

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

LEILA GRAZIELE DALMAGRO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO PONTO DE
ATENDIMENTO NA COOPERATIVA SICOOB VALE DO IGUAÇU**

**SÃO JOÃO
2012**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

LEILA GRAZIELE DALMAGRO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO PONTO DE
ATENDIMENTO NA COOPERATIVA SICOOB VALE DO IGUAÇU**

**SÃO JOÃO
2012**

LEILA GRAZIELE DALMAGRO

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO PONTO DE
ATENDIMENTO NA COOPERATIVA SICOOB VALE DO IGUAÇU**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL, da Fundação Getulio Vargas.

Orientadora: Prof. Aneli Maria Martins da Silva

**SÃO JOÃO
2012**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

O Trabalho de Conclusão de Curso “Análise de Viabilidade de Implantação de Um Novo Ponto de Atendimento na Cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu” elaborado por Leila Grazielle Dalmagro e aprovado pela Coordenação Acadêmica da Pós-Graduação em Gestão Empresarial, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

São João, 28 de Setembro de 2012.

Aneli Maria Martins da Silva
Coodenador Acadêmico

Aneli Maria Martins da Silva
Professora Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Leila Grazielle Dalmagro, abaixo assinado, do curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado in company em São João, ISAE/FGV, no período de 24/09/2010 a 28/09/2012, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Análise de Viabilidade de Implantação de Um Novo Ponto de Atendimento na Cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu” é autêntico, original e de sua autoria.

São João, 28 de Setembro de 2012.

Leila Grazielle Dalmagro

RESUMO

Esse trabalho visa analisar a viabilidade da implantação de um novo PAC – Ponto de Atendimento Cooperativo, da cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu na cidade de Capanema. Para isso serão considerados aspectos econômicos da praça, análise da concorrência além da participação de mercado necessária para viabilizar o empreendimento. Tal interesse surge da necessidade da cooperativa em expandir sua rede de atendimento, satisfazendo também as demandas financeiras da população de Capanema, a qual deseja atendimento personalizado, taxas de juros mais baixas que as praticadas no mercado e maior rentabilidade em seus investimentos. A cooperativa atua com responsabilidade social, além de atender seus associados com produtos e serviços financeiros, promove o desenvolvimento local evitando a drenagem de recursos, pois as sobras da cooperativa referentes a cada exercício são distribuídas a seus associados, garantindo mais investimentos na comunidade local.

Palavras Chave: Cooperativa, Ponto de Atendimento, Viabilidade, Estratégia, Concorrência.

ABSTRACT

This study aims to examine the feasibility of deploying a new PAC - Point of Care Cooperative, the cooperative Sicoob Valle in the Capanema's city. To do so will be considered economic aspects of the city competitive analysis, and market share necessary to enable the enterprise. This interest arises from the necessity of the cooperative to expand its service network, also meeting the financial demands of the population of Capanema, with personalized service, interest rates lower than those prevailing on the market and greater profitability on their investment. The cooperative operates with social responsibility, and meet its members with financial products and services, promotes the development location avoiding the drainage resources, as the remains of the cooperative for each year are distributed to its members, including more investment in the local community.

Keywords: Cooperative, Point of Service, Feasibility, Strategy, Competition.

SUMÁRIO

1. Sumário Executivo.....	9
2. Conceito do Negócio	12
3. Mercado e Competidores	13
3.1 População e Evolução da População.....	13
3.2 População – Pessoas Ocupadas – 2000/2010	14
3.3 PIB Valores Correntes - por setores da economia	14
4. Equipe de Gestão.....	17
5. Produtos e Serviços	18
6. Estrutura e Operações	19
6.1 Organograma Funcional.....	20
6.1.1 Recursos Humanos.....	20
6.2 Processos do Negócio – PAC de Capanema.....	21
6.3 Infraestrutura Tecnológica – PAC de Capanema	22
7. Marketing e Vendas.....	22
8. Estratégia de Crescimento	23
9. Finanças.....	26
10. Considerações Finais	36
11. Referências Bibliográficas	37
12. Anexo 01 – Currículo dos Diretores.....	38
13. Anexo 02 – Projeto da Sala – Planta Baixa	41
14. Anexo 03 – Estatuto Social Sicoob Vale do Iguaçu.....	42
15. Apêndice 01 - IMPACTOS NA GERAÇÃO DE RECEITAS DEVIDO A OSCILAÇÕES NA TAXA CDI – COM BASE NO VOLUME DE RECURSOS DO PAC CAPANEMA - SICOOB VALE DO IGUAÇU.....	83

1. Sumário Executivo

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Vale do Iguaçu, possui atualmente 9 (nove) pontos de atendimento (PAC) em sua área de atuação, tendo a autorização para abertura de mais dois pontos de atendimento, sendo eles na cidade de Santa Izabel D'Oeste e Capanema este último motivo da elaboração desse estudo.

A abertura do PAC na cidade de Capanema está alinhada aos objetivos estratégicos do Sicoob Vale do Iguaçu, sendo este ampliar sua rede de pontos de atendimento para todas as cidades da sua área de atuação. Atendendo as necessidades por serviços financeiros da população dessa praça.

Considerando que o Sicoob Vale do Iguaçu é um novo entrante na praça de Capanema, onde já existem várias instituições financeiras consolidadas e atuantes nessa cidade, é de suma importância conhecer e analisar as potencialidades e características desse mercado, quais são as demandas existentes assim como a participação de mercado dos concorrentes.

Na média, as instituições financeiras operam com juros superiores aos praticados pela Cooperativa. Enquanto os bancos, de 19/08 a 25/08/2011, cobraram 3,04% a.m. para Empréstimos (2,24% para Capital de Giro PJ e 3,84% a.m para Crédito Pessoal PF); 4,04% a.m. para Financiamentos; 9,00% para Cheques Especiais Pessoas Físicas; e 2,83% a.m. para Descontos de Recebíveis, o Sicoob Vale do Iguaçu trabalha com taxas médias de 2,33% a.m. para Empréstimos (Capital de Giro e Crédito Pessoal PF); 2,13% a.m. para Financiamentos; 7,4% a.m. para Cheque Especial PF; 2,49% para Desconto de Recebíveis, taxas que deverão ser alteradas com base na variação da taxa Selic praticada.

A **Administração** da Cooperativa é e será regida de acordo com o que estabelece os arts. 52 ao 79 de seu Estatuto Social (Anexo 03), cuja estrutura já está adequada ao disposto na Resolução Bacen 3.859/10 - Governança. Dessa forma o Conselho de Administração, composto por 9 (nove) membros eleitos em Assembleia Geral Ordinária, contrata a Diretoria Executiva.

A Cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu disponibiliza a seus cooperados um amplo portfólio de produtos e serviços desenvolvidos pelo Sicoob e Bancoob,

disponíveis na rede, os quais estarão igualmente disponíveis no Ponto de Atendimento de Capanema.

O sistema Sicoob disponibiliza acessos a serviços especiais como autoatendimento, transações Intercredis (movimentação financeira entre as cooperativas) e Internet Banking, o que o torna um sistema aplicativo semelhante aos dos grandes bancos comerciais, incorporando fatores imprescindíveis para que as cooperativas do grupo Sicoob possam oferecer produtos e serviços de qualidade e que atendam as expectativas dos associados.

O novo PAC na cidade de Capanema irá contar com a mesma estrutura dos demais PAC's existentes na cooperativa, tanto a nível de equipamentos como de pessoas. O PAC também utilizará da estrutura da controladoria, para suporte aos produtos e serviços, crédito e tesouraria. Sendo que a atribuição para o correto funcionamento do Ponto de Atendimento está a cargo da controladoria e da diretoria executiva, tanto na montagem inicial do PAC, aquisição de equipamentos, contratação e treinamento das pessoas, adequação da sala comercial para o layout padrão da marco Sicoob, quanto a manutenção após abertura, com suporte as pessoas e aos equipamentos.

Prevê-se aumento no quadro em 3 (Três) colaboradores no período projetado, nos níveis de gerência de PAC (1), assistentes (1) e caixas (1), para atender o novo posto de atendimento.

A fonte de financiamento se dá através do Capital Social da Cooperativa e dos depósitos a vista e a prazos captados, ponderados sempre os custos desses recursos, para que permitam vantagens competitivas com relação ao mercado.

Os produtos e serviços atualmente mais demandados na Cooperativa se assemelham aos mais solicitados no Sistema Sicoob no Estado e na rede bancária regional, porém a Cooperativa se caracteriza por seu diferencial competitivo, motivado principalmente pela maior agilidade e personalização do atendimento, oportunidade equânime de assistência a todos que dela fazem parte, custos operacionais menos onerosos, distribuição das sobras aos seus cooperados e prática de taxas médias de juros mais atraentes.

A priori almeja-se, assim como em grande parte do sistema Sicoob no Paraná, fortalecer o sistema através de parcerias firmadas com a comunidade local, principalmente com Associações Comerciais e Industriais. Na cidade de Capanema o

Sicoob Vale do Iguaçu buscará firmar parceria junto a Associação Comercial de Capanema.

Alem das parcerias, outro fator determinante de sucesso é a contratação de funcionários da própria cidade, com ampla rede de contatos e boas referências, possibilitando a transmissão de maior credibilidade, contribuindo para o crescimento do número de associados.

O investimento total no primeiro ano de implantação do Ponto de Atendimento será de R\$ 53.756,62. O ponto de equilíbrio do negócio será atingido no 16º mês. O VPL (Valor Presente Líquido) é de R\$ 274.230,03 para uma TMA (Taxa Mínima de Atratividade) de 2,50% a.m. e a Taxa Interna de Retorno (TIR) mensal para o período de 5 anos é de 8,27%. O PayBack, calculado a 2,50% a.m, será atingido no 27º mês.

O projeto atinge seu ponto de equilíbrio em menos de dois anos após sua abertura, superando as expectativas dos Administradores, sendo sua implantação economicamente viável.

2. Conceito do Negócio

O Sicoob Vale do Iguaçu nasceu como Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores Públicos de Dois Vizinhos, por iniciativa de 15 pessoas ligadas ao Sindicato dos Servidores e Professores local, e em 28/09/2009 teve pedido de transformação para livre admissão de associados aprovado pelo Banco Central do Brasil - Bacen. A partir daí passou a estreitar e consolidar relacionamento com os demais importantes segmentos sociais e econômicos da região que atua, especialmente com as associações comerciais, hoje suas melhores parceiras, com tendência de evolução. Recentemente 3 empresários de Dois Vizinhos passaram a compor o Conselho de Administração da cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu, um deles Presidente da Associação Comercial local.

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Vale do Iguaçu, possui atualmente 9 (nove) pontos de atendimento (PAC) em sua área de atuação, tendo a autorização para abertura de mais dois pontos de atendimento, sendo eles na cidade de Santa Izabel D'Oeste e Capanema este último motivo da elaboração desse estudo.

A abertura do PAC na cidade de Capanema está alinhada aos objetivos estratégicos do Sicoob Vale do Iguaçu, sendo este ampliar sua rede de pontos de atendimento para todas as cidades da sua área de atuação. Entendendo que por meio do cooperativismo de crédito é possível agregar valor as transações financeiras, evitando a drenagem de recursos e atuando como balizador de mercado, permite que os recursos captados na comunidade sejam aplicados na própria comunidade com taxas reduzidas, tendo em vista ser uma instituição sem fins lucrativos.

Estabelecimento de uma diretriz organizacional – São os indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a visão, a missão organizacional, os objetivos institucionais e os valores. A visão representa o que as empresas aspiram a ser ou a tornar-se; a missão é a finalidade de uma empresa ou a razão de sua existência; os objetivos são as metas e os valores que expressam a filosofia norteadora da empresa e que a diferencia das outras. (SERTEK, 2007, p. 47)

O Sicoob Vale do Iguaçu possui como missão a geração de soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e

as suas comunidades. E vislumbra ser reconhecida como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados.

Os principais produtos e Serviços demandados pelos cooperados do Sicoob Vale do Iguaçu se assemelham aos mais procurados na rede Sicoob no Estado e a Cooperativa conta com amplo portfólio desenvolvido e disponibilizado pelo Sistema Sicoob Confederação e Bancoob, que constantemente vem sendo ampliado com oferta de novos itens, que, considerando a variedade e qualidade, nada deixam a desejar ao ofertado pela rede bancária tradicional regional, com destaque os empréstimos, cheque especial, desconto de recebíveis, financiamentos, depósitos a vista e a prazo, cartões de crédito e de débito, cobrança de títulos, pagamento de benefícios do INSS, compensação de cheques, recebimentos e pagamentos de convênios, seguros, consórcios, previdência privada, conta salário etc.

3. Mercado e Competidores

Considerando que o Sicoob Vale do Iguaçu é um novo entrante na praça de Capanema, onde já existem várias instituições financeiras consolidadas e atuantes nessa cidade, é de suma importância conhecer e analisar as potencialidades e características desse mercado, quais são as demandas existentes assim como a participação de mercado dos concorrentes.

Tabela 01: População e Evolução da População.

	Município	Cesitária 2000	Cesitária 2010	% Cresci- mento	Economi- camente Ativa 2000	Economi- camente Ativa 2010 (estimada)	PIB - 2009	
							Valores Correntes (R\$ mil)	Per capita
1	Dois Vizinhos	31.986	36.179	13,11	16.851	19.060	639.602	17.912
2	Boa Esperança do Iguaçu	3.107	2.764	-11,04	1.603	1.426	31.609	10.920
3	Cruzeiro do Iguaçu	4.394	4.278	-2,64	1.905	1.855	41.459	9.815
4	Nova Prata do Iguaçu	10.397	10.377	-0,19	4.871	4.862	111.186	10.274
5	Realeza	16.023	16.338	1,97	7.952	8.108	207.937	12.766
6	Salto do Lontra	12.757	13.689	7,31	6.093	6.538	116.895	9.112
7	São Jorge D'Oeste	9.307	9.085	-2,39	5.188	5.064	93.568	10.175
8	Planalto	14.122	13.654	-3,31	8.389	8.111	138.553	9.908
	Sub-Total I	102.093	106.364	4,18	52.852	55.024	1.380.809	90.882
9	Capanema	18.239	18.526	1,57	10.633	10.800	261.982	14.024
	Sub-Total II	18.239	18.526	1,57	10.633	10.800	261.982	14.024
	Total	120.332	124.890	3,79	63.485	65.824	1.642.791	104.906

Fonte: IBGE e IPARDES

Tabela 02: População – Pessoas Ocupadas – 2000/2010

Município	Agropecuária		Indústria		Serviços/Comércio		Total
	Pessoas Ocupadas	%	Pessoas Ocupadas	%	Pessoas Ocupadas	%	
1 Dois Vizinhos	5.123	33,97	3.844	25,49	6.115	40,55	15.082
2 Boa Esperança do Iguaçu	1.033	67,03	165	10,71	343	22,26	1.541
3 Cruzeiro do Iguaçu	870	53,57	338	20,81	416	25,62	1.624
4 Nova Prata do Iguaçu	2.064	47,56	604	13,92	1.672	38,53	4.340
5 Realeza	2.194	30,94	1.312	18,50	3.586	50,56	7.092
6 Salto do Lontra	3.065	54,29	697	12,35	1.884	33,37	5.646
7 São Jorge D'Oeste	2.603	50,60	819	15,92	1.722	33,48	5.144
8 Planalto	5.532	71,84	724	9,40	1.444	18,75	7.700
Sub-Total I	22.484	46,68	8.503	17,65	17.182	35,67	48.169
9 Capanema	5.570	56,26	1.239	12,51	3.092	31,23	9.901
Sub-Total II	5.570	56,26	1.239	12,51	3.092	31,23	9.901
Total	28.054	48,31	9.742	16,78	20.274	34,91	58.070

Fonte: IBGE e IPARDES

Tabela 03: Valores Correntes - por setores da economia

PRODUTO INTERNO BRUTO -2009 - VALORES CORRENTES

Município	Agropecuária		Indústria		Serviços Comércio		Impostos		Total
	Agropecuária	%	Indústria	%	Serviços Comércio	%	Impostos	%	
1 Dois Vizinhos	63.169	9,88	232.396	36,33	294.406	593,19	49.631	7,76	639.602
2 Boa Esperança do Iguaçu	15.259	48,27	1.656	5,24	13.559	1194,63	1.135	3,59	31.609
3 Cruzeiro do Iguaçu	16.902	40,77	2.855	6,89	19.704	986,19	1.998	4,82	41.459
4 Nova Prata do Iguaçu	42.845	38,53	7.016	6,31	55.934	1037,54	5.391	4,85	111.186
5 Realeza	38.199	18,37	25.450	12,24	129.589	881,62	14.699	7,07	207.937
6 Salto do Lontra	36.747	31,44	9.962	8,52	63.979	1030,76	6.207	5,31	116.895
7 São Jorge D'Oeste	32.332	34,55	7.781	8,32	48.259	928,77	5.196	5,55	93.568
8 Planalto	40.518	29,24	11.878	8,57	77.294	872,10	8.863	6,40	138.553
Sub-Total I	285.971	42,17	298.994	44,09	702.724	754,64	93.120	13,73	678.085
9 Capanema	52.813	20,16	66.349	25,33	124.294	670,92	18.526	7,07	261.982
Sub-Total II	52.813	38,36	66.349	48,19	124.294	670,92	18.526	13,46	137.688
Total	338.784	41,53	365.343	44,78	827.018	740,75	111.646	13,69	815.773

Fonte: IBGE e IPARDES

O Sicoob Vale do Iguaçu se caracteriza por operar com foco em pessoas que atuam nos segmentos comerciais, industriais e de prestação de serviços e de manter estreito relacionamento de parcerias com as associações comerciais e industriais e inicia operações com a área rural.

Na área de atuação do Sicoob Vale do Iguaçu o segmento mais expressivo da economia é formado pelo setor terciário – 50% - (varejo, atacado, transportes, tecnologia, educação), seguido pelo setor primário – 24,8% - (aves de corte, milho, soja, feijão, suínos, bovinos) e setor secundário – 17,6% - (industrial: produtos alimentares, vestuário, calçados, mobiliário e produtos minerais não metálicos), perfil de público que representa o potencial dos cooperados que poderão se somar ao cooperativismo de crédito do Sistema Sicoob.

A população economicamente ativa da cidade de Capanema, que faz parte da área de atuação do Sicoob Vale do Iguaçu, é estimada em 10.800 pessoas. Já a população ocupada (em torno de 9.901 pessoas), estão baseadas em 56% na agropecuária, 12% na indústria e construção civil e 31 % no comércio e prestação de serviços, o que evidencia o perfil da região identificando com o principal foco do Sicoob Vale do Iguaçu e das novas diretrizes de passar a assistir também o setor rural.

Atualmente o quadro de cooperados soma 5.266 pessoas, representando 6,5% da população economicamente ativa da área de atuação (72.871), com grande possibilidade para ser elevado esse número a 8,2% da referida população, também com a abertura do novo PAC, correspondendo a 600 cooperados ao final dos cinco anos da projeção, número plenamente factível de ser realizado e até superado.

Observa-se também, da tabela 03, que o PIB da cidade de Capanema foi de aproximadamente R\$ 261.982.000,00 no ano de 2009, sendo este o segundo maior valor dentre os municípios da área de atuação do Sicoob Vale do Iguaçu, mostrando-se uma praça atrativa.

É de grande importância conhecermos a concorrência local, analisando o volume de recursos movimentado na praça bancária assim como as taxas de juros praticadas.

Embora os concorrentes certamente possam representar ameaças, os concorrentes certos podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva de uma empresa em muitas indústrias. “Bons” concorrentes podem atender vários propósitos estratégicos que ampliam a vantagem competitiva sustentável de uma empresa e melhoram a estrutura de sua indústria. (PORTER, 1989, p.187)

Tabela 04: Volume das captações e aplicações de Instituições Bancárias na cidade Capanema.

