

MIEILLE ALLEN SKROCH

**CONTABILIDADE GERENCIAL EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE PEQUENO
PORTE VOLTADA PARA EMPRÉSTIMO COM DESCONTO EM FOLHA DE
PAGAMENTO**

**Monografia apresentada ao
Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Departamento de
Contabilidade, Pós-Graduação
em Contabilidade, Curso de
Especialização Controladoria.
Orientador: Lauro Brito de
Almeida.**

**CURITIBA
2005**

SUMÁRIO

	LISTA DE QUADROS.....	vi
1	INTRODUÇÃO.....	1
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1	CONTROLE.....	4
2.2	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	5
2.2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL POR RESPONSABILIDADE.....	5
2.2.1.1	CENTROS DE CUSTO.....	6
2.2.1.2	CENTROS DE RECEITA.....	6
2.2.1.3	CENTROS DE LUCRO.....	6
2.3	CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	7
2.4	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	8
2.5	NÍVEL DE RISCO.....	9
2.6	PRODUTOS DE CAPTAÇÃO.....	10
2.7	SPREAD.....	11
2.8	FORMAÇÃO DE TAXAS DE JUROS.....	11
2.9	DADO E INFORMAÇÃO.....	13
2.9.1	INFORMAÇÃO RELEVANTE.....	13
3	ESTRUTURA DA EMPRESA.....	15
3.1	ÁREAS DA EMPRESA.....	15
3.2	PRODUTOS DA EMPRESA.....	16
3.2.1	DIVISÃO DOS PRODUTOS.....	17
3.3	CORRESPONDENTES.....	18
3.4	DESPESAS.....	19

3.5	RECEITAS.....	25
3.6	SALDOS CONTÁBEIS.....	26
3.7	RISCO DE CRÉDITO.....	27
3.8	LIBERAÇÕES.....	30
3.9	BAIXAS.....	31
3.10	TRANSFERÊNCIA PARA PREJUÍZO.....	31
4	RELATÓRIOS GERENCIAIS.....	32
4.1	RELATÓRIO ANALÍTICO DE DESPESAS.....	32
4.2	RELATÓRIO SINTÉTICO DE DESPESAS.....	33
4.3	DEMONSTRATIVOS DE SALDOS.....	36
4.4	RELATÓRIO DE PROVISÃO.....	40
4.5	VALOR MÉDIO DE CONTRATOS.....	42
4.6	DEMONSTRATIVOS DE ATIVOS.....	44
4.7	RELATÓRIO DE LIBERAÇÕES.....	46
4.8	RELATÓRIO DE BAIXAS.....	48
4.9	RELATÓRIO DE RECEITAS.....	49
4.10	RELATÓRIO DE TAXA MÉDIA.....	51
4.11	RELATÓRIO DE COMISSÃO DE CORRESPONDENTES.....	51
4.12	RELATÓRIO DE DESPESAS OPERACIONAIS.....	53
4.13	DESPESAS GERAIS DOS GRUPOS.....	55
4.14	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	57
4.15	RELATÓRIO DE PARTICIPAÇÃO DOS GRUPOS.....	60
5	CONCLUSÃO.....	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.....	25
QUADRO 2.....	29
QUADRO 3.....	33
QUADRO 4.....	34
QUADRO 5.....	35
QUADRO 6.....	37
QUADRO 7.....	39
QUADRO 8.....	39
QUADRO 9.....	41
QUADRO 10.....	43
QUADRO 11.....	45
QUADRO 12.....	47
QUADRO 13.....	47
QUADRO 14.....	50
QUADRO 15.....	52
QUADRO 16.....	54
QUADRO 17.....	56
QUADRO 18.....	59
QUADRO 19.....	61

RESUMO:Contabilidade Gerencial em Instituição Financeira de Pequeno Porte Voltada para Empréstimo com Desconto em Folha de Pagamento

A presente monografia tem o objetivo de demonstrar como podem ser realizadas análises gerenciais em uma pequena empresa que executa empréstimos principalmente a servidores públicos. Além de demonstrar conceitos teóricos que podem ser aplicados à empresa em questão, será explanados a estrutura da Instituição e os relatórios gerenciais que podem ser extraídos a partir de dados e informações a respeito da movimentação da empresa. Tais relatórios estão relacionados com receitas, despesas, demonstrativos de saldos, demonstrativos de resultados, movimentação da carteira de empréstimo nas diversas regiões do país em que há atuação da empresa e análises de risco de crédito. Além disso, é realizada análise por departamentos, analisando cada tipo de despesa existente, analiticamente. Tais relatórios são de salutar importância para análise por parte da diretoria da Instituição, pois a partir destes haverá tomada de decisão a respeito de fatos relevantes que ocorrem na empresa.

Palavras-chave: controle, contabilidade gerencial, contabilidade de custos, demonstrativos de resultados, risco de crédito, taxas de juros, informação, departamentalização, despesas, receitas, saldos contábeis, relatório gerencial, provisão para créditos de liquidação duvidosa.

1 INTRODUÇÃO

Observando a evolução histórica dos bancos nota-se que o modelo bancário inicial implantado no Brasil foi trazido pelo Império, e era baseado no estilo europeu. Tradicionalmente, os bancos iniciavam suas atividades atuando basicamente em operações de depósitos e empréstimos, praticamente inexistindo outros serviços neste período.

Com o advento da globalização e abertura econômica, iniciou-se um processo de privatização e fusão de instituições bancárias, o que inicia uma revolução nos métodos e práticas de suas atividades.

Com o objetivo de atrair maior número de clientes, os bancos passaram a oferecer serviços mais rápidos e sofisticados, o que representa, conseqüentemente, maior agilidade em seus procedimentos. Com o aumento da variedade de produtos, tornou-se obrigatória a criação de controles para geração de informações, com objetivo principal de ser criada a possibilidade de análise de suas áreas de atuação e quais resultados trariam.

Entre as grandes novidades apresentadas atualmente no processo de intermediação financeira bancária, está a modalidade de empréstimo ao servidor público, e mais recentemente aos trabalhadores de empresas privadas e aposentados do INSS, cujo valor do pagamento de parcelas é descontado diretamente em folha de pagamento.

O estudo apresentado tem o objetivo de analisar uma Instituição Financeira de pequeno porte, cuja carteira de clientes possui praticamente todos seus créditos voltados para esta nova modalidade de empréstimo, atuando em todas as partes do país. Além dos empréstimos, em algumas regiões é oferecido também o produto cartão de crédito, sendo que os descontos dos valores das parcelas também são realizados diretamente em folha de pagamento.

No caso explorado nota-se que seu sistema de informação possui muitos dados, porém não são apresentados de forma clara para análise e tomada de decisão. Diante deste fato, cria-se a necessidade de estudo acerca das possibilidades existentes para elaboração de relatórios e demonstrativos que possam ser úteis para controle das atividades, controle dos custos despendidos, análise de resultados por região, observância de métodos empregados para

crescimento da atuação da empresa em um ambiente cada vez mais competitivo, entre outros.

Desta forma, pretende-se identificar de maneira apropriada quais informações são relevantes para análise gerencial de uma Instituição Financeira de pequeno porte cujo principal produto está inserido neste mercado. Isto será possível através da realização de demonstrações contábeis por centro de custo, análise da movimentação de carteira de clientes, análise de critérios de rateio de despesas para as diversas áreas da empresa, análise da provisão para crédito de liquidação duvidosa, dos créditos que eventualmente possam estar em atraso, e por quanto tempo, a quantidade de contratos de cada produto, entre outros procedimentos que serão expostos no estudo de seus dados.

Tais estudos são necessários para garantir a continuidade da Instituição no mercado, pois a cada dia há novos concorrentes que atuam na mesma área de empréstimo. Com dados gerenciais existindo de forma clara e precisa há possibilidade de tomada de decisão de forma cada vez mais rápida e eficaz, sendo possível, assim, a identificação de novos mercados potenciais em que a Instituição possa atuar.

Desta maneira, este estudo procura desenvolver métodos de elaboração de relatórios eficientes de demonstrativos de desempenho, através da utilização da Contabilidade Gerencial.

Embora os bancos e demais Instituições Financeiras possuam, de modo geral, uma contabilidade que atende às exigências do Banco Central do Brasil, por serem regulados por este órgão, tais informações são extremamente formais e seguem os princípios de contabilidade geralmente aceitos. Além disso, a contabilidade tradicional ou financeira preocupa-se com a entidade como um todo, não havendo um nível de detalhamento que possibilite melhores análises para tomada de decisão mais ágil e correta possível.

Assim, o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial em um banco de pequeno porte pode ser realizado da maneira em que os gestores preferirem, sem preocupações com formalizações e de maneira mais detalhada e analítica possível, para que ocorra identificação, mensuração, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações que possam auxiliar os gestores a atingir os objetivos organizacionais.

Para que seja possível a elaboração de relatórios e demonstrativos, será primeiramente caracterizado o produto em questão e qual seu funcionamento, exposto como é a estrutura da Contabilidade Gerencial da empresa em estudo, como são divididos os produtos nas diversas regiões e quais os critérios de alocação de custos existentes entre as várias áreas da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico possui importância relevante para o embasamento nas descrições de conceitos e métodos utilizados na Contabilidade Gerencial da empresa em estudo.

Desta forma, nota-se que os conceitos teóricos estão presentes na prática da organização, de forma que sua estrutura está embasada em definições existentes anteriormente, e descritas por grandes estudiosos a respeito dos assuntos envolvidos.

Estas informações são importantes para o entendimento da estrutura da Instituição e dos conceitos gerenciais aplicados no desenvolvimento dos dados estudados.

Serão dispostos alguns conceitos teóricos, que serão vinculados com a realidade da Instituição estudada, comprovando desta forma a aplicação destes estudos em uma empresa existente no mercado.

2.1 CONTROLE

O Controle não é apenas o acompanhamento das atividades, mas envolve principalmente a geração de informações para a tomada de decisões.

As informações são geradas para avaliação do resultado e do desempenho dos gestores e áreas de responsabilidade.

Estas informações são geradas pela Contabilidade Gerencial, pois possui relatórios que demonstram resultados das áreas ou por produtos, de forma analítica, sendo possível desta forma controlar custos, receitas e resultados nas áreas que houver interesse, de acordo com a solicitação dos gestores.

Haverá maior controle, e de forma eficiente, quando houver conhecimento das atividades e de processos envolvidos para gerar demonstrativos de desempenho.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Segundo Iudícibus (1998:21), “a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

Desta forma, podemos entender a Contabilidade Gerencial como aquela que se preocupa com a informação contábil considerada útil aos administradores. Está inteiramente voltada à administração das empresas.

A Contabilidade Gerencial facilita o planejamento e o controle, pois analisa os resultados obtidos por áreas, ou por Centros de Custo.

A Contabilidade Gerencial é voltada para o futuro, e não possui regulamentação específica. O importante é satisfazer as necessidades dos usuários de informações. Deve fornecer informações precisas, oportunas e pertinentes sobre a economia e desempenho da empresa.

Demonstra de forma mais detalhada possível os dados importantes para gerir a empresa, e desta forma tomar decisões de forma adequada e com menor risco.

2.2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL POR RESPONSABILIDADE

Segundo Padoveze (2000:181), os conceitos de Gerenciamento Setorial são conceitos de Contabilidade por Responsabilidade. Desta forma, temos o conceito de Contabilidade Divisional, que segmenta o resultado global da empresa, pelas divisões em que é constituída. São identificados segmentos de geração de resultados, para realizar métodos de acompanhamento e controle.

Além das áreas identificadas, podemos atribuir Centros de Custo para as atividades existentes, que terão resultados atribuídos a partir de suas receitas e despesas. O resultado final será o somatório de todas as atividades. No estudo de

caso levantado, a atividade será cada produto existente, sendo que estes estarão inseridos em uma área da empresa.

2.2.1.1 CENTROS DE CUSTO

Os custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer serviços ou produtos.

Os Centros de Custo são centros de responsabilidade em que há controle dos custos de cada produto do banco. A partir disto, é possível identificar todos os custos alocados para cada item, fazer comparativos e acompanhar a evolução em vários períodos.

Além do acompanhamento dos custos dos produtos, poderá existir o controle de custos por área da empresa.

2.2.1.2 CENTROS DE RECEITA

Nos Centros de Receita, há controle das receitas geradas em cada produto. Desta forma, é possível realizar comparativos com outros produtos, a partir do volume da carteira de empréstimo, e avaliar se há muitos créditos em atraso, não proporcionando a receita prevista.

No caso de uma Instituição Financeira, quando há atraso no recebimento de um crédito, haverá impacto na não realização da receita no mês em que ocorreu o indébito.

2.2.1.3 CENTROS DE LUCRO

Nos Centros de Lucro são analisados as receitas e os custos, obtendo a partir destes dados o resultado da área ou do produto. Esta análise é importante, pois avalia a retorno e a viabilidade da continuidade e manutenção de determinado empréstimo em uma região ou órgão. Isto quer dizer que a análise de resultado

disponibiliza a informação de lucro ou prejuízo de determinado produto em determinada região.

2.3 CONTABILIDADE DE CUSTOS

A Contabilidade de Custos está sendo empregada na Instituição Financeira em questão, pois serão utilizados rateios de despesas administrativas para as devidas áreas e produtos. Apesar de não se tratar de uma indústria, onde os rateios de custos e despesas são mais evidentes, são empregados métodos de identificação de despesa por departamento e por região em que o empréstimo foi concedido.

A Contabilidade de Custos é muito utilizada na administração moderna, pois auxilia na identificação e divulgação de informações detalhadas sobre os custos da empresa. Estas informações são utilizadas para controlar as atividades da empresa, planejar suas operações e embasar os diversos processos gerenciais.

Assim como ocorre em uma fábrica, em nosso estudo de caso também podemos dividir as despesas em custos diretos e indiretos. O processo de identificação é mais simples, pois consideramos diretos aqueles vinculados diretamente a algum produto do banco, ou seja, um empréstimo de alguma localização. Por exemplo: comissão paga a um correspondente por efetuar empréstimo no Estado de Minas Gerais. Este custo será diretamente imputado no Centro de Custo deste Estado.

Os custos indiretos são aqueles necessários ao funcionamento do negócio, mas que não podemos alocar a nenhum produto diretamente. Exemplo: energia elétrica, telefonia e manutenções, utilizados para a administração da empresa. O critério utilizado para ratear as despesas indiretas é a proporcionalidade com o saldo da carteira de cada produto. Desta forma, podemos apurar o custo total de cada produto ofertado pelo banco, facilitando a análise de resultado quanto à viabilidade e rentabilidade daquele item.

