

FERNANDA MARCOLA TIMOSSI

PROJEÇÃO DE CENÁRIOS: UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO FLEXÍVEL
EM UMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: Prof^ª Dra. Márcia Bortolucci Espejo

Curitiba
2010

RESUMO

TIMOSSI, MARCOLA, F. Projeção de Cenários: Utilização do Orçamento Flexível em uma empresa do setor financeiro.

Este trabalho objetiva demonstrar o quão necessário se faz o planejamento em qualquer segmento, pois com a concorrência no mercado e constantes crises, é importante se precaver e já ter certas estratégias para contornar situações de crise. No mercado financeiro, o qual a empresa estudada se insere, mais que qualquer outro segmento sofre com as oscilações do mercado, e com isso, é necessário ter um controle bastante forte e concreto, para que se tenha uma fotografia bastante clara da situação da empresa e quais as possíveis saídas para um momento desfavorável. Na presente pesquisa, foi analisado o orçamento atualmente utilizado pela empresa, o Orçamento Empresarial, e comparado com o Orçamento Flexível em alguns patamares de receita. Como a mesma opera sem lucro, atualmente, os patamares de aumento de receita, foram os mais favoráveis, em contrapartida, qualquer queda de receita, trouxe grandes perdas. Com tais análises, foi possível observar, que mesmo a empresa operando com patamares bastante consideráveis de receita, isso acaba não sendo suficiente para suprir os gastos fixos e variáveis que ela possui. Principalmente no que tange a perdas com empréstimos, que, pelo fato de a mesma trabalhar com um público de classes C e D, é bastante alta a inadimplência. Para isso, a utilização do orçamento flexível é bastante bem vinda, já que com ele é possível fazer simulações de vários níveis de receitas e observar o comportamento de seus resultados, assim, podendo analisar onde está concentrado o 'problema' da empresa, e como ela pode, de repente cortar custos e em contrapartida, aumentar o lucro consideravelmente.

Palavras Chave: Orçamento, Orçamento Flexível, Planejamento, Cenários.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vários tipos de planejamento e controle orçamentário.....	12
Figura 2: Evolução dos processos Orçamentários.....	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Análise Comparativa por Cenários.	31
Tabela 2: Representatividade de Despesas Fixas com relação à Margem do Negócio	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Composição do Resultado Operacional.....	32
--	----

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	8
1.2	OBJETIVOS	9
1.2.1	OBJETIVO GERAL	9
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3	JUSTIFICATIVA	10
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO	12
2.2	ORÇAMENTO	13
2.2.1	ETAPAS DO ORÇAMENTO	14
2.2.1.1	ORÇAMENTO DE VENDAS	14
2.2.1.2	ORÇAMENTO DE FABRICAÇÃO	16
2.2.1.3	ORÇAMENTO DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS	16
2.2.1.4	PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	17
2.2.1.5	ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO	17
2.2.1.6	ORÇAMENTO DE CAIXA	17
2.3	MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O SETOR FINANCEIRO	18
2.4	ORÇAMENTO EMPRESARIAL E ORÇAMENTO FLEXÍVEL	19
3	METODOLOGIA	23
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	23
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
4	ANÁLISE DOS DADOS	24
4.1	DA ELABORAÇÃO DOS ORÇAMENTOS POR CENARIOS	24
4.1.1	DETERMINAÇÃO DAS DESPESAS	24
4.1.2	DESPESAS PESSOAIS	24
4.1.3	DESPESAS INSTALAÇÕES	25
4.1.4	SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	25

4.1.5	OUTRAS DESPESAS.....	25
4.1.6	LITIGAÇÃO.....	25
4.1.7	AMORTIZAÇÕES	26
4.1.8	TRANSACIONAIS IMPOSTOS.....	26
4.1.9	FATURAMENTO DIRETO TI.....	26
4.1.10	DESPESAS CENTRALIZADAS	26
4.1.11	REDESCONTO – CONSUMIDOR	26
4.1.12	TAXAS	26
4.2	DETERMINAÇÃO DAS RECEITAS.....	27
4.3	ANÁLISE DOS CENÁRIOS	27
4.3.1	CENÁRIO ATUAL.....	28
4.3.2	AUMENTO DE 20% NAS VENDAS.....	29
4.3.3	AUMENTO DE 35% NAS VENDAS.....	29
4.3.4	AUMENTO DE 50% NAS VENDAS.....	30
4.3.5	DIMINUIÇÃO DE 20% NAS VENDAS	30
4.3.6	DIMINUIÇÃO DE 35% NAS VENDAS	31
4.4	ANÁLISE COMPARATIVA POR CENÁRIOS.....	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	34
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICES.....	37

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva apresentar ao Curso de Especialização em Controladoria, uma Análise de Projeções de Cenários em uma empresa do setor financeiro, tendo como base, dados fornecidos pela própria empresa a qual utiliza o método de orçamento Empresarial.

Os Planejamentos estratégico e orçamentário têm sido fundamentais nas empresas atualmente, pois para que possam ampliar seus horizontes é necessário que haja planejamento. Um dos pontos fundamentais para o planejamento é o Orçamento, no qual é possível planejar lucro, despesas, bem como fixar padrões de gastos para a empresa.

Para Araújo (2001), “para se tornarem competitivas, e sobreviverem no mercado, as organizações têm procurado tornar-se fornecedores de baixo custo, no longo prazo, gerenciando preços e lucratividade por produto ou serviço”, além disso, também é necessário que a empresa invista num plano orçamentário bem elaborado, no qual ela possa se balizar e corrigir certos desvios.

Como cada empresa possui diferentes meios de administrar por possuírem diferenças de produtos, clientes, etc., para cada uma existe um método orçamentário que se enquadre de uma maneira mais acertada.

No presente estudo, além de outros métodos que serão citados, o enfoque maior será no Orçamento Flexível, que de acordo com Lunkes (2003), foi lançado no início de 1970, na Alemanha, por Kilger e Plaut, chamado de “Grenz Plankostenrechnung” ou GPK. Tal método era dividido entre dois princípios: os centros de responsabilidade com o controle e o cálculo de custo por produto, e a separação entre custos fixos e variáveis.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Atualmente para que uma empresa consiga se manter financeiramente estável é necessário planejamento. Segundo Frezatti (2000), o planejamento de negócios

objetiva abranger todo o processo, envolvendo os planos estratégicos, administrativos e operacionais, e é nesse 'envolvimento' que se pode analisar e inserir o controle orçamentário.

Para que uma empresa tenha implantado o controle Orçamentário, é necessário que essa opte por um tipo de orçamento, o qual se enquadre da melhor maneira de acordo com o perfil da empresa. Analisando esse aspecto, o problema que será apresentado nesse trabalho será o seguinte: **“Como seria a aplicação do Orçamento Flexível em uma empresa do setor financeiro?”**.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O Objetivo geral desta pesquisa é o de analisar o desenvolvimento do Orçamento Flexível em uma empresa do setor financeiro, verificando suas vantagens e desvantagens com relação ao método de Orçamento utilizado por ela.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para este projeto são os seguintes:

- verificar quais os principais tipos de orçamento existentes e suas vantagens / desvantagens para o setor
- verificar qual o tipo de orçamento empregado para a empresa do setor financeiro utilizada como base para esta pesquisa
- analisar quais as dificuldades de aplicar o Orçamento Flexível em uma empresa do setor financeiro
- verificar possíveis falhas ou dificuldades para o Orçamento utilizado
- elaborar o Orçamento Flexível para um exercício
- fazer um comparativo demonstrando as principais discrepâncias entre os dois métodos

- apresentar as conclusões obtidas através dos comparativos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O papel do *Controller* em qualquer empresa independente de seu porte tem sido cada dia mais fundamental para seu crescimento e desenvolvimento. Em uma empresa do ramo financeiro, em especial, a atuação do *Controller* focando na administração financeira pode direcionar a empresa muito mais facilmente para uma tranquilidade financeira.

Esta pesquisa justifica-se pelo fato de que para haja um efetivo enfoque do *Controller* na administração financeira, é necessário que seja feito um planejamento orçamentário eficaz, afinal, uma administração financeira depende muito de estabelecer metas e cumpri-las na medida do possível.

Outra justificativa dá-se pelo aprofundamento em um tema de extrema importância para a atuação na área de controladoria, por meio de diferentes enfoques e perspectivas contrapondo diferentes tipos de orçamentos.

Pode-se citar também a possibilidade de aplicar conceitos vistos no decorrer do curso em empresas do ramo financeiro, bem como em outros ramos, pois será possível o conhecimento mais aprofundado a respeito do tema.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O texto apresentado foi estruturado em cinco seções, das quais na primeira, foi apresentada a Introdução onde foi colocado o tema, o problema da pesquisa e os objetivos do trabalho. A segunda seção, intitulada Referencial Teórico, demonstra o levantamento bibliográfico realizado no qual há um embasamento teórico para as questões apresentadas na pesquisa. A Metodologia, apresentada na terceira seção, demonstra como a pesquisa é caracterizada. Na quarta seção é demonstrado como foram formados os valores da pesquisa, como foram formulados os cenários e os

2 REFERENCIAL TEÓRICO

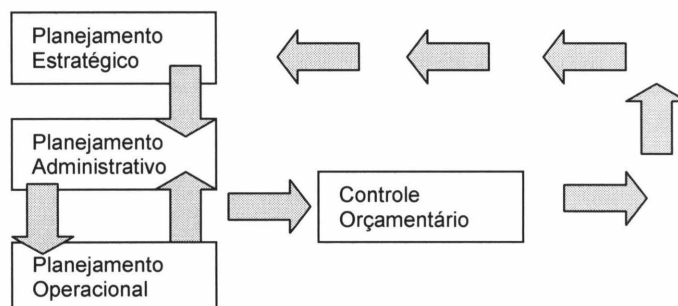
2.1 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Welsch (1983) fala sobre a necessidade do estabelecimento de metas e objetivos, tanto nas empresas, quanto fora delas, pois é impossível dirigir as atividades e analisar sua eficiência com que as mesmas foram executadas, sem que haja o planejamento.

Segundo o mesmo autor, entre as principais técnicas, encontra-se o planejamento e controle de desempenho e de resultados, onde é possível analisar e balizar os ganhos de um determinado período. Também para Horngren, Datar e Foster (2004, p.165), os orçamentos representam uma parcela significativa da maioria dos sistemas de controle de uma empresa e colocam a seguinte afirmação:

O orçamento é a ferramenta contábil comum que as empresas usam para planejar e controlar o que elas precisam fazer para satisfazer seus clientes e ter sucesso no mercado. Orçamentos proporcionam uma medida dos resultados financeiros que uma empresa espera ter de suas atividades planejadas. (HORNGREN; DATAR; FOSTER, 2004, p. 165).

O planejamento numa empresa possibilita analisar os erros do passado, mensurar ganhos do futuro e prever possíveis falhas no decorrer do período, e ele está diretamente ligado ao controle orçamentário, como é demonstrado na figura 1, onde são dispostos os vários tipos de planejamento e onde enquadra-se o controle orçamentário:



Fonte: Frezatti (2000)

Figura 1: Vários tipos de planejamento e controle orçamentário

O planejamento estratégico é iniciado antes do planejamento orçamentário, pois inicialmente deve-se analisar o planejamento do ano corrente, para depois efetuar o planejamento orçamentário do ou dos anos seguintes. Isso se faz necessário para que haja a garantia de consistência entre os pontos de partida e o período planejado, segundo Frezatti (2000).

2.2 ORÇAMENTO

O Orçamento pode ser definido como sendo uma ferramenta de previsão de despesas e receitas, no qual esteja enquadrado na esfera política e social atual ao planejamento orçamentário. Para Lunkes (2003, p.27),

O orçamento é a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período esperado.

Hope e Fraser (2003), acreditam que o orçamento trata-se mais de um processo de desempenho gerencial do que de planejamento financeiro. O orçamento é definido como sendo um plano expresso em termos financeiros que servirá de base para o controle de desempenho, alocação de recursos, redirecionamento dos gastos e o compromisso com os resultados.

Por outro lado, o orçamento traz algumas desvantagens, segundo os mesmos autores citados anteriormente, incluem-se as dificuldades na elaboração do orçamento, o que o torna caro. No entender dos mesmos, o processo é longo e necessita do envolvimento de várias áreas da empresa. Também citam a possibilidade de manipulação dos números, para que os setores não sejam 'penalizados' no exercício seguinte, por exemplo.

Com isso, os autores sugerem que para tais problemas que possa gerar na implantação de um controle orçamentário, a empresa necessita que um sadio processo de gestão permita que se atendam os objetivos mais relevantes dos

acionistas, que se valorize os melhores colaboradores e que se opere com baixo custo, mantendo assim, uma governança efetiva e ética.

2.2.1 ETAPAS DO ORÇAMENTO

Antes da implantação do planejamento orçamentário, segundo Frezatti (2000), deve-se fazer algumas análises, como as que seguem:

- análise externa: observação da área externa e identificação de oportunidades
- análise interna: identificação das necessidades de recursos requeridos para atingir os objetivos, avaliando os recursos humanos, sistemas de informação, tecnologia, metodologia, procedimentos, recursos materiais, etc.
- ameaças e oportunidades: verificar o crescimento do mercado potencial e entrada de novos concorrentes, por exemplo.
- pontos fortes e fracos: análise de sua força e de suas vulnerabilidades, para que a mesma possa investir nos pontos fortes e eliminar os pontos fracos.

Após auferir as análises descritas, é possível iniciar o planejamento orçamentário, que consiste em: Orçamento de Vendas, Orçamento de Produção, Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas, Orçamento de Marketing, Projeção dos Demonstrativos Contábeis, Orçamento de Caixa e Orçamento de Investimento.

2.2.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

O Orçamento de vendas consiste no ponto de partida para a elaboração do orçamento. Nele são estimadas as quantidades a serem vendidas e o preço a ser praticado, bem como as condições de recebimento das vendas (a vista ou a prazo), sendo a base para as outras etapas da elaboração do orçamento, dessa forma, a elaboração imprecisa dessa etapa, poderá prejudicar as demais.

O primeiro passo para elaborar o Orçamento de vendas é definir os fatores limitadores ou as restrições. De acordo com Lunkes (2003), também é necessário fazer um diagnóstico do ambiente interno e externo observando fatores que podem interferir nas previsões de vendas da empresa:

⇒ Fatores internos:

- Produção
- Vendas e Marketing
- P&D e Engenharia
- Gestão e Finanças
- Outros

⇒ Fatores externos:

- Mercado
- Competitivos
- Econômicos e Governamentais
- Tecnológicos
- Sociais e Culturais

Deve-se levar também em consideração a opinião do departamento de vendas acerca das previsões pretendidas, bem como os prazos, tendências e demais estimativas.

2.2.1.2 ORÇAMENTO DE MARKETING

Segundo Frezatti (2000), normalmente as organizações iniciam o planejamento orçamentário pelo chamado plano de marketing. Segundo o mesmo autor, consiste em indicar a atividade comercial da empresa, no que tange a volume físico de venda, por período, área, preço, etc. Deve também, fazer definições de política de descontos, prazos, gastos com comunicação e despesas comerciais.

2.2.1.3 ORÇAMENTO DE FABRICAÇÃO

A função do orçamento de fabricação é assegurar que seja suprimida a demanda que o orçamento de vendas irá gerar. Para isso, deve ser levado em consideração também, fatores como armazenagem, disponibilidade de mão de obra, prazos, equipamentos, entre outros.

Como sub-itens do Orçamento de Fabricação, tem-se o Orçamento de Matéria Prima, Orçamento de Mão de Obra Direta e Custos Indiretos de Fabricação:

- Orçamento de Matéria Prima: Este determina os padrões de consumo de cada tipo de matéria prima necessários para atender a demanda estabelecida.

- Orçamento de Mão de Obra Direta: Estima as necessidades de recursos humanos, treinamentos, recrutamentos, especificação e divisão de tarefas e administração salarial.

- Custos Indiretos de Fabricação: Engloba todos os custos fabris não enquadrados como sendo mão de obra direta ou matéria prima.

2.2.1.4 ORÇAMENTO DAS DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS

Neste item estão inclusas as despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal, bem como viagens, telefone, material de escritório e demais despesas inerentes aos departamentos de vendas e administração.

Para isso é necessário uma análise dos gastos de cada centro de custo, bem como suas variações no decorrer de um período. Nos departamentos de vendas, é comum observar certa sazonalidade em determinados nichos de mercado, o que deve ser bem analisado e previsto nesse tipo de orçamento.

Para as demais despesas deve também ocorrer análises precisas de picos de gastos, pois cada empresa possui suas particularidades.

2.2.1.5 PROJEÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Após a elaboração de todos os orçamentos, é possível elaborar o orçamento geral, no qual poderá ser observado o lucro do período. A Demonstração de Resultado do Exercício poderá ser obtida através dos orçamentos auxiliares (orçamento de vendas, de fabricação e de despesas operacionais).

O Balanço Patrimonial poderá ser comparado ao do exercício anterior, para que se observe alguma discrepância demasiada nos valores.

2.2.1.6 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO

Para elaborar esse orçamento, Lunkes (2003), afirma que devem ser consideradas as despesas relativas a aquisições de máquinas ou veículos, melhorias prediais ou qualquer outra despesa de caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços, de maneira que tais gastos reduzam custos e melhorem a eficiência operacional e administrativa.

Com esse orçamento, pode-se avaliar a viabilidade econômica dos projetos da corporação, sendo possível medir e avaliar o tempo de retorno de suas aplicações, em decorrência de novos investimentos. Para tanto é necessário também estimar os fluxos de caixa que serão gerados com tais projetos, pois a empresa investe recursos para que no futuro possa recuperar o montante investido acrescido de um retorno financeiro, comparando assim, os fluxos atuais com os incrementais, para depois haver a decisão acerca do investimento.

2.2.1.7 ORÇAMENTO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (1983), o objetivo do Orçamento de Caixa é o de proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução das operações necessárias. Este orçamento deve assegurar uma margem de segurança, pois ele está sujeito a falhas no decorrer do exercício, atendendo assim, um eventual erro.

Para a elaboração desse orçamento, pode-se elaborar um fluxo de caixa, relacionando entradas e saídas previstas, indicando excessos ou insuficiências de saldos, necessidades de empréstimos ou financiamentos, bem como a necessidade de aplicação de excessos de recursos.

Os itens que comporiam esse orçamento seriam os agrupamentos de clientes, fornecedores, e não necessariamente analiticamente tais grupos. Com relação ao prazo de aplicação desse orçamento, se daria de acordo com a necessidade da empresa, devendo ser analisada as flutuações de caixa, sazonalidades, a natureza da organização e a liquidez da mesma.

2.3 MÉTODOS ORÇAMENTÁRIOS: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA O SETOR FINANCEIRO

De acordo com Welsch (1973), orçamento é definido como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro. É a concretização das políticas, planos, objetivos, e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo. Para Catelli (1972), o orçamento pode ser definido como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para uma futura avaliação de desempenho.

Para que haja uma aplicabilidade eficiente da prática orçamentária, é necessário que sejam feitas consultas às áreas de interesse e estas juntamente ao *Controller* e a alta administração decidam os horizontes a seguir, pois não basta criar um planejamento sem que este tenha condições de ser seguido.

Segundo Horngren, Foster e Datar (1997), para que haja uma administração boa, é necessário seguir o seguinte fluxo orçamentário:

- planejamento do desempenho da empresa como um todo, incluindo subunidades;
- estabelecimento de parâmetros;
- análise das variações dos planos, seguidas das respectivas ações corretivas;

- replanejamento, respeitando a mudança das condições e *feedbacks*.

Havendo a participação das demais áreas, seria possível obter orçamentos parciais, os quais seriam englobados em um único orçamento, o que obrigaria os gestores a fazerem planos de acordo com as outras partes envolvidas, o que também facilita a coerência no orçamento global, além de uma maior eficiência na utilização dos recursos, assim como ajustar às atividades prioritárias.

Já para Hope e Fraser (2003), o Orçamento é uma ferramenta desnecessária, pois empresas se prendem aos valores orçados e trabalham no limite dos valores pré-determinados, atribuindo uma receita para o período seguinte para não demonstrar receitas a maior, e superestimando despesas para que o orçamento do próximo período não esteja demasiadamente 'apertado'. Assim, a não utilização das ferramentas orçamentárias teriam como consequência o ganho de tempo para criação de indicadores alternativos, financeiros e não-financeiros, além do que o pessoal não ficaria preso a metas financeiras, agindo de acordo com as reais demandas de faturamento e despesas.

O que se pode citar referente às limitações, é que o controle orçamentário é uma estimativa de valores, sendo sujeito a alterações advindas de fatores externos como: demanda, políticas econômicas, variações da economia global, entre outras. Outro ponto é o de que usualmente alguns departamentos não atingindo o valor previsto dos gastos anuais, este pode efetuar dispêndios desnecessários, pois acredita que para o ano seguinte o valor orçado poderá ser menor. Ou ainda o contrário: o setor utilizando todo o orçado para o ano deixa de efetuar gastos vitais para não "estourar" o orçamento.

2.4 ORÇAMENTO EMPRESARIAL E ORÇAMENTO FLEXÍVEL

O Orçamento deve servir como uma ferramenta ao gestor, e para isso, deve adaptar-se a necessidade empresarial, analisando o que melhor se adapte aos objetivos, métodos de controle e mensuração. Lembrando que cada empresa possui

suas particularidades e para cada uma delas, pode se optar por um determinado tipo de orçamento, avaliando previamente em qual deles ela se adaptará e trará maiores ganhos.