ESTATÍSTICAS FINANCEIRAS DA ÁREA DE ATUAÇÃO DO SICOOB VALE DO IGUAÇU					
Posição em junho/2011					
	Depósitos	Média de depósitos por agência	Operações de Crédito	Média de Op.de Crédito por agência	Quantidade de Agências
Capanema	47.970.211	15.990.070	95.021.585	31.673.862	3

Fonte: SISBACEN

Tabela 05: Taxas médias praticadas pelas instituições bancárias com presença na área de atuação do Sicoob Vale do Iguaçu, nas principais modalidades de negócios:

Período: de 19/08 a 25/08/2011 - Taxa efetiva ao mês (%)

INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS NA ÁREA DE ATUAÇÃO	EMPRÉSTIMOS						FINANCIAMENTOS		OUTROS					
	Capital de Giro PJ		Conta Garantida (*)		Crédito Pessoal PF		Taxas Médias		Aquisição de Bens-OU		Ch. Especial-PF		Desc. Recebíveis	
	Média	Máxima (**)	Média	Máxima (**)	Média	Máxima (**)	Média	Máxima (*)	Média	Máxima (**)	Média	Máxima (**)	Média	Máxima (**)
Banco do Brasil	1,91	7,26	5,42	9,75	2,74	6,97	3,36	7,99	2,32	5,65	8,83	8,49	2,54	6,66
Bradesco	2,53	7,41	3,71	8,21	5,16	10,06	3,80	8,56	3,53	4,23	8,90	8,95	3,39	4,44
Caixa Econômica Federal	1,83	5,00			2,44	5,47	2,14	5,24	6,00	6,99	8,55	8,27	2,47	2,48
HSBC	2,76	4,95	9,05	9,70	4,51	6,99	5,44	7,21	4,29	4,90	9,78	9,95	2,68	3,74
Itaú / Unibanco	2,17	6,80	7,72	9,53	4,35	6,80	4,75	7,71			8,95	9,03	3,05	6,85
<i>Média do Bancária</i>	2,24	6,28	6,48	9,30	3,84	7,26	3,04	6,77	4,04	5,44	9,00	8,94	2,83	4,83
Sicoob Credioeste	2,33%				2,33%		2,33%		2,13%		7,40%		2,49%	

(*) A linha de crédito Conta Garantida do Sicoob equivale ao Cheque Especial para Pessoa Jurídica da rede bancária, taxa não divulgada pelo Bacen

(**) Não considerado os encargos incidente sobre taxas de juros

Fonte: BACEN

Na média, as instituições financeiras operam com juros superiores aos praticados pela Cooperativa. Enquanto os bancos, de 19/08 a 25/08/2011, cobraram 3,04% a.m. para Empréstimos (2,24% para Capital de Giro PJ e 3,84% a.m para Crédito Pessoal PF); 4,04% a.m. para Financiamentos; 9,00% para Cheques Especiais Pessoas Físicas; e 2,83% a.m. para Descontos de Recebíveis, o Sicoob Vale do Iguaçu trabalha com taxas médias de 2,33% a.m. para Empréstimos (Capital de Giro e Crédito Pessoal PF); 2,13% a.m. para Financiamentos; 7,4% a.m. para Cheque Especial PF; 2,49% para Desconto de Recebíveis, taxas que deverão ser alteradas com base na variação da taxa Selic praticada.

Os concorrentes podem intensificar a habilidade de uma empresa de diferenciar-se, servindo como um padrão de comparação. Sem um concorrente, os compradores podem encontrar mais dificuldade para perceberem o valor criado por uma empresa, podendo, portanto, ser mais sensíveis ao preço ou ao serviço. Como resultado, os compradores podem barganhar mais o preço, o serviço ou a qualidade do produto. (PORTER, 1989, p. 188 e 189)

Além de praticar taxas médias de juros abaixo do mercado, a Singular mobiliza todos os esforços e estratégias para prestar pleno atendimento às necessidades de seus associados, sem distinção, incluídos aqueles que integram segmentos

economicamente menos expressivos, a quem, muitas vezes, sem acesso ao sistema bancário tradicional, têm na Cooperativa a única oportunidade de ver suas demandas satisfeitas, fato que faz com que o Sicoob Vale do Iguaçu seja um importante meio de inclusão social e de fomento e fortalecimento da economia regional, além de seus cooperados poderem ser ressarcidos de parte dos custos por meio da distribuição de sobras apuradas ao final de cada exercício.

4. Equipe de Gestão

A Administração da Cooperativa é e será regida de acordo com o que estabelece os arts. 52 ao 79 de seu Estatuto Social (Anexo 03), cuja estrutura já está adequada ao disposto na Resolução Bacen 3.859/10 - Governança. Dessa forma o Conselho de Administração, composto por 9 (nove) membros eleitos em Assembleia Geral Ordinária, contrata a Diretoria Executiva.

Governança corporativa é o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre cooperados, conselhos – administração e fiscal -, auditorias - externa e interna – e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da cooperativa no mercado – financeiro e comercial – e, conseqüentemente, incremento no valor da cooperativa, redução do nível de risco e maior efetividade da cooperativa ao longo do tempo. (OLIVEIRA, 2011, p. 219 e 220)

Atualmente compõem o conselho de administração pessoas de vários segmentos sociais, professores, servidores públicos e empresários com experiências diversas nas áreas administrativas e de negócios, sendo eles, Presidente Gilmar Paulo Tomasson, Vice-Presidente Luis José Bonaldo e Secretário Evandro Luiz Cecatto e os demais conselheiros, Vanderlei Copini, Sidnei Batistella, Cleverson Aléssio da Silva, Albari de Almeida, Luiz Carlos Peretti e Robson Gilson Tedesco. Já na diretoria executiva encontram-se ocupados dois cargos, sendo Diretor Presidente o também conselheiro Cleverson Aléssio da Silva e Diretor Administrativo e Financeiro Jucemar Silvio Bragatto, encontrando-se vago o cargo de Diretor de Mercado. Ambos os diretores são experientes profissionais, com formação na área administrativa, e amplo conhecimento em cooperativismo de crédito e mercado financeiro. Um deles funcionário a quase 30 anos de Banco Múltiplo com profundo conhecimento da área administrativa e financeira.

5. Produtos e Serviços

A Cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu disponibiliza a seus cooperados um amplo portfólio de produtos e serviços desenvolvidos pelo Sicoob e Bancoob, disponíveis na rede, os quais estarão igualmente disponíveis no Ponto de Atendimento de Capanema, a saber:

Tabela 06: Portfólio de Produtos e Serviços

Conta Corrente:	CPR
Movimentação com Talão de Cheque e/ou cartão de débito	PRODEFRUTA
Sicoob Net (www.sicoobpr.com.br)	Aplicações Financeiras
Intercredis (Movimentações Financeiras em outras Cooperativas)	Capital Social
INSS - Pagamento de Benefícios	SicoobInvest
Aposentadoria	Poupança
Auxílio-Doença	Sicoob Formatura
Crédito	DAP-Depósito Aviso Prévio
Pessoa Física	RDC-Recibo de Depósito Cooperativo
Cheque Especial	Consórcios
Crédito Pessoal	Carro
Linhas BNDES	Moto
Cartão Múltiplo (débito/crédito) Cabal	Imóvel
Pessoa Jurídica	Seguros
Conta Garantida	Vida
Capital de Giro	Residencial
Desconto de Recebíveis (cheques e Duplicatas)	Empresarial
Crédito Rotativo	Veículos
Financiamento Aquisição de Bens Duráveis	Cartão de Crédito e Débito
Consignação em Folha	Sicoob Cabal Múltiplo / Máster, cabal vale (ref./alim.)
Linhas BNDES	Visa Classic
Antecipação Fatura Vendas c/Cartão Cabal	Visa Gold
Rural	Cobrança Bancária
CRÉDITO RURAL (R.O. - DIR)	Com Registro
CRÉDITO RURAL - RPL EQUALIZÁVEL	Sem Registro
BNDES Automático	Instalação Gratuita do Software de cobrança Sicoob
FINAME Padrão	Convênios
FINAME Agrícola Padrão	Brasil Telecom - Telepar
FINAME Agrícola Moderfrota	Brasil Telecom Celular
FINAME Agrícola Especial	Copel
IES AUTOMÁTICO	Embratel
MODERMAQ	INSS - GPS
MODERCARGA	GVT
MODERAGRO	Sanepar
PRODECOOP	Vivo/PR
PRONAF INVESTIMENTOS	Débito Automático
PRODEAGRO	Brasil Telecom - Telepar
MODERINFRA	Copel
PROPFLORA	GVT
PROGEREN	Sanepar
PROGER RURAL com recursos equalizáveis	Conta salário, correspondente Sicoob, Procacre

Fonte: Sicoob.

Esses produtos proporcionam condições de pleno atendimento das necessidades de seus associados. Mesmo assim as áreas de planejamento dos gestores desses produtos buscam constantemente criar novas ofertas que, cada vez mais, facilitem o relacionamento dos cooperados com a cooperativa e elevem o nível de satisfação dos usuários, como exemplo o recente lançamento da Administradora de Consórcio pelo Sicoob Paraná.

A consolidação da parceria com os sócios, por meio da sistematização do uso dos produtos e serviços ofertados pela Cooperativa, é conseguida também pela prática de personalizado atendimento e da política de taxas abaixo das existentes no mercado, que geram maiores vantagens aos cooperados.

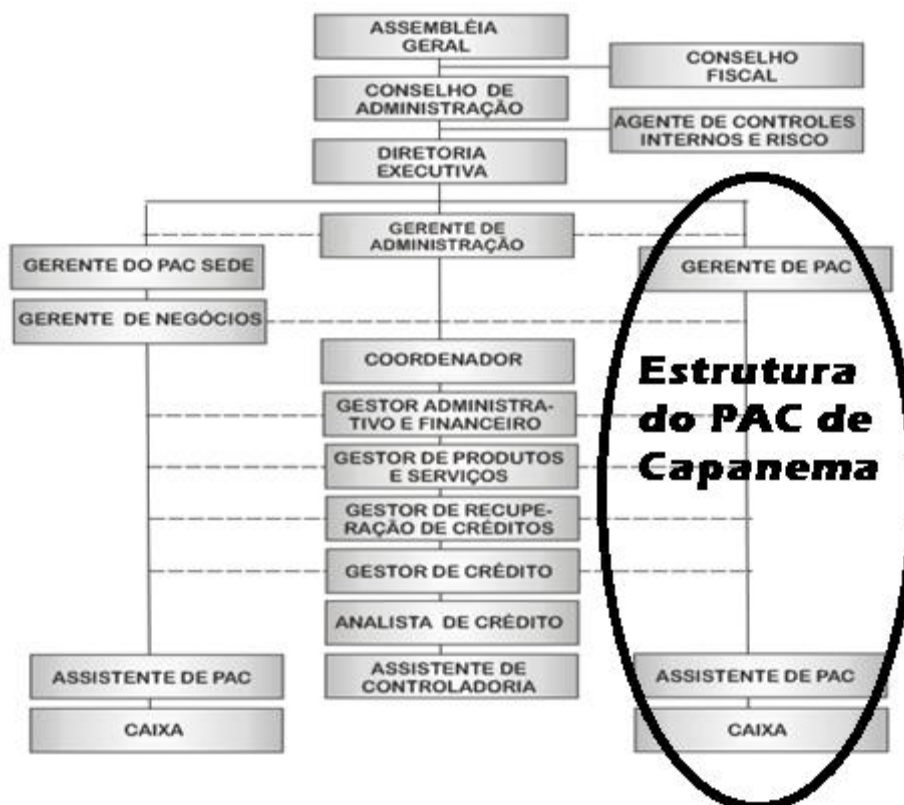
O sistema Sicoob disponibiliza acessos a serviços especiais como autoatendimento, transações Intercredis (movimentação financeira entre as cooperativas) e Internet Banking, o que o torna um sistema aplicativo semelhante aos dos grandes bancos comerciais, incorporando fatores imprescindíveis para que as cooperativas do grupo Sicoob possam oferecer produtos e serviços de qualidade e que atendam as expectativas dos associados.

Em função do *Sistema de Informática do Sicoob* (sisbr) ter sido desenvolvido com base em arquitetura moderna e de fácil manutenção, sua atualização é permanente, recebendo incorporação das constantes evoluções tecnológicas e das demandas de seus usuários.

6. Estrutura e Operações

O novo PAC na cidade de Capanema irá contar com a mesma estrutura dos demais PAC's existentes na cooperativa, tanto a nível de equipamentos como de pessoas. O PAC também utilizará da estrutura da controladoria, para suporte aos produtos e serviços, crédito e tesouraria. Sendo que a atribuição para o correto funcionamento do Ponto de Atendimento está a cargo da controladoria e da diretoria executiva, tanto na montagem inicial do PAC, aquisição de equipamentos, contratação e treinamento das pessoas, adequação da sala comercial para o layout padrão da marca Sicoob, quanto a manutenção após abertura, com suporte as pessoas e aos equipamentos.

6.1 Organograma Funcional



6.1.1 Recursos Humanos

O quadro de colaboradores do Sicoob Vale do Iguaçu é integrado por 51 colaboradores (mais 1 menor aprendiz), distribuídos em doze níveis hierárquicos – Gerente de Administração (1), Gerentes de PAC (9), Gerente de Negócios (1), Coordenador (1), Gestor Administrativo-Financeiro (1), Gestor de Produtos e Serviços (1), Gestor de Recup (1), Gestor de Crédito (2), Analista de Crédito (1), Caixas (10), Assistentes (20) e Estagiários (3). O Agente de Controles Internos atua regionalmente: Sicoob Vale do Iguaçu, Cresud e Integrado e Pato Branco, segregado das atividades das diretivas e operacionais da Cooperativa.

Prevê-se aumento no quadro em 3 (Três) colaboradores no período projetado, nos níveis de gerência de Pac (1), assistentes (1) e caixas (1), para atender o novo posto de atendimento. Para o cargo de gerente exige-se que o candidato possua formação superior em administração, contabilidade ou economia e que já tenha atuado na área. Ainda prefere-se que este seja natural da cidade de Capanema, com boas referências e ampla rede de contatos. Para os cargos de Atendimento e Caixa exige-se que os candidatos estejam no mínimo cursando formação superior nas

áreas afins e possuam alguma experiência com atendimento ao público e/ou serviços administrativos.

A descrição dos cargos, superior hierárquico, funções e responsabilidades consta do Plano de Cargos e Remuneração - PCR do Sicoob Paraná. O Sistema Sicoob Paraná está implantando no ano de 2012, a nível de estado, um Plano de Gestão de Desempenho o qual visa desenvolver e avaliar as competências e os resultados gerados por seus funcionários, objetivando estimular o quadro de colaboradores a um alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Em um sentido mais estrito, a estratégia genérica de uma unidade de negócios também influencia componentes específicos de seu programa de recursos humanos. Tome-se como exemplo o sistema de recompensas de uma empresa. As recompensas – no sentido usual de reconhecimento, aumentos de salário e promoções – devem ser ligadas ao comportamento do funcionário que ajuda a empresa a atingir seus objetivos. (WRIGHT, 2000, p. 246)

Encontra-se em fase de aprovação, pela Diretoria do Sicoob Central Paraná, a implantação de programa de grade mínima exigida para o exercício de funções de dirigentes do Sistema, com os seguintes pré-requisitos de formação e conhecimento sobre: Diretoria (Cooperativismo, Desenvolvimento de Dirigentes, Lavagem de Dinheiro – PCLD, Governança Cooperativa, Sucessão, Crédito, Liderança e Relacionamento Interpessoal), Conselho de Administração (Cooperativismo, Curso para Conselheiros de Administração, Lavagem de Dinheiro – PCLD, Governança Cooperativa, Crédito, Fórum do Sicoob Paraná) e Conselho Fiscal (Cooperativismo, Curso para Conselheiros Fiscais, Lavagem de Dinheiro – PCLD, Governança Cooperativa, Crédito e Fórum do Sicoob Paraná)

6.2 Processos do Negócio – PAC de Capanema

A principal atividade da Cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu, enquanto instituição financeira, é intermediar as operações entre poupadores e tomadores de crédito.

A Política de Crédito que orienta os negócios da Cooperativa consta de documento específico elaborado pela Central Paraná, ponderado os riscos inerentes e adequados à realidade das singulares no Estado; respeitando os limites estabelecidos nos normativos do Banco Central do Brasil e em normas previstas nas leis ordinárias, que são rigorosamente observados pelas singulares e acompanhados pela auditoria interna e externa e controles internos.

A fonte de financiamento se dá através do Capital Social da Cooperativa e dos depósitos a vista e a prazos captados, ponderados sempre os custos desses recursos, para que permitam vantagens competitivas com relação ao mercado. No caso de ocorrer demanda superior à sua disponibilidade ou em linhas não abrangidas por seu portfólio, a Cooperativa poderá recorrer a aporte financeiro do Bancoob, do Sicoob Central PR, do BRDE (mediante convênio em nível de Cooperativa Central) ou de bancos privados (neste caso, exclusivamente Recursos Obrigatórios do Crédito Rural) para repasse aos seus associados.

6.3 Infraestrutura e Operações – PAC de Capanema

A estrutura física da cooperativa é composta basicamente por móveis de escritório (mesas, cadeiras, armários, etc.), estrutura de redes e computadores sendo estes utilizados como servidores, terminais de acesso e autoatendimento.

Já a estrutura lógica é composta por internet e por link dedicado o qual permite acesso ao aplicativo Sisbr, disponibilizado pelo Bancoob, sendo este o principal sistema informatizado utilizado pela cooperativa, o qual integra recursos suficientes ao atendimento dos serviços prestados pela Cooperativa aos seus associados. Se eventualmente ocorrer situações em que o sistema não atenda as necessidades da cooperativa/associado, a Central conta com equipe de tecnologia apta para desenvolver as soluções necessárias. O Sisbr integra atualmente 16 módulos de controle administrativo e financeiro, como por exemplo: Contabilidade, Retaguarda, Empréstimos, Títulos Descontados, Cobrança, Seguro, Atendimento.

7. Marketing e Vendas

Os produtos e serviços atualmente mais demandados na Cooperativa se assemelham aos mais solicitados no Sistema Sicoob no Estado e na rede bancária regional, porém a Cooperativa se caracteriza por seu diferencial competitivo, motivado principalmente pela maior agilidade e personalização do atendimento, oportunidade equânime de assistência a todos que dela fazem parte, custos operacionais menos onerosos, distribuição das sobras aos seus cooperados e prática de taxas médias de juros mais atraentes.

A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. (PORTER, 1989, p.9)

Os Produtos e Serviços da cooperativa serão disponibilizados em estabelecimento próprio localizado na região central da cidade de Capanema, através de profissionais capacitados a oferecer soluções financeiras de qualidade a seus associados. Além da cidade de Capanema a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Vale do Iguaçu, mantém outros 9 (nove) pontos de atendimento – PAC em sua área de atuação, dois na região central de Dois Vizinhos, a Sede cito à Rua João Dalpasquale, nº 511, e o Centro Sul, na Avenida México nº 832. Os demais estão localizados nos municípios de Boa Esperança do Iguaçu (Avenida Vereador Valmir Alexandre, nº 257 – Centro), Cruzeiro do Iguaçu (Avenida 26 de Abril, s/nº - Centro), Nova Prata do Iguaçu (Avenida Iguaçu, nº 807 – Centro), Realeza (Rua Padre Fernando Zanchet, nº 2864 – Centro), Salto do Lontra (Avenida Nicolau Inácio, nº 1146 – Centro), São Jorge D’Oeste (Rua Joaçaba, nº 625 – Centro), Planalto (Avenida Rio Grande do Sul, nº 891 - Centro).