2.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A principal Demonstração Contábil utilizada no nosso estudo é a Demonstração do Resultado do Exercício. Esta demonstração apresenta as receitas, os custos e as despesas. A partir destes dados, haverá o resultado obtido. Em nossa análise, esta demonstração é realizada por Centros de Custo, e o resultado global é o somatório de todas as aberturas gerenciais realizadas para análise.

Embora as Instituições Financeiras sejam legalmente obrigadas a utilizar o Plano de Contas determinado pelo Banco Central (COSIF), será utilizado como comparação para a estrutura da Contabilidade Gerencial um Plano de Contas de uma empresa que necessita apurar custos de produção.

Conforme o Fipecafi (1995:509) a estrutura da Demonstração do Resultado é a seguinte:

- I. Receita Bruta de Vendas
- II. Deduções da Receita Bruta
- III. Custo dos Produtos Vendidos
- IV. Custos de Produção
- V. Despesas Operacionais
- VI. Resultados não Operacionais
- VII. Provisão para o Imposto de Renda e Contribuição Social
- VIII. Participações e Contribuições.

A Demonstração de Resultado utilizada em nosso estudo de caso é apresentada de forma um pouco diferenciada, para conter todos os dados necessários para a análise gerencial. Está estruturada evidenciando as Margens de Contribuição. A seguir, o modelo:

- I. Receitas
 - Operações de Créditos
 - Prestação de Serviços (tarifas cobradas dos clientes para abertura de contas)
 - Recuperação de Créditos (proveniente de recebimentos da carteira de prejuízo)
 - Receita de aplicadores

- II. Despesas Operacionais Variáveis
- III. Margem de Contribuição Bruta
- IV. Custos Fixos Administrativos
- V. Contribuição do Produto, Região ou Área da empresa
- VI. Provisões
- VII. Resultado Operacional Líquido
- VIII. Equivalência Patrimonial
- IX. Outras Receitas/Despesas
- X. Resultado antes de Tributos
- XI. Imposto de Renda/Contribuição Social
- XII. Resultado após Tributos

2.5 NÍVEL DE RISCO

De acordo com a Resolução 2.682 de dezembro de 1999 do Banco Central do Brasil, as Instituições Financeiras devem classificar suas operações de crédito em níveis de risco. A constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa é calculada conforme os seguintes critérios:

- I. nível AA: operações que não estão vencidas, não exigem provisão;
- II. nível A: operações que não estão vencidas, exigem provisão de 0,5% do valor do crédito;
- III. nível B: operações vencidas entre 15 e 30 dias, exigem provisão de 1% do valor do crédito;
- IV. nível C: operações vencidas entre 31 e 60 dias, exigem provisão de 3% do valor do crédito;
- V. nível D: operações vencidas entre 61 e 90 dias, exigem provisão de 10% do valor do crédito;
- VI. nível E: operações vencidas entre 91 e 120 dias, exigem provisão de 30% do valor do crédito;
- VII. nível F: operações vencidas entre 121 e 150 dias, exigem provisão de 50% do valor do crédito;

VIII. nível G: operações vencidas entre 151 e 180 dias, exigem provisão de 70% do valor do crédito;

IX. nível H: operações com atraso superior a 180 dias, exigem provisão de 100% do valor do crédito.

Devido a uma atitude conservadora, a empresa em estudo não utiliza o nível AA, que não atribui nenhuma composição de valores de provisão ao crédito, mesmo que nunca tenha estado em atraso. Sempre se considera pelo menos o nível A, com 0,5% de provisão em relação ao crédito emprestado.

Estas provisões devem ser constituídas mensalmente, conforme demonstrado acima, em montantes suficientes para perdas prováveis na realização de créditos.

A operação classificada em nível H deve ser transferida para prejuízo depois de decorridos 180 dias de sua classificação neste nível de risco, sendo que não é permitida esta transferência em período inferior.

Existem outros critérios de classificação de risco de acordo com a Resolução 2.682, mas como nossas operações de desconto em folha de pagamento oferece baixo risco, por sua própria característica, e como a carteira da empresa apresenta maior parte de créditos nesta modalidade, inclusive sendo objeto de estudo, podemos adotar os critérios de provisão segundo os percentuais de provisão explicitados acima.

A observância da evolução dos atrasos e conseqüente mudança de nível dos créditos são relevantes, pois este fato acarreta em aumento da despesa em provisão para crédito de liquidação duvidosa, afetando o resultado da organização como um todo, e especialmente um produto caso este esteja com problemas em seus pagamentos.

2.6 PRODUTOS DE CAPTAÇÃO

Assim como ocorre com os demais bancos, na Instituição Financeira em estudo existem também produtos para aplicadores, chamados de produtos de captação.

O dinheiro que é emprestado aos clientes é oriundo de valores aplicados por clientes que atuam nesta modalidade. A partir disto, criou-se a “mesa de operações”, que centraliza a maioria das operações desta natureza. A principal função desta área é captar recursos, para emprestá-los. Portanto, todo empréstimo possui um custo de captação, que para fins de análise de resultado dos produtos, é considerada como despesa, que irá influenciar o seu resultado final.

2.7 SPREAD

A partir da definição do processo de captação e empréstimo de recursos financeiros, surge o conceito de *spread*, que é a diferença entre o custo do dinheiro tomado nas captações, e o preço do dinheiro vendido, mais comumente realizado na forma de empréstimo.

2.8 FORMAÇÃO DAS TAXAS DE JUROS

Embora não haja intenção de estudar a formação das taxas de juros aplicadas nos empréstimos, é importante entender quais fatores influenciam na sua definição.

Estes fatores são componentes da atividade bancária com impactos e avaliações diferentes de uma Instituição para outra, tais como:

- Custo médio do recurso captado: os recursos que são emprestados devem ser captados de algum lugar, através de produtos de captação, conforme visto anteriormente. Quanto menos a Instituição pagar por estes recursos, menores serão suas taxas de empréstimo;

- Custos operacionais e administrativos: as taxas de empréstimo serão menores quanto menores forem seus custos, e maiores sua eficácia operacional;

- Margem de lucro desejada: a margem estabelecida deve satisfazer os acionistas, garantir nível de investimento adequado para manter a competitividade e desta forma permitir menores taxas de empréstimo;

- Nível de disponibilidade de fundos para empréstimo: quanto maior a disponibilidade de recursos maior a oferta de empréstimos e menores serão as taxas cobradas;

- Perfil de negócios e disposição para riscos específicos: quanto mais conservadora for a Instituição, mais equilíbrio haverá em suas atitudes perante os clientes e menores serão as taxas de empréstimos;

- Participação de mercado: a necessidade de competir no mercado diminuirá as taxas de empréstimo, desde que a margem de lucro seja preservada e haja garantia de continuidade da Instituição;

- Custo de oportunidade entre alternativas: se houver prioridade em aplicar recursos em empréstimos, as taxas serão menores;

- Nível de inadimplência de cada produto: quanto menos clientes inadimplentes a Instituição tiver, menores serão as taxas de empréstimos oferecidas;

- Características de cada tomador de empréstimo: o aumento da competitividade permite às Instituições que haja um diferenciamento das taxas de empréstimo em função da qualidade de crédito do tomador. Desta forma, quanto maior for esta qualidade menor a taxa praticada;

- Características de cada operação específica: quanto maior o valor da operação, maior o cuidado na formação da taxa, quanto maior o prazo maior será a taxa, e quanto mais seguras as garantias menores serão as taxas praticadas.

Analisando todas estas informações, verificamos que a formação de taxas não é tarefa simples.

Entretanto, analisando a Instituição em estudo, concluímos que seu risco é muito menor que outros produtos bancários existentes, pois o recebimento da parcela se faz através do desconto do próprio salário do cliente, o que diminui sensivelmente a possibilidade de não recebimento, característica esta comum a todos os clientes. Desta maneira a inadimplência é baixa, e o fato dos recursos da empresa serem aplicados quase que totalmente para este segmento de mercado influenciam na formação da taxa de empréstimo. Verificamos, então, que todos os fatores são favoráveis para que a taxa seja praticada em níveis menores que outros produtos oferecidos.

É importante observar que, apesar das taxas serem menores nesta modalidade de empréstimo, elas serão diferentes para cada produto, dependendo da região ou do órgão que estamos trabalhando.

Outro fator relevante a observar é a importância da análise dos custos, pois como vimos estes podem afetar a taxa de juros praticada.

2.9 DADO E INFORMAÇÃO

A informação é um dos recursos mais valiosos de uma empresa. Entretanto, este termo freqüentemente é confundido com o termo dado.

Dados são os fatos em sua forma primária, como por exemplo, número de peças em estoque. Quando estes fatos estão organizados de uma maneira significativa, eles se tornam uma informação.

Desta forma, informação é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do fato em si.

A transformação de dados em informação é um processo, ou uma série de tarefas logicamente relacionadas, executadas para atingir um resultado definido. Para ocorrer a definição de relação entre dados deve existir conhecimento, que são as diretrizes utilizadas para selecionar, organizar, e manipular os dados, para que estes se tornem úteis para uma tarefa específica.

Estes conceitos são relevantes para o estudo apresentado, pois uma série de dados existentes deverá ser utilizada para a elaboração de relatórios gerenciais que sirvam de subsídio para análise e conseqüente tomada de decisão, ou seja, serão elaboradas as informações necessárias para gerir e realizar tomada de decisão da Instituição.

2.9.1 INFORMAÇÃO RELEVANTE

Existem algumas características da informação que a tornam valiosa para a organização. Se a informação é imprecisa ou incompleta, decisões ruins podem ser

tomadas, e se não é fornecida aos tomadores de decisões no tempo certo, pode ter pouco valor para a empresa.

Desta forma, suas principais características são:

- Precisa: a informação não pode conter erros;
- Completa: deve conter todos os fatos importantes;
- Econômica: a informação deve ter dados econômicos, para permitir análise dos custos;
- Flexível: a informação poderá ser utilizada para diversas finalidades;
- Confiável: deverá haver confiabilidade no método de coleta de dados, para que a informação seja também confiável;
- Relevante: a informação deverá ser importante para o tomador de decisão;
- Simples: de maneira simples, não haverá excesso de informação, evitando que haja muitas e não determinação do que é realmente importante;
- Em tempo: uso da informação quando for necessário;
- Verificável: possibilidade de verificar se a informação está correta, de preferência em várias fontes.

Considerando estas características, os tomadores de decisão poderão atingir as metas da organização de forma mais ágil e eficaz.

3 ESTRUTURA DA EMPRESA

Para que seja possível o entendimento dos dados demonstrados pela Instituição Financeira em estudo, é necessário que seja apresentada sua estrutura, seu funcionamento, caracterizados seus produtos e explicados todos os procedimentos envolvidos para obter os dados na Contabilidade Gerencial da empresa estudada.

3.1 ÁREAS DA EMPRESA

Na organização em estudo há estruturação de dez áreas, ou departamentos, que são utilizados para análise de despesas departamental. A cada despesa existente no banco é atribuída uma área de responsabilidade, como segue:

1. Presidência
2. Mesa Financeira
3. Produção
4. Controle
5. Jurídico
6. Recursos Humanos
7. Administração
8. Contabilidade
9. Informática
10. Cartão de Crédito.

A área da presidência está voltada à alta administração da Instituição.

No departamento Mesa Financeira está inserido os produtos de captação, ou seja, aqueles que são captados no mercado através de clientes que receberão seus rendimentos por aplicar na Instituição.

Na área de produção encontra-se a maior concentração de produtos comercializados, ou seja, os empréstimos efetuados, divididos por região, como veremos oportunamente.

A área de controle comporta a Contabilidade Gerencial, nosso foco de estudo, além de outros tipos de controle da organização como um todo, elaboração de orçamentos, análise de crédito para eventuais empréstimos a pessoas jurídicas, entre outros procedimentos característicos.

A área jurídica fornece suporte jurídico para realização de contratos terceirizados, acompanhamento de processos, inclusive e principalmente de casos judiciais de empréstimos consignados.

O departamento de recursos humanos desenvolve atividades típicas de envolvimento com os funcionários.

A administração comporta tudo aquilo que deve existir para o funcionamento da empresa, como aluguéis, despesa com telefonia, energia elétrica, manutenções, entre outros.

A contabilidade assume atividades típicas contábeis, inclusive atendimento ao Banco Central naquilo que a concerne.

Na área de informática encontramos todo o suporte de sistemas necessários para o bom andamento de todos os processos de todas as áreas, que necessitam de sistemas eficientes e que se enquadrem às necessidades especiais de natureza bancária. Tal área é muito importante, pois os bancos trabalham com informações confidenciais e de grande volume.

E finalmente a área de cartão de crédito abrange este produto, que assim como o empréstimo seu pagamento sofre desconto em folha de pagamento, embora seu volume seja muito menor.

Desta maneira, teremos um montante de despesas gastas em um período em cada departamento detalhado acima, que será distribuído por tipo de despesa, estrutura esta que será vista mais adiante.

3.2 PRODUTOS DA EMPRESA

Os principais produtos da empresa em questão são: o empréstimo e o cartão de crédito, ambos com parcelas descontadas em folha de pagamento.

Estes produtos são chamados de convênios, pois a Instituição firma um convênio com o órgão público ou a empresa, e apenas os funcionários que

trabalham no lugar onde há convênio firmado podem efetuar a transação financeira de empréstimo de dinheiro. O maior volume de operações estão concentradas em órgãos públicos, como alguns estados da federação, muitas prefeituras, e outras entidades vinculadas a estas, como as câmaras municipais, as secretarias, os tribunais regionais e as fundações.

O produto de empréstimo é chamado de produto com margem consignável. Isto significa que o servidor público ou funcionário de empresas privadas podem comprometer até um certo limite o seu salário recebido para o pagamento da parcela. Normalmente esta margem é de 30%, ou seja, se ele não possui esta margem para desconto por requisitar um valor que não comporte uma parcela com esta margem, não poderá efetuar o empréstimo, ou terá que fazê-lo em um valor reduzido.

Os produtos de empréstimo estão relacionados com a área três, ou seja, de produção, pois se comparados a uma indústria, os contratos seriam “produzidos”. E o cartão de crédito está relacionado com a área dez, como o próprio nome diz. De qualquer forma, o maior volume de operações bancárias está concentrado nos empréstimos, pois é um produto com maior aceitação, além do fato de que o cartão de crédito está presente apenas em algumas poucas regiões.