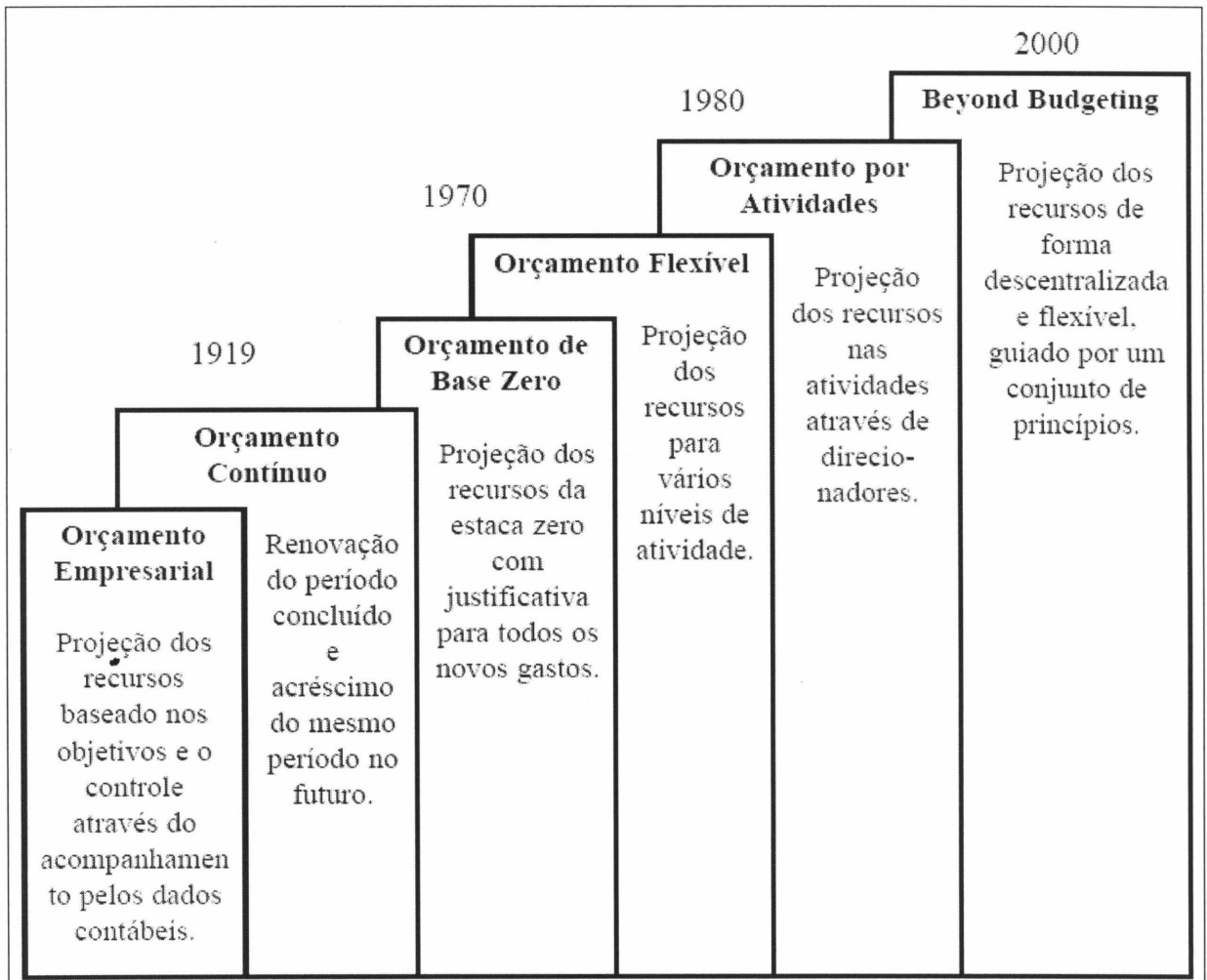
De acordo com Lunkes (2003) Pode-se estabelecer o orçamento em função de:

- unidade de medida: orçamento operacional, orçamento financeiro, etc.
- método de classificação das transações: orçamento por recursos, orçamento por atividades, etc.
- comportamento modelizado dos custos; orçamento fixo, orçamento flexível, etc.
- nível de análises previstas: orçamento empresarial, orçamento por atividades, orçamento flexível, etc.
- da forma de elaboração: orçamento contínuo, orçamento de tendência, orçamento de base zero, etc.

O orçamento que inicialmente foi utilizado foi o Empresarial, o qual historicamente ganhou relevância a partir da metade do século XX, entre os anos 50 e 60. Esse método tem como ponto de partida o orçamento de vendas, no qual trará os demais valores baseados nas estimativas de vendas da empresa. Para isso, é necessário avaliar os fatores internos e externos da empresa, fazendo um diagnóstico através de tendências de mercado, opinião da área comercial, entre outros. Este tipo de orçamento traz como desvantagem a perpetuação de valores do passado, já que se baseia em períodos anteriores para ser elaborado. Esse orçamento é o atualmente utilizado pela empresa pesquisada.

Após o empresarial, surgiu o orçamento contínuo, o qual privilegia uma revisão contínua, onde se exclui os dados do mês findo e inclui-se o mesmo mês do ano subsequente. O próximo passo foi a criação do orçamento de base zero onde há a projeção dos dados em pacotes de decisão como se as operações estivessem começando naquele momento, sem a necessidade de justificar os gastos. Após o OBZ, surgiu o orçamento flexível, o qual é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade (LUNKES, 2003).

Posteriormente, surgiu o orçamento por atividades com projeção dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores de custos, trabalho e recursos. Por fim, o beyond budgeting, o qual utiliza meios mais relativos e adaptáveis de planejamento, avaliação e controle de desempenho. Na Figura 1 apresenta-se a descrição sintetizada de cada processo.



Fonte: Lunkes (2003).

Figura 2: Evolução dos processos Orçamentários

Horngrén, Foster e Datar (2004), diferenciam os orçamentos estático e flexível, demonstrando primeiro como sendo elaborado com o nível de produção planejado no início do período e o outro após a produção real já é conhecida, baseando-se nela.

Os mesmos autores supracitados criaram um método baseado em cinco etapas para a elaboração do orçamento flexível, avaliando custos variáveis ou fixos de acordo com a produção:

1 - determinação do preço orçado unitário de venda, dos custos unitários variáveis orçados, e dos custos fixos orçados;

2 - criação da quantidade real de medidas receitas;

3 - montagem do orçamento flexível com base na receita unitária orçada e no número real de medidas da receita;

4 – valorações da quantidade real das medidas de alocação dos custos

5 - elaboração do orçamento flexível de custos, baseados nos custos variáveis unitários orçados, custos fixos e quantidade real das medidas de custo.

O orçamento flexível traz como sua principal vantagem a de funcionar de acordo com as despesas fixas e variáveis, demonstrando, basicamente, como as despesas variáveis se comportarão frente uma variação positiva ou negativa de receita ou produção.

Em contrapartida, mesmo que haja um volume estático de vendas ou produção, não significa que o nível de despesas fique estável. Com isso, é possível “mascarar” possíveis desvios no decorrer do período.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa pode se qualificar como sendo um estudo de caso qualitativo e descritivo, pois, segundo Chizzotti (1998, p.102),

O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora.

Segundo Thomas, Nelson e Silverman (2007), uma pesquisa descritiva tem a função de buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrição objetiva.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa por ser direcionada, e também pelo fato de a pesquisa buscar descrever determinado modelo, mediante contato direto e interativo do pesquisador com o elemento estudado demonstrando suas características e particularidades.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A base pesquisada trata-se de uma empresa do ramo financeiro, a qual efetua empréstimos para pessoas físicas (para qualquer tipo de emprego com a quantia contratada), ou então para a compra de bens, como eletrodomésticos, eletrônicos, etc.

A empresa forneceu o orçamento projetado referente ao ano de 2009, no qual não havia nenhuma planilha auxiliar ou fórmula de Excel, na qual fosse possível de analisar como a mesma chegou a tais números. Sendo assim, para que fosse possível calcular as despesas variáveis, foi necessário avaliar quais despesas variavam de acordo com a receita, e fazer uma média dos índices de variação.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 DA ELABORAÇÃO DOS ORÇAMENTOS POR CENARIOS

Para a elaboração os cenários, foi necessário que houvesse a planilha base, no caso da empresa pesquisada, foi utilizado o orçamento de 2009. Após a segregação das despesas entre fixas e variáveis, e a que nível elas variavam de acordo com a receita, foram determinados os patamares de crescimento e decréscimo a que a empresa poderia variar.

Assim, foram criadas fórmulas com os percentuais de representatividade da receita, ou a fixação das despesas fixas, e acrescentando ou decrescendo os percentuais desejados; automaticamente foi possível obter os cenários. Porém, como a empresa não forneceu tais percentuais de representatividade, foi necessário analisar os dados fornecidos, conforme descrito a seguir.

4.1.1 DETERMINAÇÃO DAS DESPESAS

Para cada item de despesa, foi necessário fazer uma análise de como a empresa apura cada um dos valores apresentados, pois a mesma não dispôs as planilhas de cálculos. Para todos os períodos, a forma de obtenção dos valores foi o mesmo.

4.1.2 DESPESAS PESSOAIS

A empresa conta com o número fixo de 189 estagiários, e um número inicial para o período de 2.084 funcionários. Como ela almeja um crescimento para o próximo período, prevê a contratação de 30 funcionários/mês. O multiplicador para os salários, obtido através da media anual é 1,58.

As horas extras têm um valor fixo e os impostos variam de acordo com os salários, assim como todos os benefícios.

Para os pagamentos extras, os valores de Bônus, Bônus Extra, Redundância e Imposto de Redundância apresentam-se fixos. Irão variar de acordo com os salários somente os Trabalhos Extras e o valor de dedução Projetos de Capitalização (valor descontado de intercompanhias).

4.1.3 DESPESAS INSTALAÇÕES

A estimativa dos valores de gastos com Processamento de Dados são fixos até a metade de cada período, e os gastos com Materiais possuem um valor fixo.

Valores que representam os gastos com Manutenção, Utilitários e Aluguel Terceiros são fixos, já o Aluguel Intercompanhias possui um valor variável de acordo com a receita.

4.1.4 SERVIÇOS TERCEIRIZADOS

Com exceção dos valores de Serviços Terceirizados Auditoria, que são fixos, todos os demais são variáveis de acordo com a receita.

4.1.5 OUTRAS DESPESAS

Os valores que permanecem fixos, classificados como outras despesas são: Custas Judiciais, Derrote Pagamentos-Não Litigação, Sanções, Segurança e Seguros. As despesas com Transporte Geral são alteradas trimestralmente com um índice de 0,056.

Todas as demais são variáveis de acordo com a receita.

4.1.6 LITIGAÇÃO

Os valores de Advogados-Taxas são variáveis de acordo com a receita, já as demais despesas com litigação são todas fixas.

4.1.7 AMORTIZAÇÕES

As amortizações apresentam valores fixos.

4.1.8 TRANSACIONAIS IMPOSTOS

Os impostos apresentam valores variáveis, e possuem variação de acordo com a receita.

4.1.9 FATURAMENTO DIRETO TI

Todos os valores agrupados nesse item, apresentam valores variáveis de acordo com a receita, pois estes são rateados com intercompanhias.

4.1.10 DESPESAS CENTRALIZADAS

Exceto o valor referente à Bônus, que é um valor fixo, os demais são todos variáveis de acordo com a receita.

4.1.11 REDESCONTO – CONSUMIDOR

Esse valor é calculado de acordo com a receita, já que referem-se às renegociações de dívidas de clientes.

4.1.12 TAXAS

As taxas são calculadas com base na receita, pois elas são despesas rateadas ou reembolsáveis (ou a reembolsar) por intercompanhias.

Os valores de pagamentos a Outros Convênios e Outras Receitas são fixos. Para os períodos analisados, a obtenção dos valores seguiu os mesmos critérios.

4.2 DETERMINAÇÃO DAS RECEITAS

A empresa analisada possui dois tipos de produtos principais: o EP (Empréstimo Pessoal), e o CDC (Crédito Direto ao Consumidos). O EP se caracteriza por aquele empréstimo cujo consumidor determina onde e como fará uso do dinheiro, e efetuando seu pagamento diretamente à financeira. O CDC é feito por intermédio de lojas, na qual o consumidor fará a compra nessa loja e a financeira fará a quitação de um bem adquirido a ela; dessa maneira o cliente terá uma dívida com a financeira e não à loja a qual ele comprou o bem. Para efetuar o pagamento, o consumidor poderá fazê-lo na financeira ou mesmo na loja. As renegociações geralmente são feitas por empresas terceirizadas, ou seja, empresas de cobrança.

O maior volume de vendas se dá por meio do CDC, por serem valores maiores a cada empréstimo. O volume de vendas mensal é estipulado pelo presidente da financeira, não havendo um critério definido. Estes valores tornam-se metas das filiais.

Para cada mês também é calculado um spread, o qual é determinado igualmente pela presidência da financeira, e, tendo o volume e o spread, é possível observar a margem estimada para cada mês. Para os valores das renegociações o spread é negativo, visto que o “lucro” nesses casos são subtraídos, havendo a intenção de somente recuperar a quantia do empréstimo, não levando em conta possíveis ganhos com o recebimento do empréstimo, haja vista que nesses casos, já foram dados como valores não recebíveis.

Para o cálculo das perdas, tem-se o índice de 0,3137, o qual é aplicado a todos os meses. Em todos os períodos analisados foram utilizados os mesmos critérios para obtenção dos valores.

4.3 ANÁLISE DOS CENÁRIOS

Para que fosse possível fazer um comparativo de possíveis incrementos ou decréscimos de vendas, foram elaborados cinco cenários: aumento de 20% nas

vendas, aumento de 35% nas vendas, aumento de 50% nas vendas, diminuição de 20% nas vendas e diminuição de 35% nas vendas.

Para a obtenção dos valores das receitas, verificou-se o percentual de representatividade de cada produto sobre o montante mensal, acrescentou-se percentual desejado para cada produto no montante anual, e após isso, foram calculados os valores de receita mensal. Para as despesas e taxas foram utilizados como base inicial os dados apresentados pela empresa e utilizando as variáveis descritas nos itens 4.1 e 4.2 deste.

4.3.1 CENÁRIO ATUAL

O cenário atual no qual a empresa disponibilizou (orçamento previsto do ano de 2009), a empresa orçou um faturamento total de \$24.755.484,00, sendo desse total um volume de \$2.362.835,00 em EP, e \$15.983.417,00. A diferença de \$6.409.232,00 é composta por renegociações de EP e CDC no montante de \$5.185.330,00 e o restante refere-se a renegociações de outros produtos \$1.223.902,00.

O alto volume de renegociações é devido ao fato de a empresa possuir um alto índice de inadimplência, cerca de 31% orçado mensalmente.

As despesas estão no patamar de \$598.626,00 onde estão inclusas as despesas de pessoal, fixas e variáveis. Além das chamadas despesas, a empresa controla separadamente o que ela denomina como sendo "taxas", as quais somam valores de intercompany, ou seja, valores reembolsáveis ou a reembolsar a empresas ligadas. Para esse item, a empresa tem uma soma de \$439.142,00.

O resultado orçado para o período pesquisado ficou em -\$24.022,00, antes dos impostos, e de -\$15.722,00, pois houve \$8.300,00 de crédito de impostos.

4.3.2 AUMENTO DE 20% NAS VENDAS

Com um acréscimo de 20% nas vendas, os valores de empréstimos de EP aumentam de \$2.362.835,00 para \$2.835.402,00 e os de CDC de \$15.983,417 para \$19.180.100,00, as renegociações que apresentavam o montante de \$6.409.232,00 e foram para \$7.691.078,00. O valor total de receitas, já contando com as renegociações e perdas, sobe de \$16.989.689,00 para \$20.387.627,00.

Avaliando as despesas, estas teriam um aumento de \$84.988,00 o que representa um acréscimo de 14,20%, devido ao fato de apresentar despesas fixas as quais não se alteram com o aumento das vendas. O grupo que menos sofreu alteração foi o de Outras Despesas variando somente 1,43% e as Despesas Centralizadas variou 20,86%. Essas variações se devem ao fato de possuírem despesas fixas.

No caso das taxas, como em sua grande maioria os valores são variáveis, a diferença apresentada com o acréscimo de 20% nas vendas foi de \$87.538,00, o que representa um acréscimo de 19,93%, o que é considerado atraente, já que cresceu sete pontos percentuais a menos que as receitas.

Analisando o consolidado de despesas e receitas é possível observar que o resultado antes dos impostos teve um aumento de 125,41%, o que é bastante interessante, visto que no patamar atual a empresa opera com \$24.022,00 negativo, e com esse incremento de 20% nas vendas esse valor cresce para \$6.104,00 positivo.

4.3.3 AUMENTO DE 35% NAS VENDAS

Com um aumento de 35% nas vendas, os valores de empréstimos de EP cresceram para \$3.189.829,00 e os de CDC para \$21.577.613,00. Com relação às renegociações, os valores com o aumento nas vendas iriam para \$8.652.463,00. O valor total de receitas, iriam para \$22.936.081,00.

Com relação às despesas, teriam um aumento de \$148.729,00 representando um acréscimo de 24,85%, ou seja, 5,15 pontos percentuais a menor que o percentual

de aumento de vendas. O grupo de despesas que menos sofreu alterações foi o de Outras Despesas variando 2,51% e as Despesas Centralizadas variou 36,50%.

Com relação às Taxas, a variação foi de 34,88%, um pouco abaixo do percentual de aumento das vendas. Analisando o consolidado, observou-se que o resultado antes dos impostos teve um aumento de 219,47%, um percentual bastante considerável, comparado com o aumento de receitas. O valor do resultado antes dos impostos ficaria em \$28.698,00.

4.3.4 AUMENTO DE 50% NAS VENDAS

Com esse incremento, o valor de EP passaria para \$3.544.254,00, de CDC para \$23.975.125,50. O total de renegociações ficaria em \$9.613.848,00. Já sendo deduzidos os valores de perdas, o valor total de receitas ficaria em \$25.484.534,00.

Comparando-se o valor de despesas, o grupo de outras despesas sofreria um acréscimo de somente 3,59%, e o de maior acréscimo seria o de Despesas Centralizadas com um acréscimo de 52,15%, 2,15 pontos percentuais a mais que o aumento de receitas.

Analisando as variações de Taxas, estas tiveram um acréscimo de 49,83%, um percentual um pouco abaixo do crescimento das vendas. Avaliando o consolidado de Despesas e Receitas, observa-se que houve um aumento no resultado antes dos impostos no valor de \$75.315,00, ou seja, 313,52% de aumento, o que é bastante atrativo e compensador.

4.3.5 DIMINUIÇÃO DE 20% NAS VENDAS

Com um decréscimo de 20% nas vendas, os valores de EP seriam \$1.890.269,00, os de CDC \$196.786,00 e as renegociações ficariam no patamar de \$5.127.386,00. O total de receitas ficaria em \$13.591.751,00.

Com tal redução, o grupo de despesas Centralizadas teria uma redução de 20,86% (a maior redução), e o de Outras Despesas teria uma redução de somente 1,43%, já analisando as Taxas; essas teriam uma redução de 19,93%.

Comparando o consolidado, foi possível observar uma redução de \$44.481,00 no resultado antes dos impostos, ou seja, uma redução de 185,17%.

4.3.6 DIMINUIÇÃO DE 35% NAS VENDAS

Com a diminuição das vendas a um patamar de 35%, o volume de receitas de EP ficaria em \$1.535.843,00 o de CDC em \$10.389.221,00, as renegociações ficariam em \$4.166.001,00 e o total de vendas fecharia em \$11.043.298,00.

As despesas de maior decréscimo, como nos outros cenários, seria o grupo de Despesas Centralizadas com um decréscimo de 36,50%. O de menor decréscimo ainda seria o de Outras Despesas com uma queda de 2,51%. As taxas teriam uma queda de 34,88%.

Analisando o Consolidado, observa-se uma queda de \$77.841,94 no resultado antes dos impostos, o que representa uma queda de 324,04%.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA POR CENÁRIOS

Ao observarmos a tabela 1, pode-se constatar que mesmo com um incremento de 50% nas vendas, o lucro sobre a margem do negócio atinge o percentual de somente 2,20%, ou seja, um lucro bastante baixo face ao esforço de vendas. Também percebe-se o quanto o aumento ou diminuição interfere no resultado geral do período. O que se poder notar, é que independente do percentual de aumento ou decréscimo da margem do negócio, o resultado operacional está negativo.

Tabela 1: Análise Comparativa por Cenários.

	Cenário atual	Aumento 20% nas vendas	Aumento 35% nas vendas	Aumento 50% nas vendas	Diminuição 20% nas vendas	Diminuição 35% nas vendas
Margem do Negócio	1.014.256,67	1.218.112,38	1.371.004,21	1.523.896,01	810.400,98	657.509,19
Despesas e Comissões Líquidas	26.867,10	32.290,51	36.358,07	40.425,63	21.443,69	17.376,13

Receitas Operacionais Totais	1.045.923,77	1.255.202,89	1.412.162,28	1.569.121,63	836.644,67	679.685,32
Perdas com empréstimos	(470.824,55)	(564.989,46)	(635.613,17)	(706.236,85)	(376.659,66)	(306.035,97)
Resultado Operacional	(599.121,31)	(684.109,52)	(747.850,69)	(811.591,85)	(528.488,22)	(475.513,39)
Resultado antes dos impostos	(24.022,10)	6.103,91	28.698,42	51.292,93	(68.503,21)	(101.864,04)
Lucro Tributável	(15.722,46)	3.995,01	18.783,12	33.571,22	(44.835,35)	(66.670,02)
Lucro / Margem do Negócio	-1,55%	0,33%	1,37%	2,20%	-5,53%	-10,14%

Isso se deve ao fato de a empresa considerar como Resultado Operacional a soma demonstrada no Quadro 1:

Item	Descrição da Despesa / Receita	Sinal
a	Despesas com Pessoal	(-)
b	Despesas de Litígio	(-)
c	Despesas com Instalações	(-)
d	Outras Despesas	(-)
e	Depreciação	(-)
f	Amortização	(-)
g	Sub-Total de Despesas	= soma a a g
h	Impostos Transacionais	(-)
i	Total de Despesas Diretas	= g+h
j	Despesas IT	(-)
k	Total de Despesas Diretas + IT	= i + j
l	Despesas Centralizadas	(+)
m	Redescontos	(-)
n	Total de Depesas Indiretas	= l + m
o	RESULTADO OPERACIONAL	=k + n

Quadro 1: Composição do Resultado Operacional.

Dessa forma, o resultado chamado de Operacional, não reflete exatamente o Resultado relativo ao negócio, e sim, a soma de despesas operacionais com as Despesas Centralizadas (o que na empresa engloba as despesas reembolsáveis de intercompanhias).

O que se pode considerar como Resultado Operacional, é a linha de Resultado antes dos impostos, onde encontra-se a equação entre o Total de Receitas Operacionais, menos Perdas com Empréstimos, Menos Resultado Operacional (Despesas Operacionais).

Com relação à variação do resultado antes dos Impostos, já com o aumento de 20%, observa-se que já é demonstrado um resultado positivo de \$6,103,91, ou seja, um aumento de 125,41%, e havendo a diminuição de 20%, o decréscimo desse valor é de 185,17%, contra 324,04% com a diminuição das vendas em 50%. Isso se deve ao fato de despesas como Depreciação e Amortização que representam aproximadamente 6% do orçamento atual, não acompanharem o crescimento ou decréscimo nas vendas, pesando mais, no caso do decréscimo.

Segue abaixo a representatividade dessas despesas fixas com relação à Margem do Negócio:

Tabela 2: Representatividade de Despesas Fixas com relação à Margem do Negócio

	Cenário atual	Aumento 20% nas vendas	Aumento 35% nas vendas	Aumento 50% nas vendas	Diminuição 20% nas vendas	Diminuição 35% nas vendas
Margem do Negócio	1.014.257,00	1.218.112,00	1.371.004,00	1.523.896,00	810.401,00	657.509,20
Despesas com Depreciação + Armotização	-58.983,4	-58.983,4	-58.983,4	-58.983,4	-58.983,4	-58.983,4
% de Representatividade	-5,8154%	-4,8422%	-4,3022%	-3,8705%	-7,2783%	-8,9707%

Assim, é possível verificar que com o aumento de 20% nas vendas, essas duas despesas representam 4,84% da Margem do Negócio, e havendo o decréscimo no mesmo percentual, essa soma irá representar 7,28%, ou seja, irá onerar muito mais o resultado da empresa.

As mesmas observações valem para o Lucro Tributável, que com o aumento de 20% nas vendas já apresenta um resultado positivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Ao observar os patamares de crescimento e decréscimo dos cenários, foi possível observar que o grupo de Outras Despesas, o qual inclui entre outros, despesas Custas Judiciais, Viagens, Treinamento, Segurança, é o que menos é influenciado com o aumento ou decréscimo de receitas, isso pelo fato desse grupo ter em sua maioria despesas fixas ou com um percentual muito pequeno da receita. Já o grupo de Despesas Centralizadas é o mais sensível, tendo como praticamente todas as despesas variáveis, alterando muito seus valores de acordo com a receita.