Os preços a serem praticados, no PAC de Capanema, em seus produtos e serviços e também suas taxas de juros, serão as mesmas praticadas nos demais pontos de atendimento, não ocorrendo diferenciação para essa praça.

A instalação do PAC – Sicoob Capanema, será amplamente divulgada nas mídias locais, rádio e jornal, além de trabalho direcionado as empresas da cidade, através de visitas com o gerente e diretores, com intermédio da parceria firmada com a Associação Comercial e Empresarial de Capanema – ACEC.

8. Estratégia de Crescimento

A priori almeja-se, assim como em grande parte do sistema Sicoob no Paraná, fortalecer o sistema através de parcerias firmadas com a comunidade local, principalmente com Associações Comerciais e Industriais. Na cidade de Capanema o Sicoob Vale do Iguaçu buscará firmar parceria junto a Associação Comercial de Capanema.

Alem das parcerias, outro fator determinante de sucesso é a contratação de funcionários da própria cidade, com ampla rede de contatos e boas referências, possibilitando a transmissão de maior credibilidade, contribuindo para o crescimento do número de associados.

Faz parte do planejamento de implantação do negócio, conhecer as fragilidades da cooperativa e as dos concorrentes assim como seus pontos fortes, para possibilitar a identificação das oportunidades existentes, para isso uma ótima ferramenta é a análise Swot.

A análise Swot (sigla das palavras inglesas *strenghts* – “pontos fortes”, *weaknesses* – “pontos fracos”, *opportunities* – oportunidades, *threats* – “ameaças”) é umas técnica de análise dos ambientes interno e externo, comumente empregada para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. (SERTEK, 2007, p. 72)

<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conlid (Conselho de Lideranças da Comunidade); - Atendimento Diferenciado; - Incentivo a Capacitação dos Colaboradores; - Agilidade na Liberação de Empréstimos; - Repasse BRDE; - Parcerias com ACE´s; - Remuneração de Capital e Distribuição de Sobras; 	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade do Sistema Sisbr devido as migrações para novas plataformas; - Falta de conhecimento dos processos pelos colaboradores; - Dificuldade de disseminar informações a cerca de novas funcionalidades do SISBR. - Deficiência de manual dos procedimentos operacionais; - Falta de um plano de Marketing da Cooperativa;
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demanda para abrir novos PAC´s; - Incentivo, por parte da Central Sicoob PR, para abertura de novos PACs, através do Fundo de Abertura de PAC. - Desenvolvimento econômico regional; - Benefício tributário (IOF); - Estabilidade econômica; - Disponibilidade de recursos do BRDE e BNDES. - Credibilidade da Cooperativa; 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transição política; - Economia mundial; - Falência de outras cooperativas; - Capilaridade dos bancos privados; - Falta de Marketing Institucional; - Clima x Produção x Recursos Movimentados;

Serão adotadas algumas medidas para neutralizar ou reduzir os impactos negativos provenientes dos pontos fracos detectados na análise Swot, conforme segue:

- Instabilidade do Sisbr: Entende-se que essa fragilidade é temporária, e necessária para que novas tecnologias sejam implantadas, melhorando assim qualidade do sistema informatizado.

- Falta de Manuais e Disseminação do conhecimento: Implantação de comitês técnicos, com a participação de funcionários de cada área/setor para o desenvolvimento de manuais e treinamentos específicos.

- Falta de um plano de Marketing: Implantação de comitê de Marketing com a participação de gerentes e diretores, para efetuar levantamento de todas as necessidades existentes, os materiais utilizados, assim como a elaboração de orçamento anual para marketing.

Com base nessas premissas foi orientado os objetivos, com atribuições de metas para o novo PAC, factíveis de realização, tanto em captação e aplicação de recursos, quanto em números de cooperados, capital a ser integralizado e receitas de prestação de serviços, para os próximos 60 meses, passíveis de se realizar sem sobressaltos ou ações exacerbadas.

Tabela 07: Metas PAC Capanema

	Final 1º ANO	Final 2º ANO	Final 3º ANO	Final 4º ANO	Final 5º ANO
RECURSOS ADMINISTRADOS	META	META	META	META	META
Capital Social	304.500,00	430.500,00	556.500,00	682.500,00	840.000,00
Depósitos a Vista	261.000,00	369.000,00	477.000,00	585.000,00	720.000,00
Depósitos a Prazo	696.000,00	984.000,00	1.272.000,00	1.560.000,00	1.900.000,00
Total	1.261.500,00	1.783.500,00	2.305.500,00	2.827.500,00	3.460.000,00
CENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA - 20% dos depósitos	224.499,00	270.600,00	349.800,00	429.000,00	530.000,00
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	1.070.201,00	1.589.300,00	2.075.300,00	2.561.300,00	3.161.112,94
NÚMERO DE COOPERADOS	120	240	360	480	600
Receitas de tarifas e serviços	2.300,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00	12.000,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

A abertura do PAC na cidade de Capanema já consta aprovada pelo BACEN e pelo Sicoob Central PR, dependendo apenas da autorização do Conselho de Administração da cooperativa para posterior locação do imóvel, contratação e treinamento de pessoal, contratação de serviços de terceiros, aquisição de equipamentos e inauguração, cuja execução está prevista conforme cronograma a seguir:

CRONOGRAMA	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13
Autorização de abertura pelo Consad								
Locação Imóvel								
Contratação de Pessoal								
Treinamento de Pessoal								
Adequação da Sala Comercial								
Aquisição de Equipamentos								
Criação do PAC nos Sistemas								
Contratação de Malote p/ CPS								
Contratação de Serviços de Terceiros								
Inauguração								

Fonte: Elaborada pelos autores.

Existem alguns riscos inerentes ao negócio, como por exemplo: o excesso ou falta de liquidez; inadimplência; adiantamentos a depositantes; concentração da carteira de crédito; grau de imobilização; patrimônio líquido exigível; concentração entre os maiores depositantes; concessão de limite de cheque especial e conta garantida; taxas praticadas; garantias das operações de crédito; central de risco. Todos esses indicadores de risco são monitorados constantemente, possibilitando a alta administração e a equipe de gestão do próprio PAC, adotar medidas preventivas e corretivas.

9. Finanças

O investimento total no primeiro ano de implantação do Ponto de Atendimento será de R\$ 53.756,62. O ponto de equilíbrio do negócio será atingido no 16º mês. O VPL (Valor Presente Líquido) é de R\$ 274.230,03 para uma TMA (Taxa Mínima de Atratividade) de 2,50% a.m. e a Taxa Interna de Retorno (TIR) mensal para o período de 5 anos é de 8,27%. O PayBack, calculado a 2,50% a.m, será atingido no 27º mês.

Tabela 08: Fluxo de caixa do negócio para o período de 60 meses.

MÊS 01	-10.130,69	MÊS 13	-3.326,57	MÊS 25	8.601,98	MÊS 37	19.418,87	MÊS 49	29.691,13
MÊS 02	-8.900,56	MÊS 14	-1.430,41	MÊS 26	9.479,67	MÊS 38	20.220,67	MÊS 50	30.492,95
MÊS 03	-7.076,03	MÊS 15	-22,02	MÊS 27	10.997,94	MÊS 39	21.022,05	MÊS 51	31.294,77
MÊS 04	-8.064,06	MÊS 16	2.167,50	MÊS 28	10.998,25	MÊS 40	21.823,01	MÊS 52	32.096,59
MÊS 05	-5.519,96	MÊS 17	3.434,41	MÊS 29	11.796,11	MÊS 41	22.623,55	MÊS 53	32.898,41
MÊS 06	-3.218,64	MÊS 18	4.615,24	MÊS 30	12.593,52	MÊS 42	23.423,65	MÊS 54	33.700,23
MÊS 07	-4.956,74	MÊS 19	6.742,80	MÊS 31	13.828,86	MÊS 43	24.876,13	MÊS 55	34.502,05
MÊS 08	-2.707,41	MÊS 20	7.490,88	MÊS 32	14.795,31	MÊS 44	25.679,58	MÊS 56	35.303,87
MÊS 09	-671,64	MÊS 21	8.238,51	MÊS 33	15.595,26	MÊS 45	26.482,63	MÊS 57	36.105,69
MÊS 10	-2.489,28	MÊS 22	9.909,40	MÊS 34	16.394,78	MÊS 46	27.285,27	MÊS 58	36.907,51
MÊS 11	-911,47	MÊS 23	10.681,17	MÊS 35	17.193,87	MÊS 47	28.087,50	MÊS 59	37.709,33
MÊS 12	889,86	MÊS 24	11.452,48	MÊS 36	17.992,51	MÊS 48	28.889,32	MÊS 60	38.511,15
ANO 01	-53.756,62	ANO 02	59.953,39	ANO 03	160.268,07	ANO 04	289.832,21	ANO 05	409.213,68

Fonte: Elaborada pelos autores.

A abertura do novo PAC na cidade de Capanema trata-se de uma ampliação dos negócios já existentes, por se tratar do 10º PAC da cooperativa, dessa forma os parâmetros de rentabilidade das linhas de crédito, despesas e receitas com produtos e serviços foram baseados nos respectivos índices dos demais Pontos de Atendimento.

Apresenta-se na tabela 08 o detalhamento dos investimentos que serão contabilizados como permanente – imobilizado, com o prazo para amortização assim como o valor da parcela mensal de amortização.

Tabela 09: Investimentos

ATIVO - PERMANENTE - IMOBILIZADO			
Imobilizado	Total Orçado	Meses Amortização	Parcela Mensal
Instalações	38.000,00	120	316,67
Moveis e Equipamentos	7.000,00	120	58,33
Sistema de Comunicação	1.000,00	60	16,67
Processamento de Dados	6.500,00	60	108,33
Sistema de Segurança	5.000,00	120	41,67
Intangível (Sisbr, software, imóveis de terceiros etc)	3.500,00	60	58,33
	61.000,00		600,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Tabela 10 apresenta-se o fluxo projetado (mês-a-mês para o primeiro ano e semestral do segundo ao quinto ano de estudo) para os recursos, receitas, despesas e resultado. Constando dentre outros pontos os montantes de recursos administrados, os repasses, os custos de captação, as receitas sobre as operações de crédito, as despesas administrativas, despesas com devedores duvidosos, imobilizado, além dos resultados mensais e acumulados.

Tabela 10: Projeções mensais, recursos, receitas, despesas e resultado.

PAC CAPANEMA

MULTIPLICADORES	BASE	mês/01
% diferente dos 100% definidos como Ponto de Equilíbrio	100,00%	-80,00%
% de atingimento da meta do Ponto de Equilíbrio		20,00%
Taxa Selic	8,75%	8,75%
Índice Mensal da Taxa Selic	0,70%	0,70%
% do CDI - remuneração dos Depósitos a Prazo	98,00%	98,00%
Inflação estimada para o período	5,00%	5,00%
Inflação equivalente ao mês	0,41%	0,41%
Índice de correção salarial - estimativa	8,00%	8,00%
Índice Mensal da correção salarial	0,64%	0,64%

RECURSOS NECESSÁRIOS	BASE	mês/01
		Previsto
Capital Social dos Recursos Totais	350.000,00	70.000,00
Depósitos a Vista	300.000,00	60.000,00
Depósitos a Prazo	800.000,00	160.000,00
Total	1.450.000,00	290.000,00
IMOBILIZADO	61.000,00	60.400,00
DISPONIBILIDADES	1.389.000,00	229.600,00
CENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA - 20% dos depósitos	220.000,00	218.760,00
OPERAÇÕES DE CRÉDITO - Limite a aplicar	1.269.000,00	30.840,00

	BASE	mês/01
		Previsto
RECURSOS HUMANOS		
Salários	5.143,01	5.178,10
Encargos Sociais	3.160,45	3.180,78
Benefícios	1.590,00	1.600,23
PLR	428,58	431,34
Total - Recursos humanos	10.322,04	10.388,45

DEMAIS DESPESAS ADMINISTRATIVAS	BASE	mês/01
Custos fixos (Energia, aluguéis, comunicação, treinamento)	6.250,00	6.275,46
Vigilantes	3.250,00	3.263,24
Custo da Central (Rateio, Fundo Garantidor, Correspar)	4.100,00	4.116,70
Fixados pela Central (Link 64 Kb e licenças de uso dos Sisbr, Citrix etc)	1.200,00	1.204,89
Total - Despesas Demais Despesas Administrativas	14.800,00	14.860,30

SubTotal	BASE	mês/01
	25.122,04	25.248,75

APROVISIONAMENTO E AJUSTES PATRIMONIAIS	BASE	mês/01
Despesas financeiras sobre Captação	5.499,46	1.099,89
Despesas com funding da Cooperativa	701,46	140,29
Amortização / depreciação	600,00	600,00
Juros ao Capital	2.319,79	491,02
Despesas com devedores duvidosos	11.690,00	308,40
Total - Aprovisionamento e Ajustes Patrimoniais	20.810,71	2.639,61

Total das despesas	BASE	mês/01
	45.932,75	27.888,36

Fonte: Elaborada pelos autores.

RECEITAS	BASE	mês/01
Rendimento de Adiantamento a depositantes	-	-
Rendimento de Cheque especial e CCG	4.464,40	108,50
Rendimento de Títulos descontados	8.299,58	201,70
Rendimento de Empréstimos	15.928,36	387,10
Rendimento de Financiamentos	4.794,42	116,52
Receitas sobre Operações de Crédito	33.486,76	813,82
Rendimento da conta centralizada (> de 20% dos depósitos)	2.255,21	1.943,86
Receitas sobre a Centralização Financeira	2.255,21	1.943,86
SubTotal	35.741,98	2.757,67
Receitas de tarifas e serviços	8.257,63	-
Total das Receitas	43.999,61	2.757,67

	BASE	mês/01
SOBRAS (RECEITAS - DESPESAS)	(1.933,13)	(25.130,69)
Lançamentos do Fundo de Apoio Abertura de PAC	15.000,00	15.000,00
RESULTADO SENSIBILIZADO PELO FUNDO	13.066,87	(10.130,69)
RESULTADO ACUMULADO	13.066,87	(10.130,69)

Fonte: Elaborada pelos autores.

mês 02	mês 03	mês 04	mês 05	mês 06	mês 07	mês 08
-70,00%	-60,00%	-50,00%	-40,00%	-35,00%	-30,00%	-25,00%
30,00%	40,00%	50,00%	60,00%	65,00%	70,00%	75,00%
8,75%	8,75%	8,50%	8,50%	8,50%	8,50%	8,50%
0,70%	0,70%	0,68%	0,68%	0,68%	0,68%	0,68%
98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%
5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%
8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
0,64%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%

mês 02	mês 03	mês 04	mês 05	mês 06	mês 07	mês 08
Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto
105.000,00	140.000,00	175.000,00	210.000,00	227.500,00	245.000,00	262.500,00
90.000,00	120.000,00	150.000,00	180.000,00	195.000,00	210.000,00	225.000,00
240.000,00	320.000,00	400.000,00	480.000,00	520.000,00	560.000,00	600.000,00
435.000,00	580.000,00	725.000,00	870.000,00	942.500,00	1.015.000,00	1.087.500,00
59.800,00	59.200,00	58.600,00	58.000,00	57.400,00	56.800,00	56.200,00
375.200,00	520.800,00	666.400,00	812.000,00	885.100,00	958.200,00	1.031.300,00
303.440,00	362.224,00	401.072,00	413.200,00	385.130,00	346.324,00	325.021,00
101.760,00	198.576,00	315.328,00	458.800,00	564.970,00	681.876,00	781.279,00

mês 02	mês 03	mês 04	mês 05	mês 06	mês 07	mês 08
Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto
5.209,40	5.242,92	5.276,65	5.310,60	5.344,77	5.379,16	5.413,77
3.201,25	3.221,84	3.242,57	3.263,44	3.284,43	3.305,57	3.326,83
1.610,53	1.620,89	1.631,32	1.641,81	1.652,38	1.663,01	1.673,71
434,12	436,91	439,72	442,55	445,40	448,26	451,15
10.455,29	10.522,56	10.590,27	10.658,40	10.726,98	10.796,00	10.865,46

mês 02	mês 03	mês 04	mês 05	mês 06	mês 07	mês 08
6.301,03	6.326,70	6.352,48	6.378,36	6.404,34	6.430,44	6.456,63
3.276,54	3.289,88	3.303,29	3.316,75	3.330,26	3.343,83	3.357,45
4.133,48	4.150,32	4.167,23	4.184,20	4.201,25	4.218,37	4.235,55
1.209,80	1.214,73	1.219,68	1.224,64	1.229,63	1.234,64	1.239,67
14.920,84	14.981,63	15.042,67	15.103,95	15.165,49	15.227,27	15.289,31

25.376,13	25.504,19	25.632,93	25.762,36	25.892,47	26.023,27	26.154,77
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

mês 02	mês 03	mês 04	mês 05	mês 06	mês 07	mês 08
1.649,84	2.199,78	2.674,03	3.208,83	3.476,23	3.743,64	4.011,04
210,44	280,58	341,07	409,29	443,40	477,50	511,61
600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
736,53	982,05	1.193,76	1.432,51	1.551,89	1.671,27	1.790,64
709,20	968,16	1.167,52	1.434,72	1.061,70	1.169,06	994,03
3.906,01	5.030,57	5.976,38	7.085,35	7.133,22	7.661,47	7.907,32

29.282,14	30.534,77	31.609,31	32.847,71	33.025,69	33.684,74	34.062,09
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fonte: Elaborada pelos autores.

mês 02	mês 03	mês 04	mês 05	mês 06	mês 07	mês 08
-	-	-	-	-	-	-
358,00	698,60	1.077,64	1.567,96	1.930,80	2.330,33	2.670,04
665,54	1.298,74	2.003,40	2.914,94	3.589,47	4.332,22	4.963,77
1.277,28	2.492,51	3.844,88	5.594,27	6.888,83	8.314,30	9.526,35
384,46	750,24	1.157,31	1.683,87	2.073,53	2.502,60	2.867,42
2.685,27	5.240,08	8.083,23	11.761,04	14.482,64	17.479,45	20.027,59
2.696,31	3.218,65	3.462,02	3.566,71	3.324,41	2.989,44	2.805,55
2.696,31	3.218,65	3.462,02	3.566,71	3.324,41	2.989,44	2.805,55
5.381,58	8.458,73	11.545,25	15.327,75	17.807,05	20.468,89	22.833,14
-	-	-	-	-	259,10	521,54
5.381,58	8.458,73	11.545,25	15.327,75	17.807,05	20.728,00	23.354,68

mês 02	mês 03	mês 04	mês 05	mês 06	mês 07	mês 08
(23.900,56)	(22.076,03)	(20.064,06)	(17.519,96)	(15.218,64)	(12.956,74)	(10.707,41)
15.000,00	15.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	8.000,00	8.000,00
(8.900,56)	(7.076,03)	(8.064,06)	(5.519,96)	(3.218,64)	(4.956,74)	(2.707,41)
(19.031,25)	(26.107,28)	(34.171,34)	(39.691,30)	(42.909,94)	(47.866,68)	(50.574,09)

Fonte: Elaborada pelos autores.

