ou seja, que não apresentam vínculos com sistemas organizados. Esse número representa também uma realidade do cooperativismo de crédito no Brasil, onde as cooperativas não vinculadas a sistemas apresentam dificuldades de acesso à serviços essenciais para seu desenvolvimento, o que as distancia da evolução do sistema financeiro e da tecnologia.

O cenário identificado representou uma das soluções para ambos: de um lado uma central com equipe capacitada, estrutura tecnológica, ambiente regulatório e estrutural completo voltado para cooperativas. Do outro lado, cooperativas com pouco acesso a serviços especializados e custos acessíveis. O diagnóstico resultou em um plano de negócios voltado para a intercooperação e a prestação de serviços à outras cooperativas.

A elaboração do plano vem de encontro com a Lei Complementar 196, de 24 de agosto de 2022 em prol do desenvolvimento do cooperativismo. Em seu § 2º dispõe que é permitida a prestação de outros serviços de natureza financeira e afins a associados e a não associados, inclusive a entidades integrantes do poder público, o que possibilita a abertura de novas formas de prestação de serviços entre as cooperativas e o desenvolvimento tecnológico.

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 da informação, sistemas transacionais, de controles internos e outros serviços que possibilitem para as cooperativas singulares de crédito o atendimento das obrigações legais e regulatórias que lhes são aplicáveis, a um preço justo e acessível a elas. 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, não haverá 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. Neste caso, 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 implantação

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 15 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 que sejam 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, inicia-se o 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, inicia-se o planejamento para realização da migração dos sistemas operacionais, realizada pelo setor de tecnologia da informação, alinhamento entre os setores e serviços contratados, além do 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.

FIGURA 2 - TABELA DE CUSTOS POR SETOR

 UNIPRIME CENTRAL NACIONAL CUSTOS POR SETOR	
Base dezembro/2022	
SETOR	Valores em %
CENTRAL	
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%

De acordo com os resultados obtidos, identificou-se que o maior custo hoje para a central é concentrado no setor de 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 por quantidade de cooperados iniciando pelo 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.

FIGURA 3 - TABELA DE CENÁRIOS E PROJEÇÕES

UNIPRIME		UNIPRIME CENTRAL NACIONAL - CENÁRIOS E PROJEÇÕES			
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	

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. 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, sem a interferência no modo de atuar da cooperativa, e sem a imposição de metas e de investimentos inerentes a uma filiação.

A avaliação do processo 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 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 ao 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

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:

- **Risco 1:** Projeto de cooperativas singulares interessadas não possuir viabilidade técnica para atendimento.
- **Risco 2:** Custos dos serviços ofertados pela central de serviços não serem absorvidos pelas cooperativas singulares.

- **Risco 3:** Baixa aderência pelas cooperativas singulares, inviabilizando a continuidade do projeto e o retorno esperado dos investimentos.

- **Risco 4:** Atraso no cumprimento dos cronogramas para a migração de sistema operacional e implementação de novos procedimentos nas cooperativas.

- **Risco 5:** Ausência de mão de obra especializada nas cooperativas, resultando em mais tempo empregado em treinamentos e capacitação interna.

- **Risco 6:** Alta aderência pelas cooperativas que faça com que o projeto demande de novos investimentos não contemplados no orçamento original.

5 CONCLUSÃO

No decorrer do desenvolvimento deste estudo, foi possível identificar que há uma grande oportunidade de mercado a ser explorada no ramo do cooperativismo de crédito em relação à prestação de serviços. É fato que o mercado financeiro é cada vez mais competitivo, para tanto torna-se necessário que as cooperativas possuam estratégias eficazes capazes de atender e acompanhar as exigências do setor.

A utilização do outsourcing de serviços fornecida por uma cooperativa Central para cooperativas singulares independentes, mostrou-se benéfica, porém desafiadora. Entre os principais desafios está em adequar os serviços à realidade de muitas cooperativas que possuem pontos específicos que impossibilitam a tomada de decisão para contratação dos serviços. Outro ponto importante é a cultura organizacional e governança que muitas vezes são conflitantes.

Através da adesão ao modelo de serviço, há um ganho em escala para ambas as partes. A central fornecedora pode se beneficiar da escalabilidade dos serviços e criação de novas modalidades para atender as necessidades do mercado. Para as singulares o resultado é ainda mais positivo com a adesão de uma gama de serviços especializados, as cooperativas podem melhorar a qualidade e eficiência dos serviços aos associados, maior concorrência no setor além de atender ao arcabouço regulatório e a inserção digital.

Os estudos acerca do outsourcing ou terceirização são amplos, porém não dedicados ao cooperativismo como buscou-se desenvolver neste estudo, desta forma a análise foi realizada com a aplicação do modelo na prática. No decorrer do trabalho, foi possível identificar que o outsourcing é um forte aliado para ambas as partes, pois permite a intercooperação.

A amplitude do tema aplicado a este trabalho, trouxe importantes reflexões sobre assunto e contribuiu para a compreensão dos desafios e oportunidades no cooperativismo. Este estudo conclui que o outsourcing de serviços fornecido por uma central para cooperativas singulares independentes, apresenta-se como uma estratégia viável já que contribui para a redução de custos e fortalecimento do espírito cooperativista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/credito/>. Acesso em 06 out 2022.

BRAZ, Erivelton Toreta at. al A busca pela eficiência através da terceirização de serviços. Periódicos da Ufes, pág. 43, abr. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/29291/65>. Acesso em 06 out 2022.

O cooperativismo de crédito e a sua importância para a sociedade. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/2022/06/o-cooperativismo-de-credito-e-a-sua-importancia-para-a-sociedade-por-moacir-krambeck/>. Acesso em 07 out 2022.

O que são produtos financeiros e como escolher os melhores. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/ecred/blog/o-que-sao-produtos-financeiros-e-como-escolher-os-melhores/>. Acesso em 06 out 2022.

Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo 2022. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_do_sistema_nacional_de_credito_cooperativo_v3.pdf. Acesso em 12 out 2023.

Relatório de Economia Bancária 2020. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2020.pdf. Acesso em 28 mar 2023.

TAVARES Pedro Miguel Amaral . Outsourcing de serviços: uma decisão estratégica para as empresas. Repositório Comum, Porto, pag. 03, mar. 2021. Disponível em: https://comu,m.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37472/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Pedro%20Tavares_29.04%20-%20Final.pdf. Acesso em 06 out 2022.