Para que a empresa opere com o resultado operacional fora do negativo, é necessário que ela tenha um incremento de no mínimo 18%. Qualquer patamar de receita abaixo disso, trará prejuízos. Como atualmente ela opera com \$24.022,00 negativos, é necessário que haja um trabalho de redução de despesas fixas ou um incremento de vendas.

Para esse tipo de análise é que se utilizam os Cenários, para observar em que patamar a empresa está e até onde pode decrescer ou aumentar suas vendas e qual impacto trará em seus resultados.

O tipo de orçamento utilizado atualmente pela empresa traz vícios de outros períodos, e de repente esse item pode mascarar a situação real da empresa, pois ela pode estar dirigindo seus esforços para minimizar, de repente um grupo de despesas que não tem um impacto muito significativo numa queda de receita, por exemplo. Para isso, seria interessante que ela elaborasse, além do orçamento utilizado, também o Orçamento Flexível. Com isso, ela conseguiria analisar os limites de receita que ela pode operar, e como as flutuações entre o orçado e o realizado irão interferir no resultado final, e, antevendo tais distorções, ela possa apresentar antecipadamente, soluções para alguma situação de risco.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica.** (Tese doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 3ª ed. São Paulo: Editora Cortez, 1998.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio. **Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do Orçamento Empresarial?** RAE revista de administração de empresas, v. 45, n. 2, 2005.

HOPE, Jeremy, FRASER, Robin. **Quem Precisa de Orçamentos?** Harvard Business Review Brasil, fev. 2003.

HORNGREN, C. T., FOSTER, G., DATAR, S. M. **Cost Accounting: a managerial emphasis.** 9 ed., New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MEYER, Jean. **Gerência Financeira: Controle Orçamentário.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Ao Livro Técnico S.A., 1972.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa - Características, usos e possibilidades.** Pesquisa. FEA/USP: São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em 10/12/2008.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial: teoria e prática.** 4ª Ed São Paulo: Atlas, 1983.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1985.

THOMAS JR, NELSON JK, SILVERMAN SJ. **Métodos de Pesquisa em Educação Física**. 5ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional**. Porto Alegre: Editora Sagra, 1983.

APÊNDICES

PLANILHA ORÇAMENTO PREVISTO 2009 - CONSOLIDADA

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Margem	92.866	82.249	98.871	82.423	86.100	77.358	81.770	78.913	77.566	85.287	82.838	93.037	1.019.279
Alvo da Liquidez	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
Total Margem do Negócio	92.440	81.827	98.465	82.014	85.711	76.952	81.378	78.508	77.164	84.858	82.406	92.533	1.014.257
Despesas / Comissões Reembolsáveis	2.859	2.804	2.768	2.728	2.697	2.666	2.627	2.616	2.635	2.647	2.700	2.765	32.514
Despesas / Comissões Reembolsáveis Gerencial	2.639	2.559	2.491	2.424	2.376	2.340	2.297	2.293	2.329	2.360	2.443	2.537	29.088
Despesas / Comissões Reembolsáveis Intercompanias	15.120	14.865	14.275	13.888	13.618	13.407	13.162	13.137	13.348	13.523	13.999	14.536	166.679
TOTAL DESPESAS / COMISSÕES REEMBOLSÁVEIS	20.618	20.029	19.534	19.040	18.692	18.413	18.085	18.045	18.313	18.531	19.143	19.837	228.280
Despesas / Comissões a Pagar	(3.128)	(3.034)	(2.953)	(2.873)	(2.817)	(2.774)	(2.723)	(2.718)	(2.762)	(2.798)	(2.896)	(3.007)	(34.484)
Despesas / Comissões a Pagar Intercompanias	(15.075)	(14.636)	(14.260)	(13.887)	(13.626)	(13.423)	(13.187)	(13.163)	(13.367)	(13.535)	(13.994)	(14.511)	(166.663)
Despesas / Comissões Centralizadas a Pagar	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL DE DESPESAS / COMISSÕES A PAGAR	(18.224)	(17.691)	(17.234)	(16.781)	(16.465)	(16.218)	(15.931)	(15.901)	(16.149)	(16.354)	(16.911)	(17.539)	(201.397)
Despesas / Comissões Líquidas	(269)	(230)	(186)	(145)	(120)	(107)	(96)	(102)	(126)	(150)	(196)	(242)	(1.971)
Despesas / Comissões Gerenciais Líquidas	2.639	2.559	2.491	2.424	2.376	2.340	2.297	2.293	2.329	2.360	2.443	2.537	29.088
Despesas / Comissões Centralizadas Líquidas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL GERAL DESPESAS E COMISSÕES LÍQUIDAS	2.349	2.309	2.285	2.257	2.235	2.212	2.180	2.170	2.182	2.189	2.226	2.274	26.867
Outras Rendas (PJ)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS	95.189	84.536	101.150	84.672	88.346	79.563	83.958	81.077	79.746	87.448	85.032	95.207	1.045.924
Perdas com Empréstimos	(42.711)	(41.426)	(40.323)	(39.230)	(38.467)	(37.871)	(37.178)	(37.108)	(37.706)	(38.200)	(39.545)	(41.059)	(470.825)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(42.711)	(41.426)	(40.323)	(39.230)	(38.467)	(37.871)	(37.178)	(37.108)	(37.706)	(38.200)	(39.545)	(41.059)	(470.825)
Despesas com Pessoal	(9.820)	(9.874)	(9.934)	(9.991)	(10.057)	(10.125)	(10.191)	(10.270)	(10.364)	(10.454)	(10.573)	(10.687)	(122.340)
Despesas de Litígio	(3.039)	(3.010)	(2.985)	(2.961)	(2.944)	(2.930)	(2.915)	(2.913)	(2.928)	(2.937)	(2.968)	(3.002)	(35.532)
Despesas com Instalações	(2.720)	(2.673)	(2.633)	(2.593)	(2.565)	(2.543)	(2.522)	(2.520)	(2.541)	(2.560)	(2.609)	(2.664)	(31.141)
Outras Despesas	(19.103)	(18.618)	(18.202)	(17.809)	(17.521)	(17.297)	(16.567)	(16.540)	(16.766)	(16.974)	(17.481)	(18.053)	(210.931)
Depreciação	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.185)
Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.799)
Sub-Total de Despesas	(39.597)	(39.090)	(38.670)	(38.269)	(38.002)	(37.810)	(37.110)	(37.158)	(37.514)	(37.841)	(38.546)	(39.321)	(458.928)
Impostos Transacionais	(9.288)	(9.009)	(8.769)	(8.531)	(8.365)	(8.236)	(8.085)	(8.070)	(8.200)	(8.307)	(8.600)	(8.929)	(102.389)
Total de Despesas Diretas	(48.885)	(48.099)	(47.438)	(46.800)	(46.367)	(46.045)	(45.195)	(45.228)	(45.714)	(46.148)	(47.146)	(48.250)	(561.317)
Despesas IT	(7.200)	(6.983)	(6.797)	(6.613)	(6.484)	(6.384)	(6.267)	(6.255)	(6.356)	(6.439)	(6.666)	(6.921)	(79.366)
Total de Despesas Diretas + IT	(56.085)	(55.082)	(54.236)	(53.413)	(52.852)	(52.429)	(51.462)	(51.483)	(52.070)	(52.587)	(53.812)	(55.172)	(640.683)
Despesas Centralizadas	4.982	4.827	4.693	4.560	4.468	4.396	4.312	4.303	4.376	4.436	4.599	4.782	54.733
Redescontos	(1.079)	(1.086)	(1.106)	(1.122)	(1.128)	(1.125)	(1.116)	(1.106)	(1.095)	(1.081)	(1.067)	(1.059)	(13.171)
Total de Despesas Indiretas	3.903	3.740	3.587	3.439	3.340	3.271	3.195	3.197	3.281	3.355	3.531	3.724	41.562
RESULTADO OPERACIONAL	(52.182)	(51.342)	(50.649)	(49.974)	(49.512)	(49.159)	(48.267)	(48.286)	(48.789)	(49.233)	(50.281)	(51.448)	(599.121)
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	296	(8.233)	10.178	(4.532)	367	(7.466)	(1.487)	(4.317)	(6.750)	15	(4.793)	2.700	(24.022)
Impostos	(102)	2.844	(3.516)	1.566	(127)	2.580	514	1.491	2.332	(5)	1.656	(933)	8.300
RESULTADO APÓS IMPOSTOS	194	(5.388)	6.661	(2.966)	240	(4.887)	(973)	(2.825)	(4.418)	10	(3.137)	1.767	(15.722)
LUCRO TRIBUTÁVEL	194	(5.388)	6.661	(2.966)	240	(4.887)	(973)	(2.825)	(4.418)	10	(3.137)	1.767	(15.722)

PLANILHA ORÇAMENTO - RECEITAS

		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Credito pessoal (EP)	Volume	211.019	208.431	208.044	206.356	202.455	196.350	190.261	188.260	186.559	189.600	191.218	184.282	2.362.835
	Spread (%)	9,79	8,94	11,12	9,73	10,53	10,09	10,99	10,69	10,42	11,11	10,38	11,27	10,43
	Margem	20.649	18.631	23.137	20.078	21.520	19.819	20.905	20.128	19.439	21.072	19.843	20.762	245.983
CDC	Volume	1.509.444	1.441.036	1.373.730	1.310.532	1.271.070	1.247.492	1.221.388	1.224.547	1.263.141	1.293.034	1.368.585	1.459.418	15.983.417
	Spread (%)	4,87	4,45	5,62	4,87	5,26	4,88	5,29	5,06	4,83	5,15	4,73	4,99	5,00
	Margem	73.526	64.114	77.265	63.884	66.813	60.937	64.624	61.910	61.068	66.650	64.750	72.859	798.403
Renegociações - EP e CDC	Volume	418.828	423.489	434.435	442.136	445.463	443.860	440.206	436.269	432.083	426.877	422.160	419.524	5.185.330
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(4.753)	(4.116)	(5.166)	(4.777)	(4.813)	(5.037)	(5.474)	(4.886)	(4.744)	(4.592)	(4.264)	(4.566)	(57.187)
Renegociações - Outros Produtos	Volume	106.401	105.193	103.931	103.643	103.562	103.529	102.944	102.038	100.760	99.026	97.255	95.621	1.223.902
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(1.207)	(1.022)	(1.236)	(1.120)	(1.119)	(1.175)	(1.280)	(1.143)	(1.106)	(1.065)	(982)	(1.041)	(13.497)
SUB-TOTAL	Volume	2.245.692	2.178.149	2.120.140	2.062.667	2.022.550	1.991.230	1.954.799	1.951.113	1.982.544	2.008.537	2.079.218	2.158.845	24.755.484
	Spread (%)	4,14	3,78	4,66	4,00	4,26	3,88	4,18	4,04	3,91	4,25	3,98	4,31	4,12
	Margem	92.866	82.249	98.871	82.423	86.100	77.358	81.770	78.913	77.566	85.287	82.838	93.037	1.019.279
Provisão de Perdas	Volume	(704.474)	(683.285)	(665.088)	(647.059)	(634.474)	(624.649)	(613.220)	(612.064)	(621.924)	(630.078)	(652.251)	(677.230)	(7.765.795)
Receitas Totais em Volume	Volume	1.541.218	1.494.864	1.455.052	1.415.608	1.388.076	1.366.581	1.341.579	1.339.049	1.360.620	1.378.459	1.426.967	1.481.615	16.989.689
	Volume	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Perdas	Spread (%)	(710,43)	(702,46)	(676,58)	(681,85)	(649,53)	(676,35)	(652,59)	(676,30)	(670,10)	(714,22)	(719,25)	(840,19)	(697,49)
	Margem	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Salários	(3.601)	(3.640)	(3.696)	(3.744)	(3.791)	(3.839)	(3.886)	(3.934)	(3.982)	(4.029)	(4.077)	(4.124)	(46.333)
Horas Extras	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(439)
Impostos	(1.273)	(1.290)	(1.307)	(1.323)	(1.340)	(1.356)	(1.373)	(1.390)	(1.406)	(1.423)	(1.440)	(1.456)	(16.377)
Total Gastos com Salários	(4.911)	(4.975)	(5.039)	(5.104)	(5.168)	(5.232)	(5.296)	(5.360)	(5.424)	(5.488)	(5.553)	(5.617)	(63.169)
Benefícios Intercompanhias	(20)	(21)	(21)	(21)	(22)	(22)	(23)	(23)	(24)	(24)	(25)	(25)	(269)
Benefícios Relações	(139)	(141)	(143)	(145)	(146)	(148)	(150)	(152)	(154)	(156)	(157)	(159)	(1.789)
Benefícios Estatutários	(1.056)	(1.069)	(1.083)	(1.096)	(1.110)	(1.124)	(1.138)	(1.151)	(1.165)	(1.179)	(1.193)	(1.207)	(13.870)
Outros Benefícios	(705)	(705)	(706)	(706)	(707)	(707)	(708)	(708)	(709)	(709)	(710)	(710)	(8.490)
Total de Benefícios	(1.919)	(1.935)	(1.952)	(1.968)	(1.984)	(2.001)	(2.018)	(2.034)	(2.052)	(2.068)	(2.085)	(2.101)	(24.118)
Bônus	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(18.942)
Bônus Extra	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(2.671)
Redundância	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(1.405)
Impostos de Redundância	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(2.277)
Trabalhos Extras	(868)	(871)	(846)	(825)	(809)	(796)	(782)	(768)	(753)	(739)	(725)	(711)	(8.902)
(-) Projetos Capitalização - Despesas com pessoal	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	44
Total Pqto Extras	(2.990)	(2.964)	(2.943)	(2.920)	(2.904)	(2.891)	(2.877)	(2.875)	(2.888)	(2.898)	(2.936)	(2.969)	(35.064)
Total despesas pessoais	(9.820)	(9.874)	(9.934)	(9.991)	(10.057)	(10.126)	(10.191)	(10.270)	(10.364)	(10.454)	(10.573)	(10.687)	(122.340)
Processamento de Dados ATMs	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(108)	(108)	(108)	(108)	(108)	(108)	(1.263)
Processamento de Dados Materiais	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(26)
Processamento de Dados Total	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(1.289)
Manutenção Prédio	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(5.591)
Manutenção de Segurança	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(677)
Manutenção Total	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(6.268)
Utilitários	(458)	(458)	(458)	(458)	(458)	(458)	(458)	(458)	(458)	(458)	(458)	(458)	(5.495)
Aluguel Terceiros	(1.565)	(1.518)	(1.477)	(1.437)	(1.409)	(1.387)	(1.362)	(1.360)	(1.381)	(1.400)	(1.446)	(1.504)	(17.250)
Aluguel - INTERCO	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(840)
Aluguel Total	(1.635)	(1.588)	(1.547)	(1.507)	(1.479)	(1.457)	(1.432)	(1.430)	(1.451)	(1.470)	(1.516)	(1.574)	(18.090)
Total Despesas Instalações	(2.726)	(2.673)	(2.633)	(2.593)	(2.568)	(2.543)	(2.522)	(2.520)	(2.541)	(2.560)	(2.580)	(2.604)	(31.141)
Telecom Total	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(1.642)	(19.099)
Franquias	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(24.800)
Materiais	(792)	(788)	(748)	(727)	(713)	(702)	(689)	(688)	(699)	(708)	(733)	(761)	(8.729)
Relações Públicas	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(389)
Convenção, Promoção e Eventos	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(1.600)
Publicidade	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(9.000)
Total de Despesas Publicitárias entre outras	(5.373)	(5.300)	(5.273)	(5.178)	(5.113)	(5.097)	(5.059)	(5.054)	(5.088)	(5.148)	(5.279)	(5.279)	(62.639)
Serviços terceirizados de auditoria	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(46)
Serviços terceirizados Call Center	(3.133)	(3.039)	(2.958)	(2.877)	(2.821)	(2.778)	(2.722)	(2.702)	(2.726)	(2.802)	(2.901)	(3.012)	(34.534)
Serviços terceirizados Carões	(806)	(782)	(761)	(740)	(726)	(715)	(702)	(700)	(712)	(721)	(746)	(775)	(8.887)
Serviços terceirizados Coleções	(5.329)	(5.363)	(5.220)	(5.078)	(4.960)	(4.862)	(4.804)	(4.804)	(4.881)	(4.945)	(5.119)	(5.315)	(60.948)
Serviços terceirizados Consultoria honorários	(110)	(107)	(104)	(101)	(99)	(96)	(96)	(96)	(97)	(96)	(102)	(96)	(1.123)
Serviços terceirizados de Crédito Oficial	(1.635)	(1.586)	(1.543)	(1.502)	(1.472)	(1.450)	(1.420)	(1.420)	(1.443)	(1.462)	(1.514)	(1.572)	(18.022)
Serviços terceirizados Advogados	(92)	(89)	(87)	(85)	(83)	(82)	(80)	(80)	(81)	(82)	(85)	(89)	(1.016)
Serviços terceirizados Manpower	(1.563)	(1.516)	(1.476)	(1.436)	(1.408)	(1.386)	(1.361)	(1.358)	(1.380)	(1.398)	(1.447)	(1.503)	(17.230)
Outros serviços terceirizados	(236)	(229)	(223)	(217)	(212)	(209)	(205)	(205)	(208)	(211)	(218)	(227)	(2.699)
Serviços terceirizados Instalações Relacionadas	(139)	(136)	(131)	(126)	(121)	(119)	(115)	(112)	(112)	(112)	(119)	(124)	(1.536)
Processo de serviços terceirizados	(13)	(13)	(13)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(13)	(149)
Serviços terceirizados RH	(438)	(425)	(413)	(402)	(394)	(388)	(381)	(380)	(387)	(392)	(405)	(421)	(4.827)
Total Serviços Terceirizados	(13.898)	(13.288)	(12.932)	(12.682)	(12.337)	(12.146)	(11.924)	(11.902)	(12.093)	(12.262)	(12.683)	(13.168)	(161.004)
Custas judiciais	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(90)
Derrete Pagamentos - Não Litigação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Sanções	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(521)
Perdas operacionais e o.	(1.064)	(1.032)	(1,005)	(978)	(959)	(944)	(927)	(925)	(940)	(952)	(966)	(1,023)	(11,734)
Caixas Transporte	(122)	(119)	(116)	(112)	(110)	(109)	(107)	(106)	(108)	(109)	(113)	(118)	(1,349)
Transporte Geral	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(4,202)
Viagens	(263)	(246)	(235)	(224)	(212)	(203)	(192)	(183)	(174)	(165)	(156)	(147)	(2,801)
Treinamento	(61)	(59)	(57)	(56)	(55)	(54)	(53)	(53)	(54)	(54)	(54)	(56)	(689)
Segurança	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(1,940)
Seguros	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(2)
Contribuições	(13)	(13)	(13)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(12)	(13)	(149)
Outras Despesas Administrativas	(128)	(124)	(121)	(118)	(115)	(114)	(111)	(111)	(113)	(114)	(119)	(123)	(1,411)
IFRS / EIR Ajustamentos	1.666	1.616	1.573	1.530	1.501	1.477	1.450	1.448	1.471	1.490	1.543	1.602	19,000
Despesas Tarefa	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	6,066
Outras Despesas	(32)	(32)	(33)	(32)	(33)	(33)	(33)	(33)	(33)	(34)	(34)	(35)	(2,175)
Total Outras Despesas	(19,103)	(18,719)	(18,202)	(17,809)	(17,421)	(17,297)	(16,977)	(16,840)	(16,766)	(16,874)	(17,481)	(18,053)	(210,931)
Advogados Taxas	(67)	(67)	(67)	(67)	(67)	(67)	(67)	(67)	(67)	(67)	(67)	(67)	(812)
Ações civis	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(24,800)
Custos legais Litigação	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(546)
Derrete Pagamentos	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(190)
Transações Crédito Tributário	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(75)
Total Litigação	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(3,039)	(36,637)
Amortizações - ATMs	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,192)
Amortizações - Outros	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(1,667)
Amortizações - Propriedade	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(6,518)
Total Amortizações	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8,377)
Amortização - Agio	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(1,232)	(15,000)
Amortização - Intangíveis	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(36,000)
Amortização - Intangíveis TI	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(2,78)
Total Amortização	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(50,799)
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(39,597)	(38,690)	(38,670)	(38,289)	(38,002)	(37,810)	(37,110)	(37,168)	(37,514)	(37,841)	(38,646)	(39,231)	(468,433)
Transacionais Impostos	(9,286)	(9,009)	(8,769)	(8,531)	(8,365)	(8,236)							

PLANILHA ORÇAMENTO - TAXAS

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Perdas													
Outras Perdas	844	849	865	877	882	879	872	865	856	845	834	827	10.293
Outras Perdas	844	849	865	877	882	879	872	865	856	845	834	827	10.293
Outras taxas	2.016	1.955	1.903	1.851	1.815	1.787	1.755	1.751	1.780	1.803	1.866	1.938	22.221
TOTAL Outras Taxas	2.016	1.955	1.903	1.851	1.815	1.787	1.755	1.751	1.780	1.803	1.866	1.938	22.221
TOTAL TAXAS NÃO DESEMBOLSÁVEIS	2.859	2.804	2.768	2.728	2.697	2.666	2.627	2.616	2.635	2.647	2.700	2.765	32.514
Taxas Recebíveis (Intercompany)													
Convênios HBBR	15.120	14.665	14.275	13.888	13.618	13.407	13.162	13.137	13.348	13.523	13.999	14.536	166.679
TOTAL TAXAS INTERCOMPANY	15.120	14.665	14.275	13.888	13.618	13.407	13.162	13.137	13.348	13.523	13.999	14.536	166.679
Taxas Recebíveis (Gerencial)													
Comissões Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Losango - Vida	2.639	2.559	2.491	2.424	2.376	2.340	2.297	2.293	2.329	2.360	2.443	2.537	29.088
TOTAL TAXAS RECEBÍVEIS GERENCIAL	2.639	2.559	2.491	2.424	2.376	2.340	2.297	2.293	2.329	2.360	2.443	2.537	29.088
TOTAL	20.618	20.029	19.534	19.040	18.692	18.413	18.085	18.045	18.313	18.531	19.143	19.837	228.280
Taxas Desembolsáveis													
Interbancárias - Títulos e Interbancárias	(1.801)	(1.747)	(1.700)	(1.654)	(1.622)	(1.597)	(1.568)	(1.565)	(1.590)	(1.611)	(1.668)	(1.731)	(19.854)
Corretagem	(137)	(133)	(129)	(126)	(123)	(121)	(119)	(119)	(121)	(123)	(127)	(132)	(1.510)
Outras	(1.190)	(1.154)	(1.124)	(1.093)	(1.072)	(1.055)	(1.036)	(1.034)	(1.051)	(1.065)	(1.102)	(1.144)	(13.120)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(3.128)	(3.034)	(2.953)	(2.873)	(2.817)	(2.774)	(2.723)	(2.718)	(2.762)	(2.798)	(2.896)	(3.007)	(34.484)
Taxas Desembolsáveis Intercompany													
Pagamento Outros Convênios	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(6.000)
HSBC Serv. Participações	(14.575)	(14.136)	(13.760)	(13.387)	(13.126)	(12.923)	(12.687)	(12.663)	(12.867)	(13.035)	(13.494)	(14.011)	(160.663)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS ITCO	(15.075)	(14.636)	(14.260)	(13.887)	(13.626)	(13.423)	(13.187)	(13.163)	(13.367)	(13.535)	(13.994)	(14.511)	(166.663)
Taxas													
Taxas Desembolsáveis Centralizadas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS CENTR.	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(18.224)	(17.691)	(17.234)	(16.781)	(16.465)	(16.218)	(15.931)	(15.901)	(16.149)	(16.354)	(16.911)	(17.539)	(201.397)
Outras Receitas													
Outras Receitas	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
TOTAL RECEITAS PJ	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Perdas com Empréstimos													
Perdas com Empréstimos	(42.711)	(41.426)	(40.323)	(39.230)	(38.467)	(37.871)	(37.178)	(37.108)	(37.706)	(38.200)	(39.545)	(41.059)	(470.825)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(42.711)	(41.426)	(40.323)	(39.230)	(38.467)	(37.871)	(37.178)	(37.108)	(37.706)	(38.200)	(39.545)	(41.059)	(470.825)
TOTAL	(39.916)	(38.688)	(37.623)	(36.571)	(35.840)	(35.276)	(34.623)	(34.564)	(35.142)	(35.624)	(36.913)	(38.361)	(439.142)