mês 09	mês 10	mês 11	mês 12	mês 18	mês 24
-22,00%	-19,00%	-16,00%	-13,00%	5,00%	23,00%
78,00%	81,00%	84,00%	87,00%	105,00%	123,00%
8,50%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%	8,75%
0,68%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,70%
98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%
5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%
8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
0,64%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%

mês 09	mês 10	mês 11	mês 12	mês 18	mês 24
Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto
273.000,00	283.500,00	294.000,00	304.500,00	367.500,00	430.500,00
234.000,00	243.000,00	252.000,00	261.000,00	315.000,00	369.000,00
624.000,00	648.000,00	672.000,00	696.000,00	840.000,00	984.000,00
1.131.000,00	1.174.500,00	1.218.000,00	1.261.500,00	1.522.500,00	1.783.500,00
55.600,00	55.000,00	54.400,00	53.800,00	50.200,00	46.600,00
1.075.400,00	1.119.500,00	1.163.600,00	1.207.700,00	1.472.300,00	1.736.900,00
289.416,00	270.207,00	248.568,00	224.499,00	231.000,00	270.600,00
863.984,00	930.293,00	999.032,00	1.070.201,00	1.346.300,00	1.589.300,00

mês 09	mês 10	mês 11	mês 12	mês 18	mês 24
Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto
5.448,60	5.483,66	5.518,94	5.554,45	5.772,35	5.998,81
3.348,24	3.369,78	3.391,46	3.413,28	3.547,19	3.686,35
1.684,48	1.695,31	1.706,22	1.717,20	1.784,57	1.854,58
454,05	456,97	459,91	462,87	481,03	499,90
10.935,37	11.005,73	11.076,54	11.147,81	11.585,14	12.039,63

mês 09	mês 10	mês 11	mês 12	mês 18	mês 24
6.482,94	6.509,35	6.535,87	6.562,50	6.724,56	6.890,63
3.371,13	3.384,86	3.398,65	3.412,50	3.496,77	3.583,13
4.252,81	4.270,14	4.287,53	4.305,00	4.411,31	4.520,25
1.244,72	1.249,80	1.254,89	1.260,00	1.291,12	1.323,00
15.351,60	15.414,15	15.476,95	15.540,00	15.923,76	16.317,00

26.286,97	26.419,87	26.553,48	26.687,81	27.508,90	28.356,63
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

mês 09	mês 10	mês 11	mês 12	mês 18	mês 24
4.171,48	4.209,02	4.364,91	4.520,80	5.456,14	6.764,33
532,08	536,87	556,75	576,63	695,94	862,80
600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
1.862,27	1.879,03	1.948,62	2.018,22	2.435,78	3.019,79
827,05	663,09	687,39	711,69	607,50	607,50
7.992,87	7.888,01	8.157,68	8.427,34	9.795,36	11.854,42

34.279,84	34.307,88	34.711,16	35.115,15	37.304,26	40.211,05
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fonte: Elaborada pelos autores.

mês 09	mês 10	mês 11	mês 12	mês 18	mês 24
-	-	-	-	-	-
2.952,69	3.085,80	3.313,80	3.549,87	4.465,70	5.591,23
5.489,23	5.736,68	6.160,56	6.599,42	8.301,99	10.394,43
10.534,79	11.009,69	11.823,19	12.665,45	15.932,99	19.948,73
3.170,96	3.313,91	3.558,77	3.812,29	4.795,81	6.004,55
22.147,68	23.146,07	24.856,32	26.627,04	33.496,49	41.938,94
2.498,21	2.263,80	2.082,51	1.880,86	1.935,33	2.404,50
2.498,21	2.263,80	2.082,51	1.880,86	1.935,33	2.404,50
24.645,89	25.409,87	26.938,83	28.507,90	35.431,82	44.343,44
962,31	1.408,73	1.860,86	2.497,11	6.487,68	7.320,10
25.608,20	26.818,60	28.799,69	31.005,00	41.919,50	51.663,53
mês 09	mês 10	mês 11	mês 12	mês 18	mês 24
(8.671,64)	(7.489,28)	(5.911,47)	(4.110,14)	4.615,24	11.452,48
8.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	-	-
(671,64)	(2.489,28)	(911,47)	889,86	4.615,24	11.452,48
(51.245,73)	(53.735,01)	(54.646,48)	(53.756,62)	(48.318,48)	6.196,77

Fonte: Elaborada pelos autores.

mês 30	mês 36	mês 42	mês 48	mês 54	mês 60
41,00%	59,00%	77,00%	95,00%	113,00%	131,00%
141,00%	159,00%	177,00%	195,00%	213,00%	231,00%
9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%
98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%	98,00%
5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%
8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
0,64%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%	0,64%

mês 30	mês 36	mês 42	mês 48	mês 54	mês 60
Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto
493.500,00	556.500,00	619.500,00	682.500,00	745.500,00	808.500,00
423.000,00	477.000,00	531.000,00	585.000,00	639.000,00	693.000,00
1.128.000,00	1.272.000,00	1.416.000,00	1.560.000,00	1.704.000,00	1.848.000,00
2.044.500,00	2.305.500,00	2.566.500,00	2.827.500,00	3.088.500,00	3.349.500,00
43.000,00	39.400,00	35.800,00	32.200,00	28.600,00	25.000,00
2.001.500,00	2.266.100,00	2.530.700,00	2.795.300,00	3.059.900,00	3.324.500,00
310.200,00	349.800,00	389.400,00	429.000,00	468.600,00	508.200,00
1.832.300,00	2.075.300,00	2.318.300,00	2.561.300,00	2.804.300,00	3.047.300,00

mês 30	mês 36	mês 42	mês 48	mês 54	mês 60
Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto	Previsto
6.234,14	6.478,71	6.732,87	6.997,01	7.261,14	7.525,28
3.830,96	3.981,25	4.137,44	4.299,75	4.462,07	4.624,38
1.927,33	2.002,94	2.081,52	2.163,18	2.244,84	2.326,50
519,51	539,89	561,07	583,08	605,10	627,11
12.511,95	13.002,80	13.512,91	14.043,02	14.573,14	15.103,26

mês 30	mês 36	mês 42	mês 48	mês 54	mês 60
7.060,79	7.235,16	7.413,83	7.596,91	7.780,00	7.963,08
3.671,61	3.762,28	3.855,19	3.950,40	4.045,60	4.140,80
4.631,88	4.746,26	4.863,47	4.983,58	5.103,68	5.223,78
1.355,67	1.389,15	1.423,46	1.458,61	1.493,76	1.528,91
16.719,95	17.132,85	17.555,95	17.989,49	18.423,04	18.856,58

29.231,90	30.135,65	31.068,85	32.032,52	32.996,18	33.959,84
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

mês 30	mês 36	mês 42	mês 48	mês 54	mês 60
7.967,26	8.984,36	10.001,46	11.018,56	12.035,65	13.052,75
1.016,23	1.145,96	1.275,70	1.405,43	1.535,16	1.664,89
600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
3.556,81	4.010,88	4.464,94	4.919,00	5.373,06	5.827,12
810,00	810,00	810,00	810,00	810,00	810,00
13.950,31	15.551,20	17.152,09	18.752,98	20.353,87	21.954,76

43.182,21	45.686,85	48.220,95	50.785,50	53.350,05	55.914,61
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fonte: Elaborada pelos autores.

mês 30	mês 36	mês 42	mês 48	mês 54	mês 60
-	-	-	-	-	-
6.630,29	7.509,60	8.388,91	9.268,22	10.147,53	11.026,84
12.326,10	13.960,79	15.595,48	17.230,17	18.864,86	20.499,55
23.655,96	26.793,21	29.930,47	33.067,73	36.204,99	39.342,24
7.120,42	8.064,73	9.009,04	9.953,35	10.897,67	11.841,98
49.732,77	56.328,33	62.923,90	69.519,47	76.115,04	82.710,61
2.835,13	3.197,06	3.558,99	3.920,92	4.282,85	4.644,78
2.835,13	3.197,06	3.558,99	3.920,92	4.282,85	4.644,78
52.567,89	59.525,39	66.482,89	73.440,39	80.397,90	87.355,40
8.207,84	9.153,97	10.161,71	11.234,42	12.307,13	13.379,85
60.775,73	68.679,37	76.644,60	84.674,81	92.705,03	100.735,24
mês 30	mês 36	mês 42	mês 48	mês 54	mês 60
17.593,52	22.992,51	28.423,65	33.889,32	39.354,98	44.820,64
(5.000,00)	(12.000,00)	-	-	-	-
12.593,52	34.992,51	28.423,65	33.889,32	39.354,98	44.820,64
70.664,24	222.464,84	449.996,63	641.297,05	680.652,02	725.472,66

Fonte: Elaborada pelos autores.

10. Considerações Finais

A abertura do novo PAC na cidade de Capanema trata-se de uma ampliação dos negócios já existentes, por se tratar do 10º PAC da cooperativa. Possui assim vasta experiência no segmento cooperativa de crédito. Conforme previsto na tabela 10, outro fator positivo é a possibilidade de utilização do Fundo de Apoio de Abertura de PAC, disponibilizado pelo Sicoob Central – PR, o qual fornece recursos de forma decrescente no primeiro ano de abertura do PAC, sendo este em 3 parcelas de R\$ 15.000,00 mais 3 parcelas de R\$ 12.000,00 mais 3 parcelas de R\$ 8.000,00 e mais 3 parcelas de R\$ 5.000,00. Sendo que esse recurso pode ser devolvido com um ano de carência com fluxo de pagamentos com valores iguais aos valores tomados porém de forma crescente.

A proposta de abertura do novo PAC na cidade de Capanema está alinhada aos objetivos estratégicos do Sicoob Vale do Iguaçu, sendo este ampliar sua rede de pontos de atendimento para todas as cidades da sua área de atuação.

Observa-se também que a abertura do novo posto de atendimento mostra-se financeiramente viável, atingindo o ponto de equilíbrio antes de dois anos a partir de sua abertura, sendo este o prazo máximo estipulado pelo Sistema Sicoob para viabilizar seus Pontos de Atendimento. O VPL (Valor Presente Líquido) foi de R\$ 274.230,03 para uma TMA (Taxa Mínima de Atratividade) de 2,50% a.m.

11. Referências Bibliográficas

ABREU FILHO, José Carlos Franco de. **Finanças Corporativas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CECCONELLO, Antonio Renato. **A Construção do Plano de Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

GONÇALVES, Antonio Carlos Pôrto. **Economia Aplicada**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MENDONÇA, Luís Geraldo. **Matemática Financeira**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Manual de Gestão de Cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, M.; **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SERTEK, P.; MARTINS, T.S.; GUINDANI, R.A. **Administração e Planejamento Estratégico**. CURITIBA: Ibpex, 2007.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Site: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> (consulta em 05/09/2011)

Site: <http://www.ipardes.gov.br/> (consulta em 05/09/2011)

Site: Sisbacen - Transação PCOS660 - Consulta em -08/09/2011

Site: <http://www.bcb.gov.br/fis/taxas> (consulta em 23/08/2011)

Site: www.sicoobpr.com.br/ (consulta em 15/10/2011)

12. Anexo 01 – Currículo dos Diretores

CURRICULO DIRETOR PRESIDENTE

CURRICULUM VITAE

CLEVERSON ALÉSSIO DA SILVA

Endereço: Av. José Marcante, 205, Jd. Marcante

85.660-000 – Dois Vizinhos – PR

Telefones: (46) 3536 2666/91040857

FORMAÇÃO ACADÊMICA:

* **Superior Completo** – Gestão de Negócios – FATEC

CURSOS

- Formação de Conselheiros de Administração, módulos I e II – Sicoob Central PR
- Formação de Conselheiros Fiscais, módulos I e II – Sicoob Central PR
- Relações jurídicas e negociais – Sicoob Central PR
- Gerenciamento de empresas – SENAC
- Governança corporativa - IBGC
- Desenvolvimento de liderança – INEX
- Alta performance em vendas – Dale Carnegie
- Eneagrama – Instituto Eneagrama
- Treinamento de Liderança e Gestão – Dale Carnegie

– Diretor Secretário da Cooperativa de Cred. Mútuo dos Servidores Públicos de Dois Vizinhos – CRESEV, 2002 a 2004;

- Conselheiro Fiscal da Central das Cooperativas de Credito do Estado do Paraná – Sicoob Central PR por dois mandatos, 2005 e 2009;

- Conselheiro de Administração da Central das Cooperativas de Credito do Estado do Paraná – Sicoob Central PR 2006 a 2008

– Presidente – Coop. Créd. Mutuo dos Serv. Púb. De Dois Vizinhos – Sicoob Vale do Iguaçu de junho de 2004 a maio de 2011;

- Atualmente na função de Executivo - Diretor Presidente do Sicoob Vale do Iguaçu e Coordenador estadual dos Conselhos de Orientação estratégica – COE's para as cooperativas do Sicoob no estado do Paraná.

Cleverson Aléssio da Silva

CURRICULO DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**CURRICULUM VITAE****INFORMAÇÕES PESSOAIS:**

Nome Completo: Jucemar Silvio Bragatto
Nacionalidade: Brasileiro
Data de Nascimento: 30/05/1965
Local de Nascimento: Chopinzinho Pr
Estado Civil: Casado
Endereço: Rua Mal.Floriano Peixoto,789
Cidade: Dois Vizinhos – PR
CEP: 85660-000
Fone: 0xx46 536 2551
Email: jsbragatto@ibest.com.br
Filiação: Luis Bragato e Irede Sunta Bragato

DOCUMENTOS:

Carteira de Identidade: RG n. ° 3.959.568-0/ SSP - PR.
CPF/MF sob o n. °: 508.538.729-53

FORMAÇÃO ESCOLAR:

Superior: Bacharel em Administração –
Habilitação em Gestão de Negócios, na
Faculdade Vizinhança Vale do Iguaçu -
VIZIVALI de Dois Vizinhos - PR.

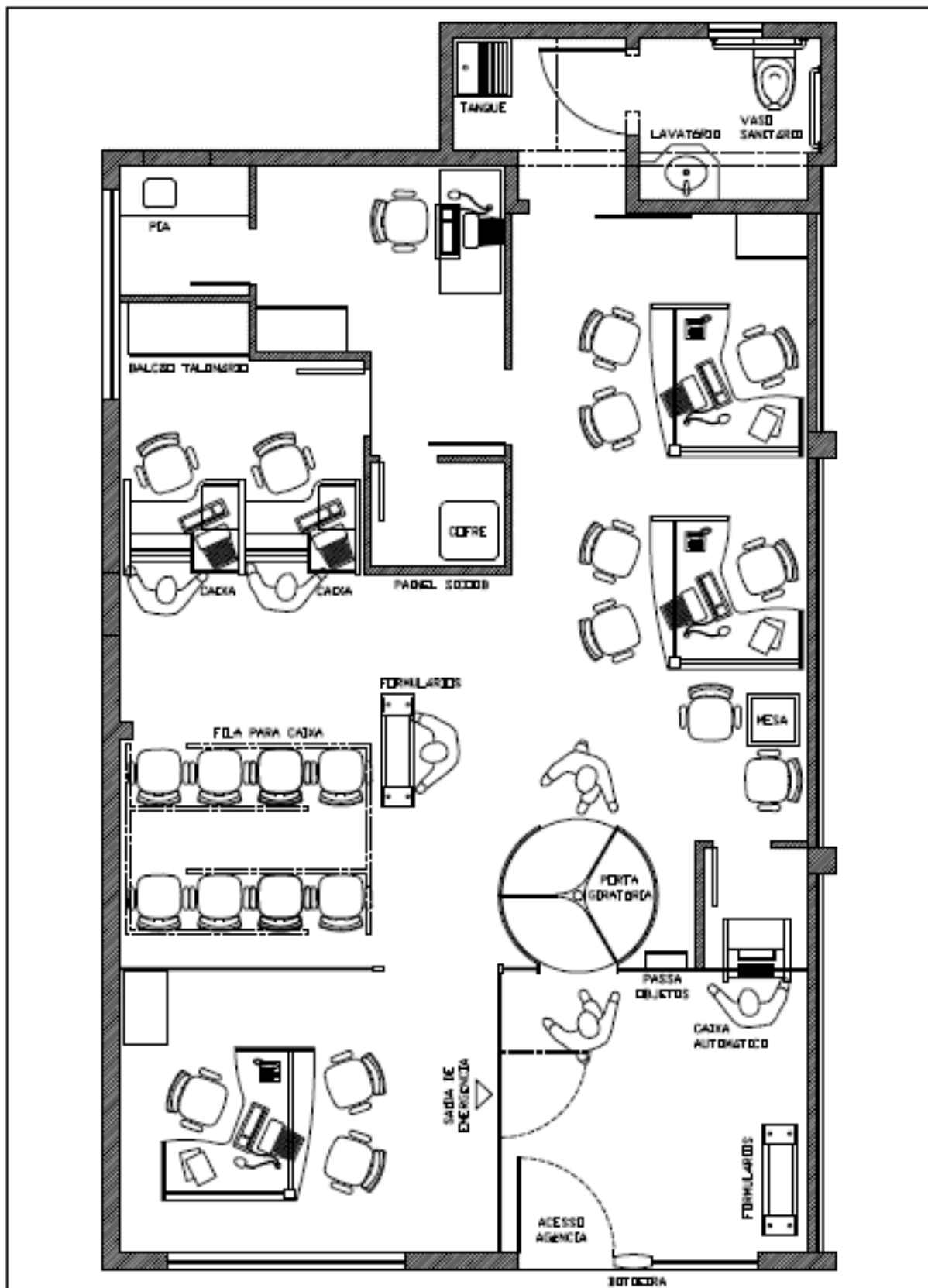
Especialização: Pós Graduação – Lato Sensu – Gestão

Estratégicas de Organizações –
UNISEP- Dois Vizinhos Pr

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

<u>Empresa:</u>	HSBC BANK BRASIL S/A – BANCO MÚLTIPLO
Cidade:	Dois Vizinhos Pr
Fone:	0xx46 3536 3939
Cargo :	Gerente HSBC Empresas
Admissão :	15/02/1982
Demissão :	15/04/2011

13. Anexo 02 – Projeto da Sala – Planta Baixa



14. Anexo 03 – Estatuto Social Sicoob Vale do Iguaçu

ESTATUTO SOCIAL

TÍTULO I

DA NATUREZA JURÍDICA, DA DENOMINAÇÃO, DA SEDE, DO FORO, DO PRAZO DE DURAÇÃO, DA ÁREA DE AÇÃO E DO EXERCÍCIO SOCIAL

Art. 1º A **COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS DO VALE DO IGUAÇU – SICOOB VALE DO IGUAÇU**, constituída em 14 de maio de 1996, CNPJ nº 01.480.754/0001-59, neste Estatuto Social designada simplesmente de *Cooperativa*, é instituição financeira não bancária, sociedade de pessoas, de responsabilidade limitada, de natureza civil e sem fins lucrativos. É regida pela legislação vigente, pelos atos normativos editados pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil, por este Estatuto Social, pelas normas publicadas pelo Sicoob Confederação, pelas normas internas próprias e pela regulamentação da cooperativa central a que estiver associada, tendo:

- I. sede e administração na Rua João Dalpasquale, 511, Bairro Centro, na cidade de Dois Vizinhos, PR, CEP 85660-000;
- II. foro jurídico na cidade de Dois Vizinhos, PR;
- III. a área de ação da *Cooperativa* fica circunscrita aos seguintes municípios: Boa Esperança do Iguaçu, Capanema, Cruzeiro do Iguaçu, Dois Vizinhos, Nova Prata do Iguaçu, Planalto, Realeza, Salto do Lontra, Santa Izabel do Oeste e São Jorge do Oeste, todos no Estado do Paraná; e
- IV. prazo de duração indeterminado e exercício social com duração de 12 (doze) meses com início em 1º de janeiro e término em 31 de dezembro de cada ano civil.

Parágrafo único. A alteração da área de ação deve ser homologada pela cooperativa central, sem prejuízo da apreciação definitiva pela autoridade competente.

TÍTULO II

DO OBJETO SOCIAL

Art. 2º A *Cooperativa* tem por objeto social:

- I. o desenvolvimento de programas de poupança, de uso adequado do crédito e de prestação de serviços, praticando todas as operações ativas, passivas e acessórias próprias de cooperativas de crédito;

II. prover, através da mutualidade, prestação de serviços financeiros a seus associados em suas atividades específicas, buscando apoiar e aprimorar a produção, a produtividade e a qualidade de vida, bem como a comercialização e industrialização dos bens produzidos; e

III. a formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo.

§ 1º No desenvolvimento do objeto social, a *Cooperativa* deverá adotar programas de uso adequado do crédito, de poupança e de formação educacional dos associados, tendo como base os princípios cooperativistas.

