



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RICARDO AUGUSTO VICENTE

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

LONDRINA

2023

RICARDO AUGUSTO VICENTE

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

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como parte dos pré-requisitos para aprovação do curso de MBA em Banking para Cooperativas da UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.

Orientador: Prof. PhD Gustavo Abib.

Londrina

2023

RESUMO

O presente TCC-Trabalho de Conclusão de Curso, trata a respeito de uma Central cooperativa do ramo crédito, que devido a problemas políticos e conjunturais busca alternativas de se tornar viável economicamente através do fornecimento de serviços, porém como essa situação é nova no mercado, precisou estudar várias questões tanto de regulamentação, quanto de mercado, iremos passar pela história do cooperativismo, estrutura do sistema cooperativo no Brasil, análise de número de cooperativas independentes, problemas que afetam essas cooperativas, custos relacionados a manutenção da Central, riscos pertinentes neste processo, e como chegar a uma viabilidade econômica-financeira. As descobertas fornecem insights sobre o potencial da central cooperativa para superar seus desafios atuais e estabelecer uma base econômica sustentável.

Palavras - chave: Outsourcing, Central prestadora de serviços, cooperativas independentes.

ABSTRACT

This abstract summarizes a research paper that focuses on a cooperative central in the credit sector, which, due to political and economic challenges, seeks alternative ways to achieve economic viability through service provision. As this situation is new in the market, the study explores various aspects related to regulation and market dynamics. The research covers the history of cooperatives, the structure of the cooperative system in Brazil, an analysis of the number of independent cooperatives, challenges faced by these cooperatives, maintenance costs associated with the central, risks involved in this process, and approaches to achieving economic and financial viability. The findings provide insights into the potential for the cooperative central to overcome its current challenges and establish a sustainable economic foundation.

Key - words: Outsourcing, Central service provider, independent cooperatives.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Custos por setor.....	17
Tabela 2. Cenários e projeções.....	19

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
3.1 Descrição geral da cooperativa.....	12
3.2 Diagnóstico da situação-problema.....	13
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
4.1 Desenvolvimento da proposta.....	14
4.2 Plano de implementação.....	15
4.3 Recursos.....	16
4.4 Viabilidade Econômico-Financeira.....	18
5. RESULTADOS ESPERADOS.....	20
5.1 Resultados para a cooperativa central.....	20
5.2 Resultados para as cooperativas singulares.....	21
5.3 Resultados para os cooperados das cooperativas singulares.....	21
5.4 Resultados para os prestadores de serviço.....	22
6. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	23
7. CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS	26

1. INTRODUÇÃO

Segundo CAMELO et al., (2021), hoje no cenário do cooperativismo de crédito temos a seguinte estrutura, sistemas de 3 níveis, que é composto de singular, centrais e confederações, entre eles diferenciam o Sicoob e Sicredi que possuem Banco, sistemas de 2 níveis são compostos por singulares e centrais e cooperativas independentes.

Nosso trabalho visa a análise de soluções que viabilizam todo o correto funcionamento dessas singulares independentes para que estejam dentro das regulamentações do Banco Central, e também possuam um sistema legado que seja completo quanto a produtos e serviços para que seus cooperados possam ser bem atendidos.

Esse mercado tem várias empresas que prestam serviços tanto de sistemas quanto de serviços que atendem essas demandas, porém precisamos identificar se o custo é viável, se atendem todas as demandas, pois como o cooperativismo tem regulamentações específicas exige-se situações específicas que o mercado financeiro não precisa, ex: distribuição de sobras.

Segundo o Banco Central (2021), no relatório do Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, existem até dezembro de 2021, temos 818 cooperativas singulares, sendo 221 independentes, então existe uma quantidade enorme de cooperativas que demandam soluções sistêmicas.

Iremos verificar quais os principais serviços que essas cooperativas buscam, quais os sistemas necessários para a atuação delas no Sistema Brasileiro de Pagamentos, quais os players do mercado, buscar saber os custos, e se tem a possibilidade da intercooperação com outras cooperativas para desenvolvimento de soluções que atendam as necessidades em comum.