AUMENTO 20% DAS VENDAS - CONSOLIDADO

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Margem	111.439	98.698	118.645	98.908	103.320	92.829	98.124	94.696	93.079	102.345	99.405	111.645	1.223.134
Alvo da Liquidez	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
Total Margem do Negócio	111.013	98.277	118.239	98.499	102.931	92.423	97.732	94.290	92.677	101.916	98.973	111.141	1.218.112
Despesas / Comissões Reembolsáveis	3.431	3.365	3.321	3.274	3.237	3.200	3.152	3.139	3.162	3.177	3.241	3.318	39.016
Despesas / Comissões Reembolsáveis Gerencial	3.166	3.071	2.989	2.908	2.852	2.808	2.756	2.751	2.795	2.832	2.932	3.044	34.905
Despesas / Comissões Reembolsáveis Intercompanias	18.144	17.599	17.130	16.666	16.341	16.088	15.794	15.764	16.018	16.228	16.799	17.443	200.014
TOTAL DESPESAS / COMISSÕES REEMBOLSÁVEIS	24.742	24.035	23.440	22.847	22.430	22.096	21.703	21.654	21.976	22.237	22.972	23.805	273.936
Despesas / Comissões a Pagar	(3.754)	(3.641)	(3.544)	(3.448)	(3.381)	(3.329)	(3.268)	(3.261)	(3.314)	(3.357)	(3.476)	(3.609)	(41.381)
Despesas / Comissões a Pagar Intercompanias	(17.989)	(17.463)	(17.012)	(16.564)	(16.252)	(16.008)	(15.724)	(15.695)	(15.940)	(16.142)	(16.693)	(17.313)	(198.796)
Despesas / Comissões Centralizadas a Pagar	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL DE DESPESAS / COMISSÕES A PAGAR	(21.764)	(21.125)	(20.577)	(20.033)	(19.653)	(19.357)	(19.012)	(18.978)	(19.275)	(19.521)	(20.189)	(20.943)	(240.427)
Despesas / Comissões Líquidas	(323)	(276)	(223)	(174)	(144)	(129)	(115)	(122)	(152)	(181)	(235)	(291)	(2.365)
Despesas / Comissões Gerenciais Líquidas	3.166	3.071	2.989	2.908	2.852	2.808	2.756	2.751	2.795	2.832	2.932	3.044	34.905
Despesas / Comissões Centralizadas Líquidas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL GERAL DESPESAS E COMISSÕES LÍQUIDAS	2.823	2.774	2.746	2.713	2.687	2.658	2.620	2.608	2.623	2.631	2.676	2.733	32.291
Outras Rendas (PJ)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS	114.236	101.451	121.385	101.612	106.017	95.481	100.753	97.298	95.700	104.947	102.049	114.273	1.255.203
Perdas com Empréstimos	(51.253)	(49.711)	(48.388)	(47.076)	(46.160)	(45.445)	(44.614)	(44.530)	(45.247)	(45.840)	(47.454)	(49.271)	(564.989)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(51.253)	(49.711)	(48.388)	(47.076)	(46.160)	(45.445)	(44.614)	(44.530)	(45.247)	(45.840)	(47.454)	(49.271)	(564.989)
Despesas com Pessoal	(11.108)	(11.173)	(11.244)	(11.313)	(11.391)	(11.472)	(11.552)	(11.646)	(11.759)	(11.867)	(12.007)	(12.144)	(138.676)
Despesas de Litígio	(3.230)	(3.196)	(3.166)	(3.137)	(3.116)	(3.100)	(3.081)	(3.079)	(3.097)	(3.109)	(3.145)	(3.186)	(37.641)
Despesas com Instalações	(3.034)	(2.964)	(2.904)	(2.870)	(2.835)	(2.843)	(2.820)	(2.823)	(2.836)	(2.840)	(2.887)	(2.936)	(34.591)
Outras Despesas	(22.324)	(21.742)	(21.243)	(20.769)	(20.423)	(20.154)	(19.372)	(19.341)	(19.612)	(19.858)	(20.467)	(21.152)	(246.457)
Depreciação	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.185)
Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.799)
Sub-Total de Despesas	(44.611)	(43.990)	(43.472)	(43.003)	(42.681)	(42.484)	(41.741)	(41.804)	(42.219)	(42.589)	(43.421)	(44.333)	(516.348)
Impostos Transacionais	(11.146)	(10.811)	(10.523)	(10.237)	(10.038)	(9.883)	(9.702)	(9.684)	(9.840)	(9.969)	(10.320)	(10.715)	(122.866)
Total de Despesas Diretas	(55.757)	(54.800)	(53.995)	(53.240)	(52.719)	(52.367)	(51.443)	(51.488)	(52.058)	(52.558)	(53.741)	(55.048)	(639.215)
Despesas IT	(8.640)	(8.380)	(8.157)	(7.935)	(7.781)	(7.661)	(7.521)	(7.506)	(7.627)	(7.727)	(7.999)	(8.306)	(95.239)
Total de Despesas Diretas + IT	(64.397)	(63.180)	(62.152)	(61.176)	(60.500)	(60.028)	(58.963)	(58.994)	(59.686)	(60.285)	(61.740)	(63.354)	(734.454)
Despesas Centralizadas	6.018	5.831	5.671	5.512	5.401	5.314	5.213	5.203	5.290	5.362	5.557	5.778	66.150
Redescontos	(1.295)	(1.304)	(1.328)	(1.346)	(1.354)	(1.350)	(1.339)	(1.327)	(1.314)	(1.297)	(1.281)	(1.270)	(15.805)
Total de Despesas Indiretas	4.723	4.528	4.343	4.166	4.047	3.964	3.874	3.876	3.976	4.065	4.277	4.507	50.345
RESULTADO OPERACIONAL	(59.674)	(58.652)	(57.809)	(57.010)	(56.454)	(56.064)	(55.090)	(55.119)	(55.710)	(56.220)	(57.463)	(58.846)	(684.110)
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	3.309	(6.913)	15.189	(2.474)	3.403	(6.028)	1.049	(2.350)	(5.257)	2.887	(2.868)	6.156	6.104
Impostos	(1.143)	2.388	(5.248)	855	(1.176)	2.083	(362)	812	1.816	(997)	991	(2.127)	(2.109)
RESULTADO APÓS IMPOSTOS	2.166	(4.524)	9.941	(1.619)	2.227	(3.945)	687	(1.538)	(3.441)	1.889	(1.877)	4.029	3.995
LUCRO TRIBUTÁVEL	2.166	(4.524)	9.941	(1.619)	2.227	(3.945)	687	(1.538)	(3.441)	1.889	(1.877)	4.029	3.995

AUMENTO 20% DAS VENDAS - RECEITAS

		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Credito pessoal (EP)	Volume	253.222	250.117	249.653	247.627	242.946	235.620	228.314	225.912	223.871	227.520	229.461	221.139	2.835.402
	Spread (%)	9,79	8,94	11,12	9,73	10,63	10,09	10,99	10,69	10,42	11,11	10,38	11,27	10,43
	Margem	24.778	22.357	27.664	24.094	25.825	23.783	25.086	24.153	23.327	25.887	23.812	24.914	295.179
CDC	Volume	1.811.333	1.729.244	1.648.476	1.572.639	1.525.284	1.496.990	1.465.665	1.469.456	1.515.769	1.551.641	1.642.302	1.751.302	19.180.100
	Spread (%)	4,87	4,45	5,62	4,87	5,26	4,88	5,29	5,06	4,83	5,15	4,73	4,99	5,00
	Margem	88.232	76.937	92.718	76.661	80.176	73.125	77.549	74.292	73.282	79.981	77.700	87.431	958.084
Renegociações - EP e CDC	Volume	502.594	508.186	521.322	530.563	534.556	532.632	528.248	523.523	518.500	512.252	506.592	503.428	6.222.396
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(5.703)	(4.939)	(6.199)	(5.732)	(5.776)	(6.044)	(6.569)	(5.864)	(5.693)	(5.510)	(5.117)	(5.479)	(68.624)
Renegociações - Outros Produtos	Volume	127.681	126.232	124.717	124.372	124.274	124.234	123.532	122.445	120.912	118.831	116.706	114.745	1.468.682
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(1.449)	(1.227)	(1.483)	(1.344)	(1.343)	(1.410)	(1.536)	(1.371)	(1.327)	(1.278)	(1.179)	(1.249)	(16.196)
SUB-TOTAL	Volume	2.694.830	2.613.779	2.544.168	2.475.200	2.427.060	2.389.477	2.345.759	2.341.336	2.379.052	2.410.244	2.495.061	2.590.614	29.706.581
	Spread (%)	4,14	3,78	4,66	4,00	4,26	3,88	4,18	4,04	3,91	4,25	3,98	4,31	4,12
	Margem	111.439	98.698	118.645	98.908	103.320	92.829	98.124	94.696	93.079	102.345	99.405	111.645	1.223.134
Provisão de Perdas	Volume	(845.368)	(819.943)	(798.106)	(776.470)	(761.369)	(749.579)	(735.865)	(734.477)	(746.309)	(756.094)	(782.701)	(812.676)	(9.318.954)
Receitas Totais em Volume	Volume	1.849.462	1.793.837	1.746.063	1.698.730	1.665.691	1.639.898	1.609.894	1.606.859	1.632.744	1.654.151	1.712.360	1.777.938	20.387.627
Perdas	Volume	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
	Spread (%)	(710,43)	(702,46)	(676,58)	(681,85)	(649,53)	(676,35)	(652,59)	(676,30)	(670,10)	(714,22)	(719,25)	(840,19)	(697,49)
	Margem	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES EP	0,08930743	0,088212225	0,088048556	0,0873339	0,085683125	0,083099281	0,080522466	0,079675363	0,078955703	0,080242677	0,080927245	0,07799203		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES CDC	0,094438115	0,090158221	0,085947211	0,081993256	0,079524274	0,078049141	0,076415919	0,076613572	0,079028223	0,080898474	0,085625309	0,091308285		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGC	0,080771759	0,081670513	0,08378153	0,085266626	0,085908392	0,085599187	0,084894598	0,084135307	0,083327959	0,082323972	0,081414292	0,080905864		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGC	0,086935912	0,085949256	0,084917736	0,084682635	0,084616306	0,084588951	0,084111103	0,083370708	0,082327046	0,080909752	0,079462945	0,07812765		

AUMENTO DE 20% NAS VENDAS - DESPESAS

	Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dec	TOTAL
Salários	(4.262)	(4.319)	(4.376)	(4.433)	(4.490)	(4.547)	(4.604)	(4.661)	(4.718)	(4.775)	(4.832)	(4.889)	(54.904)
Horas Extras	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(459)
Impostos	(1.504)	(1.524)	(1.544)	(1.564)	(1.584)	(1.604)	(1.624)	(1.644)	(1.664)	(1.684)	(1.704)	(1.724)	(19.370)
Total Gastos com Salários	(5.803)	(5.890)	(5.957)	(6.034)	(6.111)	(6.188)	(6.265)	(6.342)	(6.419)	(6.496)	(6.573)	(6.650)	(74.714)
Benefícios Intercompanhias	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(240)
Benefícios Refeições	(164)	(167)	(169)	(171)	(173)	(175)	(178)	(180)	(182)	(184)	(187)	(189)	(2.119)
Benefícios Estatutários	(1.246)	(1.263)	(1.280)	(1.296)	(1.313)	(1.329)	(1.346)	(1.362)	(1.379)	(1.395)	(1.412)	(1.428)	(16.050)
Bônus	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(2.571)
Bônus Extra	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(1.405)
Redundância	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(2.277)
Trabalhos Extras	(1.078)	(1.046)	(1.016)	(990)	(971)	(956)	(938)	(927)	(912)	(894)	(876)	(858)	(11.883)
() Projetos Capitalização - Despesas com pessoal	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
Total Pqto Extras	(3.170)	(3.138)	(3.112)	(3.085)	(3.066)	(3.051)	(3.033)	(3.021)	(3.046)	(3.059)	(3.102)	(3.142)	(37.034)
Total despesas pessoais	(11.146)	(11.173)	(11.244)	(11.313)	(11.391)	(11.472)	(11.552)	(11.640)	(11.739)	(11.867)	(12.007)	(12.144)	(138.878)
Total Despesas de Dados ATMs	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(1.263)
Processamento de Dados Materiais	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(26)
Processamento de Dados Total	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(1.289)
Manutenção Prédio	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(5.591)
Manutenção de Segurança	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(677)
Manutenção Total	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(6.268)
Aluguel Terceiros	(1.878)	(1.821)	(1.773)	(1.725)	(1.691)	(1.665)	(1.635)	(1.631)	(1.658)	(1.679)	(1.739)	(1.805)	(20.700)
Aluguel - INTERCO	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(840)
Aluguel Total	(1.948)	(1.891)	(1.843)	(1.795)	(1.761)	(1.735)	(1.705)	(1.701)	(1.728)	(1.749)	(1.809)	(1.875)	(21.540)
Total Despesas Instalações	(3.094)	(2.964)	(2.904)	(2.870)	(2.835)	(2.843)	(2.826)	(2.823)	(2.836)	(2.846)	(2.887)	(2.906)	(34.291)
Telecom Total	(1.970)	(1.913)	(1.856)	(1.806)	(1.774)	(1.747)	(1.715)	(1.712)	(1.739)	(1.762)	(1.824)	(1.894)	(21.716)
Franquias	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(24.388)
Materiais	(950)	(922)	(897)	(873)	(856)	(843)	(827)	(826)	(839)	(850)	(880)	(913)	(10.475)
Despesas Públicas	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(388)
Convênio, Promoção e Eventos	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(1.500)
Publicidade	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(9.000)
Total de Despesas	(6.940)	(6.772)	(6.667)	(6.628)	(6.570)	(6.528)	(6.477)	(6.477)	(6.559)	(6.643)	(6.747)	(6.874)	(82.647)
Serviços terceirizados de auditoria	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(48)
Serviços terceirizados Call Center	(3.759)	(3.646)	(3.549)	(3.453)	(3.366)	(3.333)	(3.272)	(3.266)	(3.319)	(3.362)	(3.481)	(3.614)	(44.441)
Serviços terceirizados Cartões	(967)	(938)	(913)	(886)	(871)	(842)	(841)	(854)	(865)	(866)	(866)	(830)	(10.666)
Serviços terceirizados Coleções	(6.335)	(6.435)	(6.264)	(6.094)	(5.975)	(5.883)	(5.775)	(5.764)	(5.857)	(5.934)	(6.143)	(6.378)	(73.138)
Serviços terceirizados Consultoria honorários	(132)	(128)	(125)	(121)	(119)	(117)	(115)	(115)	(117)	(118)	(122)	(127)	(1.456)
Serviços terceirizados de Crédito Oficial	(1.962)	(1.833)	(1.852)	(1.802)	(1.787)	(1.740)	(1.708)	(1.704)	(1.732)	(1.755)	(1.816)	(1.886)	(22.586)
Serviços terceirizados Advogados	(110)	(107)	(104)	(101)	(100)	(98)	(96)	(96)	(96)	(92)	(102)	(106)	(1.218)
Serviços terceirizados Manpower	(1.876)	(1.819)	(1.771)	(1.723)	(1.689)	(1.663)	(1.633)	(1.630)	(1.656)	(1.678)	(1.737)	(1.803)	(20.676)
Outros serviços terceirizados	(283)	(274)	(267)	(260)	(252)	(246)	(246)	(246)	(250)	(252)	(252)	(219)	(2.719)
Serviços terceirizados Instalações Relacionadas	(167)	(162)	(158)	(153)	(150)	(148)	(145)	(145)	(149)	(155)	(161)	(161)	(1.842)
Processo de serviços terceirizados	(16)	(16)	(15)	(15)	(15)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(15)	(16)	(178)
Serviços terceirizados RH	(625)	(610)	(606)	(603)	(600)	(605)	(607)	(607)	(604)	(607)	(605)	(605)	(7.303)
Total Serviços Terceirizados	(16.437)	(15.943)	(15.518)	(15.098)	(14.804)	(14.579)	(14.308)	(14.281)	(14.511)	(14.701)	(15.219)	(15.801)	(181.990)
Custas judiciais	(6)	(6)	(6)	(7)	(7)	(7)	(8)	(8)	(8)	(9)	(9)	(9)	(107)
Derrdas Pagamentos - Não Litigação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Sanções	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(521)
Perdas operacionais e o	(1.277)	(1.236)	(1.206)	(1.174)	(1.150)	(1.133)	(1.112)	(1.110)	(1.128)	(1.142)	(1.183)	(1.226)	(14.081)
Cavca Transporte	(147)	(142)	(137)	(132)	(126)	(123)	(120)	(120)	(123)	(126)	(131)	(136)	(1.618)
Operações Geral	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(4.202)
Viagens	(316)	(306)	(298)	(290)	(284)	(280)	(275)	(274)	(279)	(282)	(292)	(304)	(3.482)
Tranemanto	(73)	(71)	(69)	(66)	(63)	(60)	(58)	(58)	(60)	(61)	(63)	(67)	(802)
Segurança	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(1.940)
Seguros	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(2)
Contribuições	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(178)
Outras Despesas Administrativas	(154)	(149)	(145)	(141)	(138)	(136)	(134)	(133)	(134)	(137)	(142)	(148)	(1.693)
IFRS / EIR Ajustamentos	2.000	1.939	1.888	1.837	1.801	1.773	1.741	1.737	1.765	1.788	1.851	1.922	22.442
Despesas Taxas	511	511	511	511	511	511	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.666
Outras Despes	(27)	(28)	(29)	(49)	(50)	(50)	(417)	(417)	(417)	(395)	(395)	(395)	2.206
Total Outras Despesas	(22.394)	(21.742)	(21.243)	(20.769)	(20.423)	(20.154)	(19.372)	(19.241)	(19.612)	(19.388)	(20.487)	(21.152)	(248.457)
Advogados Taxas	(1.146)	(1.113)	(1.084)	(1.054)	(1.034)	(1.018)	(996)	(997)	(1.013)	(1.027)	(1.053)	(1.104)	(12.655)
Ações civis	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(24.181)
Custos legais Litigação	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(545)
Derrdas Pagamentos	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(190)
Transações Crédito Tributário	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(75)
Total Litigação	(3.290)	(3.199)	(3.166)	(3.137)	(3.116)	(3.100)	(3.081)	(3.079)	(3.097)	(3.109)	(3.145)	(3.199)	(37.148)
Amortizações - ATMs	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.192)
Amortizações - Outros	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(1.667)
Amortizações - Propriedade	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(6.518)
Total Amortizações	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.385)
Amortização - Algio	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(14.788)
Amortização - Intangíveis	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(36.008)
Amortização - Intangíveis TI	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(3)
Total Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.799)
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(44.811)	(43.990)	(43.472)	(43.002)	(42.681)	(42.484)	(42.141)	(41.804)	(42.298)	(42.589)	(43.421)	(44.333)	(515.853)
Transações Imposto	(11.146)	(10.811)	(10.523)	(10.237)	(10.038)	(9.853)	(9.702)	(9.584)	(9.640)	(9.669)	(10.303)	(10.715)	(122.866)
TOTAL GASTOS DIRETOS (PK)	(55.757)	(54.800)	(53.969)	(53.240)	(52.719)	(52.387)	(51.443)	(51.488)	(52.098)	(52.558)	(53.741)	(55.408)	(638.720)
Serviços de TI - Custo Direto	(6.568)	(6.398)	(6.174)	(7.953)	(7.796)	(7.677)	(7.537)	(7.523)	(7.644)	(7.744)	(8.017)	(8.324)	(95.477)
Serviços de TI - Custos capitalizados	62	60	59	57	56	54							

AUMENTO DE 20% NAS VENDAS - TAXAS

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Perdas													-
Outras Perdas	1.012	1.019	1.038	1.052	1.058	1.055	1.047	1.037	1.027	1.014	1.001	993	12.352
Outras Perdas	1.012	1.019	1.038	1.052	1.058	1.055	1.047	1.037	1.027	1.014	1.001	993	12.352
Outras taxas	2.419	2.346	2.284	2.222	2.179	2.145	2.106	2.102	2.135	2.163	2.240	2.325	26.665
TOTAL Outras Taxas	2.419	2.346	2.284	2.222	2.179	2.145	2.106	2.102	2.135	2.163	2.240	2.325	26.665
TOTAL TAXAS NÃO DESEMBOLSÁVEIS	3.431	3.365	3.321	3.274	3.237	3.200	3.152	3.139	3.162	3.177	3.241	3.318	39.016
Taxas Recebíveis (Intercompany)													-
Convênios HBBR	18.144	17.599	17.130	16.666	16.341	16.088	15.794	15.764	16.018	16.228	16.799	17.443	200.014
TOTAL TAXAS INTERCOMPANY	18.144	17.599	17.130	16.666	16.341	16.088	15.794	15.764	16.018	16.228	16.799	17.443	200.014
Taxas Recebíveis (Gerencial)													-
Comissões Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Losango - Vida	3.166	3.071	2.989	2.908	2.852	2.808	2.756	2.751	2.795	2.832	2.932	3.044	34.905
TOTAL TAXAS RECEBÍVEIS GERENCIAL	3.166	3.071	2.989	2.908	2.852	2.808	2.756	2.751	2.795	2.832	2.932	3.044	34.905
TOTAL	24.742	24.035	23.440	22.847	22.430	22.096	21.703	21.654	21.976	22.237	22.972	23.805	273.936
Taxas Desembolsáveis													-
Interbancárias - Títulos e Interbancárias	(2.161)	(2.096)	(2.040)	(1.985)	(1.947)	(1.916)	(1.881)	(1.878)	(1.908)	(1.933)	(2.001)	(2.078)	(23.825)
Corretagem	(164)	(159)	(155)	(151)	(148)	(146)	(143)	(143)	(145)	(147)	(152)	(158)	(1.812)
Outras	(1.428)	(1.385)	(1.348)	(1.312)	(1.286)	(1.266)	(1.243)	(1.241)	(1.261)	(1.277)	(1.322)	(1.373)	(15.744)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(3.754)	(3.641)	(3.544)	(3.448)	(3.381)	(3.329)	(3.268)	(3.261)	(3.314)	(3.357)	(3.476)	(3.609)	(41.381)
Taxas Desembolsáveis Intercompany													-
Pagamento Outros Convênios	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(6.000)
HSBC Serv. Participações	(17.489)	(16.963)	(16.512)	(16.064)	(15.752)	(15.508)	(15.224)	(15.195)	(15.440)	(15.642)	(16.193)	(16.813)	(192.796)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS ITCO	(17.989)	(17.463)	(17.012)	(16.564)	(16.252)	(16.008)	(15.724)	(15.695)	(15.940)	(16.142)	(16.693)	(17.313)	(198.796)
Taxas													-
Taxas Desembolsáveis Centralizadas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS CENTR.	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(21.764)	(21.125)	(20.577)	(20.033)	(19.653)	(19.357)	(19.012)	(18.978)	(19.275)	(19.521)	(20.189)	(20.943)	(240.427)
Outras Receitas													-
Outras Receitas	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
TOTAL RECEITAS PJ	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Perdas com Empréstimos													-
Perdas com Empréstimos	(51.253)	(49.711)	(48.388)	(47.076)	(46.160)	(45.445)	(44.614)	(44.530)	(45.247)	(45.840)	(47.454)	(49.271)	(564.989)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(51.253)	(49.711)	(48.388)	(47.076)	(46.160)	(45.445)	(44.614)	(44.530)	(45.247)	(45.840)	(47.454)	(49.271)	(564.989)
TOTAL	(47.875)	(46.402)	(45.124)	(43.861)	(42.984)	(42.307)	(41.524)	(41.453)	(42.146)	(42.724)	(44.271)	(46.009)	(526.680)