§ 2º Em todos os aspectos das atividades executadas na *Cooperativa* devem ser rigorosamente observados os princípios da neutralidade política e da indiscriminação religiosa, racial e social

TÍTULO III

DOS ASSOCIADOS

CAPÍTULO I

DAS CONDIÇÕES BÁSICAS PARA INGRESSO

Art. 3º Podem associar-se à *Cooperativa* todas as pessoas que concordem com o presente Estatuto Social, preencham as condições nele estabelecidas e residam na área de ação da *Cooperativa*.

§ único. Podem também associar-se as pessoas jurídicas sediadas na área de ação da *Cooperativa*, observadas as disposições da legislação em vigor.

Art. 4º Não podem ingressar na *Cooperativa*:

I. as instituições financeiras e as pessoas que exerçam atividades que contrariem os objetivos da *Cooperativa* ou que com eles colidam;

II. as pessoas jurídicas que exerçam concorrência com a própria sociedade cooperativa.

Art. 5º O ingresso e a permanência no quadro social da *Cooperativa* é livre a todos aqueles que desejarem utilizar os serviços prestados pela entidade, desde que adiram aos propósitos sociais, concordem e preencham as condições estabelecidas neste Estatuto Social.

Parágrafo único. O número de associados será ilimitado quanto ao máximo, não podendo ser inferior a 20 (vinte).

Art. 6º Para associar-se à *Cooperativa*, o candidato preencherá proposta de admissão. Verificadas as declarações constantes da proposta e, se aceita pelo Conselho de administração, o candidato integralizará o valor da quota-parte de capital subscrita, nos termos estabelecidos neste Estatuto Social e será inscrito no Livro ou Ficha de Matrícula.

Parágrafo único. O Conselho de administração poderá recusar a admissão de candidato a associado, quando existir impossibilidade técnica da prestação de serviço ou quando não atender aos requisitos básicos de ingresso e de permanência no quadro social da *Cooperativa*.

Art. 7º O associado que se demitiu e solicitar a readmissão deverá, após o deferimento do Conselho de Administração, subscrever e integralizar:

- I. tantas quotas-partes quantas recebera por ocasião da demissão e;
- II. os valores subscritos e integralizados pelo corpo social no período de afastamento, em decorrência de dispositivos deste Estatuto Social ou de deliberação da Assembleia Geral.

Art. 8º Está impedido de votar e de ser votado o associado que:

- I. tenha sido admitido após a convocação da Assembleia Geral, até que sejam aprovadas as contas do exercício social em que deixou o emprego;
- II. seja ou tenha sido empregado da *Cooperativa*, até a aprovação, pela Assembleia Geral, das contas do exercício em que deixou o emprego.

CAPÍTULO II

DOS DIREITOS

Art. 9º São direitos dos associados:

- I. tomar parte nas assembleias gerais, discutir e votar os assuntos que nelas forem tratados, ressalvadas as disposições legais ou estatutárias em contrário;

- II. ser votado para os cargos sociais, desde que atendidas as disposições legais ou regulamentares pertinentes;
- III. propor medidas que julgar convenientes aos interesses sociais;
- IV. beneficiar-se das operações e dos serviços prestados pela *Cooperativa*, de acordo com este Estatuto Social e com as regras estabelecidas pela Assembleia Geral e pelos órgãos de administração;
- V. solicitar por escrito, a qualquer momento, para exame na sede da *Cooperativa*, informações atinentes às demonstrações financeiras do exercício, relatórios resultantes da auditoria externa e outros documentos de que tenha interesse, exceto se protegidos por sigilo bancário, sendo vedada a reprodução;
- VI. ressalvados os documentos e as informações protegidas por sigilo, examinar e pedir informações, por escrito, que ficarão disponíveis na sede da *Cooperativa*, atinentes às demonstrações financeiras do exercício e demais documentos a serem submetidos à Assembleia Geral, anterior e posteriormente à sua realização, inclusive quaisquer relatórios resultantes da auditoria externa, sendo vedada a reprodução;
- VII. solicitar o resgate de capital, juros e sobras, nos termos deste Estatuto Social;
- VIII. tomar conhecimento dos normativos internos da *Cooperativa*;
- IX. demitir-se da *Cooperativa* quando lhe convier.

Parágrafo único. A igualdade de direito dos associados é assegurada pela *Cooperativa*, que não pode estabelecer restrições de qualquer espécie ao livre exercício dos direitos sociais.

CAPÍTULO III

DOS DEVERES

Art. 10 São deveres dos associados:

- I. subscrever e integralizar a quota-parte de capital social da *Cooperativa*, nos termos deste Estatuto Social;
- II. satisfazer, pontualmente, os compromissos que contrair com a *Cooperativa*;

- III. cumprir as disposições deste Estatuto Social e dos normativos internos, e respeitar as deliberações tomadas pelos órgãos sociais da *Cooperativa*, bem como as normas e instruções emanadas da cooperativa central e do Sicoob Confederação;
- IV. zelar pelos interesses morais e materiais da *Cooperativa*;
- V. custear a parte do rateio que lhe couber relativo às perdas apuradas em balanço, na forma determinada por este Estatuto Social;
- VI. ter sempre em vista que a cooperação é obra de interesse comum ao qual não deve sobrepor interesses individuais;
- VII. não desviar a aplicação de recursos específicos obtidos na *Cooperativa* para finalidades não previstas nas propostas de empréstimos e permitir ampla fiscalização da aplicação;
- VIII. movimentar, preferencialmente, as economias próprias na *Cooperativa*;
- IX. manter as informações do cadastro na *Cooperativa* constantemente atualizadas;
- X. permitir ampla fiscalização da *Cooperativa* sobre a aplicação de recursos obtidos para fins específicos, objetivando garantir a observância de compromisso contratual e regulamentação oficial.

CAPÍTULO IV

DAS RESPONSABILIDADES

Art. 11 O associado responde subsidiariamente pelas obrigações contraídas pela *Cooperativa* perante terceiros, até o limite do valor das quotas-partes de capital que subscreveu. Essa responsabilidade, que somente poderá ser invocada depois de judicialmente exigida da *Cooperativa*, subsiste também para os demitidos, os eliminados ou os excluídos, até que sejam aprovadas, pela Assembleia Geral, as contas do exercício que se deu o desligamento.

Parágrafo único. As obrigações dos associados falecidos contraídas com a *Cooperativa* e aquelas oriundas das responsabilidades como associados, em face de terceiros, passam aos herdeiros, prescrevendo, porém, após 1 (um) ano contado do dia de abertura da sucessão.

Art. 12 Os participantes de ato em que se oculte a natureza das operações sociais podem ser declarados pessoalmente responsáveis pelas obrigações contraídas em nome da *Cooperativa*, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

CAPÍTULO V

DA DEMISSÃO, DA ELIMINAÇÃO E DA EXCLUSÃO DE ASSOCIADOS

Art. 13 A demissão do associado, que não poderá ser negada, dar-se-á unicamente a seu pedido e será apresentada por escrito ao Diretor Presidente, que a levará ao conhecimento do Conselho de Administração, na primeira reunião daquele colegiado, subsequente à data de protocolo do pedido.

Parágrafo único. A demissão de que trata este artigo completar-se-á com a respectiva averbação no Livro ou Ficha de Matrícula, mediante assinatura de termo do associado demissionário e da *Cooperativa*.

Art. 14 A eliminação será efetivada quando o associado que, além dos motivos de direito:

- I. venha a exercer qualquer atividade considerada prejudicial à *Cooperativa*;
- II. praticar atos que desabonem o conceito da *Cooperativa*;
- III. não cumprir suas obrigações com a *Cooperativa* ou causar-lhe prejuízo;
- IV. infringir os dispositivos legais ou deste Estatuto Social, em especial, o previsto no art. 10, salvo o inciso VIII daquele artigo;

Art. 15 A eliminação do associado será decidida em reunião do Conselho de Administração e o motivo que a ocasionou constará de termo lavrado no Livro ou Ficha de Matrícula.

§ 1º Cópia do Termo de Eliminação será remetida ao associado, por processo que comprove as datas de remessa e de recebimento, no prazo de 30 (trinta) dias corridos, contados da data de reunião em que aprovou a eliminação.

§ 2º No prazo de 15 (quinze) dias corridos, contados da data de recebimento formal do Termo de Eliminação, o associado poderá interpor recurso ao presidente do Conselho de Administração, o qual terá efeito suspensivo até a primeira Assembléia Geral que se realizar, ocasião em que o recurso será julgado pelo quadro social.

Art. 16 A exclusão do associado será feita por:

- I. dissolução da pessoa jurídica;

- II. morte da pessoa física;
- III. incapacidade civil não suprida;
- IV. deixar de atender aos requisitos estatutários de permanência na *Cooperativa*.

§ 1º A exclusão com fundamento nas disposições dos incisos I, II e III será automática e a do inciso IV será por decisão do Conselho de Administração.

§ 2º A exclusão com fundamento no inciso IV será processada na forma adotada para o caso de eliminação, conforme disposto no art.15.

Art. 17 A readmissão de associado demitido, eliminado ou excluído será deliberada pelo Conselho de Administração e ficará condicionada ao pagamento dos possíveis prejuízos financeiros deixados na *Cooperativa*, quando de sua saída, acrescido dos encargos financeiros correspondentes a todo o período.

TÍTULO IV DO CAPITAL SOCIAL

CAPÍTULO I DO CAPITAL MÍNIMO, DA SUBSCRIÇÃO E DA INTEGRALIZAÇÃO DE QUOTA-PARTE

Art. 18 O capital social da *Cooperativa* é dividido em quotas-partes de R\$ 1,00 (um real) cada uma, ilimitado quanto ao máximo e variável conforme o número de associados.

§ 1º O capital social mínimo da *Cooperativa* não poderá ser inferior a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

§ 2º O associado deverá subscrever, no mínimo 10 (dez) quotas-partes no ato da associação.

§ 3º Após a constituição da *Cooperativa*, cada associado deverá integralizar, no ato da admissão, no mínimo 50% (cinquenta por cento) das quotas-partes subscritas e o restante em até 12 (doze) parcelas mensais e consecutivas.

§ 4º As quotas-partes integralizadas pelos associados deve permanecer na *Cooperativa* por prazo que possibilite o desenvolvimento regular da sociedade e o cumprimento dos limites estabelecidos pela regulamentação em vigor.

§ 5º Nenhum associado poderá subscrever mais de 1/3 (um terço) do total de quotas-partes.

§ 6º As quotas-partes integralizadas responderão como garantia das obrigações (operações de crédito) que o associado assumir com a *Cooperativa*.

§ 7º A quota-parte não poderá ser oferecida em garantia de operações com terceiros.

§ 8º Na integralização de capital feita com atraso será cobrado juros de mora nos limites da lei.

§ 9º A subscrição e a integralização inicial serão averbadas no Livro ou Ficha de Matrícula, mediante termo que conterà as assinaturas do associado e do diretor responsável pela averbação.

CAPÍTULO II DA REMUNERAÇÃO

Art. 19 Conforme deliberação do Conselho de Administração poderão ser pagos, aos associados, juros sobre o capital integralizado, limitados ao valor da taxa fixada em legislação específica aplicável às cooperativas de crédito.

CAPÍTULO III DA TRANSFERÊNCIA E DO RESGATE DE QUOTA-PARTE

Art. 20 A quota-parte é indivisível e intransferível a não associados, ainda que por herança.

Art. 21 A quota-parte poderá ser transferida entre associados, desde que homologada pela cooperativa.

Parágrafo único. A transferência de quota-parte será averbada no Livro ou Ficha de Matrícula, mediante termo que conterà as assinaturas do cedente, do cessionário e do diretor responsável pela averbação.

Art. 22 O resgate será averbado no Livro ou Ficha de Matrícula, mediante termo que conterà as assinaturas do associado e do diretor responsável pela averbação.

Art. 23 Os herdeiros ou sucessores têm direito a receber valor correspondente às quotas-partes integralizadas e demais créditos do associado falecido, deduzidos os eventuais débitos por ele deixados, após o balanço de apuração do resultado do exercício em que ocorreu o desligamento, a juízo do Conselho de Administração, salvo decisão judicial.

Art. 24 O resgate de quotas-partes integralizadas pelo associado, acrescido das sobras e juros, quando houver, ou deduzido das perdas, será realizado após aprovação, pela Assembleia Geral, do balanço do exercício em que se deu a demissão, a eliminação ou a exclusão.

§ 1º Ocorrendo a demissão, a eliminação ou a exclusão de associado em que o resgate de quotas-partes integralizadas possa afetar a estabilidade econômico-financeira da *Cooperativa*, o resgate poderá ser parcelado em prazos que resguardem a continuidade de funcionamento da sociedade, a critério do Conselho de Administração.

§ 2º Eventuais débitos vencidos ou vincendos do associado com a *Cooperativa* poderão, a critério do Conselho de Administração, antes da aprovação das contas pela Assembleia Geral, ser deduzidos do montante das respectivas quotas-partes, resguardados os limites operacionais previstos nas normas vigentes.

Art. 25 Eventuais solicitações de resgate parcial, inclusive quanto à sua forma, serão examinadas e decididas, caso a caso, pelo Conselho de Administração da cooperativa, podendo ser deferidas somente se:

I – for preservado o número mínimo de quotas-partes para se manter associado conforme os parágrafos deste artigo, podendo o conselho de administração estipular valor superior ao mínimo para ser mantido quando do resgate eventual;

II – não comprometer um adequado nível de capitalização, tendo em vista os projetos e estratégias de desenvolvimento da sociedade, especialmente os limites de que trata este inciso;

III – o associado tiver, pelo menos, 2 (dois) anos de associação na cooperativa;

Parágrafo primeiro: O capital integralizado por cada associado deve permanecer na cooperativa por prazo que reflita a estabilidade inerente a sua natureza de capital fixo e que possibilite o

desenvolvimento regular da sociedade e o cumprimento dos limites estabelecidos pela regulamentação em vigor e pelo SICOOB CENTRAL PARANÁ.

Parágrafo segundo: Fica o Conselho de Administração da cooperativa autorizado a fixar outras condições para o resgate eventual de capital além daquelas especificadas no parágrafo acima.

Parágrafo terceiro. O resgate a ser realizado nas condições deste artigo poderá ocorrer em até 48 (quarenta e oito) parcelas mensais.

Art. 26 O resgate de quotas-partes integralizadas depende, inclusive, da observância dos limites de patrimônio exigíveis na forma da regulamentação vigente, sendo o resgate parcial solicitado pelo associado, condicionado, ainda, à autorização específica do Conselho de Administração, que observará critérios de conveniência e oportunidade e demais condições normativas.

TÍTULO V

DO BALANÇO, DAS SOBRAS, DAS PERDAS E DOS FUNDOS SOCIAIS

Art. 27 O balanço e os demonstrativos de sobras e perdas serão elaborados semestralmente, em 30 de junho e 31 de dezembro de cada ano, devendo, também, ser elaborados balancetes de verificação mensais.

Art. 28 Das sobras apuradas no exercício serão deduzidos os seguintes percentuais para os fundos obrigatórios:

I. 40% (quarenta por cento) para o Fundo de Reserva destinado a reparar perdas e a atender ao desenvolvimento das atividades da *Cooperativa*;

II. 5% (cinco por cento) para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates) destinado à prestação de assistência aos associados e a seus familiares, e aos empregados da *Cooperativa*, de acordo com normativo próprio, aprovado pela Assembleia Geral.

§ 1º Os serviços a serem atendidos pelo Fates poderão ser executados mediante convênio com entidades públicas ou privadas.

§ 2º Os resultados das operações com não associados, rendas não operacionais, auxílios ou doações sem destinação específica serão levados à conta do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (Fates) e contabilizados separadamente, de forma a permitir cálculo para incidência de tributos.

Art. 29 As sobras, deduzidos os valores destinados à formação dos fundos obrigatórios, ficarão à disposição da Assembleia Geral, que deliberará:

- I. pelo rateio entre os associados, proporcionalmente às operações realizadas com a *Cooperativa*;
- II. pela constituição de outros fundos;
- III. pela manutenção na conta “sobras/perdas acumuladas”; ou
- IV. pela incorporação ao capital do associado, observada a proporcionalidade referida no inciso I deste artigo.

Art. 30 As perdas verificadas no decorrer do exercício serão cobertas com recursos provenientes do Fundo de Reserva ou, no caso de insuficiência, alternativa ou cumulativamente, das seguintes formas:

- I. mediante compensação por meio de sobras dos exercícios seguintes, desde que a *Cooperativa*:
 - a) mantenha-se ajustada aos limites de patrimônio exigíveis na forma da regulamentação vigente;
 - b) conserve o controle da parcela correspondente a cada associado no saldo das perdas retidas, evitando que os novos associados suportem perdas de exercício em que não eram inscritos na sociedade;
 - c) atenda aos demais requisitos exigidos pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Sicoob Confederação e pela cooperativa central associada, se existentes.
- II. mediante rateio entre os associados, considerando-se as operações realizadas ou mantidas na *Cooperativa*, excetuando-se o valor das quotas-partes integralizadas, segundo fórmula de cálculo estabelecida pela Assembleia Geral.

Art. 31 Os fundos obrigatórios constituídos são indivisíveis entre os associados, mesmo nos casos de dissolução ou de liquidação da *Cooperativa*, hipótese em que serão recolhidos à União ou terão outra destinação, conforme previsão legal.

Art. 32 Além dos fundos previstos no art. 28, a Assembleia Geral poderá criar outros fundos de provisões, constituídos com recursos destinados a fins específicos, de caráter temporário, fixando o modo de formação, de aplicação e de liquidação.

TÍTULO VI

DAS OPERAÇÕES

Art. 33 A *Cooperativa* poderá realizar operações e prestar serviços permitidos pela regulamentação em vigor.

§ 1º As operações de captação de recursos oriundos de depósitos à vista e a prazo, e de concessão de créditos, serão praticadas, exclusivamente, com os associados.

§ 2º As operações de depósitos à vista e a prazo, e de concessão de créditos obedecerão à normatização instituída pelo Conselho de Administração, o qual fixará prazos, juros, remunerações, formas de pagamento e as demais condições necessárias ao bom atendimento das necessidades do quadro social.

§ 3º A concessão de crédito a membros de órgãos estatutários observará critérios idênticos aos utilizados para os demais associados, podendo a Assembléia Geral fixar critérios mais rigorosos.

Art. 34 A sociedade somente pode participar do capital de:

- I. cooperativas centrais de crédito;
- II. instituições financeiras controladas por cooperativas de crédito;
- III. cooperativas, ou empresas controladas por cooperativas centrais de crédito, que atuem exclusivamente na prestação de serviços e no fornecimento de bens a instituições do setor cooperativo, desde que necessários ao seu funcionamento ou complementares aos serviços e produtos oferecidos aos associados;
- IV. entidades de representação institucional, de cooperação técnica ou de fins educacionais.

TÍTULO VII

DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Art. 35 A estrutura de governança corporativa da *Cooperativa* é composta pelos seguintes órgãos sociais:

- I. Assembleia Geral;
- II. Conselho de Administração ;
- III. Diretoria Executiva; e
- IV. Conselho Fiscal.

CAPÍTULO I

DAS ASSEMBLEIAS GERAIS

Art. 36 A Assembleia Geral, que poderá ser ordinária ou extraordinária, é o órgão supremo da *Cooperativa*, tendo poderes, nos limites da lei e deste Estatuto Social, para tomar toda e qualquer decisão de interesse social.

Parágrafo único. As decisões tomadas em Assembleia Geral vinculam a todos os associados, ainda que ausentes ou discordantes.