A necessidade desse estudo se deu após verificar que muitas cooperativas faziam uso de soluções que eram fornecidas pelo Banco do Brasil que em determinado momento informou que não poderia mais fazer essa parceria devido a resoluções do Banco Central, fazendo com isso que diversas cooperativas ficassem sem a possibilidade de fornecer serviços básicos de conta corrente como Pix, débitos e recebimentos de convênios e outros mais para seus cooperados, obrigando essas

cooperativas a buscar urgentemente empresas no mercado para o fornecimento de sistemas.

Culminou também com um momento de mudanças na Central Nacional da Uniprime, que faz parte do sistema Uniprime que se trata de um sistema de 2 níveis e que precisava de um modelo de negócio diferente que viesse a viabilizar economicamente sua atividade através da prestação de serviços e que também não tinha ideia de como fazer esse movimento de mudança.

Então para desenvolvimento de nosso trabalho iremos ter a Central Nacional Uniprime como um player e buscar desenvolver os temas abordados a fim de verificar a possibilidade de transformá-la em uma prestadora de serviços e também compará-la com os demais fornecedores do mercado, sempre olhando para o atendimento das cooperativas independentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em tempos de grande revolução tecnológica, as cooperativas singulares de crédito vêm passando por diversas dificuldades devido aos altos custos para desenvolver sistemas e soluções adequadas com a regulamentação dos órgãos federais. Nosso intuito nesse trabalho é desenvolver a ideia de uma solução viável através da intercooperação, solução essa que contribua com o cooperativismo sem a necessidade de filiação de uma singular a um sistema mantendo sua autonomia e sua competitividade.

Para entendermos melhor o tema vamos introduzir a história do cooperativismo, baseados no estatuto da cooperativa de consumo de Rochdale (1844), que continha sete artigos, os primeiros princípios – designados de “regras de ouro” – tinham o seguinte enunciado, em 1885: 1 – adesão livre; 2 – controle democrático: “um homem, um voto”; 3 – devolução do excedente ou retorno sobre as compras; 4 – juros limitados ao capital; 5 – neutralidade política, religiosa e racial; 6 – vendas a dinheiro e à vista; e 7 – fomento do ensino em todos os graus. (Meinen; Port, 2014).

Para que se mantivessem aderentes à dinâmica social e considerassem os novos tipos cooperativos que, aos poucos, vieram a somar-se ao cooperativismo de consumo, os princípios do cooperativismo foram revisitados em 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. (Meinen; Port, 2014).

A partir daí ficaram estabelecidos os 7 princípios que são: 1) adesão livre e voluntária; 2) gestão democrática; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação; e 7) interesse pela comunidade. Onde a intercooperação é o princípio que traduz a necessidade de estimular e fortalecer a cooperação da organização cooperativa com seus associados e entre cooperativas, por meio de estruturas físicas e de gestão que promovam uma corrente de cooperação e ajuda mútua (ACI, 2016).

A grande dificuldade, porém, é que para o cooperativismo de crédito brasileiro uma possibilidade maior de intercooperação, no cenário atual, apenas acontece quando a cooperativa singular independente se filia a um sistema, o que pode trazer perda da autonomia e muitas vezes de sua identidade.

Com a concorrência crescente entre os grandes sistemas cooperativos de segundo e terceiro nível em nosso país, aqui falando de SICREDI, SICOOB, CRESOL, UNICRED e AILLOS, alguns sistemas cooperativos de 2 níveis com menor expressão estão se enfraquecendo devido a desfiliação de algumas singulares, porém possuem uma Central, com serviços completos desde área tecnológica, contabilidade, produtos e serviços, riscos, além de outros ativos tangíveis e intangíveis, assim sendo uma estrutura robusta e com muito know-how.