3.2.1 DIVISÃO DOS PRODUTOS

Os convênios estão presentes em várias regiões do Brasil. Para facilitar a análise, os produtos foram agrupados de acordo com características em comum. Atualmente há em torno de trezentos convênios, divididos em trinta e cinco grupos, além de aproximadamente 30 convênios de cartão de crédito, divididos em sete grupos com características semelhantes.

Estes grupos foram criados para facilitar a análise. Em caso de necessidade, são realizados a abertura de receita, despesa e resultado de cada convênio. Mas de modo geral é realizada a montagem da estrutura considerando-se os convênios em grupos.

Observaremos mais adiante que as Demonstrações de Resultado serão apresentadas em cada um destes grupos, sendo possível, desta forma, apurar os resultados em cada um dos grupos importantes da empresa.

3.3 CORRESPONDENTES

Um fator importante para o desenvolvimento das atividades e operações da empresa é a existência dos correspondentes. Como a Instituição possui agência bancária apenas na cidade onde iniciou suas atividades, há correspondentes, também chamados de assessores, que são responsáveis pela divulgação e operacionalização dos empréstimos nas diversas regiões do país.

Tais pessoas possuem contato direto com a administração, e para efetuar tal trabalho recebem comissões pelos valores que conseguem emprestar na cidade em que atua.

Cada correspondente pode atuar em vários produtos, ou convênios. Por exemplo: um assessor que atua na cidade de Londrina pode operar com funcionários que solicitem empréstimo e são servidores da Prefeitura Municipal de Londrina, do Estado do Paraná, das autarquias da região, das empresas privadas que eventualmente possuam convênio naquela cidade, além de poderem atuar também com os aposentados do INSS e com convênios que são comuns em várias regiões, como por exemplo o correio.

Em alguns casos os assessores podem ter uma loja exclusiva, atuando somente para a Instituição, e são responsáveis, muitas vezes pela divulgação e promoção de eventos na região que conhece e domina.

A principal despesa alocada aos produtos advém das comissões pagas a estes correspondentes.

3.4 DESPESAS

As despesas representam dados muito importantes para a análise gerencial, pois absorvem grande volume de recursos. Sua análise é realizada de várias formas, desde analiticamente até agrupadas por tipo e por departamento.

A estrutura da Contabilidade Gerencial da Instituição enfoca dois tipos de despesas, dividindo o que na contabilidade tradicional são chamadas de despesas administrativas em dois tipos de custos: custo operacional e custo administrativo.

O primeiro está voltado para aquelas despesas relacionadas diretamente com o produto estudado, enquanto o administrativo está envolvido com as despesas necessárias para o funcionamento das operações, tanto na agência própria quanto àquelas necessárias e gastas pelos correspondentes, como, por exemplo, material de expediente, fretes, viagens, etc.

Os tipos de despesas estão desenvolvidos de forma diferenciada, se comparadas com as faixas contábeis normalmente existentes. Foram escolhidos quarenta e seis tipos de despesas, identificadas cada uma com um número seqüencial e divididas em grupos que aglutinam despesas semelhantes, como será descrito a seguir.

Os custos operacionais são divididos em:

1. Comercialização de ativos: são as despesas com as comissões pagas aos correspondentes pela sua produção realizada em determinado período. Este pagamento poderá ser efetuado em período semanal, quinzenal ou mensal. Relatórios próprios emitidos pelo sistema de informática geram os dados e realizam o cálculo do valor a ser pago. Estes valores variam de acordo com a negociação, podendo ser um percentual fixo e também um valor estipulado por contrato emprestado, podendo variar também entre produtos diferentes de um mesmo assessor. A contabilização é realizada pelo regime de competência;

2. Comercialização de passivos: são as despesas com as comissões pagas a assessores que captam recursos para a Instituição, trazendo clientes para realizar aplicações e obter rendimentos, também contabilizada pelo regime de competência;

3. Taxas: são as despesas típicas de taxas dos convênios;

4. Marketing: engloba todas as despesas com propaganda, vinculada diretamente a um ou mais produtos específicos, podendo ser em rádio, televisão, panfletagem out-doors, entre outros;

5. Impostos diretos: comporta os impostos que são considerados como operacionais na estrutura gerencial, como PIS, COFINS e ISS;

6. Outros: descreve as despesas que são consideradas como custos operacionais, mas que não podem ser consideradas como um dos tipos de despesas descritas acima. Exemplo: seguro pago devido aos empréstimos realizados pelos aposentados do INSS.

Os custos administrativos são as demais despesas, seguindo a ordem cronológica inicial demonstrada acima, e são divididos em grupos:

Pessoal:

7. Próprio: são os funcionários próprios contratados e que estão na folha de pagamento da Instituição;

8. Terceirizado: são as pessoas que prestam serviços, mas não são funcionários próprios, tais como telefonista, estagiários, consultorias, entre outros;

9. Pró-Labore: refere-se ao valor recebido pela diretoria;

10. Outros: são outras despesas gastas com pessoal, tais como treinamento.

Serviços Terceirizados:

11. Segurança: serviços de vigilância e alarmes;

12. Limpeza e Conservação: serviços de limpeza e o material utilizado;

13. Transporte de Valores: valores pagos a uma empresa responsável em retirar ou inserir valores em dinheiro à Instituição.

Serviços Especializados:

14. Honorários Advocáticos: gastos com serviços especializados com advogados;

15. Auditoria: gastos tanto com auditoria externa, responsável pela área contábil, quanto com auditoria interna, caracterizada por ser operacional, ou seja, realiza auditoria de Controles Internos, conforme exigência do Banco Central do Brasil;

16. Consultorias Eventuais: honorários com serviços especializados de consultoria nas diversas áreas, conforme necessidade momentânea;

17. Outros: serviços especializados diferenciados, como por exemplo, cobrança.

Outros Serviços:

18. Serasa/Sisbacen: despesas próprias de atividades bancárias, refere-se a consultas a estes órgãos;

19. Processamento de Compensação: também próprias de atividades bancárias;

20. Microfilmagem e Xerox: despesas com fotocópias, encadernações e guarda de documentos por empresa especializada;

21. Malotes e Transportes: despesa com utilização de malotes para as diversas regiões em que há produtos de empréstimos, necessária para a distribuição de materiais para operacionalização em outras cidades e estados.

22. Outros: outros não descritos anteriormente.

Marketing:

23. Patrocínios e Doações: abrangem as propagandas institucionais, brindes oferecidos, patrocínios de eventos, mala direta direcionada a determinado servidor ou cliente em potencial;

Tecnologia e Informática:

24. Fornecimento de Hardware e Software: despesas com desenvolvimento e manutenção de sistemas e manutenção da parte física dos computadores;

25. Leasing: despesa com leasings adquiridos e aluguel de equipamentos de informática;

26. Linha de Transmissão de Dados: despesas relacionadas com linhas de transmissão;

27. Outros: outras despesas com informática não descritas acima.

Localização e Funcionamento:

28. Aluguéis, Seguros e Taxas: despesa com aluguel, seguro de imóvel, IPTU, entre outros;

29. Telefonia: compreende todas as despesas desta origem;

30. Água e Luz: despesas de funcionamento predial;

31. Manutenção de Bens Próprios: despesas com manutenções prediais e mensalidades de elevadores, ar condicionado, entre outros;

32. Outros: outras despesas de funcionamento não caracterizadas anteriormente.

Despesas Gerais:

33. Entidade de Classe: despesas com mensalidades de órgãos como sindicatos, associações, entre outros;

34. Material de Expediente: todo material necessário para as atividades de todas as áreas, inclusive impressos especiais para preenchimento dos dados dos clientes, que são utilizados na própria agência e encaminhados aos correspondentes de todo o país;

35. Viagens, Restaurantes e Afins: comporta todas as despesas de viagens realizadas pela diretoria, funcionários ou pelas pessoas terceirizadas, além de refeições;

36. Correios: despesas provenientes desta natureza, de grande importância devido ao contato com os correspondentes de todos os estados;

37. Livros, Jornais e Revistas: despesa de todas as assinaturas de jornais e revistas e compra de livros necessários;

38. Custas Judiciais e Cartórios: despesas com reconhecimento de firma, retirada de certidões, custas de processos jurídicos, além de outros serviços;

39. Outros: compreendem despesas gerais que não se enquadram em outras descritas anteriormente.

Outros:

40. Despesas com Bens Não de Uso: despesa eventual, com algo que não faz parte da operacionalização do negócio;

41. Tributos: compreendem taxas tais como CPMF, tarifas bancárias, ordens de pagamento;

42. Fianças: utilizada quando há alguma despesa de fiança, mas que raramente é utilizada;

43. Outros: outras despesas.

Provisões para Contingências:

44. Depósitos Judiciais e Trabalhistas: despesa com depósito realizado judicialmente de eventuais reclamações trabalhistas;

45. Indenizações Trabalhistas: despesa com a efetivação de pagamento de indenização trabalhista que eventualmente possa ocorrer contra a Instituição;

46. Outros: outras provisões não caracterizadas como natureza trabalhista.

Com estas definições é possível reconhecer como as despesas administrativas, classificadas na contabilidade tradicional, são dispostas e analisadas com o enfoque da Contabilidade Gerencial desenvolvida pela área de Controles da Instituição.

Cada despesa efetuada é analisada individualmente, para sua correta classificação quanto ao tipo de despesa e identificação com a respectiva área de responsabilidade.

Desta forma, lembrando que há dez áreas distintas na estrutura gerencial, é possível classificá-la sob dois aspectos iniciais, além de outro que seria o que chamamos de rateio de despesas.

No rateio de despesas, estas são alocadas a um grupo de produtos, conforme descrito em 3.2.1. Desta forma, para realizar a Demonstração de Resultado do Exercício por grupo, é realizada análise da despesa para sua alocação, sendo que aquelas que não podem ser alocadas diretamente são chamadas de despesas indiretas, e rateadas para todos os grupos proporcionalmente ao saldo de sua carteira de empréstimos.

Mensalmente é realizado um relatório analítico de despesas para apreciação da diretoria.

Exemplo:

Pg ABC Intermediações Financeiras ref comissões agosto/05 NF 01. Área: três, pois refere-se a comissões da área de produção, tipo de despesa um, pois trata-se de uma despesa de comercialização de ativos.

Inserindo em uma planilha demonstrativa, teríamos:

HISTÓRICO	ÁREA	DESPESA
Pg ABC Interm. Financeiras ref comissões NF 01	3	1

Quadro 1

Desta forma o relatório gerencial analítico de despesas é elaborado, sendo de grande importância para acompanhamento das despesas pagas a todos os fornecedores mensalmente.

3.5 RECEITAS

No estudo de caso apresentado, devido às características do produto de empréstimo com desconto da parcela em folha de pagamento, teremos as seguintes principais receitas:

- Receitas com operações de crédito: são as receitas geradas da própria operação, ou seja, são as receitas oriundas dos juros pagos pelos clientes pelo empréstimo efetuado. Os valores destas receitas são extraídos do sistema de informática, que traz o total gerado de cada produto, pois o volume de operações é

muito grande, e toda esta informação deve ser calculada sistematicamente. Quando não ocorre atrasos no pagamento das parcelas, a receita é aquela prevista quando da realização das operações, pois é possível antecipar o conhecimento destes valores através dos valores que foram emprestados, qual a taxa aplicada, qual o prazo, entre outras informações. Caso o crédito esteja atrasado, o valor não é recebido e a receita esperada não se realiza.

- Receitas com tarifas: esta receita é gerada através de tarifas cobradas de novos clientes, para abertura de conta, ou seja, de início de relacionamento com a Instituição.

- Receitas de recuperação de créditos: conforme Resolução 2.682 do Banco Central, operações que ficam cento e oitenta dias no nível H, por estarem por igual período vencidas, são transferidas para prejuízo. Entretanto, existe uma tentativa de cobrança destes valores. Quando o departamento de cobrança efetua uma recuperação de algum destes créditos, há uma receita de recuperação de crédito.

Todas as receitas citadas podem ser visualizadas por produto, possibilitando o acompanhamento do desempenho de cada um, e observando também se não houve atraso no recebimento de algum crédito, fato este que não permite obter a receita esperada.

Além destas receitas, há as específicas de captação de recursos, mas que não será explicada detalhadamente por não ser objeto de nosso estudo.

3.6 SALDOS CONTÁBEIS

Diariamente o sistema de informática da Instituição é capaz de gerar relatórios que apresentem saldos contábeis por produto de empréstimo. Estes relatórios são divididos em normal, atraso e prejuízo.

Desta forma, são apresentados saldos a receber de clientes em determinada data, o que possibilita também realizar o saldo médio do mês. Através deste saldo médio e da receita gerada é possível calcular qual a taxa praticada em cada produto oferecido.

O relatório de saldos normais contempla os valores que estão a vencer, ou seja, que não sendo recebidos normalmente e os vencidos até cinqüenta e nove

dias. O relatório de saldos em atraso demonstra saldos com valores vencidos a partir de sessenta dias. E o relatório de prejuízo irá demonstrar os valores que ficaram classificados no nível H por cento e oitenta dias, conforme Resolução 2.682 do Banco Central do Brasil, demonstrado no 2.5, e que após este período devem ser transferidos para prejuízo.

Apesar de haver segurança nesta modalidade de empréstimo pela sua característica de desconto em folha de pagamento, há casos em que o valor pode não ser descontado, e o valor conseqüentemente entrar na faixa de atraso. Estas possibilidades são as seguintes: o órgão não realiza o repasse do dinheiro, o governo determina uma lei que proíba o desconto, mesmo que momentaneamente, o servidor público sofre alguma redução salarial, o servidor é exonerado do cargo, falecimento do servidor, ou prioridade de alguns órgãos em outros tipos de desconto. Estes fatores fazem com que o crédito seja atrasado, e o departamento de cobrança irá atuar para recuperar estes valores.

O relatório de prejuízo também é importante para o departamento de cobrança, que poderá planejar seus trabalhos a partir destes dados analíticos por cliente.

Os saldos dos produtos de cartão de crédito são analisados separadamente, pois os relatórios não são gerados no mesmo sistema de informática, mas são enviados por uma empresa terceirizada que processa os dados deste produto.

Com os saldos diários é possível elaborar relatórios na data em que for mais conveniente para quem precisar efetuar esta análise.

A observância destes saldos são muito importantes, pois estão formando o valor mais relevante do ativo contábil pertencente à Instituição.

3.7 RISCO DE CRÉDITO

Conforme descrito na Resolução 2.682 do Banco Central do Brasil, todas as operações de crédito das Instituições Financeiras devem ser classificadas conforme seu nível de risco, conforme explicado em 2.5.