Art. 37 A Assembleia Geral será normalmente convocada pelo presidente do Conselho de Administração.

§ 1º A Assembleia Geral poderá, também, ser convocada pelo Conselho de Administração ou pelo Conselho Fiscal, ou por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo de direitos, após solicitação, não atendida pelo presidente do Conselho de Administração, no prazo de 10 (dez) dias corridos, contados a partir da data de protocolização da solicitação.

§ 2º A cooperativa central a que estiver associada, no exercício da supervisão local, poderá, mediante decisão do respectivo Conselho de Administração, convocar Assembleia Geral Extraordinária da *Cooperativa*.

Art. 38 Em quaisquer das hipóteses referidas no artigo anterior, a Assembleia Geral será convocada com antecedência mínima de 10 (dez) dias corridos, em primeira convocação, mediante edital divulgado de forma tríplice e cumulativa, da seguinte forma:

- I. afixação em locais apropriados das dependências comumente mais frequentadas pelos associados;
- II. publicação em jornal de circulação regular; e
- III. comunicação aos associados por intermédio de circulares.

Parágrafo único. Não havendo, no horário estabelecido, *quorum* de instalação, a assembleia poderá realizar-se em segunda e terceira convocações, no mesmo dia da primeira, com o intervalo mínimo de 1 (uma) hora entre a realização por uma ou outra convocação, desde que assim conste do respectivo edital.

Art. 39 Do edital de convocação da Assembleia Geral deve conter o que segue, sem prejuízo das orientações descritas em regulamento próprio:

- I. a denominação da *Cooperativa*, seguida da expressão 'Convocação da Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária', conforme o caso;
- II. o dia e a hora da assembleia em cada convocação, observado o intervalo mínimo de uma hora, assim como o endereço do local de realização, o qual, salvo motivo justificado, será sempre o da sede social;
- III. a sequência numérica das convocações e *quorum* de instalação;
- IV. a ordem do dia dos trabalhos, com as devidas especificações e, em caso de reforma do estatuto, a indicação precisa da matéria;
- V. o local, a data, o nome, o cargo e a assinatura do responsável pela convocação.
- VI. o número de associados existentes na data de sua expedição, para efeito de cálculo do "quorum" de instalação;

Parágrafo único. No caso de a convocação ser feita por associados, o edital deve ser assinado, no mínimo, por 4 (quatro) dos signatários do documento que a solicitou.

Art. 40 O *quorum* mínimo de instalação da Assembleia Geral, verificado pelas assinaturas lançadas no Livro de Presenças da assembleia, é o seguinte:

- I. 2/3 (dois terços) do número de associados, em primeira convocação;
- II. metade mais 1 (um) do número de associados, em segunda convocação;
- III. 10 (dez) associados, em terceira e última convocação.

§ 1º Cada associado presente com direito a voto, terá direito somente a um voto, qualquer que seja o número de suas quotas-partes.

§ 2º Para efeito de verificação do *quorum* de que trata este artigo, o número de associados presentes em cada convocação apurar-se-á pelas assinaturas dos associados, firmadas no Livro de Presenças.

Art. 41 Os trabalhos da Assembleia Geral serão habitualmente dirigidos pelo presidente do Conselho de Administração.

§ 1º Na ausência do presidente do Conselho de Administração, assumirá a direção da Assembleia Geral o vice-presidente daquele órgão de administração e na ausência deste, um associado indicado pelos presentes.

§ 2º Quando a Assembleia Geral não for convocada pelo presidente do Conselho de Administração, os trabalhos serão dirigidos por associado escolhido na ocasião e secretariados por outro convidado pelo primeiro.

§ 3º Quando a Assembleia Geral for convocada pela cooperativa central a qual a *Cooperativa* estiver associada, os trabalhos serão dirigidos pelo representante da cooperativa central e secretariados por convidado pelo primeiro.

§ 4º O presidente da Assembleia ou seu substituto poderá indicar empregado ou associado da *Cooperativa* para secretariar a Assembleia e lavrar a ata.

Art. 42 Cada associado será representado na Assembleia Geral da *Cooperativa*:

- I. pela própria pessoa física associada com direito a votar;
- II. pelo representante legal da pessoa jurídica associada, com direito a votar;
- III. pelo inventariante do espólio de associado falecido, enquanto não homologada a partilha.

§ 1º Para ter acesso ao local de realização das assembleias, o representante da pessoa jurídica associada e o inventariante deverão apresentar a credencial e assinar o Livro de Presença.

§ 2º Não é permitido o voto por procuração.

Art. 43 Os ocupantes de cargos estatutários, bem como quaisquer outros associados, não poderão votar nos assuntos de que tenha interesse direto ou indireto, entre os quais os relacionados à

prestação de contas e da fixação de honorários, mas não ficarão privados de tomar parte nos respectivos debates.

Art. 44 As deliberações da Assembleia Geral deverão versar somente sobre os assuntos constantes no edital de convocação.

§ 1º Em regra a votação será aberta ou por aclamação, mas a Assembleia Geral poderá optar pelo voto secreto, atendendo inclusive a regulamentação própria.

§ 2º As deliberações na Assembleia Geral serão tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito a votar, exceto quando se tratar dos assuntos de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária enumerados no art. 51, quando serão necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes.

§ 3º Os assuntos discutidos e deliberados na Assembleia Geral constarão de ata lavrada em livro próprio ou em folhas soltas, a qual, lida e aprovada, será assinada ao final dos trabalhos pelo secretário, pelo presidente da assembleia, por, no mínimo, 3 (três) associados presentes, que não sejam membros dos órgãos estatutários ou empregado da *Cooperativa* e, ainda, por quantos mais o quiserem.

§ 4º Devem, também, constar da ata da Assembleia Geral:

- I. para os membros eleitos, nomes completos, números de CPF, nacionalidade, estado civil, profissão, carteira de identidade (tipo, número, data de emissão e órgão expedidor da carteira de identidade), data de nascimento, endereço completo, órgãos estatutários, cargos e prazos de mandato;
- II. referência ao estatuto social reformado que será anexado à ata;
- III. a declaração de que a ata foi lavrada em folhas soltas, quando for o caso, ou que ela é cópia fiel daquela lavrada em livro próprio.

Art. 45 A Assembleia Geral poderá ficar em sessão permanente até a solução dos assuntos a deliberar, desde que:

- I. sejam determinados o local, a data e a hora de prosseguimento da sessão;
- II. conste da respectiva ata o *quorum* de instalação, verificado na abertura quanto no reinício; e

III. seja respeitada a ordem do dia constante do edital.

Parágrafo único: Para continuidade da Assembleia Geral é obrigatória a publicação de novo edital de convocação, exceto se o lapso de tempo entre a suspensão e o reinício da reunião não possibilitar o cumprimento do prazo legal para essa publicação.

Art. 46 É de competência da Assembleia Geral Ordinária ou Extraordinária deliberar sobre:

- I. alienação ou oneração dos bens imóveis de uso próprio da sociedade;
- II. destituição de membros do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal;
- III. aprovação da política de governança corporativa e do regulamento eleitoral;
- IV. aprovação do regulamento de eleição de delegados;
- V. fixação de procedimentos específicos de concessão de créditos e prestação de garantias a membros de órgão sociais;
- VI. julgamento de recurso do associado que não concordar com o Termo de Eliminação;
- VII. ratificação do compartilhamento e a utilização de componente organizacional de ouvidoria único, cabendo delegação à Diretoria Executiva;
- VIII. associação e demissão da *Cooperativa à Central*.

Parágrafo único. Ocorrendo destituição de que trata inciso II, que possa afetar a regularidade da administração ou fiscalização da *Cooperativa*, poderá a Assembleia designar administradores e conselheiros provisórios, até a posse dos novos, cuja eleição se efetuará no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

Art. 47 Prescreve em 4 (quatro) anos, a ação para anular as deliberações da Assembleia Geral viciadas de erro, dolo, fraude ou simulação, ou tomadas com violação da lei ou do Estatuto Social, contado o prazo da data em que a Assembleia foi realizada.

SEÇÃO I

DA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA

Art. 48 A Assembleia Geral Ordinária será realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos 4 (quatro) primeiros meses do exercício social, para deliberar sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia:

I. prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo:

- a) relatório da gestão;
- b) balanços elaborados no primeiro e no segundo semestres do exercício social anterior;
- c) relatório da auditoria externa;
- d) demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade.

II. destinação das sobras apuradas, deduzidas as parcelas para os fundos obrigatórios, ou rateio das perdas verificadas, com a possibilidade de compensar, por meio de sobras dos exercícios seguintes o saldo remanescente das perdas verificadas no exercício findo;

III. estabelecimento da fórmula de cálculo a ser aplicada na distribuição de sobras e no rateio de perdas, com base nas operações de cada associado realizadas ou mantidas durante o exercício, excetuando-se o valor das quotas-partes integralizadas;

IV. eleição dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da *Cooperativa*;

V. fixação, quando prevista, do valor das cédulas de presença, honorários e gratificações dos membros do Conselho de Administração e cédula de presença dos membros do Conselho Fiscal;

VI. fixação de valor global para pagamento dos honorários e das gratificações dos membros da Diretoria Executiva;

VII. quaisquer assuntos de interesse social, devidamente mencionados no edital de convocação, excluídos os enumerados no art. 51.

Parágrafo único. A aprovação do relatório, do balanço e das contas dos órgãos de administração não desonera de responsabilidade os administradores e os conselheiros fiscais.

Art. 49 A realização da Assembleia Geral Ordinária deverá respeitar um período mínimo de 10 (dez) dias após a divulgação das demonstrações contábeis de encerramento do exercício.

SEÇÃO II

DA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA

Art. 50 A Assembleia Geral Extraordinária será realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da *Cooperativa*, desde que mencionado em edital de convocação.

Art. 51 É de competência exclusiva da Assembleia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

- I. reforma do estatuto social;
- II. fusão, incorporação ou desmembramento;
- III. mudança do objeto social;
- IV. dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes;
- V. prestação de contas do liquidante.

§ 1º São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, com direito a votar, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo.

§ 2º A primeira Assembleia Geral deverá homologar a alteração do endereço da Cooperativa deliberada pelo Conselho de Administração, na forma prevista no art. 65, inciso XXX.

CAPÍTULO II

DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 52 A *Cooperativa* será administrada por Conselho de Administração e por Diretoria Executiva, de acordo com as competências previstas neste Estatuto Social.

SEÇÃO I

DAS CONDIÇÕES DE OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 53 Constituem condições básicas para o exercício dos cargos de administração da *Cooperativa*, sem prejuízo de outras previstas em leis ou normas aplicadas às cooperativas de crédito:

- I. ser associado pessoa física da *Cooperativa*, exceto para os executivos contratados;
- II. ter reputação ilibada;

III. não estar declarado inabilitado para cargos de administração de instituições financeiras e demais sociedades autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em outras instituições sujeitas à autorização, ao controle e à fiscalização de órgãos e de entidades da administração pública direta e indireta, incluídas as entidades de previdência complementar, as sociedades seguradoras, as sociedades de capitalização e as companhias abertas;

IV. não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por pendências relativas a protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundo, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas;

V. não estar declarado falido ou insolvente, nem ter participado da administração ou ter controlado firma ou sociedade concordatária ou insolvente;

VI. não participar da administração ou deter 5% (cinco por cento) ou mais do capital de empresas de fomento mercantil, outras instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, com exceção de cooperativa de crédito;

VII. ser residente no País, nos casos de ocupantes de cargos estatutários;

VIII. não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos.

§ 1º Não podem compor a mesma Diretoria Executiva ou Conselho de Administração, os parentes entre si até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral.

§ 2º A vedação prevista no inciso VI e § 1º deste artigo aplica-se, inclusive, aos ocupantes de funções de gerência da *Cooperativa*.

§ 3º A vedação de que trata o inciso VI deste artigo não se aplica à participação de conselheiros de cooperativas de crédito no Conselho de Administração ou colegiado equivalente de instituições financeiras e demais entidades controladas, direta ou indiretamente, pelas referidas cooperativas, desde que não assumidas funções executivas nessas controladas.

SEÇÃO II

DA INELEGIBILIDADE DE CANDIDATOS A CARGOS DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 54 São condições de inelegibilidade de candidatos a cargos dos órgãos de administração, inclusive os executivos eleitos:

I. pessoas impedidas por lei;

II. condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos;

III. condenados por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de suborno, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, ou contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional.

Art. 55 Conforme legislação eleitoral, os membros ocupantes de cargos de administração para se candidatarem a cargo político-partidário deverão afastar-se temporariamente do cargo ocupado na *Cooperativa*, perdendo o direito à remuneração no período, se for o caso.

SEÇÃO III

DA INVESTIDURA E DO EXERCÍCIO DOS CARGOS DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 56 Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva serão investidos nos cargos mediante posse lavrado no Livro de Atas.

Parágrafo único. Os eleitos serão empossados em até, no máximo, 20 (vinte) dias, contados da homologação da eleição pelo Banco Central do Brasil.

SEÇÃO III

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

SUBSEÇÃO I

DA COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 57 O Conselho de Administração, eleito em Assembleia Geral, é composto por, no mínimo, 7 (sete) e, no máximo, 9 (nove) membros efetivos, sendo um presidente, um vice-presidente, um secretário e os demais, conselheiros vogais, todos associados da *Cooperativa*.

Parágrafo único. Na Assembleia Geral em que foram eleitos, os membros do Conselho de Administração reunir-se-ão à parte e escolherão, entre os respectivos membros, o presidente o vice-presidente, e o secretário do Conselho de Administração.

SUBSEÇÃO II

DO MANDATO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 58 O mandato do Conselho de Administração é de 3 (três) anos, sendo obrigatória, ao término de cada período, a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) de seus membros.

SUBSEÇÃO III

DAS REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 59 O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês, em dia e hora previamente marcados, e, extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do presidente, ou, da maioria do Conselho de Administração, ou pelo Conselho Fiscal:

- I. as reuniões somente se realizarão com a presença de maioria dos membros;
- II. as deliberações serão tomadas pela maioria simples de votos dos presentes;
- III. os assuntos tratados e as deliberações resultantes serão consignados em atas lavradas em livro próprio ou em folhas soltas, lidas, aprovadas e assinadas pelos membros presentes.

Parágrafo único. O presidente do Conselho de Administração votará com o fim único e exclusivo de desempatar a votação.

SUBSEÇÃO IV

DAS AUSÊNCIAS, DOS IMPEDIMENTOS E DA VACÂNCIA DE CARGOS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 60 Nas ausências ou impedimentos temporários iguais ou inferiores a 190 (cento e noventa) dias corridos, o presidente do Conselho de Administração será substituído pelo vice.

Art. 61 Nos casos de impedimentos superiores a 190 (cento e noventa) dias corridos ou de vacância dos cargos de presidente e de vice-presidente, o Conselho de Administração designará substituto escolhido entre seus membros.

Art. 62 Ficando vagos, por qualquer tempo, metade ou mais dos cargos do Conselho de Administração, deverá, nesta ordem, o presidente ou seu substituto, ou os membros restantes, ou o Conselho Fiscal, no prazo de 30 (trinta) dias contados da ocorrência, convocar Assembleia Geral para o preenchimento dos cargos vagos.

Art. 63 Os substitutos exercerão os cargos somente até o final do mandato dos antecessores.

Art. 64 Constituem, entre outras, hipóteses de vacância automática do cargo eletivo:

- I. morte;
- II. renúncia;
- III. destituição;
- IV. não comparecimento, sem a devida justificativa a 3 (três) reuniões ordinárias consecutivas ou a 6 (seis) alternadas durante o exercício social;
- V. patrocínio, como parte ou procurador, de ação judicial contra a própria *Cooperativa*, salvo aquelas que visem ao exercício do próprio mandato; ou
- VI. desligamento do quadro de associados da *Cooperativa*;
- VII. posse em cargo político-partidário.

Parágrafo único. Para que não haja vacância automática do cargo eletivo no caso de não comparecimento a reuniões, as justificativas para as ausências serão formalizadas e aceitas pelos demais membros do Conselho de Administração.

SUBSEÇÃO V

DAS COMPETÊNCIAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 65 Compete ao Conselho de Administração, nos limites legais e deste Estatuto Social, atendidas as decisões da Assembleia Geral:

- I. fixar diretrizes, examinar e aprovar os orçamentos, os planos periódicos de trabalho, acompanhando a execução;
- II. aprovar e supervisionar a execução dos projetos elaborados pelos executivos;
- III. aprovar e publicar as políticas da *Cooperativa*;
- IV. acompanhar as políticas, as diretrizes de atuação sistêmica e demais normativos publicados pelo Sicoob Confederação;
- V. aprovar o Regimento Interno do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;
- VI. propor para a Assembleia Geral o Regulamento Eleitoral e o Regulamento de Eleição de Delegados;
- VII. avaliar mensalmente o estado econômico-financeiro da *Cooperativa* e o desenvolvimento das operações e atividades em geral, por meio de balancetes e de demonstrativos específicos;
- VIII. deliberar sobre a admissão, a eliminação ou a exclusão de associados, podendo, aplicar, por escrito, advertência prévia;
- IX. deliberar sobre a forma e o prazo de resgate das quotas-partes de associados, inclusive se parcial;
- X. deliberar sobre a convocação da Assembleia Geral;
- XI. propor à Assembleia Geral Extraordinária alteração no estatuto social;
- XII. deliberar sobre alocação e aplicação dos recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (Fates), respeitado o regulamento próprio;
- XIII. analisar e submeter à Assembleia Geral proposta dos executivos sobre a criação de fundos;
- XIV. deliberar pela contratação de auditor externo;
- XV. propor à Assembleia Geral a participação da *Cooperativa* no capital de instituições não cooperativas, inclusive bancos cooperativos;
- XVI. estabelecer normas internas em casos omissos e se for o caso submetê-las à deliberação da Assembleia Geral;

XVII. eleger ou reconduzir os membros da Diretoria Executiva, na primeira reunião do Conselho de Administração eleito, para homologação do Banco Central do Brasil;

XVIII. destituir a qualquer tempo os membros da Diretoria Executiva;

XIX. conferir aos membros da Diretoria Executiva atribuições específicas não previstas neste Estatuto Social;

XX. fixar, limitados ao valor global definido pela Assembléia Geral, os honorários e as gratificações, dos membros da Diretoria Executiva;

XXI. examinar as denúncias de irregularidades praticadas no âmbito da *Cooperativa*, especialmente as que lhes forem encaminhadas pelo Conselho Fiscal e pela Auditoria, e determinar medidas visando as apurações e as providências cabíveis;

XXII. deliberar sobre operações de crédito concedidas aos membros da Diretoria Executiva, seus familiares, e às empresas das quais participem;

XXIII. acompanhar e adotar providências necessárias para o cumprimento do Planejamento Estratégico;

XXIV. acompanhar as medidas adotadas para saneamento dos apontamentos da Auditoria Interna, da Auditoria Externa e da área de Controle Interno;

XXV. acompanhar e adotar medidas para a eficácia da cogestão, quando adotada, nos termos do convênio firmado entre a *Cooperativa* e a cooperativa central a qual estiver associada;

XXVI. convocar os membros da Diretoria Executiva para prestar esclarecimentos sobre assuntos de qualquer natureza;

XXVII. autorizar, previamente, a Diretoria Executiva a praticar quaisquer atos que ultrapassem os respectivos poderes de gestão;

XXVIII. propor a revisão do valor estipulado para subscrição e integralização de quotas de capital, conforme art. 18;

XXIX. examinar e deliberar sobre propostas da Diretoria Executiva relativas a plano de cargos e salários, estrutura organizacional da *Cooperativa* ou normativos internos;

XXX. deliberar sobre a alteração de endereço da *Cooperativa*, vedada a alteração do município sede, de competência exclusiva da Assembléia Geral

XXXI. deliberar sobre o pagamento de juros ao capital;

XXXII. propor, à Assembléia Geral, a associação e a demissão da *Cooperativa* à *Central*.

Art. 66 São atribuições do presidente do Conselho de Administração :

- I. representar a *Cooperativa*, com direito a voto, nas reuniões e nas assembleias gerais da cooperativa central, do Bancoob, do Sistema OCB e outras entidades de representação do cooperativismo;
- II. Convocar e presidir as reuniões do Conselho de Administração ;
- III. facilitar e conduzir os debates dos temas nas reuniões do Conselho de Administração ;
- IV. permitir a participação, sem direito a voto, de membros da Diretoria Executiva nas reuniões do Conselho de Administração ;
- V. tomar votos e votar, com a finalidade do desempate, nas deliberações do Conselho de Administração, respeitado o regimento próprio;
- VI. convocar a Assembleia Geral e presidi-la;
- VII. representar a *Cooperativa* na condução de assuntos internos;
- VIII. proporcionar, por meio da transparência na condução das reuniões, ao Conselho de Administração, a obtenção de informações sobre todos os negócios feitos no âmbito da Diretoria Executiva;
- IX. proporcionar, aos demais membros do Conselho de Administração, conhecimento prévio dos assuntos a serem discutidos nas reuniões;
- X. assegurar que todos os membros do Conselho de Administração tenham direito a se manifestar com independência, sobre qualquer matéria colocada em votação;
- XI. decidir, *ad referendum* do Conselho de Administração, sobre matéria urgente e inadiável, submetendo a decisão à deliberação do colegiado, na primeira reunião subsequente ao ato;
- XII. permitir, excepcionalmente, a inclusão de assuntos extra pauta, considerando a relevância e a urgência do assunto;
- XIII. salvaguardar e cumprir as demais atribuições apresentadas em regimento próprio;
- XIV. designar responsável para organizar, secretariar e administrar as reuniões do Conselho de Administração, respeitado o regimento próprio;

XV. aplicar as advertências estipuladas pelo Conselho de Administração.

Parágrafo único. Na impossibilidade de representação pelo vice-presidente, o presidente do Conselho de Administração poderá, mediante autorização do Conselho de Administração, com o respectivo registro em ata, delegar a membro da Diretoria Executiva, a representação prevista no inciso I.