Para Lago (2009), a intercooperação pode ser praticada pela maioria das cooperativas e, com isso, aproveitar ao máximo os benefícios que podem gerar a partir desse princípio cooperativista, principalmente no que se refere às ações conjuntas que fortalecem o cooperativismo, o cenário criado a partir disso, começa a desenhar um novo modelo de atuação, onde a união de uma cooperativa Central com todos os serviços adequados a regulação do Bacen, porém com poucas singulares utilizando, e as cooperativas singulares solteiras que têm grande dificuldade em obter ou criar tal estrutura e não querem se filiar a um sistema, podem começar um relacionamento de intercooperação para assim evoluírem juntas.

A lei complementar nº 196 de 24 de agosto de 2022, em seu artigo 12 inciso V autoriza as atividades realizadas por entidades de qualquer natureza que tenham por objeto exercer, em relação a um grupo de cooperativas de crédito ou a confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito, supervisão, controle, auditoria, certificação de empregados e dirigentes e gestão ou execução em maior escala de suas funções operacionais. (Brasil, 2022). Segundo esta lei, existe a possibilidade de a Cooperativa Central prestar serviços nas áreas de compensação, fiscalização, contabilidade, departamento pessoal, riscos, produtos e serviços, tecnologia da informação, análise e desenvolvimento de softwares, corretora de seguros, ficando impossibilitada apenas de controlar a centralização financeira quando a cooperativa não aderir a filiação.

A intercooperação pode ocorrer por rede, por centrais ou por consórcios, podendo abarcar diversas atuações do cooperativismo, sendo que os mais comuns são os ramos agropecuário e o de crédito (KONZEN; OLIVEIRA, 2016). Fazendo uma breve introdução a cada modelo, quando falamos em rede, podemos descrever a atuação de forma cooperativa de diversas empresas em ramos diferentes ligadas ao mesmo processo de produção, por exemplo, indústria, logística, financeira e pesquisa, o grande

exemplo nesse ramo seria a Mondragon Cooperative Corporation. No modelo de Centrais temos as do ramo agro e as de crédito, sua atuação no modelo atual, vai além de estrutura e prestação de serviços, exercendo também força política, estabelecendo área de atuação e demais regras pertinentes ao sistema. Ainda segundo Konzen (2016) existe também a intercooperação através do consórcio, a integração através de consórcio é bastante usada no ramo de cooperativas agropecuárias, pois tem como características a flexibilidade, a preservação de identidade e não envolve criação de novas pessoas jurídicas. Trata-se de uma união contratual entre cooperativas, beneficiadoras que têm como finalidade a ação conjunta na comercialização, aquisição de insumos e distribuição de produtos, permitindo ganhos em escala, redução de custos e aumento da competitividade.

Segundo Soares (2007) sob a ótica da autoridade reguladora, o papel desempenhado pelas Cooperativas Centrais na organização do setor cooperativo de crédito é primordial, cabendo-lhes não só tarefas de cunho diretamente financeiro, mas também aquelas relacionadas com a assunção plena de suas funções de apoiadoras e controladoras dos sistemas associados. Estas são tão relevantes quanto aquelas, na medida em que contribuem, diretamente, para o desenvolvimento em bases sólidas, com elevação dos padrões de qualidade do sistema.

A Lei 5.764/1971, art. 8º, traz como objetivos das cooperativas centrais e federações de cooperativas “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.

Como observado no estudo desenvolvido por CAMELO et al., (2021), o que motivou as cooperativas entrevistadas à desfiliação de Centrais foi o alto custo de rateio, o não atendimento às singularidades e a exigência do uso da marca.

Ainda segundo CAMELO et al., (2021), os dados do Banco Central demonstram que em março de 2021 existiam no País 223 cooperativas não filiadas à centrais (independentes).