Devido a esta exigência, mensalmente a Instituição tem acesso a um relatório gerado com um resumo destas informações, chamado de Risco de Crédito.

Tal relatório demonstra o total de saldos de cada produto, distribuído em cada nível de risco, sua quantidade de operações, assim como o saldo de provisões para crédito de liquidação duvidosa constituído em cada nível de risco. Toda esta distribuição é realizada estritamente conforme exigências legais, e respeitando o percentual de provisão exigido para cada nível.

Exemplo de um produto demonstrado no relatório de Risco de Crédito, ressaltando que os números são fictícios, pois a intenção é explicar o funcionamento do relatório:

RISCO DE CRÉDITO
DATA BASE: 31/12/2004

PRODUTO: ESTADO DO PARANÁ

SALDO BASE	OPERAÇÕES	NÍVEL	%	PROVISÃO
0,00	0	AA	0,00	0,00
10.000.000,00	10.000	A	0,50	50.000,00
5.000.000,00	5.000	B	1,00	50.000,00
2.000.000,00	2.000	C	3,00	60.000,00
1.000.000,00	1.000	D	10,00	100.000,00
800.000,00	800	E	30,00	240.000,00
500.000,00	500	F	50,00	250.000,00
300.000,00	300	G	70,00	210.000,00
100.000,00	100	H	100,00	100.000,00
19.700.000,00	19.700			1.060.000,00

Quadro 2

A análise da evolução dos saldos e de suas eventuais mudanças de níveis é muito relevante, pois interfere diretamente na despesa e conseqüentemente no resultado contábil de um determinado período.

Além do resumo de cada produto por nível, é possível obter um relatório analítico de todos os clientes, em que constam quantos dias o crédito está vencido. Com esta informação é possível analisar os saldos por faixa de vencimento, da maneira mais apropriada. Como veremos mais adiante, este relatório é analisado e as informações filtradas para analisar os saldos pelas seguintes faixas de atraso:

- carteira normal;
- vencidos de 15 a 59 dias;
- vencidos de 60 a 180 dias;
- vencidos acima de 180 dias.

Tais informações podem ser utilizadas para elaboração de relatório gerenciais, em que deve constar também a quantidade de operações nestas faixas de atraso, além do saldo de provisão.

3.8 LIBERAÇÕES

Outra informação muito importante que obtemos através de relatórios gerados no sistema de informática é o de liberações. Ele demonstra quanto cada produto produziu, ou seja, quanto foi emprestado em cada produto da empresa.

Esta informação, além de ser fornecida por produto, poderá também ser demonstrada por assessor, para análise de quanto cada correspondente está produzindo em dado período.

Além do valor, também é fornecido o dado da quantidade de contratos realizados.

O produto cartão de crédito também terá esta informação fornecida por relatórios que uma empresa terceirizada processa.

3.9 BAIXAS

Além de ser importante a análise de quanto foi produzido, também é relevante observar mensalmente quanto do saldo de empréstimo foi “baixado”.

Este dado também é fornecido pelo sistema de informática, relatório este que demonstra quais foram as entradas de recursos.

Com este relatório é possível analisar se há algum órgão que não está repassando os recursos. Como o desconto das parcelas é realizado em folha de pagamento pelo órgão em que a pessoa trabalha, este é responsável de repassar todos os recursos descontados para a Instituição. Podem ocorrer casos em que não houve repasse algum, e com este relatório é possível detectar em qual produto ocorreu este fato.

3.10 TRANSFERÊNCIA PARA PREJUÍZO

Outro dado importante para realização de relatórios gerenciais é o valor que foi transferido para prejuízo em cada mês.

Este dado é fornecido através do razão contábil, que identifica o valor e qual o produto de empréstimo.

Quando um contrato é transferido para prejuízo, há diminuição do saldo contábil e conseqüentemente da provisão para créditos de liquidação duvidosa constituída. Por esta razão estes valores devem ser observados, pois além de aumentar o saldo de prejuízo, afetará a despesa com provisão do mês.

4 RELATÓRIOS GERENCIAIS

A partir da demonstração dos dados obtidos em uma Instituição Financeira de pequeno porte, com suas atividades voltadas principalmente para empréstimos com desconto em folha de pagamento, podemos elaborar uma série de relatórios gerenciais. Tais relatórios são muito importantes para acompanhamento do desempenho da empresa, e para análises variadas pela diretoria e por outros usuários que precisarem ou tiverem interesse.

4.1 RELATÓRIO ANALÍTICO DE DESPESAS

Um dos primeiros aspectos a ser observado na Contabilidade Gerencial da Instituição em questão é a análise das despesas. Estas são demonstradas através de relatório gerencial que contempla o tipo de despesa, e qual sua área, para apenas posteriormente terem seus valores rateados para os produtos. O volume de despesas mensais é considerável, mas exemplificando sua estrutura, podemos demonstrar o seguinte relatório analítico de despesas:

NOME DA EMPRESA

DESPESAS ADMINISTRATIVAS JANEIRO 2005

HISTÓRICO	ÁREA	DESP.	VALOR	TOTAL
VLR REF PRÓ-LABORE	1	9	100,00	
PG REF SEGURO SAÚDE DIRETORIA	1	9	10,00	110,00
PG REFEIÇÃO ÁREA MESA FINANCEIRA	2	35	5,00	5,00
PG ABC REF COMISSÕES NF 01	3	1	100,00	
PG BCD REF COMISSÕES NF 02	3	1	200,00	
PG CDE REF COMISSÕES NF 03	3	1	300,00	
PG DEF REF COMISSÕES NF 04	3	1	400,00	1.000,00

PG TAXA CONVÊNIO ESTADO PR	3	3	15,00	
PG TAXA CONVÊNIO PM CURITIBA	3	3	10,00	25,00
PG XYZ REF CONSULTORIA NF 10	4	16	50,00	50,00
PG CUSTAS JUDICIAIS	5	38	7,00	7,00
PG TREINAMENTO RH	6	10	25,00	25,00
PG COPEL	7	30	13,00	
PG SANEPAR	7	30	7,00	20,00
PG XEROX CONTABILIDADE	8	20	3,00	3,00
PG MANUTENÇÃO SOFTWARE	9	24	53,00	53,00
PG EFG REF COMISSÕES CARTÃO NF 05	10	1	17,00	
PG FGH REF COMISSÕES CARTÃO NF 06	10	1	13,00	30,00

Quadro 3

Desta forma, há um relatório analítico, com todas as despesas, contemplando seu tipo e sua respectiva área, de muita importância para o acompanhamento individual das despesas e de pagamento de fornecedores.

Além disso, há um somatório das despesas semelhantes da mesma área, o que possibilitará realizar uma planilha sintética de despesas do período.

4.2 RELATÓRIO SINTÉTICO DE DESPESAS

A partir dos totalizadores das despesas demonstrados no relatório analítico de despesas, podemos elaborar os seguintes demonstrativos:

DESPESAS ADMINISTRATIVAS DO MÊS: JANEIRO/2005

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	PRES/DIRET.	MESA FIN.	BF/PROD.	BD/CONTR.	JURID.	REC. HUM.	ADM. GERAL	CONTAB.	INFORM.	C. CRED.	TOTAIS
A) Custo Adm./Operacional											
1			1.000							30	1.030
2											-
3			25								25
4											-
5											-
6											-
Total	-	-	1.025	-	-	-	-	-	-	30	1.055
B) Custo Administrativo											
Pessoal											
7											-
8											-
9	110										110
10						25					25
Total	110	-	-	-	-	25	-	-	-	-	135
Serviços Terceirizados											
11											-
12											-
13											-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços Especializados											
14											-
15											-
16				50							50
17											-
Total	-	-	-	50	-	-	-	-	-	-	50
Outros Serviços											
18											-
19											-
20								3			3
21											-
22											-
Total	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	3
Marketing											
23											-
Tecnologia e Informática											
24									53		53
25											-
26											-
27											-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	53	-	53
Localização e Funcionamento											
28											-
29											-
30							20				20
31											-
32											-
Total	-	-	-	-	-	-	20	-	-	-	20
Despesas Gerais											
33											-
34											-
35			5								5
36											-
37											-
38					7						7
39											-
Total	-	5	-	-	7	-	-	-	-	-	12
Outros											
40											-
41											-
42											-
43											-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Custo Administrativo	110	5	-	50	7	25	20	3	53	-	273
C) Provisões Para Contingências											
44											-
45											-
46											-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL GERAL	110	5	1.025	50	7	25	20	3	53	30	1.328

NOME DA EMPRESA

CONSOLIDADO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS/2005

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAIS
A) Custo Adm./Operacional													
1 Comercialização - Ativos	1.030												1.030
2 Comercialização - Passivos	-												-
3 Taxas e Despesas Operacionais	25												25
4 Marketing	-												-
5 Impostos Diretos	-												-
6 Outros	-												-
Total	1.055	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.055
B) Custo Administrativo													
Pessoal													
7 Próprio	-												-
8 Terceirizado	-												-
9 Pro - Labore	110												110
10 Outros	25												25
Total	135	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	135
Serviços Terceirizados													
11 Segurança	-												-
12 Limpeza e Conservação	-												-
13 Transporte de Valores	-												-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviços Especializados													
14 Honorários Advocáticos	-												-
15 Auditoria Externa e Interna	-												-
16 Consultorias Eventuais	50												50
17 Outros	-												-
Total	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50
Outros Serviços													
18 Serasa/Sisbacen e Cetip	-												-
19 Process.Compe, Cobr.,etc	-												-
20 Microfilmagem e Xerox	3												3
21 Malotes e Transportes	-												-
22 Outros	-												-
Total	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Marketing													
23 Patroc./Doações/ Public./Propag. Instit.	-												-
Tecnologia e Informatica													
24 Fornec.Hardware e Software	53												53
25 Leasing/Aluguel Equipamento	-												-
26 Linha de Transmissão Dados	-												-
27 Outros	-												-
Total	53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	53
Localização e Funcionamento													
28 Aluguéis Seguros e Taxas	-												-
29 Telefonia	-												-
30 Água e Luz	20												20
31 Manutenção Bens Próprios	-												-
32 Outros	-												-
Total	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
Despesas Gerais													
33 Entidades de Classe	-												-
34 Material de Expediente	-												-
35 Viagens Restaurantes e Afins	5												5
36 Correios	-												-
37 Ass. Livros Jornais e Revistas	-												-
38 Custas Judiciais e Cartórios	7												7
39 Outros	-												-
Total	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12
Outros													
40 Despesas c/Bens não de Uso	-												-
41 Tributos	-												-
42 Fianças	-												-
43 Outros	-												-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Custo Administrativo	273	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	273
C) Provisões Para Contingências													
44 Dep.Judiciais/Trabalhistas	-												-
45 Indenizações Trabalhistas	-												-
46 Outros	-												-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DESP. ADM.	1.328	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.328

A partir da planilha consolidada de despesas, é possível verificar o total de cada tipo de despesa em cada um dos diversos departamentos da empresa, separadamente. Além disso, a planilha de consolidado do ano demonstra o total de cada tipo de despesa em cada mês, independente da área de responsabilidade. Caso ocorram dúvidas a respeito das despesas, ou elas se apresentem com grande variação se comparadas em vários períodos, basta analisar o relatório analítico demonstrado em 4.1 deste estudo.

4.3 DEMONSTRATIVOS DE SALDOS

Uma informação muito importante para análise da empresa, que possui o produto característico de empréstimo, é a posição dos saldos contábeis de cada produto. Estes saldos podem ser divididos em normal, atraso e prejuízo, conforme demonstrado anteriormente.

Estes dados são fornecidos de maneira dispersa, em relatórios muito extensos. Para simplificar a análise e transformar estes dados em informações simples, que são muito apreciadas por significar grande parte do ativo da empresa, é necessária a elaboração de relatórios que demonstrem tais dados de maneira prática e eficiente.

Além de identificar o produto, outra informação importante que deve conter neste demonstrativo é em qual estado da federação está cada produto, e a qual grupo de convênios da Contabilidade Gerencial elaborada para a Instituição pertence.

Apesar da Instituição possuir atualmente aproximadamente trezentos convênios com órgãos públicos e empresas privadas, o relatório demonstrará apenas o suficiente para identificar sua elaboração, com valores hipotéticos.

O relatório pode ser visualizado da seguinte maneira:

NOME DA EMPRESA
DATA BASE:31/12/04

UF	GRUPO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO	SALDOS			
				NORMAL	ATRASO	PREJUÍZO	TOTAL
PR	ESTADO PR	1	ESTADO DO PARANÁ	10.000	500	10	10.510
RJ	ESTADO RJ	2	ESTADO DO RIO DE JANEIRO	20.000	1.000	20	21.020
SC	ESTADO SC	3	ESTADO DE SANTA CATARINA	30.000	1.500	30	31.530
MG	ESTADO MG	4	ESTADO DE MINAS GERAIS	40.000	2.000	40	42.040
SC	ESTADO SC	5	PM FLORIANÓPOLIS	50.000	2.500	50	52.550
PR	PM CURITIBA	6	PM CURITIBA	60.000	3.000	60	63.060
DF	DISTR. FEDERAL	7	MINISTÉRIO PUB. UNIÃO	70.000	3.500	70	73.570
PR	UNIV. LDNA	8	UNIVERSIDADE LONDRINA	80.000	4.000	80	84.080
PR	PM LONDRINA	9	PM LONDRINA	90.000	4.500	90	94.590
PR	JUDICIÁRIO PR	10	TJ PARANÁ	100.000	5.000	100	105.100
PR	UNIV. P. GROSSA	11	UNIVERSIDADE P. GROSSA	110.000	5.500	110	115.610
SP	SÃO PAULO	12	TRF SÃO PAULO	120.000	6.000	120	126.120
MS	ESTADO MS	13	ESTADO MATO GROSSO SUL	130.000	6.500	130	136.630
PR	UNIV. CASCAVEL	14	UNIVERSIDADE CASCAVEL	140.000	7.000	140	147.140
PR	S.J.PINHAIS	15	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	150.000	7.500	150	157.650
PR	PARANAGUÁ	16	PM PARANAGUÁ	160.000	8.000	160	168.160
RJ	PM RIO DE JANEIRO	17	PM RIO DE JANEIRO	170.000	8.500	170	178.670
GO	ESTADO GOIÁS	18	ESTADO DO GOIÁS	180.000	9.000	180	189.180
SP	PM SÃO PAULO	19	PM SÃO PAULO	190.000	9.500	190	199.690
PR	PM MARINGÁ	20	PM MARINGÁ	200.000	10.000	200	210.200
SP	PM ITU	21	PM ITU	210.000	10.500	210	220.710
MA	ESTADO MA	22	ESTADO DO MARANHÃO	220.000	11.000	220	231.220
MT	ESTADO MT	23	ESTADO DO MATO GROSSO	230.000	11.500	230	241.730
PR	UNIV. MARINGÁ	24	UNIVERSIDADE MARINGÁ	240.000	12.000	240	252.240
BA	ESTADO BA	25	ESTADO DA BAHIA	250.000	12.500	250	262.750
SP	PREFEITURAS SP	26	PM CAMPINAS	260.000	13.000	260	273.260
RJ	MARINHA	27	MARINHA DO BRASIL	270.000	13.500	270	283.770
PE	ESTADO PE	28	ESTADO PERNAMBUCO	280.000	14.000	280	294.280
ES	ESTADO ES	29	ESTADO ESPÍRITO SANTO	290.000	14.500	290	304.790
PB	ESTADO PB	30	ESTADO PARAÍBA	300.000	15.000	300	315.300
DF	INSS	31	INSS	310.000	15.500	310	325.810
PR	OUTROS	32	PM MATINHOS	320.000	16.000	320	336.320
RJ	RJ	33	TRT RIO DE JANEIRO	330.000	16.500	330	346.830
RJ	PM RIO DE JANEIRO	34	CÂM. MUN. RIO DE JANEIRO	340.000	17.000	340	357.340
PB	ESTADO PB	35	PM MONTEIRO	350.000	17.500	350	367.850
MS	ESTADO MS	36	PM CAMPO GRANDE	360.000	18.000	360	378.360
SP	PREFEITURAS SP	37	PM ARAÇOIABA DA SERRA	370.000	18.500	370	388.870
BA	ESTADO BA	38	PM SALVADOR	380.000	19.000	380	399.380
PR	OUTROS	39	PM TURVO	390.000	19.500	390	409.890
DF	DISTR. FEDERAL	40	SENADO FEDERAL	400.000	20.000	400	420.400
PR	EMP. PRIVADAS	41	POSITIVO	410.000	20.500	410	430.910
PR	OUTROS	42	PM GUARAPUAVA	420.000	21.000	420	441.420
PR	PM CURITIBA	43	URBS	430.000	21.500	430	451.930
MG	ESTADO MG	44	POLÍCIA MILITAR MG	440.000	22.000	440	462.440
PR	JUDICIÁRIO PR	45	TRT PARANÁ	450.000	22.500	450	472.950
GO	ESTADO GOIÁS	46	TRE GOIÁS	460.000	23.000	460	483.460
SP	PM SÃO PAULO	47	CÂM. MUN. SÃO PAULO	470.000	23.500	470	493.970
SC	ESTADO SC	47	TJ SANTA CATARINA	480.000	24.000	480	504.480
SP	EMP. PRIVADAS	48	TERRAS SÃO JOSÉ	490.000	24.500	490	514.990
PR	OUTROS	49	PM TERRA RICA	500.000	25.000	500	525.500
PR	OUTROS	50	PM JATAIZINHO	510.000	25.500	510	536.010
TOTAL				13.260.000	663.000	13.260	13.936.260

Desta forma, temos os saldos de cada produto dispostos em suas três condições: normal, atraso e prejuízo, em determinada data.

Assim é possível realizar o acompanhamento de saldos de cada produto, e detectar eventuais aumentos para o atraso ou para o prejuízo. Muitas vezes este aumento de carteira vencida pode significar problema de repasse dos valores, fato este que se verificado pode ser negociado e prevenido.

O relatório com saldos do produto cartão de crédito é feito de forma semelhante, entretanto os dados são levantados de outro sistema de informática, por isso realizado separadamente.

Além deste relatório geral, é possível obter saldos totais em cada estado e de cada grupo da Contabilidade Gerencial da empresa, conforme exemplo demonstrado a seguir:

NOME DA EMPRESA
DATA BASE:31/12/04

GRUPO	SALDO NORMAL	% CARTEIRA
DISTR. FEDERAL	470.000	3,54%
EMP. PRIVADAS	900.000	6,79%
ESTADO BA	630.000	4,75%
ESTADO ES	290.000	2,19%
ESTADO GO	640.000	4,83%
ESTADO MA	220.000	1,66%
ESTADO MG	480.000	3,62%
ESTADO MS	490.000	3,70%
ESTADO MT	230.000	1,73%
ESTADO PB	650.000	4,90%
ESTADO PE	280.000	2,11%
ESTADO PR	10.000	0,08%
ESTADO RJ	350.000	2,64%
ESTADO SC	560.000	4,22%
INSS	310.000	2,34%
JUDICIÁRIO PR	550.000	4,15%
MARINHA	270.000	2,04%
OUTROS	2.140.000	16,14%
PARANAGUÁ	160.000	1,21%
PM CURITIBA	490.000	3,70%
PM ITU	210.000	1,58%
PM LONDRINA	90.000	0,68%
PM MARINGÁ	200.000	1,51%
PM RIO DE JANEIRO	510.000	3,85%
PM SÃO PAULO	660.000	4,98%
PREFEITURAS SP	630.000	4,75%
S.J.PINHAI	150.000	1,13%
SÃO PAULO	120.000	0,90%
UNIV. CASCAVEL	140.000	1,06%
UNIV. LDNA	80.000	0,60%
UNIV. MARINGÁ	240.000	1,81%
UNIV. P. GROSSA	110.000	0,83%
TOTAL	13.260.000	100,00%

Quadro 7

NOME DA EMPRESA
DATA BASE:31/12/04

ESTADO	SALDO NORMAL	% CARTEIRA
BA	630.000	4,75%
DF	780.000	5,88%
ES	290.000	2,19%
GO	640.000	4,83%
MA	220.000	1,66%
MG	480.000	3,62%
MS	490.000	3,70%
MT	230.000	1,73%
PB	650.000	4,90%
PE	280.000	2,11%
PR	4.770.000	35,97%
RJ	1.130.000	8,52%
SC	560.000	4,22%
SP	2.110.000	15,91%
TOTAL	13.260.000	100,00%

Quadro 8

Estes relatórios foram feitos apenas com o saldo da carteira normal, mas podem demonstrar também o atraso e o prejuízo.

Demonstrado separadamente, cria-se possibilidade de analisar a carteira de cada estado em que a empresa atua, visando tentar estender seus negócios a mais regiões, ou em outros órgãos dentro do mesmo estado. Na análise por grupo de convênios é possível acompanhar a evolução dos ativos de cada grupo.

Além disso, o percentual de participação na carteira total possibilita verificar rapidamente quanto de cada grupo de convênios compõe o saldo total.

Um departamento que necessita muito destas informações é o de cobrança, pois os relatórios de atraso e prejuízo demonstrarão quais produtos estão com problemas de recebimento e quais devem ser trabalhados primeiramente.

Estas informações são utilizadas também por terceiros, como empresas que classificam os riscos bancários das Instituições Financeiras.

4.4 RELATÓRIO DE PROVISÃO

De acordo com o que foi exposto a respeito da provisão para devedores duvidosos em Instituições Financeiras, nota-se que a análise de sua evolução é de grande valia para a empresa, pois se faz necessário o acompanhamento de cada produto nos diversos níveis, e principalmente no seu saldo total de provisão, transferência para prejuízo e conseqüente despesa com este fator, gerada no período.

É através deste acompanhamento que há possibilidade de verificar quantos dias estão vencidos o saldo em atraso de cada produto da empresa. A despesa gerada também se faz muito relevante, pois afetará diretamente o resultado, tanto global como em grupos de convênios, em caso de produtos com problemas de recebimento.

Além disso, a transferência para prejuízo é analisada conjuntamente, pois afetará o saldo de provisão, além de demonstrar qual os valores que já estavam vencidos no nível de risco H há cento e oitenta dias.

Exemplificando o relatório gerencial que é analisado na Instituição, temos o seguinte:

PRODUTO	PROVISÃO		SALDO jan/05	PROVISÃO		%	Variação (%)	Variação (R\$)	Tranf. Prej	Despesa Mês
	dez/04	jan/05		jan/05	jan/05					
1 ESTADO DO PARANÁ	525,00	10.500,00	550,00	5,24%	4,76%	25,00	50,00			
2 ESTADO DO RIO DE JANEIRO	1.050,00	21.000,00	1.200,00	5,71%	14,29%	150,00	150,00			
3 ESTADO DE SANTA CATARINA	1.575,00	31.500,00	1.600,00	5,08%	1,59%	25,00	25,00			
4 ESTADO DE MINAS GERAIS	2.100,00	42.000,00	2.200,00	5,24%	4,76%	100,00	100,00			
5 PM FLORIANÓPOLIS	2.625,00	52.500,00	2.600,00	4,93%	-0,95%	(25,00)	(25,00)			
6 PM CURITIBA	3.150,00	63.000,00	3.155,00	5,01%	0,16%	5,00	5,00			
7 MINISTERIO PUB. UNIÃO	3.675,00	73.500,00	3.670,00	4,99%	-0,14%	(5,00)	10,00			
8 UNIVERSIDADE LONDRINA	4.200,00	84.000,00	4.150,00	4,94%	-1,19%	(50,00)	(50,00)			
9 PM LONDRINA	4.725,00	94.500,00	4.750,00	5,03%	0,53%	25,00	25,00			
10 TJ PARANÁ	5.250,00	105.000,00	5.200,00	4,95%	-0,95%	(50,00)	(50,00)			
11 UNIVERSIDADE P. GROSSA	5.775,00	115.500,00	5.700,00	4,94%	-1,30%	(75,00)	(75,00)			
12 TRF SÃO PAULO	6.300,00	126.000,00	6.280,00	4,99%	-0,16%	(20,00)	(20,00)			
13 ESTADO MATO GROSSO SUL	6.825,00	136.500,00	6.820,00	5,00%	-0,07%	(5,00)	(5,00)			
14 UNIVERSIDADE CASCAVEL	7.350,00	147.000,00	7.300,00	4,97%	-0,68%	(50,00)	(50,00)			
15 SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	7.875,00	157.500,00	7.850,00	4,98%	-0,32%	(25,00)	(25,00)			
16 PM PARANAGUÁ	8.400,00	168.000,00	8.390,00	4,98%	-0,12%	(10,00)	(10,00)			
17 PM RIO DE JANEIRO	8.925,00	178.500,00	8.950,00	5,01%	0,28%	25,00	25,00			
18 ESTADO DO GOIÁS	9.450,00	189.000,00	9.455,00	5,00%	0,05%	5,00	10,00			
19 PM SÃO PAULO	9.975,00	199.500,00	9.990,00	5,01%	0,15%	15,00	15,00			
20 PM MARINGÁ	10.500,00	210.000,00	10.510,00	5,00%	0,10%	10,00	10,00			
21 PM ITU	11.025,00	220.500,00	11.050,00	5,01%	0,27%	25,00	30,00			
22 ESTADO DO MARANHÃO	11.550,00	231.000,00	11.600,00	5,02%	0,43%	50,00	50,00			
23 ESTADO DO MATO GROSSO	12.075,00	241.500,00	12.080,00	5,00%	0,04%	5,00	5,00			
24 UNIVERSIDADE MARINGÁ	12.600,00	252.000,00	12.680,00	5,03%	0,63%	80,00	90,00			
25 ESTADO DA BAHIA	13.125,00	262.500,00	13.135,00	5,00%	0,08%	10,00	10,00			
26 PM CAMPINAS	13.650,00	273.000,00	13.700,00	5,02%	0,37%	50,00	50,00			
27 MARINHA DO BRASIL	14.175,00	283.500,00	14.180,00	5,00%	0,04%	5,00	5,00			
28 ESTADO PERNAMBUCO	14.700,00	294.000,00	14.650,00	4,98%	-0,34%	(50,00)	(50,00)			
29 ESTADO ESPÍRITO SANTO	15.225,00	304.500,00	15.230,00	5,00%	0,03%	5,00	5,00			
30 ESTADO PARAIBA	15.750,00	315.000,00	15.780,00	5,01%	0,19%	30,00	45,00			
31 INSS	16.275,00	325.500,00	16.280,00	5,00%	0,03%	5,00	5,00			
32 PM MATINHOS	16.800,00	336.000,00	16.900,00	5,03%	0,60%	100,00	100,00			
33 TRT RIO DE JANEIRO	17.325,00	346.500,00	17.360,00	5,01%	0,20%	35,00	35,00			
34 CAM. MUN. RIO DE JANEIRO	17.850,00	357.000,00	17.890,00	5,01%	0,22%	40,00	50,00			
35 PM MONTEIRO	18.375,00	367.500,00	18.400,00	5,01%	0,14%	25,00	25,00			
36 PM CAMPO GRANDE	18.900,00	378.000,00	19.000,00	5,03%	0,53%	100,00	100,00			
37 PM ARAÇÓJABA DA SERRA	19.425,00	388.500,00	19.500,00	5,02%	0,39%	75,00	75,00			
38 PM SALVADOR	19.950,00	399.000,00	20.000,00	5,01%	0,25%	50,00	85,00			
39 PM TURVO	20.475,00	409.500,00	21.000,00	5,13%	2,56%	525,00	525,00			
40 SENADO FEDERAL	21.000,00	420.000,00	21.000,00	5,05%	0,95%	200,00	200,00			
41 POSITIVO	21.525,00	430.500,00	21.500,00	4,99%	-0,12%	(25,00)	(25,00)			
42 PM GUARAPUAVA	22.050,00	441.000,00	22.150,00	5,02%	0,45%	100,00	100,00			
43 UFRS	22.575,00	451.500,00	22.600,00	5,01%	0,11%	25,00	65,00			
44 POLICIA MILITAR MG	23.100,00	462.000,00	23.180,00	5,02%	0,39%	80,00	90,00			
45 TRT PARANÁ	23.625,00	472.500,00	23.700,00	5,02%	0,32%	75,00	75,00			
46 TRE GOIÁS	24.150,00	483.000,00	24.100,00	4,99%	-0,21%	(50,00)	(50,00)			
47 CAM. MUN. SÃO PAULO	24.675,00	493.500,00	24.650,00	4,99%	-0,10%	(25,00)	(25,00)			
48 TJ SANTA CATARINA	25.200,00	504.000,00	25.190,00	5,00%	-0,04%	(10,00)	25,00			
49 TERRAS SÃO JOSÉ	25.725,00	514.500,00	25.800,00	5,01%	0,29%	75,00	75,00			
49 PM TERRA RICA	26.250,00	525.000,00	26.400,00	5,03%	0,57%	150,00	150,00			
50 PM JATAIZINHO	26.775,00	535.500,00	27.000,00	5,04%	0,84%	225,00	265,00			
TOTAL	696.150,00	13.923.000,00	698.230,00	5,01%	0,30%	2.080,00	2.380,00			

A partir de uma simples planilha elaborada com dados dispersos é possível realizar diversos tipos de análises.