Art. 67 É atribuição do vice-presidente do Conselho de Administração substituir o presidente e exercer as competências e as atribuições do presidente, na forma prevista neste Estatuto Social, quando substituí-lo.

Art. 68 São atribuições do secretário do Conselho de Administração

I. Elaborar atas claras, concisas, objetivas, resumidas e que tratem a realidade das discussões e das deliberações ocorridas nas reuniões;

II. Rubricar sozinho, ou conjuntamente com aqueles conselheiros que o quiserem fazer, quando autorizado pelo conselho, os anexos das atas das reuniões, com o fim de torná-los válidos como partes integrantes das atas para todos os efeitos legais;

III. Organizar os anexos das atas, arquivando-os separadamente em pastas, em ordem cronológica de realização das reuniões e de forma que identifiquem perfeitamente os números das atas e dos respectivos anexos.

IV. Enviar minuta da ata de cada reunião até no máximo 5 (cinco) dias corridos faltantes para a data de realização da reunião seguinte.

V. Registrar em livro próprio a presença dos conselheiros nas reuniões;

VI. Manter em sigilo as informações obtidas que estejam relacionadas com as reuniões do

Colegiado.

Art. 69 O presidente poderá, mediante autorização do Conselho de Administração, com o respectivo registro em ata, delegar competências ao vice-presidente e ao secretário.

SEÇÃO V
DA DIRETORIA EXECUTIVA

SUBSEÇÃO I
DA SUBORDINAÇÃO E DA COMPOSIÇÃO

Art. 70 A Diretoria Executiva, órgão subordinado ao Conselho de Administração, é composta por 3 (três) diretores, associados ou não, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo e Financeiro e um Diretor de Mercado.

§ 1º É admitida a acumulação de cargos no conselho de administração e na diretoria executiva para no máximo, um dos membros do Conselho de Administração e vedada a acumulação das presidências.

§ 2º O Conselho de Administração, por maioria simples, poderá destituir os membros da Diretoria Executiva, a qualquer tempo.

SUBSEÇÃO II
DO MANDATO DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 71 O prazo de mandato dos membros da Diretoria Executiva será de 3 (três) anos, podendo haver, a critério do Conselho de Administração, recondução.

SUBSEÇÃO III
DAS AUSÊNCIAS, DOS IMPEDIMENTOS E DA VACÂNCIA DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 72 Nas ausências ou impedimentos temporários inferiores a 60 (sessenta) dias corridos, o Diretor Presidente será substituído, nesta ordem, pelo Diretor Administrativo e Financeiro ou pelo Diretor de Mercado, que continuará respondendo pela sua área, havendo nesse caso acumulação de cargos.

Art. 73 Ocorrendo a vacância de qualquer cargo de diretor, o Conselho de Administração elegerá o substituto, no prazo de 30 (trinta) dias ocorridos contados da ocorrência.

Art. 74 Em qualquer caso, o substituto exercerá o mandato até o final do mandato do antecessor.

SUBSEÇÃO IV

DAS COMPETÊNCIAS DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 75 Compete à Diretoria Executiva:

- I. adotar medidas para o cumprimento das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração ;
- II. elaborar orçamentos e planos periódicos de trabalho para deliberação pelo Conselho de Administração ;
- III. prestar contas ao Conselho de Administração quanto às medidas adotadas visando o cumprimento das diretrizes fixadas e quanto à execução de projetos, inclusive prazos fixados;
- IV. zelar e manter informado o Conselho de Administração sobre a gestão de riscos, implantando as medidas exigidas nos normativos aplicáveis;
- V. informar ao Conselho de Administração sobre o estado econômico-financeiro e sobre a ocorrência de fato relevante no âmbito da *Cooperativa*;
- VI. deliberar sobre a contratação de empregados, os quais não poderão ser parentes entre si ou dos membros dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal, até 2º grau, em linha reta ou colateral e fixar atribuições, alçadas e salários;
- VII. autorizar a contratação de prestadores de serviços de caráter eventual ou não;
- VIII. propor ao Conselho de Administração qualquer assunto relacionado ao plano de cargos e salários e à estrutura organizacional da *Cooperativa*;
- IX. avaliar a atuação dos empregados, adotando as medidas apropriadas;

- X. aprovar e publicar os manuais operacionais da *Cooperativa*;
- XI. zelar para que padrões de ética e de conduta profissional façam parte da cultura organizacional e que sejam observados por todos os empregados;
- XII. zelar pelo cumprimento da legislação e da regulamentação aplicáveis ao cooperativismo de crédito;
- XIII. elaborar proposta de criação de fundos e submeter ao Conselho de Administração;
- XIV. estabelecer o horário de funcionamento da *Cooperativa*;
- XV. adotar medidas para cumprimento das diretrizes fixadas no Planejamento Estratégico;
- XVI. adotar medidas para saneamento dos apontamentos da *Central*, da Auditoria Interna, da Auditoria Externa e da área de Controle Interno.

Art. 76 São atribuições do Diretor Presidente, o principal Diretor Executivo da *Cooperativa*:

- I. representar a *Cooperativa* passiva e ativamente, em juízo ou fora dele, salvo a representação prevista no inciso I, do art. 66, que somente poderá ser exercida se houver delegação específica do presidente do Conselho de Administração ;
- II. conduzir o relacionamento com terceiros no interesse da *Cooperativa*;
- III. coordenar, junto com os demais diretores, as atribuições da Diretoria Executiva, visando à eficiência e transparência no cumprimento das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração ;
- IV. representar a Diretoria Executiva nas apresentações e na prestação de contas para o Conselho de Administração ;
- V. supervisionar as operações e as atividades e verificar, tempestivamente, o estado econômico-financeiro da *Cooperativa*;
- VI. informar, tempestivamente, o Conselho de Administração, a propósito de constatações que requeiram medidas urgentes;
- VII. convocar e coordenar as reuniões da Diretoria Executiva;
- VIII. outorgar mandato a empregado da *Cooperativa*, juntamente com outro diretor, estabelecendo poderes, extensão e validade do mandato;

- IX.** decidir, em conjunto com o Diretor Administrativo e Financeiro e/ou o Diretor de Mercado, sobre a admissão e a demissão de empregados;
- X.** outorgar, juntamente com outro diretor, mandato *ad judícia* a advogado empregado ou contratado;
- XI.** resolver os casos omissos, em conjunto com o Diretor Administrativo e Financeiro e/ou o Diretor de Mercado;
- XII.** auxiliar o presidente do Conselho de Administração nos trabalhos relativos a Assembleia Geral; e
- XIII.** executar outras atividades não previstas neste Estatuto Social, determinadas pelo Conselho de Administração e/ou pela Assembleia Geral.

Art. 77 Compete ao diretor Administrativo e Financeiro:

- I.** assessorar o Diretor Presidente nos assuntos a ele competentes;
- II.** substituir o Diretor Presidente e o Diretor de Mercado;
- III.** dirigir as atividades administrativas no que tange às políticas de recursos humanos, tecnológicos e materiais;
- IV.** executar as políticas e diretrizes de recursos humanos, tecnológicos e materiais;
- V.** orientar e acompanhar a execução da contabilidade da *Cooperativa*, de forma a permitir visão permanente da situação econômica, financeira e patrimonial;
- VI.** zelar pela eficiência, eficácia e efetividade dos sistemas informatizados e de telecomunicações;
- VII.** decidir, em conjunto com o Diretor Presidente, sobre a admissão e a demissão de empregado;
- VIII.** coordenar o desenvolvimento das atividades sociais e sugerir à Diretoria Executiva medidas que julgar convenientes;
- IX.** orientar, acompanhar e avaliar a atuação dos empregados de sua área;
- X.** executar as atividades relacionadas com as funções financeiras (fluxo de caixa, captação e aplicação de recursos, demonstrações financeiras, análises de rentabilidade, de custo, de risco, etc.);

- XI. zelar pela segurança dos recursos financeiros e outros valores mobiliários;
- XII. resolver os casos omissos, em conjunto com o Diretor Presidente;
- XIII. executar outras atividades não previstas neste Estatuto Social, determinadas pelo Conselho de Administração e/ou pela Assembleia Geral; e
- XIV. conduzir o relacionamento com terceiros no interesse da *Cooperativa*.

Art. 78 Compete ao diretor de Mercado:

- I. assessorar o Diretor Presidente em assuntos de sua área;
- II. substituir o Diretor Presidente e o Diretor Administrativo e Financeiro;
- III. dirigir as funções correspondentes às atividades fins da *Cooperativa* (operações ativas, passivas, acessórias e especiais, cadastro, recuperação de crédito, etc.);
- IV. executar as atividades operacionais no que tange à concessão de empréstimos, à oferta de serviços e a movimentação de capital;
- V. zelar pela segurança dos recursos financeiros e outros valores mobiliários;
- VI. acompanhar as operações em curso anormal, adotando as medidas e os controles necessários para regularização;
- VII. elaborar as análises mensais sobre a evolução das operações, a serem apresentadas ao Conselho de Administração ;
- VIII. assessorar o Diretor Presidente em assuntos da sua área;
- IX. orientar, acompanhar e avaliar a atuação dos empregados de sua área;
- X. resolver os casos omissos, em conjunto com o Diretor Presidente;
- XI. executar outras atividades não previstas neste Estatuto Social, determinadas pelo Conselho de Administração e/ou pela Assembleia Geral;
- XII. conduzir o relacionamento com terceiros no interesse da *Cooperativa*.
- XIII. averbar no Livro ou Ficha de Matrícula a subscrição, realização ou restituição de quota-parte, bem como as transferências realizadas entre associados;

SUBSEÇÃO V

DA OUTORGA DE MANDATO DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 79 O mandato outorgado pelos diretores à empregado da *Cooperativa*:

- I. não poderá ter prazo de validade superior ao de gestão dos outorgantes, salvo o mandato *ad judicia*; e
- II. deverá constar que o empregado da *Cooperativa* sempre assine em conjunto com um diretor.

Art. 80 Os cheques emitidos pela *Cooperativa*, as ordens de crédito, os endossos, as fianças, os avais, os recibos de depósito cooperativo, os instrumentos de procuração, os contratos com terceiros e demais documentos, constitutivos de responsabilidade ou de obrigação da *Cooperativa*, serão assinados conjuntamente por dois diretores, ressalvado a hipótese de outorga de mandato.

CAPÍTULO III

DO ÓRGÃO DE FISCALIZAÇÃO

SEÇÃO I

DA COMPOSIÇÃO E DO MANDATO DO CONSELHO FISCAL

Art. 81 A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) membros suplentes, todos associados, eleitos a cada 3 (três) anos pela Assembleia Geral, na forma prevista em regimento próprio.

Parágrafo único. A cada eleição 2 (dois) membros do Conselho Fiscal serão substituídos, sendo, no mínimo, 1 (um) efetivo e 1 (um) suplente, permitida a reeleição dos demais.

SEÇÃO II

DA INVESTIDURA E DO EXERCÍCIO DE CARGO DO CONSELHO FISCAL

Art. 82 Os membros do Conselho Fiscal, depois de aprovada a eleição pelo Banco Central do Brasil, serão investidos em seus cargos mediante posse lavrado no Livro de Atas do Conselho Fiscal ou em folhas soltas e permanecerão em exercício até a posse de seus substitutos.

Parágrafo único. Os eleitos serão empossados em até, no máximo, 20 (vinte) dias, contados da homologação da eleição pelo Banco Central do Brasil.

Art. 83 Para exercício de cargo do Conselho Fiscal aplica-se as condições de elegibilidade dispostas no artigo 53 e não serão eleitos:

- I. aquele que não preencher os requisitos previsto no artigo 54;
- II. empregado de membros dos órgãos de administração e seus parentes até o 2º grau, em linha reta ou colateral, bem como parentes entre si até esse grau, em linha reta ou colateral.
- III. membro do Conselho de Administração ou da Diretoria Executiva da *Cooperativa*.

SEÇÃO III

DA VACÂNCIA DO CARGO DE CONSELHEIRO FISCAL

Art. 84 Constituem, entre outras, hipóteses de vacância automática do cargo eletivo:

- I. morte;
- II. renúncia;
- III. destituição;
- IV. não comparecimento, sem a devida justificativa a 3 (três) reuniões consecutivas ou a 6 (seis) alternadas durante o exercício social;
- V. patrocínio, como parte ou procurador, de ação judicial contra a própria *Cooperativa*, salvo aquelas que visem ao exercício do próprio mandato;
- VI. desligamento do quadro de associados da *Cooperativa*; ou
- VII. posse em cargo político-partidário.

Parágrafo único. Para que não haja vacância automática do cargo eletivo no caso de não comparecimento a reuniões, as justificativas para as ausências serão formalizadas e aceitas pelos demais membros do Conselho Fiscal.

Art. 85 No caso de vacância de cargo efetivo do Conselho Fiscal será efetivado membro suplente, obedecida a ordem de matrícula.

Art 86 Ocorrendo 4 (quatro) ou mais vagas no Conselho Fiscal, o presidente do Conselho de Administração convocará Assembleia Geral para o preenchimento das vagas, no prazo de 30 (trinta) dias, contados da data de constatação do fato.

SEÇÃO IV

DA REUNIÃO DO CONSELHO FISCAL

Art. 87 O Conselho Fiscal reunir-se-á, ordinariamente, 1 (uma) vez por mês, em dia e hora previamente marcados, e extraordinariamente, sempre que necessário, por proposta de qualquer um de seus integrantes, observando-se em ambos os casos as seguintes normas:

- I. as reuniões se realizarão sempre com a presença dos 3 (três) membros efetivos ou dos suplentes previamente convocados;
- II. as deliberações serão tomadas pela maioria de votos dos presentes;
- III. os assuntos tratados e as deliberações resultantes constarão de ata lavrada no Livro de Atas do Conselho Fiscal ou em folhas soltas, assinadas pelos presentes.

§ 1º As reuniões poderão ser convocadas por qualquer de seus membros, por solicitação dos do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva ou da Assembleia Geral.

§ 2º Na primeira reunião, os membros efetivos do Conselho Fiscal escolherão entre si um coordenador para convocar e dirigir os trabalhos das reuniões e um secretário para lavrar as atas.

§ 3º Na ausência do coordenador, os trabalhos serão dirigidos por substituto escolhido na ocasião.

§ 4º Os membros suplentes não convocados para substituição poderão participar das reuniões e das discussões dos membros efetivos, sem direito a voto e a cédula de presença.

SEÇÃO V

DA COMPETÊNCIA DO CONSELHO FISCAL

Art. 88 Compete ao Conselho Fiscal:

- I. examinar a situação dos negócios sociais, das receitas e das despesas, dos pagamentos e dos recebimentos, das operações em geral e de outras questões econômicas, verificando a adequada e regular escrituração;
- II. verificar, mediante exame dos livros, atas e outros registros, se as decisões adotadas estão sendo corretamente implementadas;
- III. observar se o Conselho de Administração se reúne regularmente e se existem cargos vagos na composição daquele colegiado, que necessitem preenchimento;
- IV. inteirar-se do cumprimento das obrigações da *Cooperativa* em relação às autoridades monetárias, fiscais, trabalhistas ou administrativas e aos associados e verificar se existem pendências;
- V. examinar os controles existentes relativos a valores e documentos sob custódia da *Cooperativa*;
- VI. avaliar a execução da política de risco de crédito e a regularidade do recebimento de créditos;
- VII. averiguar a atenção dispensada pelos diretores executivos às reclamações dos associados;
- VIII. analisar balancetes mensais e balanços gerais, demonstrativos de sobras e perdas, assim como o relatório de gestão e outros, emitindo parecer sobre esses documentos para a Assembleia Geral;
- IX. inteirar-se dos relatórios de auditoria e verificar se as observações neles contidas foram consideradas pelos órgãos de administração e pelos gerentes;
- X. exigir, dos órgãos de administração ou de quaisquer de seus membros, relatórios específicos, declarações por escrito ou prestação de esclarecimentos, quando necessário;
- XI. aprovar o próprio regimento interno;
- XII. apresentar ao Conselho de Administração com periodicidade mínima trimestral, relatório contendo conclusões e recomendações decorrentes da atividade fiscalizadora;

XIII. apresentar relatório sobre as atividades da *Cooperativa*, pronunciar-se sobre a regularidade dos atos praticados pelos órgãos de administração e informar sobre eventuais pendências, à Assembleia Geral Ordinária;

XIV. instaurar inquéritos comissões de averiguação mediante prévia anuência da Assembleia Geral; e

XV. convocar Assembleia Geral Extraordinária nas circunstâncias previstas neste Estatuto Social.

Parágrafo único. No desempenho de suas funções, o Conselho Fiscal poderá valer-se de informações constantes no relatório da Auditoria Interna, da Auditoria Externa, do Controle Interno, dos diretores ou dos empregados da *Cooperativa*, ou da assistência de técnicos externos, às expensas da sociedade, quando a importância ou a complexidade dos assuntos o exigirem.

TÍTULO VIII

DA RESPONSABILIDADE DOS OCUPANTES DE CARGOS DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCALIZAÇÃO E DO PROCESSO ELEITORAL

CAPÍTULO I

DA RESPONSABILIDADE

Art. 89 Os componentes dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal, bem como o liquidante, equiparam-se aos administradores das sociedades anônimas para efeito de responsabilidade criminal.

Art. 90 Os membros efetivos do Conselho Fiscal são solidariamente responsáveis pelos atos e fatos irregulares praticados pelos administradores da *Cooperativa*, desde que, no exercício da fiscalização, revelem-se omissos, displicentes e com ausência de acuidade de pronta advertência ao Conselho de Administração e, na inércia destes, de oportuna e conveniente denúncia à Assembleia Geral.