AUMENTO DE 35% NAS VENDAS - CONSOLIDADO

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Margem	125.369	111.036	133.476	111.272	116.235	104.433	110.389	106.533	104.714	115.138	111.831	125.601	1.376.026
Alvo da Liquidez	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
Total Margem do Negócio	124.943	110.614	133.070	110.863	115.846	104.027	109.998	106.127	104.312	114.709	111.399	125.096	1.371.004
Despesas / Comissões Reembolsáveis	3.860	3.786	3.736	3.683	3.641	3.600	3.546	3.551	3.558	3.574	3.646	3.733	43.894
Despesas / Comissões Reembolsáveis Gerencial	3.562	3.455	3.363	3.272	3.208	3.159	3.101	3.095	3.145	3.186	3.298	3.424	39.268
Despesas / Comissões Reembolsáveis Intercompanias	20.412	19.798	19.271	18.749	18.384	18.099	17.768	17.735	18.020	18.257	18.899	19.623	225.016
TOTAL DESPESAS / COMISSÕES REEMBOLSÁVEIS	27.835	27.039	26.371	25.703	25.234	24.858	24.415	24.361	24.723	25.017	25.843	26.780	308.178
Despesas / Comissões a Pagar	(4.223)	(4.096)	(3.987)	(3.879)	(3.804)	(3.745)	(3.676)	(3.669)	(3.728)	(3.777)	(3.910)	(4.060)	(46.554)
Despesas / Comissões a Pagar Intercompanias	(20.176)	(19.584)	(19.076)	(18.572)	(18.221)	(17.946)	(17.627)	(17.595)	(17.870)	(18.098)	(18.717)	(19.415)	(222.895)
Despesas / Comissões Centralizadas a Pagar	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL DE DESPESAS / COMISSÕES A PAGAR	(24.420)	(23.701)	(23.083)	(22.472)	(22.045)	(21.712)	(21.324)	(21.285)	(21.619)	(21.896)	(22.648)	(23.495)	(269.699)
Despesas / Comissões Líquidas	(363)	(310)	(251)	(196)	(162)	(145)	(130)	(138)	(171)	(203)	(264)	(327)	(2.660)
Despesas / Comissões Gerenciais Líquidas	3.562	3.455	3.363	3.272	3.208	3.159	3.101	3.095	3.145	3.186	3.298	3.424	39.268
Despesas / Comissões Centralizadas Líquidas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL GERAL DESPESAS E COMISSÕES LÍQUIDAS	3.178	3.124	3.092	3.055	3.025	2.993	2.950	2.936	2.953	2.962	3.013	3.077	36.358
Outras Rendas (PJ)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS	128.521	114.138	136.561	114.317	119.271	107.420	113.348	109.464	107.665	118.072	114.812	128.573	1.412.162
Perdas com Empréstimos	(57.660)	(55.925)	(54.436)	(52.960)	(51.930)	(51.126)	(50.191)	(50.096)	(50.903)	(51.570)	(53.385)	(55.430)	(635.613)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(57.660)	(55.925)	(54.436)	(52.960)	(51.930)	(51.126)	(50.191)	(50.096)	(50.903)	(51.570)	(53.385)	(55.430)	(635.613)
Despesas com Pessoal	(12.074)	(12.147)	(12.227)	(12.304)	(12.392)	(12.483)	(12.572)	(12.678)	(12.805)	(12.927)	(13.083)	(13.236)	(150.927)
Despesas de Litígio	(3.374)	(3.335)	(3.301)	(3.268)	(3.245)	(3.227)	(3.206)	(3.204)	(3.223)	(3.237)	(3.278)	(3.324)	(39.223)
Despesas com Instalações	(3.269)	(3.191)	(3.126)	(3.085)	(3.047)	(3.051)	(3.024)	(3.027)	(3.044)	(3.050)	(3.104)	(3.161)	(37.179)
Outras Despesas	(24.741)	(24.087)	(23.525)	(22.989)	(22.600)	(22.297)	(21.476)	(21.441)	(21.745)	(22.020)	(22.704)	(23.476)	(273.101)
Depreciação	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.185)
Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.799)
Sub-Total de Despesas	(48.373)	(47.675)	(47.094)	(46.561)	(46.199)	(45.974)	(45.194)	(45.265)	(45.732)	(46.149)	(47.085)	(48.113)	(559.414)
Impostos Transacionais	(12.539)	(12.162)	(11.838)	(11.517)	(11.293)	(11.118)	(10.915)	(10.894)	(11.070)	(11.215)	(11.610)	(12.054)	(138.225)
Total de Despesas Diretas	(60.912)	(59.837)	(58.932)	(58.078)	(57.492)	(57.092)	(56.109)	(56.159)	(56.802)	(57.364)	(58.695)	(60.167)	(697.638)
Despesas IT	(9.720)	(9.427)	(9.176)	(8.927)	(8.754)	(8.618)	(8.461)	(8.445)	(8.581)	(8.693)	(8.999)	(9.344)	(107.144)
Total de Despesas Diretas + IT	(70.631)	(69.264)	(68.108)	(67.006)	(66.246)	(65.710)	(64.570)	(64.604)	(65.383)	(66.057)	(67.694)	(69.511)	(804.783)
Despesas Centralizadas	6.795	6.585	6.404	6.225	6.100	6.003	5.889	5.878	5.976	6.057	6.277	6.525	74.713
Redescontos	(1.457)	(1.467)	(1.494)	(1.514)	(1.523)	(1.519)	(1.507)	(1.493)	(1.478)	(1.459)	(1.441)	(1.429)	(17.781)
Total de Depesas Indiretas	5.338	5.118	4.911	4.711	4.577	4.484	4.383	4.384	4.497	4.598	4.836	5.095	56.932
RESULTADO OPERACIONAL	(65.294)	(64.146)	(63.198)	(62.295)	(61.669)	(61.226)	(60.187)	(60.219)	(60.885)	(61.459)	(62.858)	(64.415)	(747.851)
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	5.568	(5.933)	18.928	(938)	5.672	(4.932)	2.970	(851)	(4.123)	5.042	(1.431)	8.728	28.698
Impostos	(1.924)	2.050	(6.540)	324	(1.960)	1.704	(1.026)	294	1.425	(1.742)	494	(3.016)	(9.915)
RESULTADO APÓS IMPOSTOS	3.644	(3.883)	12.388	(614)	3.712	(3.228)	1.944	(557)	(2.699)	3.300	(937)	5.713	18.783
LUCRO TRIBUTÁVEL	3.644	(3.883)	12.388	(614)	3.712	(3.228)	1.944	(557)	(2.699)	3.300	(937)	5.713	18.783

AUMENTO DE 35% NAS VENDAS - RECEITAS

		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Credito pessoal (EP)	Volume	284.875	281.382	280.860	278.580	273.314	265.072	256.853	254.151	251.855	255.960	258.144	248.781	3.189.829
	Spread (%)	9,79	8,94	11,12	9,73	10,63	10,09	10,99	10,69	10,42	11,11	10,38	11,27	10,43
	Margem	27.876	25.152	31.284	27.106	29.053	26.756	28.221	27.172	26.243	28.448	26.788	28.028	332.077
CDC	Volume	2.037.749	1.945.399	1.854.536	1.769.219	1.715.944	1.684.114	1.648.873	1.653.138	1.705.240	1.745.596	1.847.590	1.970.215	21.577.613
	Spread (%)	4,87	4,45	5,62	4,87	5,26	4,88	5,29	5,06	4,83	5,15	4,73	4,99	5,00
	Margem	99.261	86.554	104.308	86.244	90.198	82.266	87.243	83.579	82.442	89.978	87.413	98.360	1.077.844
Renegociações - EP e CDC	Volume	565.418	571.710	586.487	596.883	601.376	599.211	594.279	588.964	583.312	576.284	569.916	566.357	7.000.196
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(6.416)	(5.556)	(6.974)	(6.449)	(6.497)	(6.800)	(7.390)	(6.597)	(6.404)	(6.199)	(5.757)	(6.164)	(77.202)
Renegociações - Outros Produtos	Volume	143.641	142.011	140.307	139.918	139.809	139.764	138.974	137.751	136.026	133.685	131.294	129.088	1.652.268
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(1.630)	(1.380)	(1.668)	(1.512)	(1.511)	(1.586)	(1.728)	(1.543)	(1.493)	(1.438)	(1.326)	(1.405)	(18.220)
SUB-TOTAL	Volume	3.031.684	2.940.502	2.862.189	2.784.600	2.730.443	2.688.161	2.638.979	2.634.003	2.676.434	2.711.525	2.806.944	2.914.441	33.419.905
	Spread (%)	4,14	3,78	4,66	4,00	4,26	3,88	4,18	4,04	3,91	4,25	3,98	4,31	4,12
	Margem	125.369	111.036	133.476	111.272	116.235	104.433	110.389	106.533	104.714	115.138	111.831	125.601	1.376.026
Provisão de Perdas	Volume	(951.039)	(922.435)	(897.869)	(873.529)	(856.540)	(843.276)	(827.848)	(826.287)	(839.597)	(850.605)	(880.538)	(914.260)	(10.483.824)
Receitas Totais em Volume	Volume	2.080.645	2.018.066	1.964.321	1.911.071	1.873.903	1.844.885	1.811.131	1.807.716	1.836.837	1.860.919	1.926.406	2.000.181	22.936.081
Perdas	Volume	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
	Spread (%)	(710,43)	(702,46)	(676,58)	(681,85)	(649,53)	(676,35)	(652,59)	(676,30)	(670,10)	(714,22)	(719,25)	(840,19)	(697,49)
	Margem	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES EP		0,08930743	0,088212225	0,088048556	0,0873339	0,085683125	0,083099281	0,080522466	0,079675363	0,078955703	0,080242677	0,080927245	0,07799203	
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES CDC		0,094438115	0,090158221	0,085947211	0,081993256	0,079524274	0,078049141	0,076415919	0,076613572	0,079028223	0,080898474	0,085625309	0,091308285	
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGOCIAÇÕES		0,080771759	0,081670513	0,08378153	0,085266626	0,085908392	0,085599187	0,084894598	0,084135307	0,083327959	0,082323972	0,081414292	0,080905864	
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGOCIAÇÕES OUTROS PRODUTO		0,086935912	0,085949256	0,084917736	0,084682635	0,084616306	0,084588951	0,084111103	0,083370708	0,082327046	0,080909752	0,079462945	0,07812765	

AUMENTO DE 35% NAS VENDAS - DESPESAS

	Jun	Jul	Aug	Sep	Out	Nov	Dec	TOTAL					
Salários	(4.757)	(4.821)	(4.855)	(4.949)	(5.014)	(5.078)	(5.142)	(5.206)	(5.270)	(5.334)	(5.399)	(5.463)	(61.318)
Horas Extras	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(439)
Impostos	(1.678)	(1.720)	(1.723)	(1.745)	(1.765)	(1.783)	(1.812)	(1.835)	(1.857)	(1.880)	(1.902)	(1.925)	(21.615)
Total Gastos com Salários	(6.471)	(6.558)	(6.645)	(6.731)	(6.816)	(6.904)	(6.981)	(7.078)	(7.164)	(7.251)	(7.338)	(7.424)	(83.372)
Benefícios Intercompartilhados	(20)	(20)	(21)	(21)	(22)	(22)	(23)	(23)	(24)	(24)	(25)	(25)	(289)
Benefícios Refeição	(184)	(186)	(189)	(191)	(194)	(196)	(198)	(201)	(203)	(206)	(208)	(211)	(2.387)
Benefícios Estatutários	(1.380)	(1.409)	(1.427)	(1.446)	(1.465)	(1.483)	(1.502)	(1.520)	(1.539)	(1.558)	(1.576)	(1.595)	(17.364)
Outros Benefícios	(705)	(705)	(706)	(706)	(707)	(707)	(708)	(708)	(709)	(709)	(710)	(710)	(8.480)
Total de Benefícios	(2.296)	(2.320)	(2.343)	(2.364)	(2.387)	(2.408)	(2.431)	(2.452)	(2.475)	(2.497)	(2.519)	(2.541)	(29.036)
Bônus	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(18.942)
Bônus Extra	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(2.871)
Redundância	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(1.408)
Impostos de Redundância	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(2.277)
Trabalhos Extras	(1.213)	(1.176)	(1.145)	(1.114)	(1.092)	(1.075)	(1.056)	(1.054)	(1.071)	(1.085)	(1.123)	(1.166)	(13.368)
(-) Projetos Capitalização - Despesas com pessoal	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
Total Pfgos Extras	(3.044)	(3.289)	(3.540)	(3.209)	(3.187)	(3.170)	(3.190)	(3.180)	(3.185)	(3.179)	(3.226)	(3.272)	(38.520)
Total despesas pessoais	(12.074)	(12.147)	(12.221)	(12.304)	(12.392)	(12.483)	(12.572)	(12.678)	(12.806)	(12.927)	(13.088)	(13.298)	(156.927)
Processamento de Dados ATMs	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(108)	(108)	(108)	(108)	(108)	(1.283)
Processamento de Dados Materiais0	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(28)
Processamento de Dados Total	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(1.289)
Manutenção Prédio	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(5.691)
Manutenção de Segurança	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(677)
Manutenção Total	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(6.269)
Utilitários	(489)	(489)	(489)	(489)	(489)	(489)	(489)	(489)	(489)	(489)	(489)	(489)	(5.895)
Aluguel Terceiros	(2.112)	(2.048)	(1.994)	(1.940)	(1.903)	(1.873)	(1.839)	(1.835)	(1.860)	(1.899)	(1.956)	(2.031)	(23.287)
Aluguel - INTERCO	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(840)
Aluguel Total	(2.182)	(2.119)	(2.064)	(2.010)	(1.973)	(1.943)	(1.909)	(1.905)	(1.930)	(1.969)	(2.026)	(2.101)	(24.127)
Total Despesas Instalações	(3.269)	(3.191)	(3.128)	(3.085)	(3.047)	(3.011)	(3.024)	(3.027)	(3.044)	(3.050)	(3.104)	(3.161)	(37.178)
Telecom Total	(2.216)	(2.150)	(2.092)	(2.036)	(1.996)	(1.965)	(1.929)	(1.925)	(1.956)	(1.982)	(2.052)	(2.130)	(24.430)
Franquias	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(24.389)
Materiais	(1.969)	(1.937)	(1.909)	(982)	(943)	(902)	(848)	(831)	(844)	(856)	(900)	(928)	(10.528)
Relações Públicas	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(389)
Convênio, Promoção e Eventos	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(1.600)
Publicidade	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(9.000)
Total de Despesas	(6.228)	(6.126)	(6.041)	(5.987)	(5.988)	(5.988)	(5.794)	(5.794)	(5.840)	(5.870)	(5.981)	(6.098)	(71.311)
Serviços terceirizados de auditoria	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(45)
Serviços terceirizados Call Center	(4.229)	(4.102)	(3.993)	(3.885)	(3.809)	(3.750)	(3.681)	(3.674)	(3.734)	(3.783)	(3.916)	(4.066)	(46.621)
Serviços terceirizados Cartões	(1.088)	(1.056)	(1.028)	(1.000)	(980)	(965)	(947)	(946)	(961)	(973)	(1.008)	(1.046)	(11.998)
Serviços terceirizados Coleções	(7.464)	(7.240)	(7.047)	(6.856)	(6.722)	(6.618)	(6.487)	(6.485)	(6.589)	(6.676)	(6.911)	(7.175)	(82.280)
Serviços terceirizados Consultoria honorários	(149)	(144)	(136)	(136)	(134)	(132)	(129)	(129)	(131)	(133)	(138)	(142)	(1.638)
Serviços terceirizados de Crédito Oficial	(2.207)	(2.141)	(2.084)	(2.027)	(1.988)	(1.957)	(1.918)	(1.918)	(1.948)	(1.974)	(2.043)	(2.122)	(24.330)
Serviços terceirizados Advogados	(124)	(121)	(117)	(114)	(112)	(110)	(108)	(108)	(110)	(111)	(115)	(119)	(1.370)
Serviços terceirizados Manpower	(2.110)	(2.047)	(1.992)	(1.938)	(1.900)	(1.871)	(1.837)	(1.833)	(1.863)	(1.887)	(1.954)	(2.028)	(23.260)
Outros serviços terceirizados	(918)	(909)	(901)	(892)	(887)	(882)	(877)	(877)	(881)	(885)	(895)	(906)	(3.809)
Serviços terceirizados Instalações Relacionadas	(182)	(182)	(173)	(173)	(169)	(167)	(164)	(163)	(166)	(168)	(174)	(181)	(2.072)
Processo de serviços terceirizados	(18)	(18)	(17)	(17)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(17)	(17)	(201)
Serviços terceirizados RH	(591)	(573)	(558)	(543)	(532)	(524)	(515)	(514)	(522)	(529)	(547)	(568)	(6.517)
Total Serviços Terceirizados	(18.491)	(17.935)	(17.457)	(16.994)	(16.654)	(16.396)	(16.098)	(16.098)	(16.325)	(16.539)	(17.120)	(17.776)	(203.840)
Custas judiciais	(6)	(6)	(6)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(90)
Despese Pagamentos - Não Litigação	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(621)
Sanções	(1.437)	(1.394)	(1.357)	(1.320)	(1.294)	(1.274)	(1.251)	(1.249)	(1.269)	(1.285)	(1.330)	(1.381)	(15.841)
Perdas operacionais e o.	(185)	(180)	(156)	(152)	(149)	(147)	(144)	(144)	(146)	(148)	(153)	(159)	(1.821)
Caixas Transporte	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(4.202)
Viagens	(82)	(79)	(77)	(75)	(74)	(73)	(71)	(71)	(72)	(73)	(76)	(79)	(902)
Segurança	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(1.940)
Seguros	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(2)
Contribuições	(18)	(18)	(17)	(17)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(17)	(17)	(201)
Outras Despesas Administrativas	(173)	(168)	(163)	(159)	(156)	(153)	(150)	(150)	(153)	(155)	(160)	(166)	(1.905)
IFRS / EIR Ajustamentos	2.250	2.182	2.124	2.066	2.026	1.995	1.958	1.954	1.986	2.012	2.083	2.163	24.798
Despesas Tarifa	511	511	511	511	511	511	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.066
Outras Despesas	(28)	(28)	(27)	(27)	(26)	(26)	(26)	(26)	(26)	(26)	(26)	(26)	(223)
Total Outras Despesas	(24.741)	(24.087)	(23.525)	(22.988)	(22.600)	(22.297)	(21.476)	(21.476)	(21.745)	(22.020)	(22.704)	(23.476)	(273.101)
Advogados Taxas	(1.291)	(1.253)	(1.219)	(1.196)	(1.163)	(1.145)	(1.124)	(1.122)	(1.140)	(1.155)	(1.196)	(1.242)	(14.237)
Atos civis	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(24.181)
Custos legais Litigação	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(46)
Despese Pagamentos	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(75)
Transacionais Crédito Tributário	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(75)
Total Litigação	(3.374)	(3.335)	(3.301)	(3.268)	(3.245)	(3.227)	(3.206)	(3.204)	(3.223)	(3.237)	(3.278)	(3.324)	(38.728)
Amortizações - ATMs	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,192)
Amortizações - Outros	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(1.687)
Amortizações - Propriedade	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(6.518)
Total Amortizações	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.195)
Amortização - Ágio	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(14.788)
Amortização - Intangíveis	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(36.006)
Amortização - Intangíveis TI	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(2,78)
Total Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.799)
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(48.373)	(47.675)	(47.094)	(46.561)	(46.199)	(45.974)	(45.184)	(45.184)	(45.265)	(45.732)	(46.149)	(47.083)	(558.919)
Transacionais Impostos	(12.539)	(12.182)	(11.838)	(11.517)	(11.293)	(11.118)	(10.915)	(10.894)	(11.070)	(11.215)	(11.610)	(12.054)	(138.225)
TOTAL GASTOS DIRETOS (PK)	(80.912)	(80.637)	(80.392)	(80.178)	(80.000)	(79.852)	(79.722)	(79.722)	(80.199)				