Primeiramente pode-se observar a evolução de saldo de provisão de um período para outro, de cada produto separadamente. Esta variação é demonstrada na coluna de variação de provisão, em que há um índice de evolução em percentual, em outra coluna é demonstrada também em valores. Esta evolução pode denotar aumento de carteira, ou seja, mais liberações no período, ou em casos de mudança de nível de risco, transferências de valores para outras faixas de atraso, dependendo do grau de participação da provisão em relação ao saldo contábil.

A seguir é importante ressaltar a análise de quanto do valor da provisão há de saldo contábil nas carteiras de empréstimos. Quanto mais alto este valor estiver, há mais necessidade de constituir provisão, e mais valores atrasados estão na carteira. No caso de os valores se igualarem, significa que todos os valores estão no nível H, ou seja, vencidos há mais de cento e oitenta dias.

Também é possível verificar quanto de cada produto foi transferido para prejuízo. No caso destes créditos, estavam no nível H há cento e oitenta dias. Este dado terá impacto na despesa do mês, pois diminuirá a provisão constituída.

E finalmente, e mais importante, há observância da despesa gerado com provisão, em cada produto, que realizada da seguinte forma: variação da provisão de um período para outro, mais a transferência para prejuízo.

Esta análise é muito importante, pois afetará o resultado por grupo de convênios, além do resultado como um todo. Com este relatório gerencial é possível observar qual produto gerou mais despesa com provisão no período em questão.

4.5 VALOR MÉDIO DE CONTRATOS

Além da análise dos saldos, é importante observar a quantidade de contratos existentes na carteira de clientes em cada produto. Estes dados, vinculados ao saldo contábil, proporcionam o valor médio de contratos liberados em cada região ou produto, conforme demonstrado a seguir:

NOME DA EMPRESA
DATA BASE:31/12/04

CÓDIGO	DESCRIÇÃO	SALDO TOTAL	QUANTIDADE	VALOR MÉDIO
1	ESTADO DO PARANÁ	10.500	150	70
2	ESTADO DO RIO DE JANEIRO	21.000	160	131
3	ESTADO DE SANTA CATARINA	31.500	170	185
4	ESTADO DE MINAS GERAIS	42.000	180	233
5	PM FLORIANÓPOLIS	52.500	190	276
6	PM CURITIBA	63.000	200	315
7	MINISTÉRIO PÚB. UNIÃO	73.500	210	350
8	UNIVERSIDADE LONDRINA	84.000	220	382
9	PM LONDRINA	94.500	230	411
10	TJ PARANÁ	105.000	240	438
11	UNIVERSIDADE P. GROSSA	115.500	250	462
12	TRF SÃO PAULO	126.000	260	485
13	ESTADO MATO GROSSO SUL	136.500	270	506
14	UNIVERSIDADE CASCAVEL	147.000	280	525
15	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	157.500	290	543
16	PM PARANAGUÁ	168.000	300	560
17	PM RIO DE JANEIRO	178.500	310	576
18	ESTADO DO GOIÁS	189.000	320	591
19	PM SÃO PAULO	199.500	330	605
20	PM MARINGÁ	210.000	340	618
21	PM ITU	220.500	350	630
22	ESTADO DO MARANHÃO	231.000	360	642
23	ESTADO DO MATO GROSSO	241.500	370	653
24	UNIVERSIDADE MARINGÁ	252.000	380	663
25	ESTADO DA BAHIA	262.500	390	673
26	PM CAMPINAS	273.000	400	683
27	MARINHA DO BRASIL	283.500	410	691
28	ESTADO PERNAMBUCO	294.000	420	700
29	ESTADO ESPÍRITO SANTO	304.500	430	708
30	ESTADO PARAÍBA	315.000	440	716
31	INSS	325.500	450	723
32	PM MATINHOS	336.000	460	730
33	TRT RIO DE JANEIRO	346.500	470	737
34	CÂM. MUN. RIO DE JANEIRO	357.000	480	744
35	PM MONTEIRO	367.500	490	750
36	PM CAMPO GRANDE	378.000	500	756
37	PM ARAÇOIABA DA SERRA	388.500	510	762
38	PM SALVADOR	399.000	520	767
39	PM TURVO	409.500	530	773
40	SENADO FEDERAL	420.000	540	778
41	POSITIVO	430.500	550	783
42	PM GUARAPUAVA	441.000	560	788
43	URBS	451.500	570	792
44	POLÍCIA MILITAR MG	462.000	580	797
45	TRT PARANÁ	472.500	590	801
46	TRE GOIÁS	483.000	600	805
47	CÂM. MUN. SÃO PAULO	493.500	610	809
48	TJ SANTA CATARINA	504.000	620	813
49	TERRAS SÃO JOSÉ	514.500	630	817
49	PM TERRA RICA	525.000	640	820
50	PM JATAIZINHO	535.500	650	824
		13.923.000	20.400	683

Com este relatório gerencial há possibilidade de observar qual a quantidade total de contratos em cada produto, e juntamente com o saldo calcular o valor médio de cada contrato. O valor médio de cada produto analisa em qual região há liberações com valores mais onerosos, evidenciando onde está os servidores com maior poder aquisitivo.

Isto significa que em algumas regiões há muitos contratos, mas com saldo de carteira baixo, o que significa valor médio também menor. Em contrapartida, em algumas regiões a quantidade de contratos não é tão relevante, mas o saldo sim, evidenciando contratos de valores mais altos, e que devem ser melhor analisados quando em sua liberação.

4.6 DEMONSTRATIVO DE ATIVOS

Considerando as informações relevantes dos ativos da empresa, ou seja, das operações de crédito, haverá relatórios consolidados e reunidos, da maneira que está estruturada a Contabilidade Gerencial da Instituição.

As operações em atraso poderão ser verificadas analiticamente em um relatório que mostra a quantos dias o crédito está vencido, em cada operação. Agrupando estes dados, teremos a possibilidade de dividir o saldo de atraso em faixas de vencimento, além de obter a quantidade de contratos em cada situação.

Além disso, há levantamento de saldos do prejuízo, também com suas devidas quantidades.

Outro dado importante é a provisão para crédito de liquidação duvidosa dividida por atraso, nas mesmas faixas dos saldos contábeis.

Desta forma, agrupando os dados obtidos, haverá a elaboração do seguinte relatório gerencial:

DEMONSTRATIVO DE SALDOS E PROVISÕES

4NE PARANÁ	RIO DE JANEIRO	SANTA CATARINA	PM CURITIBA	MINAS GERAIS	DISTRITO FEDERAL	PM LONDRINA	JUDICIÁRIO PARANÁ	GOIÁS	MARANHÃO	MATO GROSSO DO SUL	TOTAL
---------------	-------------------	-------------------	----------------	-----------------	---------------------	----------------	----------------------	-------	----------	-----------------------	-------

ATIVOS

SALDOS CONTÁBEIS											
Empréstimos - Total	350.000	560.000	490.000	480.000	470.000	90.000	550.000	640.000	220.000	490.000	4.350.000
Nº Total de Contratos	630	360	770	760	750	230	830	920	360	770	6.550
Carteira Normal	329.000	526.000	425.500	426.000	426.500	80.500	507.500	598.000	207.000	435.500	3.970.000
Nº Contr. Normal + Venc até 60 dias	590	300	690	680	630	90	670	740	160	550	5.210
Vencidos de 15 a 59 dias	20.000	6.000	40.000	30.000	20.000	5.000	15.000	10.000	2.000	30.000	179.000
Vencidos de 60 a 180 dias	700	14.000	20.000	20.000	3.500	4.000	25.000	20.000	10.000	4.500	122.000
Nº Contratos vcto 60 a 180 dias	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	660
Vencidos acima de 180 dias	300	14.000	4.500	4.000	20.000	500	2.500	12.000	1.000	20.000	79.000
Nº de Contratos vcto acima 180 dias	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	660
Prejuízo	20	560	490	480	470	90	550	640	220	490	4.020
Nº de Contratos Prejuízo	2	50	40	40	40	9	50	60	20	40	352

PROVISÕES											
Total	1.050	4.200	25.725	25.200	24.675	4.725	28.875	33.600	11.550	25.725	185.850
Valores a vencer	495	3.680	10.725	11.700	11.675	3.925	14.775	29.100	5.550	18.025	110.655
Vencidos de 15 a 60 dias	5	20	2.000	1.500	2.000	200	100	1.000	1.500	200	8.535
Vencidos de 60 a 180 dias	10	100	3.000	3.000	2.500	100	6.000	1.500	2.000	500	18.725
Vencidos mais de 180 dias	15	20	10.000	9.000	8.500	500	8.000	2.000	2.500	7.000	47.935

O relatório foi elaborado com alguns dos grupos existentes na Contabilidade Gerencial, apenas para entendimento de sua análise.

Nesta situação é possível verificar as faixas de atraso de 15 a 59 dias, de 60 a 180 e de mais de 180 dias, além da carteira normal e prejuízo, com seus respectivos números de contratos e saldos de provisão.

Esta é a maneira como está estruturada a Contabilidade Gerencial, em que o total da empresa é dividido em vários centros de custo, caracterizados pelos grupos de convênios. A apuração do resultado também será apresentada desta forma.

Com este relatório gerencial a análise pode ser realizada diretamente no grupo de convênios necessário, além de comparar com os demais.

4.7 RELATÓRIO DE LIBERAÇÕES

Outro dado importante gerado no sistema de informática, que deve ser transformado em informação relevante, diz respeito aos valores liberados, ou seja, valores de novos empréstimos que foram concedidos dentro do período em questão.

Este relatório poderá ser visualizado de duas formas: valores e quantidades de contratos em cada produto, e a mesma informação ocorrida para cada correspondente da empresa.

Para que este relatório se mostre mais interessante, será elaborado de maneira em que seja classificado em ordem crescente de valor, ou seja, para análise de quais produtos produziram mais no período.

Selecionando alguns produtos da empresa para demonstrar o relatório gerencial de liberações, demonstrado em dois períodos para destacar sua evolução de um mês para outro, e destacando também o relatório de produção por assessor, teremos o seguinte:

NOME DA EMPRESA
PERÍODO: JANEIRO 2005

PRODUTO	DESCRIÇÃO	LIBERAÇÃO		Nº	Variação (%)	Variação (R\$)
		dez/04	jan/05			
17	PM RIO DE JANEIRO	90.000,00	95.000,00	95	5,56%	5.000,00
13	ESTADO MATO GROSSO SUL	50.000,00	51.000,00	51	2,00%	1.000,00
20	PM MARINGÁ	21.950,00	25.000,00	25	13,90%	3.050,00
18	ESTADO DO GOIÁS	15.900,00	17.200,00	17	8,18%	1.300,00
14	UNIVERSIDADE CASCAVEL	11.200,00	15.000,00	15	33,93%	3.800,00
19	PM SÃO PAULO	12.800,00	13.000,00	13	1,58%	200,00
12	TRF SÃO PAULO	10.000,00	10.050,00	10	0,50%	50,00
9	PM LONDRINA	9.000,00	9.500,00	10	5,56%	500,00
10	TJ PARANÁ	7.500,00	7.950,00	8	6,00%	450,00
16	PM PARANAGUÁ	7.000,00	7.200,00	10	2,86%	200,00
6	PM CURITIBA	6.900,00	7.000,00	3	1,45%	100,00
5	PM FLORIANÓPOLIS	5.700,00	5.200,00	5	-8,77%	(500,00)
7	MINISTÉRIO PÚB. UNIÃO	5.000,00	5.050,00	4	1,00%	50,00
15	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	3.400,00	5.000,00	9	47,06%	1.600,00
8	UNIVERSIDADE LONDRINA	4.000,00	4.900,00	3	22,50%	900,00
4	ESTADO DE MINAS GERAIS	4.400,00	4.450,00	3	1,14%	50,00
3	ESTADO DE SANTA CATARINA	3.500,00	3.000,00	4	-14,29%	(500,00)
11	UNIVERSIDADE P. GROSSA	2.850,00	3.000,00	3	5,26%	150,00
2	ESTADO DO RIO DE JANEIRO	2.000,00	2.500,00	3	25,00%	500,00
1	ESTADO DO PARANÁ	1.000,00	1.050,00	15	5,00%	50,00
TOTAL		274.100,00	292.050,00	306	6,55%	17.950,00

Quadro 12

NOME DA EMPRESA
PERÍODO: JANEIRO 2005

CÓDIGO	FONECEDOR	PRODUTO	DESCRIÇÃO	Nº	LIBERAÇÃO	TOTAL
ASSESSOR					jan/05	ASSESSOR
500	EMPRESA ABC		1 ESTADO DO PARANÁ	1	50,00	
			8 UNIVERS. LONDRINA	3	300,00	
			6 PM CURITIBA	9	900,00	
			10 TJ PARANÁ	4	3.600,00	4.850,00
501	EMPRESA BCD		7 MINISTÉRIO PÚB. UNIÃO	5	500,00	
			18 ESTADO DO GOIÁS	20	5.000,00	5.500,00
502	EMPRESA CDE		3 ESTADO DE SC	1	350,00	
			5 PM FLORIANÓPOLIS	2	700,00	1.050,00
503	EMPRESA DEF		17 PM RIO DE JANEIRO	80	30.000,00	
			2 ESTADO DO RJ	1	50,00	30.050,00
504	EMPRESA EFG		14 UNIVERS. CASCAVEL	3	1.500,00	
			1 ESTADO DO PARANÁ	1	30,00	1.530,00

Quadro 13

Com estes relatórios, os interessados têm à disposição informações de evolução da produção em cada produto, importante para destacar quais regiões devem ser melhor exploradas, e quais possuem problemas para aceitar este tipo de empréstimo, devendo os responsáveis atuar de maneira a oferecer mais energicamente o produto. A quantidade de contratos liberados demonstra uma média de liberação em cada região.

A análise de assessor é muito relevante, pois a maioria dos contratos liberados provém dos correspondentes, que estão presentes em todas as regiões do país.

Além disso, o cálculo para pagamento de comissões aos assessores é realizado com dados fornecidos pelo relatório de liberações, quando é realizada uma negociação para cada tipo de produto que o correspondente irá atuar, e definição de qual o percentual receberá pelo trabalho de efetuar os empréstimos aos clientes de várias regiões.