Art. 91 Sem prejuízo da ação que couber ao associado, a sociedade, por seus diretores, ou representada pelo associado escolhido em Assembleia Geral, terá direito de ação contra os administradores, para promover sua responsabilidade.

CAPÍTULO II

DO PROCESSO ELEITORAL

Art. 92 O processo eleitoral para o preenchimento dos cargos eletivos na *Cooperativa* está disciplinado em regulamento próprio aprovado em Assembleia Geral.

TÍTULO IX

DO SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL - SICOOB, DO SISTEMA LOCAL E DO SICOOB CONFEDERAÇÃO

Art. 93 O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) é integrado:

- I. pela Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda. – Sicoob Confederação;
- II. pelas cooperativas centrais associadas ao Sicoob Confederação;
- III. pelas cooperativas singulares associadas às respectivas cooperativas centrais; e
- IV. pelas instituições vinculadas ao Sicoob.

§ 1º O Sistema Sicoob se caracteriza como conjunto, por via de princípios, de diretrizes, de planos, de programas e de normas deliberados pelos órgãos de administração do Sicoob Confederação, aplicáveis às cooperativas, resguardada a autonomia jurídica dessas entidades, de acordo com a legislação aplicável a cada integrante.

§ 2º A Marco Sicoob é de propriedade do Sicoob Confederação e o uso pela *Cooperativa* se dará nas condições previstas no respectivo instrumento particular para licença de uso da Marco Sicoob e nas normas emanadas do Sicoob Confederação.

Art. 94 A *Cooperativa*, juntamente com a Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná – Sicoob Central Paraná e as demais singulares associadas a essa *Central*, integram o Sicoob Paraná.

Art. 95 Para participar do processo de centralização financeira, a *Cooperativa* deverá estruturar-se, segundo orientações emanadas da Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná – Sicoob Central Paraná.

Art. 96 A associação da *Cooperativa* à Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná – Sicoob Central Paraná implica:

I. na aceitação e no cumprimento das decisões, das diretrizes, das regulamentações e dos procedimentos instituídos para o Sistema Sicoob e para o Sistema Local, por meio do Estatuto Social da cooperativa central, à qual a *Cooperativa* é associada, de regulamentos, de regimentos, de políticas e de manuais;

II. o acesso, pela cooperativa central, a todos os dados contábeis, econômicos, financeiros e afins, bem como a todos os livros sociais, legais e fiscais, de quaisquer espécies, além de relatórios complementares e de registros de movimentação financeira de qualquer natureza;

III. na assistência, em caráter temporário, mediante administração em regime de cogestão, quando adotado, pela cooperativa central, para sanar irregularidades ou em caso de risco para a solidez da própria *Cooperativa*, do Sistema Local e do Sistema Sicoob.

IV. na aceitação da prerrogativa da *Central* representá-la nos relacionamentos mantidos com o Banco Central do Brasil, o Banco Cooperativo do Brasil S/A - Bancoob, o Fundo Garantidor do Sicoob - FGS, o Sicoob Confederação ou com quaisquer outras instituições públicas e privadas.

TÍTULO X

DA DISSOLUÇÃO E DA LIQUIDAÇÃO

Art. 97 A *Cooperativa* dissolver-se-á voluntariamente, quando assim deliberar a Assembleia Geral, se pelo menos 20 (vinte) associados não se dispuserem a assegurar a continuidade da *Cooperativa*.

§ 1º Além da deliberação espontânea da Assembleia Geral, de acordo com os termos deste artigo, acarretará a dissolução da *Cooperativa*:

I. a alteração de sua forma jurídica;

II. a redução do número mínimo de associados ou do capital social se, até a Assembleia Geral subsequente, realizada em prazo não inferior a 6 (seis) meses, não forem restabelecidas as condições mínimas de número de associados e de capital social;

III. o cancelamento da autorização para funcionar;

IV. a paralisação das atividades por mais de 120 (cento e vinte) dias corridos.

§ 2º Nas hipóteses previstas no parágrafo anterior, a dissolução da *Cooperativa* poderá ser promovida judicialmente, a pedido de qualquer associado ou do Banco Central do Brasil, caso a Assembleia Geral não a realize por iniciativa própria.

Art. 98 Quando a dissolução for deliberada pela Assembleia Geral, será nomeado um liquidante e um Conselho Fiscal, composto de 3 (três) membros, para procederem a liquidação da *Cooperativa*

§ 1º A Assembleia Geral, nos limites das atribuições que lhe cabe, poderá, a qualquer tempo, destituir o liquidante e os membros do Conselho Fiscal, designando os respectivos substitutos.

§ 2º Em todos os atos e operações, o liquidante deverá usar a denominação da *Cooperativa* seguida da expressão "Em liquidação".

§ 3º O processo de liquidação somente poderá ser iniciado após homologação da eleição do liquidante pelo Banco Central do Brasil.

Art. 99 A dissolução da sociedade importará, também, no cancelamento da autorização para funcionamento e do registro.

Art. 100 O liquidante terá todos os poderes normais de administração, bem como poderá praticar os atos e as operações necessários à realização do ativo e pagamento do passivo.

Parágrafo único. Não poderá o liquidante, sem autorização da Assembleia Geral, gravar de ônus os móveis e imóveis, contrair empréstimos, salvo quando indispensáveis para o pagamento de obrigações inadiáveis, nem prosseguir, embora para facilitar a liquidação, na atividade social.

Art. 101 A liquidação da sociedade obedecerá às normas legais e regulamentares próprias.

TÍTULO XI

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 102 Dependem da prévia e expressa aprovação do Banco Central do Brasil, para que surtam efeitos legais, os atos societários deliberados pela *Cooperativa*, referentes a:

- I. eleição de membros do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva;
- II. reforma do estatuto social;
- III. mudança do objeto social;
- IV. fusão, incorporação ou desmembramento;
- V. dissolução voluntária da sociedade e nomeação do liquidante e dos fiscais.

Art. 103 Os prazos previstos neste Estatuto Social serão contados em dias corridos, excluindo-se o dia de início e incluindo o dia final.

Dois Vizinhos, 14 de dezembro de 2011.

LUIS JOSE BONALDO
Presidente do Conselho de Administração

EVANDRO LUIZ CECATO
Vice Presidente do Conselho de Administração

IMPACTOS NA GERAÇÃO DE RECEITAS DEVIDO A OSCILAÇÕES NA TAXA CDI – COM BASE NO VOLUME DE RECURSOS DO PAC CAPANEMA - SICOOB VALE DO IGUAÇU

Leila Grazielle Dalmagro,
leila@sicoobvale.com.br

RESUMO

Uma das metas do atual governo brasileiro é a redução da taxa básica de juros da economia, a qual sofreu cortes significativos no último ano. Nesse trabalho serão simuladas algumas situações na hipótese do aumento ou redução da taxa de juros CDI, a qual acompanha a variação da taxa Selic, apontando os impactos na geração de receitas conforme a composição da carteira de crédito, sendo ela em taxa fixa (pré-fixada) ou variável (pós-fixada).

PALAVRAS CHAVE

Receita, Hipóteses, Taxa de Juros.

INTRODUÇÃO

Inicialmente serão apresentadas as metas de captação de recursos e repasses (via operações de crédito) para o novo Ponto de Atendimento Cooperativo – PAC da cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu na cidade de Capanema – PR. Considera-se para efeito de simulação uma taxa média de juros de 2,50% a.m. assim como as receitas geradas.

Na sequencia simula-se os impactos na geração de receitas provenientes da oscilação da taxa de juros CDI, sobre uma carteira de crédito mista, sendo parte contratada a taxa fixa (pré-fixada) e outra contratada a taxa variável (pós-fixada).

1. Metas de Captação e Repasse de Recursos

O estabelecimento de metas é crucial para determinar de forma clara e mensurável os objetivos da organização.

Quando trabalhamos sem estabelecer objetivos, há uma sensação de inércia, de que trabalhamos muito, mas não realizamos nada. Quando uma organização não possui objetivos, não atinge nenhuma meta, pois é apenas uma “nau” sem rumo. Os objetivos fazem com que a organização consiga concretizar a sua visão e, conseqüentemente, cumprir a sua missão. (Sertek, 2007, p. 55)

Conforme previsto no plano de negócios para abertura do novo ponto de atendimento da cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu na cidade de Capanema-PR, objetiva-se mais de um milhão de recursos administrados para o primeiro ano e aproximadamente três milhões e meio até o final do quinto ano de sua abertura.

Tabela 01 - Metas Anuais de Captação e Repasse de Recursos

	Final 1° ANO	Final 2° ANO	Final 3° ANO	Final 4° ANO	Final 5° ANO
RECURSOS ADMINISTRADOS	META	META	META	META	META
Capital Social	304.500,00	430.500,00	556.500,00	682.500,00	840.000,00
Depósito a Vista	261.000,00	369.000,00	477.000,00	585.000,00	720.000,00
Depósitos a Prazo	696.000,00	984.000,00	1.272.000,00	1.560.000,00	1.900.000,00
Total	1.261.500,00	1.783.500,00	2.305.500,00	2.827.500,00	3.460.000,00
Centralização Financeira 20% dos depósitos	191.400,00	270.600,00	349.800,00	429.000,00	524.000,00
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	1.070.100,00	1.512.900,00	1.955.700,00	2.398.500,00	2.936.000,00
DESPESAS DE CAPTAÇÃO	8.004,00	11.316,00	14.628,00	17.940,00	21.920,00
RECEITAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO	28.283,70	39.987,30	48.892,50	59.962,50	73.400,00
RECEITA LIQUIDA	20.279,70	28.671,30	34.264,50	42.022,50	51.480,00
RECEITAS DE TARIFAS E SERVIÇOS	2.300,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00	12.000,00

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Para as despesas de captação foi considerada a remuneração em 100% da taxa CDI, no valor de 0,80%, para os depósitos a prazo e para o volume de capital social, pois como balizado pela Lei Complementar 130 de 17/04/2.009 do Bacen, que em seu 7º artigo explicita que: *“É vedado distribuir qualquer espécie de benefício às quotas-parte do capital, excetuando-se remuneração anual limitada ao valor da taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC para títulos federais”*.

Já para as receitas sobre as operações de crédito considera-se rendimento médio de 2,50% a.m.

2. Variação da Taxa Selic e CDI – Impactos Sobre a Rentabilidade

Uma das metas do atual governo brasileiro é a redução da taxa básica de juros da economia, a qual sofreu cortes significativos no último ano, na tabela 02 apresenta-se as taxas CDI acumuladas mensalmente de Janeiro de 2011 a Agosto de 2012.

Tabela 02: Histórico taxa CDI

mai/11	jun/11	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
0,9852%	0,9526%	0,9665%	1,0723%	0,9397%	0,8807%	0,8586%	0,9046%
jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12
0,8853%	0,7415%	0,8083%	0,6999%	0,7324%	0,6385%	0,6754%	0,6865%

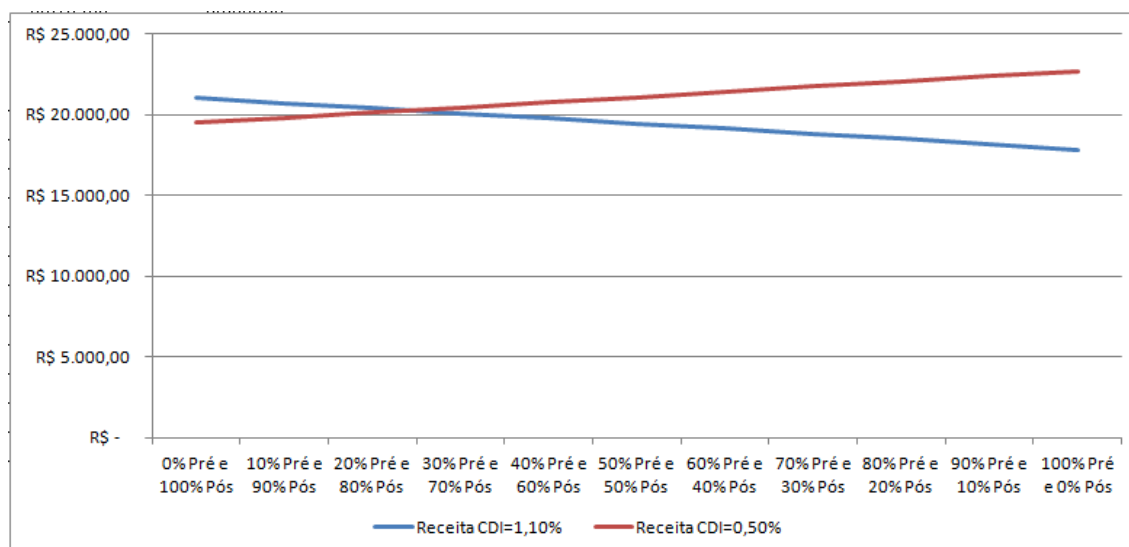
Fonte: Cetip

Como observa-se a maior variação na taxa CDI ocorreu entre os meses de Agosto de 2011 e Junho de 2012, sendo esta de 0,4338%.

As operações de crédito contratadas a taxas variáveis (pós-fixadas) não sofrem impacto em sua rentabilidade com a variação da taxa CDI, já as operações contratadas a taxas fixas (pré-fixadas) sofrem impacto direto em suas rentabilidades conforme as oscilações na taxa CDI.

Na tabela 03 expressa-se graficamente a rentabilidade da carteira de crédito projetada para o final do primeiro ano de implantação do PAC-Capanema para hipótese de variação de 0,30% na taxa CDI, para mais e para menos.

Tabela 03: Rentabilidade da Carteira de Crédito



Fonte: Elaborada pelo Autor

Devem ser considerados simultaneamente dois ou três cenários futuros potenciais que estimulem a percepção de diferentes possibilidades, dos quais se possam tirar respostas adequadas. O número ideal é três, pois elaborar, ao mesmo tempo, quatro ou mais cenários tende a ser muito complexo, uma vez que não é possível acompanhar todos os seus desdobramentos com razoável reflexão. (Sertek, 2007, p. 67)

Considerando dois cenários, um com a taxa CDI igual a 1,10% e outro com a taxa CDI igual a 0,50%, nota-se que para uma composição aproximada da carteira em 25% pré-fixada e 75% pós-fixada as rentabilidades para as duas taxas são equivalentes. Partindo desse ponto de referência a carteira de crédito só será mais rentável, com a taxa CDI de 1,10%, se esta for composta por mais de 75% de operações contratadas a taxa pós-fixada. Do contrario, se a carteira de crédito for composta por menos de 75% a taxa pós-fixada, sua rentabilidade será maior em um cenário com redução da taxa CDI, nesse caso simulado a 0,50%.

Na tabela 04 apresenta-se um exemplo para uma carteira de crédito composta por 40% a taxa pós-fixada e 60% a taxa pré-fixada. Considera-se uma variação na taxa CDI de 0,30%.

Tabela 04 – Cenário com Taxa CDI igual a 0,50%.

	Final 1° ANO	Final 2° ANO	Final 3° ANO	Final 4° ANO	Final 5° ANO
RECURSOS ADMINISTRADOS	META	META	META	META	META
Capital Social	304.500,00	430.500,00	556.500,00	682.500,00	840.000,00
Depósito a Vista	261.000,00	369.000,00	477.000,00	585.000,00	720.000,00
Depósitos a Prazo	696.000,00	984.000,00	1.272.000,00	1.560.000,00	1.900.000,00
Total	1.261.500,00	1.783.500,00	2.305.500,00	2.827.500,00	3.460.000,00
Centralização Financeira 20% dos depósitos	191.400,00	270.600,00	349.800,00	429.000,00	524.000,00
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	1.070.100,00	1.512.900,00	1.955.700,00	2.398.500,00	2.936.000,00
DESPESAS DE CAPTAÇÃO	5.002,50	7.072,50	9.142,50	11.212,50	13.700,00
RECEITAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO	27.709,50	39.175,50	50.641,50	62.107,50	76.020,00
RECEITA LIQUIDA	22.707,00	32.103,00	41.499,00	50.895,00	62.320,00
RECEITAS DE TARIFAS E SERVIÇOS	2.300,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00	12.000,00

Fonte: Elaborada pelo Autor

Tabela 05 – Cenário com Taxa CDI igual a 0,80%.

	Final 1º ANO	Final 2º ANO	Final 3º ANO	Final 4º ANO	Final 5º ANO
RECURSOS ADMINISTRADOS	META	META	META	META	META
Capital Social	304.500,00	430.500,00	556.500,00	682.500,00	840.000,00
Depósito a Vista	261.000,00	369.000,00	477.000,00	585.000,00	720.000,00
Depósitos a Prazo	696.000,00	984.000,00	1.272.000,00	1.560.000,00	1.900.000,00
Total	1.261.500,00	1.783.500,00	2.305.500,00	2.827.500,00	3.460.000,00
Centralização Financeira 20% dos depósitos	191.400,00	270.600,00	349.800,00	429.000,00	524.000,00
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	1.070.100,00	1.512.900,00	1.955.700,00	2.398.500,00	2.936.000,00
DESPESAS DE CAPTAÇÃO	8.004,00	11.316,00	14.628,00	17.940,00	21.920,00
RECEITAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO	29.567,82	41.802,78	54.037,74	66.272,70	81.115,20
RECEITA LIQUIDA	21.563,82	30.486,78	39.409,74	48.332,70	59.195,20
RECEITAS DE TARIFAS E SERVIÇOS	2.300,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00	12.000,00

Fonte: Elaborada pelo Autor

Observa-se que na hipótese de ocorrer um aumento na taxa CDI, de 0,50% para 0,80%, a rentabilidade da carteira é reduzida em 5,03%. Receita essa que deverá ser compensada através de outras fontes, como exemplo, através do aumento da comercialização de produtos e serviços. Se tomado como exemplo o terceiro ano de implantação do PAC-Capanema, a receita líquida reduz de R\$ 41.499,00 para R\$ 39.409,74, ou seja, R\$ 2.089,26. Logo, se essa redução de receita for compensada através das receitas de produtos e serviços, ela deverá aumentar de R\$ 8.000,00 mensais para R\$ 10.089,26 o que representa um aumento de 26,11%.

CONCLUSÃO

É notável os impactos gerados pelas oscilações da taxa básica da economia - Selic, e conseqüentemente da taxa CDI, sobre a rentabilidade das carteiras de crédito.

O impacto sobre a rentabilidade, na situação de variação da taxa CDI, é proporcional ao percentual da carteira de crédito contratada a taxas pré-fixadas, ou seja, quanto maior for esse percentual maior será a oportunidade de obter maiores lucros em caso de redução da taxa CDI. Por outro lado também serão maiores os riscos de perda de rentabilidade caso ocorra aumento da taxa CDI. Isso ocorre uma vez que as captações da cooperativa Sicoob Vale do Iguaçu são feitas a taxas variáveis (pós-fixadas).

Uma maneira de minimizar os riscos sem deixar de perder toda rentabilidade consiste em compor a carteira de crédito de forma mista, ou seja, parte contratada a taxas pré-fixadas e parte a taxas pós-fixadas. Outro recurso que também pode ser

trabalhado é o prazo das operações. Mantendo parte da carteira contratada em curto prazo, através de desconto de recebíveis, por exemplo, é possível minimizar o risco de mercado, possibilitando à realocação de recursos de forma rápida à taxa compatível com o mercado, auxiliando assim na estabilidade da geração de receitas.

REFERÊNCIAS

Site: <http://www.cetip.com.br/> – Consulta em 09/09/2012.

Sire: <http://www.bcb.gov.br/> – Consulta em 09/09/2012.

SERTEK, P.; MARTINS, T.S.; GUINDANI, R.A. **Administração e Planejamento Estratégico**. CURITIBA: Ibpex, 2007.