Elas têm portes diversos e realidades bem distintas. Existem muitas cooperativas pequenas, segmentadas e de capital empréstimo, com pouca tecnologia e condições que permitam o seu crescimento. As condições macroeconômicas (acirramento da competição e queda dos spreads) e microeconômicas (segmentação

e vinculação à empresa mantenedora) podem comprometer a sua continuidade, por razões como:

- dificuldade em manter a competitividade em mercado cada vez mais dinâmico, com o Banco Central incentivando a inovação de acesso aos clientes, para diminuir os custos de transações, como Pix, open banking, bancos digitais e fintechs;
- exigências do órgão regulador e incentivo regulamentar à verticalização;
- dependência e limitação das cooperativas de capital e empréstimo às empresas em que atuam. (CAMELO et al., 2021).

Com base no referencial teórico acima, vamos desenvolver na próxima etapa de nosso trabalho que é o diagnóstico e a descrição da situação atual do problema.

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; Financiamento de Veículo, Crédito Imobiliário, Crédito Rural, entre outros; investimentos como Aplicações em RDC; Seguros; Consórcios e demais produtos e serviços financeiros.

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.

O problema verificado em nosso processo de pesquisa, consiste na falta de empresas no mercado para a devida prestação de serviços para cooperativas de crédito em todas as suas necessidades.

Normalmente uma singular que é filiada a uma Central possui acesso a toda estrutura necessária para o desenvolvimento da atividade, porém essa filiação exige o cumprimento de regras e também o desembolso de valores que cooperativas menores podem não conseguir cumprir, isso seria viabilizado através da intercooperação com o fornecimento dos serviços sem a necessidade de filiação, modelo este que ainda não tinha ainda no mercado.

Em determinado momento com a desfiliação de cooperativas e a necessidade de buscar meios para viabilizar economicamente sua estrutura, a Uniprime Central que possui o sistema e os serviços já prontos para atender todas as necessidades das singulares independentes, porém como fazer para unir as duas partes?

Para isso precisamos começar verificando a legislação para saber se há possibilidade para essa prestação de serviços, também precisamos identificar junto aos players de mercado o que eles possuem de soluções e também a que custo, para assim formularmos um preço ideal, buscar saber através de questionários quais os principais serviços que as cooperativas demandam e que não possui soluções no mercado, conseguir dimensionar quantas cooperativas ainda estão com esse Gap, mensurar qual o número de cooperativas que a Uniprime Central consegue atender com a estrutura disponível, enfim, existe esse problema no ramo cooperativista, e que para resolvê-lo existe a necessidade de uma profunda imersão nesse contexto.

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 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 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.

Tabela 1 - Custos por setor

 UNIPRIME CENTRAL NACIONAL CUSTOS POR SETOR	
Base dezembro/2022	
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%

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: (i) No cenário 1, consideramos somente a prestação de serviços, sem a taxa de licenciamento da marca e sem rendimento do capital aportado; (ii) No cenário 2, consideramos além da prestação de serviços o rendimento de capital, porém sem taxa de licenciamento da marca; (iii) No cenário 3 contemplamos prestação de serviços mais rendimento de capital e taxa de licenciamento da marca; e (iv) No cenário 4 repetimos os itens dos outros 3 cenários e temos também 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 3 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.

Tabela 2 - Cenários e projeções.

 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

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.

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.

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.

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.

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.

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 de modo que faça com que o projeto demande de novos investimentos não contemplados no orçamento original.

7. CONCLUSÃO.

Ao longo deste trabalho, exploramos o tema do outsourcing de TI e serviços para cooperativas singulares independentes, com o enfoque específico em uma central cooperativa atuando como fornecedora. Nossa pesquisa buscou compreender os benefícios e desafios dessa abordagem, analisando sua viabilidade e impacto tanto para as cooperativas singulares como para a central cooperativa.

Ficou evidente que o outsourcing de TI e serviços desempenha um papel fundamental para as cooperativas singulares independentes ao permitir o acesso a recursos especializados, tecnologia avançada e melhores práticas de mercado. Ao contar com uma central cooperativa como fornecedora, as singulares podem se beneficiar de economias de escala, compartilhamento de conhecimentos e uma ampla gama de serviços centralizados. Essa sinergia fortalece as cooperativas singulares, tornando-as mais competitivas e eficientes.