4.8 RELATÓRIO DE BAIXAS

Os dados obtidos a respeito de valores baixados são fornecidos de maneira semelhante ao de liberações, fato este que dispensa novo demonstrativo. Entretanto, não há quantidade de contratos, pois o recebimento é feito através de parcelas, sendo que um contrato inteiro leva vários meses para ser completamente liquidado, período este igual ao da contratação do empréstimo.

O sistema de informática fornece dados através de opção de entrada de recursos, para levantar os valores e quais os respectivos produtos. Neste relatório os dados são divididos pelas formas de pagamento. A mais comum é através do desconto em folha de pagamento, mas há outras alternativas, tais como: boleto, DOC, depósitos, entre outros, que podem ocorrer eventualmente devido a pagamentos de créditos atrasados.

Com esta análise é possível identificar eventuais problemas de repasse de recursos de algum órgão para a Instituição, pois se verifica a ausência da entrada destes, que já estavam previamente sendo esperados, sendo que há uma previsão antecipada de quanto cada órgão deverá repassar.

Verificando e acompanhando esta evolução de recursos, na ocasião de ocorrer problemas pela ausência de pagamento, haverá facilidade de negociação para ocorrer este repasse, evitando desta forma que vários contratos entrem para a faixa de créditos em atraso. Isto acarreta em maior provisão, pois quanto mais dias em atraso, maior provisão para créditos de liquidação duvidosa é constituído, por ocorrer mudança de nível de risco, conforme explicado anteriormente em Nível de Risco.

4.9 RELATÓRIO DE RECEITAS

As receitas, como explicado anteriormente, são parte dos juros que o tomador de empréstimo da Instituição irá pagar.

Estes dados são extraídos de um relatório do sistema de informática, dividido por produto, pois o volume de informações é muito grande, e quando o recurso é recebido são contabilizadas as receitas.

Do total de receita de operações de crédito gerada no período, há interesse de verificar com quanto que cada produto participa, para uma análise inicial de retorno de cada um, para posteriormente considerar as despesas e apurar o resultado de cada grupo de convênio.

Além das receitas de operações de crédito, há ainda as receitas com tarifas e com recuperação de créditos, que serão distribuídas por centro de custo na realização do demonstrativo de resultados de cada grupo de convênios.

NOME DA EMPRESA
DATA BASE:31/12/04

GRUPO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO	RECEITA	
			VALOR	% TOTAL
ESTADO PR	1	ESTADO DO PARANÁ	350,00	0,08%
ESTADO RJ	2	ESTADO DO RIO DE JANEIRO	700,00	0,15%
ESTADO SC	3	ESTADO DE SANTA CATARINA	1.050,00	0,23%
ESTADO MG	4	ESTADO DE MINAS GERAIS	1.400,00	0,30%
ESTADO SC	5	PM FLORIANÓPOLIS	1.750,00	0,38%
PM CURITIBA	6	PM CURITIBA	2.100,00	0,45%
DISTR. FEDERAL	7	MINISTÉRIO PÚB. UNIÃO	2.450,00	0,53%
UNIV. LDNA	8	UNIVERSIDADE LONDRINA	2.800,00	0,60%
PM LONDRINA	9	PM LONDRINA	3.150,00	0,68%
JUDICIÁRIO PR	10	TJ PARANÁ	3.500,00	0,75%
UNIV. P. GROSSA	11	UNIVERSIDADE P. GROSSA	3.850,00	0,83%
SÃO PAULO	12	TRF SÃO PAULO	4.200,00	0,90%
ESTADO MS	13	ESTADO MATO GROSSO SUL	4.550,00	0,98%
UNIV. CASCAVEL	14	UNIVERSIDADE CASCAVEL	4.900,00	1,06%
S.J.PINHAIS	15	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	5.250,00	1,13%
PARANAGUÁ	16	PM PARANAGUÁ	5.600,00	1,21%
PM RIO DE JANEIRO	17	PM RIO DE JANEIRO	5.950,00	1,28%
ESTADO GOIÁS	18	ESTADO DO GOIÁS	6.300,00	1,36%
PM SÃO PAULO	19	PM SÃO PAULO	6.650,00	1,43%
PM MARINGÁ	20	PM MARINGÁ	7.000,00	1,51%
PM ITU	21	PM ITU	7.350,00	1,58%
ESTADO MA	22	ESTADO DO MARANHÃO	7.700,00	1,66%
ESTADO MT	23	ESTADO DO MATO GROSSO	8.050,00	1,73%
UNIV. MARINGÁ	24	UNIVERSIDADE MARINGÁ	8.400,00	1,81%
ESTADO BA	25	ESTADO DA BAHIA	8.750,00	1,89%
PREFEITURAS SP	26	PM CAMPINAS	9.100,00	1,96%
MARINHA	27	MARINHA DO BRASIL	9.450,00	2,04%
ESTADO PE	28	ESTADO PERNAMBUCO	9.800,00	2,11%
ESTADO ES	29	ESTADO ESPÍRITO SANTO	10.150,00	2,19%
ESTADO PB	30	ESTADO PARAÍBA	10.500,00	2,26%
INSS	31	INSS	10.850,00	2,34%
OUTROS	32	PM MATINHOS	11.200,00	2,41%
RJ	33	TRT RIO DE JANEIRO	11.550,00	2,49%
PM RIO DE JANEIRO	34	CÂM. MUN. RIO DE JANEIRO	11.900,00	2,56%
ESTADO PB	35	PM MONTEIRO	12.250,00	2,64%
ESTADO MS	36	PM CAMPO GRANDE	12.600,00	2,71%
PREFEITURAS SP	37	PM ARAÇOIABA DA SERRA	12.950,00	2,79%
ESTADO BA	38	PM SALVADOR	13.300,00	2,87%
OUTROS	39	PM TURVO	13.650,00	2,94%
DISTR. FEDERAL	40	SENADO FEDERAL	14.000,00	3,02%
EMP. PRIVADAS	41	POSITIVO	14.350,00	3,09%
OUTROS	42	PM GUARAPUAVA	14.700,00	3,17%
PM CURITIBA	43	URBS	15.050,00	3,24%
ESTADO MG	44	POLÍCIA MILITAR MG	15.400,00	3,32%
JUDICIÁRIO PR	45	TRT PARANÁ	15.750,00	3,39%
ESTADO GOIÁS	46	TRE GOIÁS	16.100,00	3,47%
PM SÃO PAULO	47	CÂM. MUN. SÃO PAULO	16.450,00	3,54%
ESTADO SC	47	TJ SANTA CATARINA	16.800,00	3,62%
EMP. PRIVADAS	48	TERRAS SÃO JOSÉ	17.150,00	3,70%
OUTROS	49	PM TERRA RICA	17.500,00	3,77%
OUTROS	50	PM JATAIZINHO	17.850,00	3,85%
			464.100,00	100,00%

4.10 RELATÓRIO DE TAXA MÉDIA

Para análise da taxa média praticada em um dado período para determinado produto, determinou-se fazer cálculo através da divisão da receita gerada no período pela média do saldo de carteira.

É utilizado o saldo médio porque a carteira de empréstimo sofre atualização de valores diariamente, além de novos empréstimos que são inseridos.

Desta forma, utilizando o exemplo de receita do Senado Federal, extraído da explicação do relatório anterior, no valor de R\$ 14.000,00, e dividindo por um saldo médio hipotético do mesmo produto no valor de R\$ 460.000,00, teremos uma taxa média calculada de empréstimo de 3,0434%.

Mensalmente estas taxas são calculadas para análise, pois novamente se houver atraso ocorrerá distorção na taxa praticada, porque não estará gerando a receita prevista.

4.11 RELATÓRIO DE COMISSÃO DE CORRESPONDENTES

Para realizar empréstimos em sua região de domínio, os correspondentes recebem comissões. Como já foi explanado anteriormente, cada produto possui um percentual de comissões, assim como poderá ter também um valor por contrato liberado que será pago ao assessor.

Como existem vários percentuais fixados para um mesmo assessor, há necessidade de controlar quanto cada um recebe de comissão dentro de um período específico, considerando o total que for recebido, em proporção ao total que foi emprestado por ele.

Desta forma, é possível verificar se é viável continuar com determinados assessores, pois muitas vezes pode ocorrer que haja pouca produção no geral, mas sua comissão está muito elevada.

Verificando uma planilha explicativa, e utilizando os mesmos dados do Quadro 13, que contempla exemplos de liberações por assessor, teremos o seguinte:

NOME DA EMPRESA
PERÍODO: JANEIRO 2005

CÓDIGO ASSESSOR	FORNECEDOR	PROD. DESCRIÇÃO	QUANT.	LIBERAÇÃO jan/05	% COMISSÃO	VALOR/		COMISSÃO TOTAL	COMISSÃO/ LIBERAÇÃO
						CONTRATO			
500	EMPRESA ABC	1 ESTADO DO PARANÁ	1	50,00	2,50	10,00		12,50	
		8 UNIVERS. LONDRINA	3	300,00	21,00	30,00		51,00	
		6 PM CURITIBA	9	900,00	81,00	90,00		171,00	
		10 TJ PARANÁ	4	3.600,00	104,50	130,00		234,50	
				4.850,00	209,00	260,00		469,00	9,67%
501	EMPRESA BCD	7 MINISTÉRIO PÚB. UNIÃO	5	500,00	40,00	40,00		80,00	
		18 ESTADO DO GOIÁS	20	5.000,00	500,00	200,00		700,00	
				5.500,00	540,00	240,00		780,00	14,18%
502	EMPRESA CDE	3 ESTADO DE SC	1	350,00	17,50	5,00		22,50	
		5 PM FLORIANÓPOLIS	2	700,00	49,00	10,00		59,00	
				1.050,00	66,50	15,00		81,50	7,76%
503	EMPRESA DEF	17 PM RIO DE JANEIRO	80	30.000,00	3.000,00	400,00		3.400,00	
		2 ESTADO DO RJ	1	50,00	2,50	5,00		7,50	
				30.050,00	3.002,50	405,00		3.407,50	11,34%
504	EMPRESA EFG	14 UNIVERS. CASCAVEL	3	1.500,00	90,00	18,00		108,00	
		1 ESTADO DO PARANÁ	1	30,00	1,80	6,00		7,80	
				1.530,00	91,80	24,00		115,80	7,57%

Analisando os percentuais diferenciados que foram gerados em cada região do país, há percepção de que a negociação a respeito dos valores pagos de comissões a assessores é variada.

Este relatório gerencial é interessante para análise do andamento dos percentuais pagos a cada fornecedor, e para acompanhamento do responsável pelas negociações e por fixar as comissões.

A despesa de comissão é a mais onerosa da Instituição, e por isso deve ser bem detalhada.

4.12 RELATÓRIO DE DESPESAS OPERACIONAIS

As despesas operacionais são as mais onerosas para a Instituição. Além das comissões pagas a assessores, conforme explicação no item anterior, há outras que compõem as chamadas de operacionais na Contabilidade Gerencial da empresa em questão, tais como taxas, propagandas diretas e impostos.

Por esta razão, deve-se observar, assim como é feito com as receitas, qual produto ou grupo de convênios está consumindo mais recursos da empresa.

No caso dos impostos, consideram-se operacionais PIS, COFINS e ISS. Estes impostos são lançados pela contabilidade em um único valor, e na Contabilidade Gerencial são distribuídos para os grupos de convênios proporcionalmente à sua receita.

Simplificadamente deve-se analisar quem possui maior participação no total de despesas operacionais pagas em determinado período.

Todas as despesas operacionais são analisadas e rateadas para o produto, ou grupo de produtos, para em seu somatório obter o total destas despesas, que são fundamentais para a operacionalização do negócio da empresa.

Conforme visto na descrição do relatório 4.1, que demonstra analiticamente todas as despesas administrativas, primeiramente estas são classificadas e distribuídas por área, para após ser possível obter seu rateio e posteriormente, juntamente com as receitas, apurar o resultado de seus produtos.

**NOME DA EMPRESA
CUSTOS ADMINISTRATIVOS OPERACIONAIS**

GRUPO DE CONVENIOS	COMISSOES	TAXAS	PROPAGANDA	IMPOSTOS	TOTAL	PARTICIPACAO
ESTADO DO PARANA	100,00	10,00	50,00	20,00	180,00	0,23%
ESTADO DO RIO DE JANEIRO	200,00	20,00	80,00	40,00	340,00	0,44%
ESTADO DE SANTA CATARINA	400,00	40,00	150,00	80,00	670,00	0,86%
PM CURITIBA	550,00	55,00	120,00	110,00	835,00	1,07%
ESTADO DE MINAS GERAIS	700,00	70,00	350,00	140,00	1.260,00	1,61%
DISTRITO FEDERAL	1.000,00	100,00	250,00	200,00	1.550,00	1,98%
PM LONDRINA	300,00	30,00	70,00	60,00	460,00	0,59%
JUDICIARIO PARANA	900,00	90,00	60,00	140,00	1.190,00	1,52%
PM PONTA GROSSA	400,00	40,00	5,00	80,00	525,00	0,67%
ESTADO MATO GROSSO DO SUL	3.000,00	300,00	200,00	600,00	4.100,00	5,25%
PM RIO DE JANEIRO	20.000,00	200,00	300,00	400,00	20.900,00	26,75%
ESTADO DE GOIAS	10.500,00	100,00	70,00	200,00	10.870,00	13,91%
PM MARINGA	5.900,00	50,00	95,00	100,00	6.145,00	7,86%
ESTADO DO MARANHAO	3.000,00	30,00	55,00	60,00	3.145,00	4,02%
ESTADO DA BAHIA	4.900,00	40,00	300,00	80,00	5.320,00	6,81%
EMPRESAS PRIVADAS	500,00	5,00	85,00	10,00	600,00	0,77%
MARINHA DO BRASIL	4.100,00	40,00	90,00	80,00	4.310,00	5,52%
ESTADO DE PERNAMBUCO	3.200,00	30,00	125,00	60,00	3.415,00	4,37%
ESTADO DA PARAIBA	5.000,00	50,00	400,00	100,00	5.550,00	7,10%
OUTROS CONVENIOS	6.000,00	60,00	600,00	120,00	6.780,00	8,68%
TOTAL CONVENIOS	70.650,00	1.360,00	3.455,00	2.680,00	78.145,00	100,00%

Quadro 16

4.13 DESPESAS GERAIS DOS GRUPOS

Além das despesas consideradas operacionais, conforme explicado no item anterior, as demais despesas, nomeadas de administrativas na análise gerencial da empresa em estudo, também devem ser observadas e acompanhadas.