AUMENTO DE 35% NAS VENDAS - TAXAS

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Perdas													
Outras Perdas	1.139	1.146	1.167	1.183	1.190	1.187	1.178	1.167	1.155	1.140	1.126	1.117	13.896
Outras Perdas	1.139	1.146	1.167	1.183	1.190	1.187	1.178	1.167	1.155	1.140	1.126	1.117	13.896
Outras taxas	2.721	2.639	2.569	2.499	2.451	2.413	2.369	2.364	2.402	2.434	2.520	2.616	29.998
TOTAL Outras Taxas	2.721	2.639	2.569	2.499	2.451	2.413	2.369	2.364	2.402	2.434	2.520	2.616	29.998
TOTAL TAXAS NÃO DESEMBOLSÁVEIS	3.860	3.786	3.736	3.683	3.641	3.600	3.546	3.531	3.558	3.574	3.646	3.733	43.894
Taxas Receíveis (Intercompany)													
Convênios HBBR	20.412	19.798	19.271	18.749	18.384	18.099	17.768	17.735	18.020	18.257	18.899	19.623	225.016
TOTAL TAXAS INTERCOMPANY	20.412	19.798	19.271	18.749	18.384	18.099	17.768	17.735	18.020	18.257	18.899	19.623	225.016
Taxas Receíveis (Gerencial)													
Comissões Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Losango - Vida	3.562	3.455	3.363	3.272	3.208	3.159	3.101	3.095	3.145	3.186	3.298	3.424	39.268
TOTAL TAXAS RECEBÍVEIS GERENCIAL	3.562	3.455	3.363	3.272	3.208	3.159	3.101	3.095	3.145	3.186	3.298	3.424	39.268
TOTAL	27.835	27.039	26.371	25.703	25.234	24.858	24.415	24.361	24.723	25.017	25.843	26.780	308.178
Taxas Desembolsáveis													
Interbancárias - Títulos e Interbancárias	(2.431)	(2.358)	(2.295)	(2.233)	(2.190)	(2.156)	(2.116)	(2.112)	(2.146)	(2.175)	(2.251)	(2.337)	(26.803)
Corretagem	(185)	(179)	(175)	(170)	(167)	(164)	(161)	(161)	(163)	(165)	(171)	(178)	(2.039)
Outras	(1.607)	(1.558)	(1.517)	(1.476)	(1.447)	(1.425)	(1.399)	(1.396)	(1.419)	(1.437)	(1.488)	(1.545)	(17.713)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(4.223)	(4.096)	(3.987)	(3.879)	(3.804)	(3.745)	(3.676)	(3.669)	(3.728)	(3.777)	(3.910)	(4.060)	(46.554)
Taxas Desembolsáveis Intercompany													
Pagamento Outros Convênios	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(6.000)
HSBC Serv. Participações	(19.676)	(19.084)	(18.576)	(18.072)	(17.721)	(17.446)	(17.127)	(17.095)	(17.370)	(17.598)	(18.217)	(18.915)	(216.895)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS ITCO	(20.176)	(19.584)	(19.076)	(18.572)	(18.221)	(17.946)	(17.627)	(17.595)	(17.870)	(18.098)	(18.717)	(19.415)	(222.895)
Taxas													
Taxas Desembolsáveis Centralizadas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS CENTR.	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(24.420)	(23.701)	(23.083)	(22.472)	(22.045)	(21.712)	(21.324)	(21.285)	(21.619)	(21.896)	(22.648)	(23.495)	(269.699)
Outras Receitas													
Outras Receitas	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
TOTAL RECEITAS PJ	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Perdas com Empréstimos													
Perdas com Empréstimos	(57.660)	(55.925)	(54.436)	(52.960)	(51.930)	(51.126)	(50.191)	(50.096)	(50.903)	(51.570)	(53.385)	(55.430)	(635.613)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(57.660)	(55.925)	(54.436)	(52.960)	(51.930)	(51.126)	(50.191)	(50.096)	(50.903)	(51.570)	(53.385)	(55.430)	(635.613)
TOTAL	(53.845)	(52.187)	(50.749)	(49.329)	(48.342)	(47.580)	(46.699)	(46.620)	(47.399)	(48.049)	(49.790)	(51.745)	(592.334)

AUMENTO DE 50% NAS VENDAS - CONSOLIDADO

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Margem	139.299	123.373	148.306	123.635	129.150	116.036	122.655	118.370	116.349	127.931	124.256	139.556	1.528.918
Alvo da Liquidez	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
Total Margem do Negócio	138.873	122.952	147.900	123.226	128.761	115.631	122.263	117.964	115.947	127.503	123.825	139.052	1.523.896
Despesas / Comissões Reembolsáveis	4.289	4.206	4.151	4.092	4.046	4.000	3.940	3.924	3.953	3.971	4.051	4.148	48.771
Despesas / Comissões Reembolsáveis Gerencial	3.958	3.839	3.737	3.635	3.565	3.510	3.445	3.439	3.494	3.540	3.665	3.805	43.632
Despesas / Comissões Reembolsáveis Intercompanias	22.680	21.998	21.412	20.832	20.427	20.110	19.742	19.705	20.023	20.285	20.999	21.803	250.018
TOTAL DESPESAS / COMISSÕES REEMBOLSÁVEIS	30.927	30.043	29.301	28.559	28.037	27.620	27.128	27.068	27.470	27.796	28.714	29.756	342.420
Despesas / Comissões a Pagar	(4.692)	(4.551)	(4.430)	(4.310)	(4.226)	(4.161)	(4.085)	(4.077)	(4.143)	(4.197)	(4.345)	(4.511)	(51.727)
Despesas / Comissões a Pagar Intercompanias	(22.362)	(21.704)	(21.140)	(20.580)	(20.190)	(19.885)	(19.530)	(19.494)	(19.800)	(20.053)	(20.741)	(21.516)	(246.995)
Despesas / Comissões Centralizadas a Pagar	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL DE DESPESAS / COMISSÕES A PAGAR	(27.075)	(26.276)	(25.590)	(24.911)	(24.436)	(24.066)	(23.635)	(23.592)	(23.963)	(24.271)	(25.107)	(26.048)	(298.971)
Despesas / Comissões Líquidas	(403)	(345)	(279)	(218)	(180)	(161)	(144)	(153)	(190)	(226)	(294)	(363)	(2.956)
Despesas / Comissões Gerenciais Líquidas	3.958	3.839	3.737	3.635	3.565	3.510	3.445	3.439	3.494	3.540	3.665	3.805	43.632
Despesas / Comissões Centralizadas Líquidas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL GERAL DESPESAS E COMISSÕES LÍQUIDAS	3.534	3.473	3.437	3.397	3.364	3.328	3.280	3.265	3.284	3.294	3.350	3.421	40.426
Outras Rendas (PJ)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS	142.807	126.825	151.738	127.023	132.524	119.358	125.944	121.629	119.630	131.196	127.575	142.873	1.569.122
Perdas com Empréstimos	(64.066)	(62.139)	(60.484)	(58.845)	(57.700)	(56.807)	(55.767)	(55.662)	(56.559)	(57.301)	(59.317)	(61.589)	(706.237)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(64.066)	(62.139)	(60.484)	(58.845)	(57.700)	(56.807)	(55.767)	(55.662)	(56.559)	(57.301)	(59.317)	(61.589)	(706.237)
Despesas com Pessoal	(13.040)	(13.121)	(13.210)	(13.295)	(13.392)	(13.494)	(13.593)	(13.711)	(13.851)	(13.986)	(14.159)	(14.329)	(163.179)
Despesas de Litígio	(3.517)	(3.474)	(3.436)	(3.400)	(3.375)	(3.355)	(3.331)	(3.329)	(3.350)	(3.365)	(3.411)	(3.462)	(40.805)
Despesas com Instalações	(3.503)	(3.432)	(3.371)	(3.311)	(3.269)	(3.237)	(3.203)	(3.199)	(3.232)	(3.259)	(3.333)	(3.416)	(39.766)
Outras Despesas	(27.160)	(26.433)	(25.809)	(25.209)	(24.778)	(24.440)	(23.580)	(23.540)	(23.879)	(24.180)	(24.941)	(25.798)	(299.745)
Depreciação	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.185)
Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.799)
Sub-Total de Despesas	(52.135)	(51.374)	(50.741)	(50.131)	(49.729)	(49.440)	(48.622)	(48.694)	(49.227)	(49.706)	(50.759)	(51.920)	(602.479)
Impostos Transacionais	(13.932)	(13.513)	(13.153)	(12.797)	(12.548)	(12.354)	(12.128)	(12.105)	(12.300)	(12.461)	(12.899)	(13.393)	(153.583)
Total de Despesas Diretas	(66.067)	(64.888)	(63.894)	(62.927)	(62.277)	(61.794)	(60.750)	(60.798)	(61.527)	(62.167)	(63.659)	(65.314)	(756.062)
Despesas IT	(10.800)	(10.475)	(10.196)	(9.919)	(9.726)	(9.576)	(9.401)	(9.383)	(9.534)	(9.659)	(9.999)	(10.382)	(119.049)
Total de Despesas Diretas + IT	(76.867)	(75.362)	(74.090)	(72.847)	(72.003)	(71.370)	(70.150)	(70.181)	(71.061)	(71.826)	(73.658)	(75.696)	(875.111)
Despesas Centralizadas	7.572	7.338	7.137	6.939	6.800	6.692	6.566	6.553	6.661	6.751	6.996	7.271	83.276
Redescontos	(1.619)	(1.630)	(1.660)	(1.682)	(1.692)	(1.687)	(1.674)	(1.659)	(1.642)	(1.621)	(1.601)	(1.588)	(17.556)
Total de Despesas Indiretas	5.953	5.708	5.478	5.256	5.107	5.004	4.891	4.893	5.019	5.130	5.395	5.683	63.519
RESULTADO OPERACIONAL	(70.914)	(69.654)	(68.612)	(67.590)	(66.896)	(66.366)	(65.259)	(65.288)	(66.042)	(66.696)	(68.263)	(70.012)	(811.592)
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	7.827	(4.969)	22.641	587	7.928	(3.814)	4.917	679	(2.970)	7.200	(5)	11.272	51.293
Impostos	(2.704)	1.717	(7.822)	(203)	(2.739)	1.318	(1.699)	(235)	1.026	(2.487)	2	(3.894)	(17.722)
RESULTADO APÓS IMPOSTOS	5.123	(3.252)	14.819	384	5.189	(2.496)	3.218	444	(1.944)	4.712	(3)	7.378	33.571
LUCRO TRIBUTÁVEL	5.123	(3.252)	14.819	384	5.189	(2.496)	3.218	444	(1.944)	4.712	(3)	7.378	33.571

AUMENTO DE 50% NAS VENDAS - RECEITAS

		Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Credito pessoal (EP)	Volume	316.528	312.647	312.066	309.534	303.683	294.525	285.392	282.390	279.839	284.400	286.827	276.424	3.544.254
	Spread (%)	9,79	8,94	11,12	9,73	10,63	10,09	10,99	10,69	10,42	11,11	10,38	11,27	10,43
	Margem	30.973	27.947	34.705	30.117	32.281	29.729	31.357	30.192	29.159	31.608	29.765	31.143	368.974
CDC	Volume	2.264.166	2.161.555	2.060.595	1.965.796	1.906.604	1.871.238	1.832.081	1.836.820	1.894.712	1.939.551	2.052.878	2.189.168	23.975.126
	Spread (%)	4,87	4,45	5,62	4,87	5,26	4,88	5,29	5,06	4,83	5,15	4,73	4,99	5,00
	Margem	110.290	96.171	115.898	95.826	100.220	91.406	96.937	92.865	91.603	99.976	97.125	109.289	1.197.605
Renegociações - EP e CDC	Volume	628.242	635.233	651.652	663.203	668.195	665.790	660.310	654.404	648.124	640.315	633.240	629.285	7.777.995
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(7.129)	(6.174)	(7.749)	(7.165)	(7.219)	(7.555)	(8.211)	(7.330)	(7.116)	(6.888)	(6.396)	(6.848)	(85.780)
Renegociações - Outros Produtos	Volume	159.602	157.790	155.896	155.465	155.343	155.293	154.416	153.056	151.140	148.538	145.882	143.431	1.835.853
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(1.811)	(1.534)	(1.854)	(1.680)	(1.678)	(1.762)	(1.920)	(1.714)	(1.659)	(1.598)	(1.474)	(1.561)	(20.245)
SUB-TOTAL	Volume	3.368.538	3.267.224	3.180.210	3.094.000	3.033.825	2.986.846	2.932.199	2.926.670	2.973.815	3.012.805	3.118.826	3.238.267	37.133.228
	Spread (%)	4,14	3,78	4,66	4,00	4,26	3,88	4,18	4,04	3,91	4,25	3,98	4,31	4,12
	Margem	139.299	123.373	148.306	123.635	129.150	116.036	122.655	118.370	116.349	127.931	124.256	139.556	1.528.918
Provisão de Perdas	Volume	(1.056.710)	(1.024.928)	(997.632)	(970.588)	(951.711)	(936.974)	(919.831)	(918.096)	(932.886)	(945.117)	(978.376)	(1.015.844)	(11.648.693)
	Volume	2.311.827	2.242.296	2.182.578	2.123.412	2.082.114	2.049.872	2.012.368	2.008.574	2.040.930	2.067.688	2.140.451	2.222.423	25.484.534
Perdas	Volume	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
	Spread (%)	(710,43)	(702,46)	(676,58)	(681,85)	(649,53)	(676,35)	(652,59)	(676,30)	(670,10)	(714,22)	(719,25)	(840,19)	(697,49)
	Margem	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES EP	0,08930743	0,088212225	0,088048556	0,0873339	0,085683125	0,083099281	0,080522466	0,079675363	0,078955703	0,080242677	0,080927245	0,07799203		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES CDC	0,094438115	0,090158221	0,085947211	0,081993256	0,079524274	0,078049141	0,076415919	0,076613572	0,079028223	0,080898474	0,085625309	0,091308285		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGOCIAÇÕES	0,080771759	0,081670513	0,08378153	0,085266626	0,085908392	0,085599187	0,084894598	0,084135307	0,083327959	0,08323972	0,081414292	0,080905864		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGOCIAÇÕES OUTROS PRODUT	0,086935912	0,085949256	0,084917736	0,084682635	0,084616306	0,084588951	0,084111103	0,083370708	0,082327046	0,080909752	0,079462945	0,07812765		

AUMENTO DE 50% NAS VENDAS - DESPESAS

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Salários	(5.252)	(5.324)	(5.395)	(5.466)	(5.537)	(5.609)	(5.680)	(5.751)	(5.823)	(5.894)	(5.965)	(6.036)	(67.732)
Horas Extras	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(439)
Impostos	(1.851)	(1.878)	(1.901)	(1.928)	(1.951)	(1.978)	(2.001)	(2.028)	(2.051)	(2.078)	(2.101)	(2.128)	(23.865)
Total Gastos com Salários	(7.140)	(7.236)	(7.332)	(7.429)	(7.525)	(7.621)	(7.717)	(7.814)	(7.910)	(8.006)	(8.102)	(8.199)	(92.931)
Benefícios Intercompanhias	(20)	(20)	(21)	(21)	(22)	(22)	(23)	(23)	(24)	(24)	(25)	(25)	(269)
Benefícios Refeições	(203)	(205)	(208)	(211)	(214)	(216)	(219)	(222)	(225)	(228)	(230)	(233)	(2.614)
Benefícios Estatutários	(1.534)	(1.554)	(1.573)	(1.596)	(1.619)	(1.637)	(1.658)	(1.679)	(1.699)	(1.720)	(1.741)	(1.761)	(19.770)
Outros Benefícios	(705)	(705)	(706)	(706)	(707)	(707)	(708)	(708)	(709)	(709)	(710)	(710)	(8.400)
Total de Benefícios	(2.461)	(2.485)	(2.510)	(2.534)	(2.559)	(2.583)	(2.608)	(2.632)	(2.657)	(2.680)	(2.705)	(2.729)	(31.143)
Bônus	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(18.942)
Bônus Extra	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(2.571)
Redundância	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(1.405)
Impostos de Redundância	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(188)	(2.277)
Trabalhos Extras	(1.347)	(1.307)	(1.272)	(1.238)	(1.214)	(1.195)	(1.173)	(1.171)	(1.190)	(1.205)	(1.248)	(1.295)	(14.853)
(-) Projetos Capitalização - Despesas com pessoal	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	44
Total Pqlos Extras	(3.439)	(3.399)	(3.367)	(3.332)	(3.300)	(3.269)	(3.269)	(3.269)	(3.284)	(3.300)	(3.351)	(3.401)	(40.008)
Total despesas pessoais	(13.040)	(13.121)	(13.210)	(13.298)	(13.392)	(13.494)	(13.593)	(13.693)	(13.791)	(13.889)	(14.159)	(14.329)	(163.179)
Processamento de Dados ATMs	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(108)	(108)	(108)	(108)	(108)	(1.283)
Processamento de Dados Materiais	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(26)
Processamento de Dados Total	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(1.289)
Manutenção Prédio	(496)	(496)	(496)	(496)	(496)	(496)	(496)	(496)	(496)	(496)	(496)	(496)	(5.981)
Manutenção de Segurança	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(677)
Manutenção Total	(552)	(552)	(552)	(552)	(552)	(552)	(552)	(552)	(552)	(552)	(552)	(552)	(6.658)
Utilitários	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(5.895)
Aluguel Terceiros	(2.347)	(2.277)	(2.216)	(2.156)	(2.114)	(2.081)	(2.043)	(2.039)	(2.072)	(2.099)	(2.173)	(2.258)	(25.874)
Aluguel - INTERCO	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(840)
Aluguel Total	(2.417)	(2.347)	(2.286)	(2.226)	(2.184)	(2.151)	(2.119)	(2.109)	(2.142)	(2.169)	(2.243)	(2.328)	(27.714)
Total Despesas Instalações	(3.603)	(3.432)	(3.371)	(3.311)	(3.269)	(3.237)	(3.203)	(3.199)	(3.232)	(3.269)	(3.333)	(3.416)	(39.761)
Telecom Total	(2.462)	(2.388)	(2.325)	(2.262)	(2.218)	(2.183)	(2.143)	(2.139)	(2.174)	(2.202)	(2.280)	(2.367)	(27.144)
Franquias	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(24.388)
Materiais	(1.188)	(1.152)	(1.121)	(1.091)	(1.072)	(1.053)	(1.034)	(1.032)	(1.049)	(1.052)	(1.142)	(1.101)	(13.083)
Relações Públicas	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(389)
Convenção, Promoção e Eventos	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(1.500)
Publicidade	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(9.000)
Total de Despesas	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(6.990)	(75.615)
Serviços terceirizados de auditoria	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)
Serviços terceirizados Call Center	(4.699)	(4.558)	(4.436)	(4.316)	(4.232)	(4.167)	(4.090)	(4.083)	(4.148)	(4.203)	(4.351)	(4.517)	(51.801)
Serviços terceirizados Cartões	(1.209)	(1.173)	(1.142)	(1.111)	(1.089)	(1.072)	(1.053)	(1.051)	(1.068)	(1.082)	(1.120)	(1.163)	(13.331)
Serviços terceirizados Coleções	(8.293)	(8.044)	(7.830)	(7.617)	(7.469)	(7.345)	(7.219)	(7.205)	(7.322)	(7.418)	(7.679)	(7.973)	(91.422)
Serviços terceirizados Consultoria honorários	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(1.820)
Serviços terceirizados de Crédito Oficial	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(2.372)	(28.323)
Serviços terceirizados Advogados	(138)	(134)	(130)	(127)	(124)	(122)	(120)	(120)	(122)	(124)	(128)	(133)	(1,522)
Serviços terceirizados Manpower	(2.345)	(2.274)	(2.213)	(2.153)	(2.112)	(2.079)	(2.041)	(2.037)	(2.070)	(2.097)	(2.171)	(2.254)	(25.845)
Outros serviços terceirizados	(354)	(343)	(334)	(325)	(319)	(314)	(308)	(307)	(312)	(316)	(327)	(340)	(3,899)
Serviços terceirizados Instalações Relacionadas	(209)	(203)	(197)	(192)	(187)	(182)	(178)	(178)	(181)	(185)	(193)	(201)	(2,320)
Processo de serviços terceirizados	(20)	(20)	(19)	(19)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(19)	(19)	(223)
Serviços terceirizados RH	(657)	(637)	(620)	(603)	(592)	(582)	(572)	(571)	(580)	(587)	(608)	(631)	(7,241)
Total Serviços Terceirizados	(20.545)	(19.927)	(19.397)	(18.871)	(18.504)	(18.218)	(17.884)	(17.581)	(18.138)	(18.376)	(19.022)	(19.751)	(226.483)
Custas judiciais	(8)	(8)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(90)
Deposito Pagamentos - Não Litigação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Sanções	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(521)
Perdas operacionais e o.	(1.597)	(1.549)	(1.507)	(1.467)	(1.438)	(1.416)	(1.390)	(1.387)	(1.410)	(1.428)	(1.478)	(1.535)	(17,601)
Caixas Transporte	(184)	(178)	(173)	(169)	(165)	(163)	(160)	(160)	(162)	(164)	(170)	(176)	(2,024)
Transporte Geral	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(345)	(4,302)
Vagens	(383)	(383)	(373)	(363)	(353)	(343)	(334)	(334)	(349)	(363)	(380)	(400)	(4,852)
Treinamento	(91)	(88)	(86)	(84)	(82)	(81)	(79)	(79)	(80)	(81)	(84)	(87)	(1,003)
Segurança	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(1,940)
Seguros	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(2)
Contribuições	(20)	(20)	(19)	(19)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(18)	(19)	(19)	(223)
Outras Despesas Administrativas	(182)	(186)	(181)	(178)	(173)	(170)	(167)	(167)	(170)	(172)	(178)	(185)	(2,117)
IFRS / EIR Ajustamentos	2.498	2.424	2.360	2.296	2.251	2.216	2.178	2.172	2.207	2.236	2.314	2.403	27,553
Despesas Tarefa	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	511	6,086
Outras Despesas	(28)	(28)	(28)	(46)	(46)	(47)	(42)	(42)	(42)	(40)	(40)	(40)	2,283
Total Outras Despesas	(27.180)	(26.423)	(25.890)	(25.298)	(24.840)	(24.400)	(23.960)	(23.540)	(23.879)	(24.800)	(24.841)	(25.798)	(282.745)
Advogados Taxas	(1.435)	(1.362)	(1.355)	(1.318)	(1.292)	(1.272)	(1.249)	(1.247)	(1.267)	(1.283)	(1.329)	(1.380)	(15,819)
Ações civis	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(2,015)	(24,181)
Custos legais Litigação	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(545)
Deposito Pagamentos	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(190)
Transacionais Crédito Tributário	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(75)
Total Litigação	(3.517)	(3.474)	(3.436)	(3.400)	(3.375)	(3.355)	(3.331)	(3.329)	(3.350)	(3.385)	(3.411)	(3.462)	(40,310)
Amortizações - ATMs	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(1,92)
Amortizações - Outros	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(1,667)
Amortizações - Propriedade	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(6,518)
Total Amortizações	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(8,185)
Amortização - Ágio	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(14,788)
Amortização - Intangíveis	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(3,001)	(36,008)
Amortização - Intangíveis TI	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(2,76)
Total Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50,799)
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(52.135)	(51.374)	(50.741)	(50.151)	(49.729)	(49.440)	(48.822)	(48.694)	(49.227				