Identificamos, no entanto, desafios a serem superados ao adotar o outsourcing de TI e serviços com uma central cooperativa como fornecedora. Um dos principais desafios é a necessidade de estabelecer uma governança sólida e uma comunicação clara entre a central e as singulares, garantindo alinhamento de interesses e transparência na prestação de serviços. Além disso, a central deve estar preparada para atender às necessidades e particularidades de cada cooperativa singular, adaptando-se às demandas específicas de cada uma.

No contexto desta pesquisa, concluímos que o outsourcing de TI e serviços para cooperativas singulares independentes, com uma central cooperativa como fornecedora, apresenta-se como uma estratégia viável e benéfica. Ao aproveitar os recursos e a expertise concentrados em uma central, as singulares podem obter vantagens competitivas, redução de custos e aprimoramento da qualidade dos serviços.

Essa abordagem permite às cooperativas singulares concentrar seus esforços e recursos nas atividades centrais do negócio, enquanto a central cooperativa cuida da infraestrutura tecnológica e dos serviços compartilhados. Além disso, fortalece o espírito cooperativista ao promover a colaboração e a troca de conhecimento entre as cooperativas.

No entanto, é importante destacar que cada cooperativa singular deve realizar uma análise cuidadosa e personalizada antes de adotar o outsourcing com uma central. É essencial considerar as necessidades específicas de cada cooperativa, a compatibilidade com a cultura organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças que essa estratégia pode trazer.

Em síntese, este trabalho trouxe importantes reflexões sobre o outsourcing de TI e serviços para cooperativas singulares independentes, com uma central cooperativa. Os resultados e insights obtidos contribuem para a compreensão desse tema e podem orientar as cooperativas singulares na tomada de decisões estratégicas, buscando a maximização dos benefícios e o fortalecimento do cooperativismo como um todo.

REFERÊNCIAS

Alianza Cooperativa Internacional. Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. Bélgica. s.d. Disponível em: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>. Acesso em: 06 out. 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama%20do%20Sistema%20Nacional%20de%20Cr%C3%A9dito%20Cooperativo%20V2.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **LEI COMPLEMENTAR Nº 196, DE 24 DE AGOSTO DE 2022.** 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp196.htm. Acesso em: 8 out. 2022.

CAMELO, Felipe. QUEIROZ, Jose. FARIA, Lucio. CÁRFORA, Marcelo. Integração sistêmica das cooperativas independentes: expectativas e desafios. [S.l.]: [s.n.], 2021. E-book. 1-39 p. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/wpcontent/uploads/2022/03/Integracao-Sistematica-das-Cooperativas-Independentes>.

KONZEN, R. R. P.; OLIVEIRA, C. A. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, v. 2, n. 4, p. 45-58, 2016. <http://dx.doi.org/10.5902/2359043220410>.

LAGO, A. Fatores Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário. Porto Alegre: 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Lago_Adriano/publication/277761904. Acesso em 06 out. 2022.

LOPES, Ana Lucia Magri. ASSIS, Edair C. A intercooperação nas cooperativas de crédito da região do Vale do Aço: discurso ou efetividade? Revista Gestão e Organizações Cooperativas, [S.l.], n. 7/2020, p. 31-47, 07 maio. 2020.

MEINEN, Ênio. PORT, Márcio. Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios. 1. ed. Brasília: Confedbras, 2014. 1-550 p.

Portal do Cooperativismo Financeiro. Integração Sistêmica das Cooperativas Independentes. [S.l.]. s.d. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/wpcontent/uploads/2022/03/Integracao-Sistematica-das-Cooperativas-Independentes>. Acesso em: 06 out. 2022.

Portal do Cooperativismo Financeiro. História do Cooperativismo » Os 7 princípios do cooperativismo. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 06 out. 2022.

SOARES, Marden Marques. SOBRINHO, Abelardo Duarte de Melo. Microfinanças: O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito. 1. ed. Brasília: BCB, 2007. 1-170 p.