A estrutura de despesas acompanha o que foi explicado no item 3.4, em que estão explicadas as divisões das despesas, e como as despesas administrativas da Contabilidade estão distribuídas na Contabilidade Gerencial.

Para ser possível a análise da evolução em cada grupo de convênio, é conveniente que estas informações sejam analisadas em vários períodos, separando e analisando cada grupo individualmente.

Além das despesas administrativas contábeis que não estão descritas nas despesas operacionais, este grupo de despesas contempla aquelas que não são alocadas diretamente a nenhum produto, ou seja, aquelas que são consideradas despesas indiretas.

Para o rateio destas despesas, é realizado um somatório de todas as que são indiretas no período, e seu total é rateado para todos os grupos de convênios, proporcional a uma ponderação entre o saldo de carteira e seu número total de contratos.

Desta forma, a parte que cabe a cada grupo é considerada nesta análise, pois também são custos administrativos.

Exemplo de despesas indiretas: luz, água, telefone, aluguel manutenção predial, manutenção de sistemas de informática, algumas refeições, consultorias, auditorias, algumas fotocópias, entre outras.

Além deste rateio realizado paralelamente, todas as despesas referentes ao gasto com pessoal próprio são rateadas seguindo um rateio que contempla cada funcionário e seu custo. A seguir é realizado o rateio de cada pessoa, alocando seu custo nos produtos mais convenientes. Desta alocação de dados subtrai-se uma proporção para cada grupo de produtos. Os valores de pró-labore e estagiários são rateados da mesma maneira.

Para visualizar mais facilmente a evolução destas despesas, há o relatório gerencial descrito a seguir:

PARANÁ BANCO
1º TRIMESTRE 2005

DESPESAS ADMINISTRATIVAS
ESTADO DO PARANÁ

DESPESA	JAN-05	FEV-05	MAR-05	1º TRIMESTRE	%
Pessoal					
Próprio	50	49	53	152	17,33%
Terceirizado	5	4	2	11	1,25%
Pró-Labore	6	5	9	20	2,28%
Outros	1	-	2	3	0,34%
Total	62	58	66	186	21,21%
Serviços Terceirizados					
Segurança	-	-	-	-	0,00%
Limpeza e Conservação	-	-	-	-	0,00%
Transporte de Valores	5	4	6	15	1,71%
Outros	-	-	-	-	0,00%
Total	5	4	6	15	1,71%
Serviços Especializados					
Honorários Advocáticos	10	-	5	15	1,71%
Auditoria Interna e Externa	-	-	-	-	0,00%
Consultorias Eventuais	-	-	-	-	0,00%
Outros	-	-	-	-	0,00%
Total	10	-	5	15	1,71%
Outros Serviços					
Serasa/Sisbacen e Cetip	-	-	-	-	0,00%
Process. Compe, Cobrança e etc	-	-	-	-	0,00%
Microfilmagem e Xerox	2	5	10	17	1,94%
Malotes e Transportes	15	27	19	61	6,96%
Outros	-	-	-	-	0,00%
Total	17	32	29	78	8,89%
Marketing					
Publicidade, Patrocínio e Outros	13	40	25	78	8,89%
Tecnologia e Informática					
Fornec. Hardware e Software	-	-	-	-	0,00%
Leasing / Aluguel de Equipamentos	-	-	-	-	0,00%
Linhas de Transmissão de Dados	-	-	-	-	0,00%
Outros	-	-	-	-	0,00%
Total	-	-	-	-	0,00%
Localização e Funcionamento					
Aluguéis, Seguros e Taxas	-	-	-	-	0,00%
Telefonia	-	-	-	-	0,00%
Água e Luz	-	-	-	-	0,00%
Manutenção de Bens Próprios	-	-	-	-	0,00%
Outros	-	-	-	-	0,00%
Total	-	-	-	-	0,00%
Despesas Gerais					
Entidades de Classe	-	-	-	-	0,00%
Material de Expediente	31	49	40	120	13,68%
Viagens, Restaurantes e Afins	25	12	30	67	7,64%
Correios	12	19	22	53	6,04%
Ass. Livros, Jornais e Revistas	-	-	-	-	0,00%
Custas Judiciais e Cartórios	7	-	10	17	1,94%
Outros	-	-	-	-	0,00%
Total	75	80	102	257	29,30%
Outros					
Despesas c/ Bens Não de Uso	-	-	-	-	0,00%
Tributos	-	-	-	-	0,00%
Fianças	-	-	-	-	0,00%
Outros	-	-	-	-	0,00%
Total	-	-	-	-	0,00%
TOTAL CUSTO ADMINISTRATIVO	182	214	233	629	71,72%
Rateio de Custos Indiretos	73	80	95	248	28,28%
CUSTO TOTAL	255	294	328	877	100,00%

4.14 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

A demonstração mais importante para análise, a primeira a ser analisada pela diretoria, é o Demonstrativo de Resultado por grupo de produtos.

Este demonstrativo contém todas as receitas e despesas inerentes a cada produto, e está englobando vários outros demonstrativos analisados anteriormente.

Este será o primeiro passo nas análises gerenciais, e quando restar dúvidas a respeito de algum valor basta analisar outros relatórios que são mais analíticos.

Os primeiros valores a serem expostos são os das receitas, divididos em receitas de operações de créditos, de prestação de serviços, que são as tarifas, e a receita com recuperações de créditos. Estas receitas foram explicadas oportunamente em item específico sobre receitas da empresa, em 3.5.

Além dos custos que já foram explicados, este demonstrativo contempla também custos de tesouraria, ou seja, de captação, pois os empréstimos são oriundos de valores captados no mercado. Por este motivo, cada grupo de convênios é responsável por uma parte deste custo. Desta forma, nos custos operacionais teremos o custo de captação propriamente dito, e uma parte dos custos operacionais da área Mesa Financeira que são transferidos para os produtos. Estes valores são rateados proporcionalmente à média do saldo da carteira, por convenção dos responsáveis pela Contabilidade Gerencial.

Analisando receitas e despesas, teremos a Margem de Contribuição Bruta.

Para obter a Margem de Contribuição Líquida são considerados ainda os custos administrativos. Neste demonstrativo eles são divididos em diretos e indiretos.

Os diretos são os somatórios explicados no item anterior, 4.13 (despesas gerais dos grupos), e os indiretos são todas as despesas indiretas rateadas para cada grupo, também explicada no item anterior.

Além destes dois itens de despesas, devemos considerar, igualmente aos custos operacionais, uma parte dos custos administrativos inerentes à Mesa Financeira, que são transferidos para os grupos. Estes valores também foram convencionados que seriam rateados pela média da carteira dos produtos.

Após obter a Margem de Contribuição Líquida, há a despesa com provisões de crédito de liquidação duvidosa. Estes valores são calculados anteriormente, conforme quadro demonstrativo explicitado em 4.4, no relatório de provisão.

Após considerar esta despesa para apuração do resultado, teremos o resultado antes dos tributos.

Na Contabilidade Gerencial da empresa em questão, o próximo passo é calcular a participação de cada grupo na despesa de Imposto de Renda e Contribuição Social. Os valores totais destes tributos, que são lançados uma única vez pela Contabilidade, é rateado aos grupos proporcionalmente ao seu resultado antes dos tributos.

Após a consideração desta despesa, finalmente teremos o resultado do período do grupo, que se somando aos outros significará o resultado final da empresa em determinado período.

Além dos valores, podemos perceber no demonstrativo os percentuais de participação no total de receitas e despesas de cada tipo em seus totais.

Com a análise deste demonstrativo, é possível observar quais produtos estão contribuindo negativamente para o resultado final da empresa. A partir destas informações, ocorre análise dos relatórios mais analíticos exemplificados em outros itens deste estudo, e se for possível, na tomada de decisão o responsável poderá cancelar alguns produtos, que geram mais despesas do que receitas, e prejudicam o desempenho global da Instituição.

A seguir teremos um exemplo de demonstrativo de um produto em um dado trimestre:

NOME DA EMPRESA
1º TRIMESTRE 2005

PM RIO DE JANEIRO

RESULTADOS	JAN-05	FEV-05	MAR-05	1º TRIMESTRE	% RECEITA	% DESPESAS
Receitas Operacionais						
Operações de Crédito	30.000	29.000	35.000	94.000	90,47%	
Prestação de Serviços	2.500	2.400	2.600	7.500	7,22%	
Recuperação de Créditos	1.000	900	500	2.400	2,31%	
Outros	-	-	-	-	0,00%	
Total	33.500	32.300	38.100	103.900	100,0%	
Despesas Operacionais						
Operações de Captação						
Depósitos à Prazo	300	310	450	1.060		16,25%
Outros	50	60	40	150		2,30%
Sub-Total	350	370	490	1.210		18,54%
Custos Operacionais						
Comercialização - Ativos	1.000	990	1.300	3.290		50,42%
Comercialização - Passivos	-	-	-	-		0,00%
Taxas e Despesas Operacionais	200	210	220	630		9,66%
Marketing	250	300	100	650		9,96%
Impostos Diretos	100	110	125	335		5,13%
Outras	-	-	-	-		0,00%
Sub-Total	1.550	1.610	1.745	4.905		
Transf. Desp. Operacionais - Tesouraria	120	150	140	410		6,28%
Total	2.020	2.130	2.375	6.525		100,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO BRUTA	31.480	30.170	35.725	97.375		
Custos Administrativos						
Custos Diretos	3.000	3.200	3.300	9.500		32,09%
Custos Indiretos	2.000	1.900	1.800	5.700		58,38%
Sub-Total	5.000	5.100	5.100	15.200		90,47%
Transf. Desp. Administrativas - Tesouraria	500	700	800	2.000		9,53%
Total	5.500	5.800	5.900	17.200		100,00%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO LÍQUIDA	25.980	24.370	29.825	80.175		
Provisões s/ Ativos	2.500	3.000	(100)	5.400		
RESULTADO ANTES TRIBUTOS	23.480	21.370	29.925	74.775		
Provisão Imp. Renda / Contribuição Social	(150)	(200)	(300)	(650)		
Créditos Tributários	5	10	15	30		
RESULTADO DO PERÍODO	23.335	21.180	29.640	74.155		

4.15 RELATÓRIO DE PARTICIPAÇÃO DOS GRUPOS

Para finalizar os relatórios mais importantes da Contabilidade Gerencial da empresa, há um demonstrativo que expõe com quanto cada grupo de convênio participa do resultado final do período.

Ele poderá ser analisado para obter a informação de qual produto está gerando mais resultado, apesar de suas despesas, e quais que eventualmente poderão estar colaborando para diminuir o resultado global.

Aqueles produtos que contribuem negativamente estarão consumindo recursos de outros que estão produzindo resultados positivos. Por este motivo há muita importância em apurar os resultados separadamente, em valores e em proporção. Desta maneira os produtos que possuem mais despesas do que receitas não ficaram ocultos em outros, pois no global a tendência da empresa é obter bons resultados.

Na Contabilidade Gerencial o demonstrativo numérico ficará exposto da seguinte forma:

NOME DA EMPRESA
PARTICIPAÇÃO NO RESULTADO
JANEIRO 2005

GRUPO PRODUTOS	VALOR RESULTADO	PARTICIPAÇÃO RESULTADO
ESTADO DO PARANÁ	1.050	0,72%
ESTADO DO RIO DE JANEIRO	575	0,40%
ESTADO DE SANTA CATARINA	1.250	0,86%
PM CURITIBA	11.325	7,82%
ESTADO DE MIANS GERAIS	9.580	6,61%
DISTRITO FEDERAL	15.380	10,62%
PM LONDRINA	2.595	1,79%
JUDICIARIO PARANA	9.315	6,43%
PM PONTA GROSSA	7.200	4,97%
ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL	6.300	4,35%
SÃO JOSÉ DOS PINHAIS	830	0,57%
PARANAGUA	2.975	2,05%
PM RIO DE JANEIRO	23.335	16,11%
ESTADO DE GOIÁS	15.490	10,69%
PM SÃO PAULO	5.630	3,89%
PM MARINGÁ	7.890	5,45%
PM ITU	3.100	2,14%
ESTADO DO MARANHÃO	9.500	6,56%
ESTADO DO MATO GROSSO	4.575	3,16%
OUTROS CONVÊNIOS	6.980	4,82%
TOTAL	144.875	100%

Quadro 19

5 CONCLUSÃO

Após verificar as explicações da Contabilidade Gerencial da empresa que está sendo estudada, é possível entender e observar que os relatórios gerados são essencialmente numéricos. Isto se deve principalmente pela característica da empresa, Instituição Financeira. Estes são os tipos de relatórios mais apropriados, pois as atividades giram em torno de valores e participações e proporções de diversas informações, e os principais usuários destes relatórios precisam e entendem desta forma.

Outro principal ponto a ser verificado diz respeito às formas de recolher as informações. Apesar destes não estarem prontos de forma que seja de fácil acesso e entendimento, foi comprovado que é possível transcrevê-los em relatórios que possibilite análises importantes a respeito de tomada de decisão e de acompanhamento de evolução de saldos, receitas, despesas de vários tipos e movimentações da carteira, com dados a respeito de liberações de empréstimos e seus recebimentos.

A Contabilidade Gerencial é cada vez mais necessária nos diversos tipos de empresas existentes, pois ela possibilita realizações de análises de forma analítica em várias situações das organizações.

A tomada de decisão depende da correta e ágil acesso às informações essenciais, pois o ambiente empresarial é muito competitivo, e as decisões devem ser tomadas na hora certa para garantir participação no mercado.

Assim, sempre é possível obter informações relevantes das empresas, através da elaboração de relatórios gerenciais que facilitem o conhecimento e acompanhamento de toda a evolução da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony, BANKER, Rajiv, KAPLAN, Robert e YOUNG, S. Mark, Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

FORTUNA, Eduardo, Mercado Financeiro. 14ª Edição. São Paulo: Qualitymark, 2001.

HORNGREN, Charles, Contabilidade Gerencial. 12ª Edição. Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, Contabilidade Gerencial. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, Controladoria – Seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luis, Contabilidade Gerencial – Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

PIZZOLATO, Nélio Domingues, Introdução à Contabilidade Gerencial. Makron Books, 1998.

STAIR, Ralph, Princípios de Sistemas de Informação. 2ª Edição. Editora LTC, 1998.

Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações – FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, USP. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1995.

Resolução Nº 2.682 Banco Central do Brasil, 1999.