AUMENTO DE 50% NAS VENDAS - TAXAS

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Perdas													
Outras Perdas	1.265	1.274	1.297	1.315	1.323	1.319	1.308	1.297	1.284	1.267	1.251	1.241	15.440
Outras Perdas	1.265	1.274	1.297	1.315	1.323	1.319	1.308	1.297	1.284	1.267	1.251	1.241	15.440
Outras taxas	3.024	2.933	2.855	2.777	2.723	2.681	2.632	2.627	2.669	2.704	2.799	2.907	33.331
TOTAL Outras Taxas	3.024	2.933	2.855	2.777	2.723	2.681	2.632	2.627	2.669	2.704	2.799	2.907	33.331
TOTAL TAXAS NÃO DESEMBOLSÁVEIS	4.289	4.206	4.151	4.092	4.046	4.000	3.940	3.924	3.953	3.971	4.051	4.148	48.771
Taxas Recebíveis (Intercompany)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Convênios HBBR	22.680	21.998	21.412	20.832	20.427	20.110	19.742	19.705	20.023	20.285	20.999	21.803	250.018
TOTAL TAXAS INTERCOMPANY	22.680	21.998	21.412	20.832	20.427	20.110	19.742	19.705	20.023	20.285	20.999	21.803	250.018
Taxas Recebíveis (Gerencial)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comissões Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Losango - Vida	3.958	3.839	3.737	3.635	3.565	3.510	3.445	3.439	3.494	3.540	3.665	3.805	43.632
TOTAL TAXAS RECEBÍVEIS GERENCIAL	3.958	3.839	3.737	3.635	3.565	3.510	3.445	3.439	3.494	3.540	3.665	3.805	43.632
TOTAL	30.927	30.043	29.301	28.559	28.037	27.620	27.128	27.068	27.470	27.796	28.714	29.756	342.420
Taxas Desembolsáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interbancárias - Títulos e Interbancárias	(2.702)	(2.620)	(2.551)	(2.481)	(2.433)	(2.395)	(2.352)	(2.347)	(2.385)	(2.416)	(2.501)	(2.597)	(29.781)
Corretagem	(205)	(199)	(194)	(189)	(185)	(182)	(179)	(179)	(181)	(184)	(190)	(198)	(2.265)
Outras	(1.785)	(1.732)	(1.686)	(1.640)	(1.608)	(1.583)	(1.554)	(1.551)	(1.576)	(1.597)	(1.653)	(1.716)	(19.681)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(4.692)	(4.551)	(4.430)	(4.310)	(4.226)	(4.161)	(4.085)	(4.077)	(4.143)	(4.197)	(4.345)	(4.511)	(51.727)
Taxas Desembolsáveis Intercompany	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamento Outros Convênios	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(6.000)
HSBC Serv. Participações	(21.862)	(21.204)	(20.640)	(20.080)	(19.690)	(19.385)	(19.030)	(18.994)	(19.300)	(19.553)	(20.241)	(21.016)	(240.995)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS ITCO	(22.362)	(21.704)	(21.140)	(20.580)	(20.190)	(19.885)	(19.530)	(19.494)	(19.800)	(20.053)	(20.741)	(21.516)	(246.995)
Taxas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxas Desembolsáveis Centralizadas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS CENTR.	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(27.075)	(26.276)	(25.590)	(24.911)	(24.436)	(24.066)	(23.635)	(23.592)	(23.963)	(24.271)	(25.107)	(26.048)	(298.971)
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
TOTAL RECEITAS PJ	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Perdas com Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perdas com Empréstimos	(64.066)	(62.139)	(60.484)	(58.845)	(57.700)	(56.807)	(55.767)	(55.662)	(56.559)	(57.301)	(59.317)	(61.589)	(706.237)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(64.066)	(62.139)	(60.484)	(58.845)	(57.700)	(56.807)	(55.767)	(55.662)	(56.559)	(57.301)	(59.317)	(61.589)	(706.237)
TOTAL	(59.814)	(57.972)	(56.374)	(54.796)	(53.700)	(52.853)	(51.875)	(51.786)	(52.653)	(53.375)	(55.309)	(57.481)	(657.988)

REDUÇÃO DE 20% NAS VENDAS - CONSOLIDADO

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Margem	74.293	65.799	79.097	65.939	68.880	61.886	65.416	63.131	62.053	68.230	66.270	74.430	815.423
Alvo da Liquidez	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
Total Margem do Negócio	73.867	65.377	78.691	65.530	68.490	61.480	65.024	62.725	61.651	67.801	65.838	73.926	810.401
Despesas / Comissões Reembolsáveis	2.287	2.243	2.214	2.182	2.158	2.133	2.102	2.093	2.108	2.118	2.160	2.212	26.011
Despesas / Comissões Reembolsáveis Gerencial	2.111	2.047	1.993	1.939	1.901	1.872	1.838	1.834	1.864	1.888	1.954	2.029	23.270
Despesas / Comissões Reembolsáveis Intercompanias	12.096	11.732	11.420	11.110	10.894	10.726	10.529	10.509	10.679	10.819	11.199	11.628	133.343
TOTAL DESPESAS / COMISSÕES REEMBOLSÁVEIS	16.495	16.023	15.627	15.232	14.953	14.730	14.468	14.436	14.651	14.825	15.314	15.870	182.624
Despesas / Comissões a Pagar	(2.503)	(2.427)	(2.363)	(2.299)	(2.254)	(2.219)	(2.178)	(2.174)	(2.209)	(2.238)	(2.317)	(2.406)	(27.588)
Despesas / Comissões a Pagar Intercompanias	(12.160)	(11.809)	(11.508)	(11.209)	(11.001)	(10.838)	(10.649)	(10.630)	(10.793)	(10.928)	(11.295)	(11.709)	(134.530)
Despesas / Comissões Centralizadas a Pagar	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL DE DESPESAS / COMISSÕES A PAGAR	(14.683)	(14.257)	(13.891)	(13.529)	(13.276)	(13.078)	(12.849)	(12.825)	(13.024)	(13.187)	(13.633)	(14.135)	(162.368)
Despesas / Comissões Líquidas	(215)	(184)	(149)	(116)	(96)	(86)	(77)	(82)	(101)	(120)	(157)	(194)	(1.577)
Despesas / Comissões Gerenciais Líquidas	2.111	2.047	1.993	1.939	1.901	1.872	1.838	1.834	1.864	1.888	1.954	2.029	23.270
Despesas / Comissões Centralizadas Líquidas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL GERAL DESPESAS E COMISSÕES LÍQUIDAS	1.875	1.843	1.824	1.802	1.784	1.765	1.740	1.732	1.742	1.747	1.777	1.815	21.444
Outras Rendas (PJ)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS	76.142	67.620	80.914	67.731	70.675	63.645	67.164	64.857	63.792	69.948	68.015	76.141	836.645
Perdas com Empréstimos	(34.169)	(33.141)	(32.258)	(31.384)	(30.774)	(30.297)	(29.743)	(29.687)	(30.165)	(30.560)	(31.636)	(32.847)	(376.660)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(34.169)	(33.141)	(32.258)	(31.384)	(30.774)	(30.297)	(29.743)	(29.687)	(30.165)	(30.560)	(31.636)	(32.847)	(376.660)
Despesas com Pessoal	(9.640)	(9.700)	(9.765)	(9.826)	(9.895)	(9.965)	(10.035)	(10.114)	(10.205)	(10.294)	(10.407)	(10.514)	(120.360)
Despesas de Litigio	(2.848)	(2.824)	(2.804)	(2.785)	(2.771)	(2.761)	(2.748)	(2.747)	(2.759)	(2.766)	(2.791)	(2.818)	(33.423)
Despesas com Instalações	(2.407)	(2.370)	(2.337)	(2.305)	(2.283)	(2.265)	(2.250)	(2.248)	(2.265)	(2.280)	(2.319)	(2.363)	(27.692)
Outras Despesas	(15.880)	(15.492)	(15.160)	(14.849)	(14.619)	(14.439)	(13.761)	(13.740)	(13.921)	(14.092)	(14.497)	(14.955)	(175.405)
Depreciação	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.185)
Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.799)
Sub-Total de Despesas	(35.690)	(35.301)	(34.981)	(34.681)	(34.484)	(34.346)	(33.709)	(33.764)	(34.065)	(34.347)	(34.929)	(35.566)	(415.863)
Impostos Transacionais	(7.431)	(7.207)	(7.015)	(6.825)	(6.692)	(6.589)	(6.468)	(6.456)	(6.560)	(6.646)	(6.880)	(7.143)	(81.911)
Total de Despesas Diretas	(43.121)	(42.508)	(41.996)	(41.506)	(41.176)	(40.934)	(40.177)	(40.219)	(40.625)	(40.993)	(41.809)	(42.709)	(497.774)
Despesas IT	(5.760)	(5.587)	(5.438)	(5.290)	(5.187)	(5.107)	(5.014)	(5.004)	(5.085)	(5.151)	(5.333)	(5.537)	(63.493)
Total de Despesas Diretas + IT	(48.881)	(48.095)	(47.434)	(46.796)	(46.363)	(46.041)	(45.191)	(45.224)	(45.710)	(46.144)	(47.142)	(48.246)	(561.267)
Despesas Centralizadas	3.947	3.822	3.715	3.609	3.535	3.477	3.410	3.403	3.461	3.509	3.640	3.787	43.315
Redescontos	(863)	(869)	(885)	(897)	(903)	(900)	(893)	(885)	(876)	(865)	(854)	(847)	(10.537)
Total de Despesas Indiretas	3.083	2.953	2.830	2.712	2.632	2.577	2.517	2.518	2.585	2.645	2.786	2.940	32.779
RESULTADO OPERACIONAL	(45.797)	(45.142)	(44.604)	(44.084)	(43.731)	(43.464)	(42.674)	(42.705)	(43.125)	(43.499)	(44.356)	(45.306)	(528.488)
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	(3.824)	(10.663)	4.052	(7.737)	(3.830)	(10.116)	(5.252)	(7.535)	(9.497)	(4.111)	(7.977)	(2.013)	(68.503)
Impostos	1.321	3.684	(1.400)	2.673	1.323	3.495	1.815	2.603	3.281	1.421	2.756	696	23.668
RESULTADO APÓS IMPOSTOS	(2.503)	(6.979)	2.652	(5.064)	(2.506)	(6.621)	(3.438)	(4.932)	(6.216)	(2.691)	(5.221)	(1.318)	(44.835)
LUCRO TRIBUTÁVEL	(2.503)	(6.979)	2.652	(5.064)	(2.506)	(6.621)	(3.438)	(4.932)	(6.216)	(2.691)	(5.221)	(1.318)	(44.835)

REDUÇÃO DE 20% NAS VENDAS - RECEITAS

		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Credito pessoal (EP)	Volume	168.815	166.745	166.435	165.085	161.964	157.080	152.209	150.608	149.248	151.680	152.974	147.426	1.890.269
	Spread (%)	9,79	8,94	11,12	9,73	10,63	10,09	10,99	10,69	10,42	11,11	10,38	11,27	10,43
	Margem	16.519	14.905	18.509	16.063	17.216	15.855	16.724	16.102	15.551	16.858	15.875	16.609	196.786
CDC	Volume	1.207.555	1.152.822	1.098.984	1.048.426	1.016.856	997.994	977.110	979.637	1.010.513	1.034.467	1.094.868	1.167.535	12.788.734
	Spread (%)	4,87	4,45	5,62	4,87	5,26	4,88	5,29	5,06	4,83	5,15	4,73	4,99	5,00
	Margem	58.821	51.291	61.812	51.107	53.451	48.750	51.699	49.528	48.855	53.320	51.800	58.287	638.723
Renegociações - EP e CDC	Volume	335.063	338.791	347.548	353.708	356.371	355.088	352.165	349.015	345.666	341.502	337.728	335.619	4.148.264
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(3.802)	(3.293)	(4.133)	(3.822)	(3.850)	(4.029)	(4.379)	(3.909)	(3.795)	(3.673)	(3.411)	(3.653)	(45.750)
Renegociações - Outros Produtos	Volume	85.121	84.155	83.145	82.915	82.850	82.823	82.355	81.630	80.608	79.220	77.804	76.496	979.122
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(966)	(818)	(989)	(896)	(895)	(940)	(1.024)	(914)	(885)	(852)	(786)	(833)	(10.797)
SUB-TOTAL	Volume	1.796.553	1.742.520	1.696.112	1.650.134	1.618.040	1.592.984	1.563.839	1.560.891	1.586.035	1.606.830	1.663.374	1.727.076	19.804.388
	Spread (%)	4,14	3,78	4,66	4,00	4,26	3,88	4,18	4,04	3,91	4,25	3,98	4,31	4,12
	Margem	74.293	65.799	79.097	65.939	68.880	61.886	65.416	63.131	62.053	68.230	66.270	74.430	815.423
Provisão de Perdas	Volume	(563.579)	(546.628)	(532.070)	(517.647)	(507.579)	(499.719)	(490.576)	(489.651)	(497.539)	(504.062)	(521.800)	(541.784)	(6.212.637)
	Volume	1.232.975	1.195.891	1.164.042	1.132.487	1.110.461	1.093.265	1.073.263	1.071.239	1.088.496	1.102.767	1.141.574	1.185.292	13.591.751
Perdas	Volume	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
	Spread (%)	(710,43)	(702,46)	(676,58)	(681,85)	(649,53)	(676,35)	(652,59)	(676,30)	(670,10)	(714,22)	(719,25)	(840,19)	(697,49)
	Margem	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES EP	0,08930743	0,088212225	0,088048566	0,0873339	0,085683125	0,083099281	0,080522466	0,079675363	0,078955703	0,080242677	0,080927245	0,07799203		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES CDC	0,094438115	0,090158221	0,085947211	0,081993256	0,079524274	0,078049141	0,076415919	0,076613572	0,079028223	0,080698474	0,085625309	0,091308285		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGOCIAÇÕES	0,080771759	0,081670513	0,08378153	0,085266526	0,085908392	0,085599187	0,084894598	0,084135307	0,083327959	0,082323972	0,081414292	0,080905864		
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGOCIAÇÕES OUTROS PRODUT	0,086935912	0,085949256	0,084917736	0,084682635	0,084616306	0,084588951	0,084111103	0,083370708	0,082327046	0,080909752	0,079462945	0,07812765		

	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Salários	(3.601)	(3.649)	(3.696)	(3.744)	(3.791)	(3.839)	(3.886)	(3.934)	(3.982)	(4.029)	(4.077)	(4.124)	(46.355)
Horas Extras	(307)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(439)
Impostos	(1.273)	(1.290)	(1.307)	(1.323)	(1.340)	(1.356)	(1.373)	(1.390)	(1.406)	(1.423)	(1.440)	(1.456)	(18.377)
Total Gastos com Salários	(4.911)	(4.976)	(5.039)	(5.104)	(5.168)	(5.232)	(5.296)	(5.360)	(5.424)	(5.488)	(5.553)	(5.617)	(63.188)
Benefícios Intercorparias	(20)	(21)	(21)	(21)	(22)	(22)	(23)	(23)	(24)	(24)	(25)	(25)	(269)
Benefícios Refeições	(139)	(141)	(143)	(145)	(146)	(148)	(150)	(152)	(154)	(156)	(157)	(159)	(1.789)
Benefícios Estatutários	(1.055)	(1.069)	(1.083)	(1.096)	(1.110)	(1.124)	(1.138)	(1.151)	(1.165)	(1.179)	(1.193)	(1.207)	(13.570)
Outros Benefícios	(705)	(705)	(706)	(706)	(707)	(707)	(708)	(709)	(709)	(710)	(710)	(710)	(8.490)
Total de Benefícios	(1.919)	(1.935)	(1.952)	(1.968)	(1.985)	(2.001)	(2.018)	(2.034)	(2.052)	(2.068)	(2.085)	(2.101)	(24.118)
Bônus	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(18.942)
Bônus Extra	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(2.571)
Redundância	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(1.405)
Impostos de Redundância	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(185)	(2.277)
Trabalhos Extras	(719)	(697)	(678)	(660)	(647)	(637)	(626)	(624)	(634)	(643)	(655)	(661)	(7.922)
(-) Projetos Capitalização - Despesas com pessoal	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	44
Total Págos Extras	(2.810)	(2.790)	(2.773)	(2.765)	(2.742)	(2.732)	(2.720)	(2.719)	(2.729)	(2.737)	(2.749)	(2.767)	(33.073)
Total despesas pessoais	(8.640)	(8.700)	(8.765)	(8.828)	(8.895)	(8.965)	(9.038)	(9.114)	(9.192)	(9.271)	(9.351)	(9.432)	(113.300)
Processamento de Dados ATMs	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(1.263)
Processamento de Dados Materiais	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(26)
Processamento de Dados Total	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(1.289)
Manutenção Prédio	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(5.381)
Manutenção de Segurança	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(677)
Manutenção Total	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(6.058)
Utilitários	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(488)	(5.845)
Aluguel Terceiros	(1.252)	(1.214)	(1.182)	(1.150)	(1.127)	(1.104)	(1.090)	(1.088)	(1.105)	(1.120)	(1.135)	(1.150)	(13.800)
Aluguel - INTERCO	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(840)
Aluguel Total	(1.322)	(1.284)	(1.252)	(1.220)	(1.197)	(1.180)	(1.160)	(1.158)	(1.175)	(1.190)	(1.205)	(1.220)	(14.640)
Total DESPESAS Instalações	(2.477)	(2.370)	(2.337)	(2.305)	(2.283)	(2.265)	(2.248)	(2.236)	(2.265)	(2.280)	(2.295)	(2.310)	(27.992)
Telecom Total	(1.313)	(1.274)	(1.240)	(1.206)	(1.183)	(1.164)	(1.143)	(1.141)	(1.159)	(1.175)	(1.191)	(1.207)	(14.477)
Franquias	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(24.388)
Materiais	(633)	(633)	(633)	(633)	(633)	(633)	(633)	(633)	(633)	(633)	(633)	(633)	(7.600)
Relações Públicas	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(389)
Convenção, Promoção e Eventos	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(1.500)
Publicidade	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(9.000)
Total de Despesas	(4.886)	(4.828)	(4.778)	(4.728)	(4.683)	(4.642)	(4.604)	(4.569)	(4.608)	(4.648)	(4.692)	(4.741)	(56.737)
Serviços terceirizados de auditoria	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(45)
Serviços terceirizados Call Center	(2.506)	(2.431)	(2.366)	(2.302)	(2.257)	(2.222)	(2.182)	(2.177)	(2.213)	(2.242)	(2.270)	(2.300)	(27.627)
Serviços terceirizados Cartões	(645)	(626)	(609)	(592)	(581)	(572)	(561)	(560)	(569)	(577)	(585)	(592)	(7.110)
Serviços terceirizados Coleções	(4.423)	(4.290)	(4.176)	(4.063)	(3.964)	(3.922)	(3.850)	(3.843)	(3.905)	(3.956)	(4.005)	(4.052)	(48.758)
Serviços terceirizados Consultoria honorários	(88)	(85)	(83)	(81)	(79)	(77)	(76)	(76)	(78)	(79)	(80)	(82)	(89)
Serviços terceirizados de Crédito Oficial	(1.308)	(1.269)	(1.235)	(1.201)	(1.178)	(1.156)	(1.138)	(1.138)	(1.155)	(1.173)	(1.191)	(1.211)	(14.419)
Serviços terceirizados Advogados	(74)	(71)	(70)	(68)	(66)	(65)	(64)	(64)	(65)	(66)	(66)	(67)	(812)
Serviços terceirizados Manpower	(1.250)	(1.213)	(1.180)	(1.148)	(1.120)	(1.109)	(1.088)	(1.088)	(1.104)	(1.118)	(1.131)	(1.145)	(13.784)
Outros serviços terceirizados	(189)	(183)	(178)	(173)	(170)	(167)	(164)	(164)	(167)	(169)	(173)	(181)	(2.079)
Serviços terceirizados Instalações Relacionadas	(111)	(108)	(105)	(102)	(100)	(97)	(96)	(97)	(98)	(100)	(102)	(107)	(1.228)
Processo de serviços terceirizados	(11)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(9)	(9)	(10)	(10)	(10)	(10)	(119)
Serviços terceirizados RH	(350)	(340)	(331)	(322)	(316)	(311)	(305)	(304)	(309)	(313)	(324)	(337)	(3.962)
Total Serviços Terceirizados	(10.889)	(10.630)	(10.347)	(10.068)	(9.871)	(9.718)	(9.540)	(9.522)	(9.675)	(9.802)	(10.147)	(10.535)	(120.812)
Custas judiciais	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(90)
Denote Pagamentos - Não Litigação	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(7)
Sancões	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(521)
Perdas operacionais e o.	(852)	(826)	(804)	(782)	(767)	(755)	(741)	(740)	(752)	(762)	(778)	(789)	(9.387)
Caixas Transporte	(96)	(95)	(92)	(90)	(88)	(87)	(85)	(85)	(86)	(88)	(91)	(94)	(1.079)
Transporte Geral	(345)	(345)	(345)	(344)	(344)	(344)	(344)	(344)	(345)	(346)	(346)	(346)	(4.502)
Viajens	(211)	(204)	(199)	(192)	(187)	(183)	(183)	(183)	(185)	(186)	(188)	(190)	(2.321)
Treningo	(469)	(447)	(426)	(405)	(384)	(364)	(345)	(328)	(313)	(300)	(288)	(277)	(3.385)
Segurança	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(1.940)
Seguros	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(0,14)	(7)
Contribuições	(11)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(10)	(119)
Outras Despesas Administrativas	(102)	(99)	(97)	(94)	(92)	(91)	(89)	(89)	(92)	(95)	(98)	(102)	(1.129)
IFRS / EIR Ajustamentos	1.333	1.293	1.259	1.224	1.201	1.182	1.160	1.158	1.177	1.192	1.234	1.261	(14.695)
Despesas Tarefa	511	511	511	511	511	511	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9.066
Outras Despesas	(34)	(35)	(35)	(35)	(35)	(35)	413	413	391	391	392	392	2.144
Total Outras Despesas	(15.880)	(15.492)	(15.100)	(14.708)	(14.319)	(13.934)	(13.552)	(13.174)	(12.801)	(12.432)	(12.067)	(11.706)	(175.405)
Advogados Taxas	(765)	(742)	(723)	(703)	(689)	(679)	(666)	(655)	(676)	(695)	(709)	(736)	(8.437)
Ações civis	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(24.181)
Custos legais Litigação	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)
Detrote Pagamentos	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(190)
Transacionais Crédito Tributário	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(75)
Total Litigação	(2.848)	(2.824)	(2.804)	(2.785)	(2.771)	(2.761)	(2.748)	(2.747)	(2.759)	(2.766)	(2.781)	(2.818)	(32.928)
Amortizações - ATMs	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(0,016)	(1,92)
Amortizações - Outros	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(1.667)
Amortizações - Propriedade	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(6.518)
Total Amortizações	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.195)
Amortização - Agio	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(14.786)
Amortização - Intangíveis	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(36.008)
Amortização - Intangíveis TI	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(0,23)	(2,78)
Total Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.798)
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(35.891)	(35.301)	(34.881)	(34.581)	(34.344)	(34.164)	(33.709)	(33.764)	(34.055)	(34.347)	(34.928)	(35.566)	(415.368)
Transacionais Impostos	(7.431)	(7.207)	(7.015)	(6.825)	(6.692)	(6.589)	(6.468)	(6.456)	(6.560)	(6.646)	(6.800)	(7.143)	

DOMINUIÇÃO DE 20% NAS VENDAS - TAXAS

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Perdas													-
Outras Perdas	675	679	692	701	705	703	698	692	685	676	667	662	8.235
Outras Perdas	675	679	692	701	705	703	698	692	685	676	667	662	8.235
Outras taxas	1.613	1.564	1.522	1.481	1.452	1.430	1.404	1.401	1.424	1.442	1.493	1.550	17.776
TOTAL Outras Taxas	1.613	1.564	1.522	1.481	1.452	1.430	1.404	1.401	1.424	1.442	1.493	1.550	17.776
TOTAL TAXAS NÃO DESEMBOLSÁVEIS	2.287	2.243	2.214	2.182	2.158	2.133	2.102	2.093	2.108	2.118	2.160	2.212	26.011
Taxas Recebíveis (Intercompany)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Convênios HBBR	12.096	11.732	11.420	11.110	10.894	10.726	10.529	10.509	10.679	10.819	11.199	11.628	133.343
TOTAL TAXAS INTERCOMPANY	12.096	11.732	11.420	11.110	10.894	10.726	10.529	10.509	10.679	10.819	11.199	11.628	133.343
Taxas Recebíveis (Gerencial)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comissões Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Losango - Vida	2.111	2.047	1.993	1.939	1.901	1.872	1.838	1.834	1.864	1.888	1.954	2.029	23.270
TOTAL TAXAS RECEBÍVEIS GERENCIAL	2.111	2.047	1.993	1.939	1.901	1.872	1.838	1.834	1.864	1.888	1.954	2.029	23.270
TOTAL	16.495	16.023	15.627	15.232	14.953	14.730	14.468	14.436	14.651	14.825	15.314	15.870	182.624
Taxas Desembolsáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interbancárias - Títulos e Interbancárias	(1.441)	(1.398)	(1.360)	(1.323)	(1.298)	(1.278)	(1.254)	(1.252)	(1.272)	(1.289)	(1.334)	(1.385)	(15.883)
Corretagem	(110)	(106)	(103)	(101)	(99)	(97)	(95)	(95)	(97)	(98)	(101)	(105)	(1.208)
Outras	(952)	(924)	(899)	(875)	(858)	(844)	(829)	(827)	(841)	(852)	(882)	(915)	(10.496)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(2.503)	(2.427)	(2.363)	(2.299)	(2.254)	(2.219)	(2.178)	(2.174)	(2.209)	(2.238)	(2.317)	(2.406)	(27.588)
Taxas Desembolsáveis Intercompany	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamento Outros Convênios	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(6.000)
HSBC Serv. Participações	(11.660)	(11.309)	(11.008)	(10.709)	(10.501)	(10.338)	(10.149)	(10.130)	(10.293)	(10.428)	(10.795)	(11.209)	(128.530)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS ITCO	(12.160)	(11.809)	(11.508)	(11.209)	(11.001)	(10.838)	(10.649)	(10.630)	(10.793)	(10.928)	(11.295)	(11.709)	(134.530)
Taxas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxas Desembolsáveis Centralizadas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS CENTR.	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(14.683)	(14.257)	(13.891)	(13.529)	(13.276)	(13.078)	(12.849)	(12.825)	(13.024)	(13.187)	(13.633)	(14.135)	(162.368)
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas PJ	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
TOTAL RECEITAS PJ	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Perdas com Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perdas com Empréstimos	(34.169)	(33.141)	(32.258)	(31.384)	(30.774)	(30.297)	(29.743)	(29.687)	(30.165)	(30.560)	(31.636)	(32.847)	(376.660)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(34.169)	(33.141)	(32.258)	(31.384)	(30.774)	(30.297)	(29.743)	(29.687)	(30.165)	(30.560)	(31.636)	(32.847)	(376.660)
TOTAL	(31.957)	(30.975)	(30.123)	(29.281)	(28.696)	(28.245)	(27.723)	(27.676)	(28.138)	(28.523)	(29.555)	(30.713)	(351.604)

DOMINIÇÃO DE 35% NAS VENDAS - CONSOLIDADO

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Margem	60.363	53.462	64.266	53.575	55.965	50.282	53.150	51.294	50.418	55.437	53.844	60.474	662.531
Alvo da Liquidez	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
Total Margem do Negócio	59.937	53.040	63.860	53.166	55.575	49.877	52.759	50.888	50.016	55.008	53.413	59.970	657.509
Despesas / Comissões Reembolsáveis	1.859	1.823	1.799	1.773	1.753	1.733	1.708	1.700	1.713	1.721	1.755	1.797	21.134
Despesas / Comissões Reembolsáveis Gerencial	1.715	1.664	1.619	1.575	1.545	1.521	1.493	1.490	1.514	1.534	1.588	1.649	18.907
Despesas / Comissões Reembolsáveis Intercompanias	9.828	9.533	9.279	9.027	8.852	8.715	8.555	8.539	8.677	8.790	9.100	9.448	108.341
TOTAL DESPESAS / COMISSÕES REEMBOLSÁVEIS	13.402	13.019	12.697	12.376	12.149	11.969	11.756	11.729	11.904	12.045	12.443	12.894	148.382
Despesas / Comissões a Pagar	(2.033)	(1.972)	(1.920)	(1.868)	(1.831)	(1.803)	(1.770)	(1.767)	(1.795)	(1.819)	(1.883)	(1.955)	(22.415)
Despesas / Comissões a Pagar Intercompanias	(9.973)	(9.689)	(9.444)	(9.201)	(9.032)	(8.900)	(8.746)	(8.731)	(8.863)	(8.973)	(9.271)	(9.607)	(110.431)
Despesas / Comissões Centralizadas a Pagar	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL DE DESPESAS / COMISSÕES A PAGAR	(12.028)	(11.682)	(11.384)	(11.090)	(10.884)	(10.724)	(10.537)	(10.518)	(10.679)	(10.812)	(11.175)	(11.583)	(133.096)
Despesas / Comissões Líquidas	(175)	(149)	(121)	(94)	(78)	(70)	(62)	(66)	(82)	(98)	(127)	(157)	(1.281)
Despesas / Comissões Gerenciais Líquidas	1.715	1.664	1.619	1.575	1.545	1.521	1.493	1.490	1.514	1.534	1.588	1.649	18.907
Despesas / Comissões Centralizadas Líquidas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL GERAL DESPESAS E COMISSÕES LÍQUIDAS	1.519	1.493	1.478	1.460	1.446	1.430	1.410	1.403	1.411	1.415	1.440	1.471	17.378
Outras Rendas (PJ)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
RECEITAS OPERACIONAIS TOTAIS	61.856	54.933	65.738	55.026	57.421	51.707	54.569	52.691	51.827	56.824	55.253	61.841	679.685
Perdas com Empréstimos	(27.762)	(26.927)	(26.210)	(25.499)	(25.003)	(24.616)	(24.166)	(24.120)	(24.509)	(24.830)	(25.704)	(26.688)	(306.036)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(27.762)	(26.927)	(26.210)	(25.499)	(25.003)	(24.616)	(24.166)	(24.120)	(24.509)	(24.830)	(25.704)	(26.688)	(306.036)
Despesas com Pessoal	(9.505)	(9.569)	(9.638)	(9.702)	(9.774)	(9.846)	(9.918)	(9.997)	(10.086)	(10.173)	(10.282)	(10.385)	(118.875)
Despesas de Litígio	(2.704)	(2.685)	(2.669)	(2.653)	(2.642)	(2.634)	(2.623)	(2.622)	(2.632)	(2.638)	(2.658)	(2.680)	(31.841)
Despesas com Instalações	(2.172)	(2.142)	(2.116)	(2.090)	(2.071)	(2.057)	(2.045)	(2.044)	(2.058)	(2.070)	(2.102)	(2.138)	(25.104)
Outras Despesas	(13.463)	(13.148)	(12.878)	(12.629)	(12.442)	(12.296)	(11.657)	(11.640)	(11.787)	(11.930)	(12.260)	(12.631)	(148.761)
Depreciação	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(682)	(8.185)
Amortização	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(4.233)	(50.799)
Sub-Total de Despesas	(32.760)	(32.459)	(32.215)	(31.990)	(31.845)	(31.748)	(31.159)	(31.218)	(31.479)	(31.726)	(32.217)	(32.749)	(383.564)
Impostos Transacionais	(6.037)	(5.856)	(5.700)	(5.545)	(5.437)	(5.353)	(5.255)	(5.245)	(5.330)	(5.400)	(5.590)	(5.804)	(66.553)
Total de Despesas Diretas	(38.798)	(38.315)	(37.915)	(37.535)	(37.282)	(37.101)	(36.414)	(36.463)	(36.809)	(37.126)	(37.806)	(38.553)	(450.117)
Despesas IT	(4.680)	(4.539)	(4.418)	(4.298)	(4.215)	(4.150)	(4.074)	(4.066)	(4.131)	(4.186)	(4.333)	(4.499)	(51.588)
Total de Despesas Diretas + IT	(43.477)	(42.854)	(42.333)	(41.833)	(41.497)	(41.251)	(40.488)	(40.529)	(40.940)	(41.312)	(42.139)	(43.052)	(501.705)
Despesas Centralizadas	3.170	3.069	2.982	2.896	2.835	2.789	2.734	2.728	2.776	2.814	2.920	3.040	34.753
Redescontos	(702)	(706)	(719)	(729)	(733)	(731)	(726)	(719)	(712)	(702)	(694)	(688)	(8.561)
Total de Despesas Indiretas	2.468	2.363	2.263	2.167	2.102	2.057	2.008	2.009	2.064	2.112	2.227	2.352	26.191
RESULTADO OPERACIONAL	(41.009)	(40.492)	(40.070)	(39.667)	(39.395)	(39.193)	(38.479)	(38.520)	(38.876)	(39.199)	(39.913)	(40.700)	(475.513)
RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS	(6.915)	(12.485)	(542)	(10.140)	(6.977)	(12.103)	(8.077)	(9.949)	(11.558)	(7.206)	(10.364)	(5.548)	(101.864)
Impostos	2.389	4.314	187	3.503	2.411	4.181	2.790	3.437	3.993	2.490	3.581	1.917	35.194
RESULTADO APÓS IMPOSTOS	(4.526)	(8.172)	(355)	(6.637)	(4.566)	(7.921)	(5.286)	(6.512)	(7.565)	(4.716)	(6.783)	(3.631)	(66.670)
LUCRO TRIBUTÁVEL	(4.526)	(8.172)	(355)	(6.637)	(4.566)	(7.921)	(5.286)	(6.512)	(7.565)	(4.716)	(6.783)	(3.631)	(66.670)

DIMINUIÇÃO DE 35% NAS VENDAS - RECEITAS

		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Credito pessoal (EP)	Volume	137.162	135.480	135.229	134.131	131.596	127.627	123.670	122.369	121.264	123.240	124.292	119.784	1.535.843
	Spread (%)	9,79	8,94	11,12	9,73	10,63	10,09	10,99	10,69	10,42	11,11	10,38	11,27	10,43
	Margem	13.422	12.110	15.039	13.051	13.988	12.882	13.588	13.083	12.635	13.697	12.898	13.495	159.889
CDC	Volume	981.138	936.674	892.925	851.846	826.195	810.870	793.902	795.955	821.042	840.472	889.580	948.622	10.389.221
	Spread (%)	4,87	4,45	5,62	4,87	5,26	4,88	5,29	5,06	4,83	5,15	4,73	4,99	5,00
	Margem	47.792	41.674	50.222	41.525	43.429	39.609	42.006	40.242	39.694	43.323	42.088	47.358	518.962
Renegociações - EP e CDC	Volume	272.238	275.268	282.383	287.388	289.551	288.509	286.134	283.575	280.854	277.470	274.404	272.690	3.370.465
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(3.089)	(2.675)	(3.358)	(3.105)	(3.128)	(3.274)	(3.558)	(3.176)	(3.083)	(2.985)	(2.772)	(2.968)	(37.171)
Renegociações - Outros Produtos	Volume	69.161	68.376	67.555	67.368	67.315	67.294	66.913	66.324	65.494	64.367	63.216	62.153	795.536
	Spread (%)	(1,13)	(0,97)	(1,19)	(1,08)	(1,08)	(1,13)	(1,24)	(1,12)	(1,10)	(1,08)	(1,01)	(1,09)	(1,10)
	Margem	(785)	(665)	(803)	(728)	(727)	(764)	(832)	(743)	(719)	(692)	(639)	(676)	(8.773)
SUB-TOTAL	Volume	1.459.700	1.415.797	1.378.091	1.340.734	1.314.658	1.294.300	1.270.619	1.268.224	1.288.653	1.305.549	1.351.491	1.403.249	16.091.065
	Spread (%)	4,14	3,78	4,66	4,00	4,26	3,88	4,18	4,04	3,91	4,25	3,98	4,31	4,12
	Margem	60.363	53.462	64.266	53.875	55.965	50.282	53.150	51.294	50.418	55.437	53.844	60.474	662.531
Provisão de Perdas	Volume	(457.908)	(444.136)	(432.307)	(420.588)	(412.408)	(406.022)	(398.593)	(397.842)	(404.251)	(409.551)	(423.963)	(440.199)	(5.047.767)
Receitas Totais em Volume	Volume	1.001.792	971.662	945.784	920.145	902.250	888.278	872.026	870.382	884.403	895.998	927.529	963.050	11.043.298
	Volume	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Perdas	Spread (%)	(710,43)	(702,46)	(676,58)	(681,85)	(649,53)	(676,35)	(652,59)	(676,30)	(670,10)	(714,22)	(719,25)	(840,19)	(697,49)
	Margem	(426)	(421)	(406)	(409)	(390)	(406)	(392)	(406)	(402)	(429)	(432)	(504)	(5.022)
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES EP		0,08930743	0,088212225	0,088048556	0,08733339	0,085683125	0,083099281	0,080522466	0,079675363	0,078955703	0,080242677	0,080927245	0,07799203	
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES CDC		0,094438115	0,090158221	0,085947211	0,081993256	0,079524274	0,078049141	0,076415919	0,076613572	0,079028223	0,080898474	0,085625309	0,091308285	
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGOCIAÇÕES		0,080771759	0,081670513	0,083781553	0,085266626	0,085908392	0,085599187	0,084894598	0,084135307	0,083327959	0,082323972	0,081414292	0,080905864	
% DE REPRESENTATIVIDADE MESES RENEGOCIAÇÕES OUTROS PRODUT		0,086935912	0,085949256	0,084917736	0,084682635	0,084616306	0,084588951	0,084111103	0,083370708	0,082327046	0,080909752	0,079462945	0,07812765	

35% NAS VENDAS - DESPESAS

	Jan	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Salários	(3.601)	(3.649)	(3.696)	(3.744)	(3.791)	(3.839)	(3.886)	(3.934)	(3.982)	(4.029)	(4.077)	(4.124)	(46.353)
Horas Extras	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(439)
Impostos	(1.273)	(1.290)	(1.307)	(1.323)	(1.340)	(1.356)	(1.373)	(1.390)	(1.406)	(1.423)	(1.440)	(1.456)	(16.377)
Total Gastos com Salários	(4.911)	(4.976)	(5.039)	(5.104)	(5.168)	(5.232)	(5.296)	(5.360)	(5.424)	(5.488)	(5.553)	(5.617)	(63.199)
Benefícios Intercompartilhados	(20)	(20)	(21)	(21)	(22)	(22)	(23)	(23)	(24)	(24)	(25)	(25)	(269)
Benefícios Refeições	(139)	(141)	(143)	(145)	(146)	(148)	(150)	(152)	(154)	(156)	(157)	(159)	(1.789)
Benefícios Estatutários	(1.059)	(1.069)	(1.083)	(1.096)	(1.110)	(1.124)	(1.138)	(1.151)	(1.165)	(1.179)	(1.193)	(1.207)	(13.570)
Outros Benefícios	(705)	(705)	(706)	(706)	(707)	(707)	(708)	(709)	(709)	(710)	(710)	(710)	(8.480)
Total de Benefícios	(1.919)	(1.936)	(1.952)	(1.968)	(1.985)	(2.001)	(2.018)	(2.034)	(2.052)	(2.068)	(2.085)	(2.101)	(24.118)
Bônus	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(1.578)	(18.942)
Bônus Extra	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(214)	(2.571)
Redundância	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(117)	(1.405)
Impostos de Redundância	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(186)	(2.277)
Trabalhos Extras	(584)	(586)	(581)	(536)	(526)	(518)	(508)	(507)	(515)	(522)	(541)	(561)	(6.436)
(-) Projetos Capitalização - Despesas com pessoal	6	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	44
Total Pçtos Extras	(2.676)	(2.669)	(2.646)	(2.631)	(2.621)	(2.612)	(2.603)	(2.602)	(2.610)	(2.617)	(2.644)	(2.667)	(31.888)
Total despesas pessoais	(9.505)	(9.599)	(9.702)	(9.702)	(9.774)	(9.846)	(9.918)	(9.979)	(10.068)	(10.173)	(10.282)	(10.388)	(118.976)
Processamento de Dados ATMs	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(103)	(1.253)
Processamento de Dados Materiais	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(26)
Processamento de Dados Total	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(105)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(110)	(1,289)
Manutenção Prédio	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(466)	(5,591)
Manutenção de Segurança	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(56)	(677)
Manutenção Total	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(522)	(6,268)
Utilitários	(468)	(468)	(468)	(468)	(468)	(468)	(468)	(468)	(468)	(468)	(468)	(468)	(5,496)
Aluguel Terceiros	(1.017)	(967)	(960)	(934)	(916)	(902)	(885)	(868)	(851)	(834)	(817)	(800)	(11,212)
Aluguel - INTERCO	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(70)	(840)
Aluguel Total	(1.087)	(1.037)	(1.030)	(1.004)	(986)	(972)	(955)	(938)	(928)	(904)	(887)	(870)	(10,352)
Total Despesas Instalações	(2.172)	(2.142)	(2.116)	(2.090)	(2.071)	(2.051)	(2.045)	(2.044)	(2.058)	(2.070)	(2.102)	(2.138)	(25,104)
Telecom Total	(1.067)	(1.035)	(1.007)	(980)	(961)	(946)	(929)	(927)	(942)	(954)	(968)	(1.026)	(11,783)
Franquias	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(2.032)	(24,388)
Materiais	(515)	(469)	(469)	(473)	(464)	(456)	(447)	(445)	(447)	(447)	(447)	(447)	(5,674)
Relações Públicas	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(32)	(389)
Convenção, Promoção e Eventos	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(125)	(1,500)
Publicidade	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(750)	(9,000)
Total de Despesas	(4.521)	(4.474)	(4.433)	(4.393)	(4.364)	(4.342)	(4.317)	(4.314)	(4.338)	(4.364)	(4.400)	(4.460)	(52,713)
Despesas terceirizadas de auditoria	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(4)	(45)
Despesas terceirizadas Call Center	(2.036)	(1.975)	(1.922)	(1.870)	(1.834)	(1.806)	(1.773)	(1.769)	(1.798)	(1.821)	(1.855)	(1.858)	(22,447)
Despesas terceirizadas Cartões	(524)	(508)	(495)	(481)	(472)	(465)	(456)	(455)	(463)	(469)	(485)	(504)	(5,777)
Despesas terceirizadas Coleções	(3.594)	(3.486)	(3.383)	(3.301)	(3.237)	(3.187)	(3.128)	(3.123)	(3.173)	(3.214)	(3.272)	(3.455)	(39,616)
Despesas terceirizadas Consultoria honorários	(72)	(69)	(68)	(66)	(64)	(63)	(62)	(62)	(63)	(64)	(66)	(69)	(788)
Despesas terceirizadas de Crédito Oficial	(1.063)	(1.011)	(1.003)	(973)	(957)	(942)	(925)	(908)	(892)	(876)	(860)	(844)	(11,714)
Despesas terceirizadas Advogados	(60)	(58)	(57)	(55)	(54)	(53)	(52)	(52)	(53)	(54)	(55)	(56)	(660)
Despesas terceirizadas Manpower	(1.016)	(985)	(959)	(933)	(915)	(901)	(884)	(863)	(847)	(830)	(814)	(800)	(11,199)
Outros serviços terceirizados	(153)	(149)	(145)	(141)	(138)	(136)	(133)	(133)	(135)	(137)	(142)	(147)	(1,680)
Despesas terceirizadas Instalações Relacionadas	(91)	(88)	(85)	(83)	(82)	(80)	(79)	(79)	(80)	(81)	(84)	(87)	(996)
Processo de serviços terceirizados	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(97)
Despesas terceirizadas RH	(285)	(276)	(269)	(261)	(256)	(252)	(248)	(247)	(251)	(255)	(264)	(274)	(3,138)
Total Serviços Terceirizados	(8.906)	(8.637)	(8.407)	(8.180)	(8.021)	(7.896)	(7.762)	(7.737)	(7.862)	(7.965)	(8.245)	(8.561)	(98,168)
Custas judiciais	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(8)	(90)
Derrate Pagamentos - Não Litigação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	(1)
Sancões	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(43)	(521)
Perdas operacionais e o.	(692)	(671)	(653)	(636)	(623)	(613)	(602)	(601)	(611)	(619)	(641)	(665)	(7,627)
Caixas Transporte	(80)	(77)	(75)	(73)	(72)	(71)	(69)	(69)	(70)	(71)	(74)	(76)	(877)
Transporte Geral	(345)	(345)	(345)	(364)	(364)	(364)	(385)	(385)	(385)	(406)	(406)	(406)	(4,502)
Viagens	(171)	(166)	(162)	(157)	(154)	(150)	(149)	(149)	(151)	(153)	(156)	(159)	(1,866)
Treinamento	(39)	(38)	(37)	(36)	(35)	(35)	(34)	(34)	(35)	(35)	(36)	(38)	(434)
Segurança	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(1,940)
Seguros	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(0.14)	(2)
Contribuições	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(97)
Outras Despesas Administrativas	(63)	(61)	(59)	(57)	(56)	(55)	(54)	(53)	(53)	(54)	(56)	(59)	(677)
IFRS / EIR Ajustamentos	1.083	1.051	1.023	995	975	960	943	941	956	969	1.003	1.041	11,940
Despesas Tarefa	511	511	511	511	511	511	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	9,066
Outras Despesas	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(37)	(2,126)
Total Outras Despesas	(13,463)	(13,148)	(12,878)	(12,608)	(12,442)	(12,276)	(12,110)	(11,944)	(11,778)	(11,612)	(11,446)	(11,280)	(140,733)
Advogados Taxas	(822)	(803)	(787)	(771)	(760)	(751)	(740)	(730)	(740)	(750)	(760)	(770)	(8,855)
Ações civis	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(2.015)	(24,181)
Custos legais Litigação	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)
Derrate Pagamentos	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(190)
Transações Crédito Tributário	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)	(75)
Total Litigação	(2,704)	(2,685)	(2,669)	(2,653)	(2,642)	(2,634)	(2,623)	(2,622)	(2,632)	(2,638)	(2,656)	(2,680)	(31,346)
Amortizações - ATMs	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.016)	(0.192)
Amortizações - Outros	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(139)	(1,667)
Amortizações - Propriedade	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(543)	(6,516)
Total Amortizações	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(692)	(8,188)
Amortização - Ágio	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(1.232)	(14,788)
Amortização - Intangíveis	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(3.001)	(36,008)
Amortização - Intangíveis TI	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(0.23)	(2,78)
Total Amortização	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(4,233)	(50,798)
TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(32,760)	(32,469)	(32,215)	(31,990)	(31,845)	(31,748)	(31,651)	(31,554)	(31,457)	(31,360)	(31,263)	(31,166)	(383,068)
Transacionais Impostos	(6.037)	(5.856)	(5.700)	(5.545)	(5.437)	(5.353)	(5.255)	(5.245)	(5.330)	(5.400)	(5.500)	(5.600)	(66,523)
TOTAL GASTOS DIRETOS (PK)	(38,788)	(38,315)	(37,915)	(37,535)	(37,282)	(37,101)	(36,414)	(36,483)	(36,809)				

DOMINIÇÃO DE 35% NAS VENDAS - TAXAS

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
Perdas													-
Outras Perdas	548	552	562	570	573	571	567	562	556	549	542	538	6.691
Outras Perdas	548	552	562	570	573	571	567	562	556	549	542	538	6.691
Outras taxas	1.310	1.271	1.237	1.203	1.180	1.162	1.141	1.138	1.157	1.172	1.213	1.260	14.443
TOTAL Outras Taxas	1.310	1.271	1.237	1.203	1.180	1.162	1.141	1.138	1.157	1.172	1.213	1.260	14.443
TOTAL TAXAS NÃO DESEMBOLSÁVEIS	1.859	1.823	1.799	1.773	1.753	1.733	1.708	1.700	1.713	1.721	1.755	1.797	21.134
Taxas Recebíveis (Intercompany)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Convênios HBBR	9.828	9.533	9.279	9.027	8.852	8.715	8.555	8.539	8.677	8.790	9.100	9.448	108.341
TOTAL TAXAS INTERCOMPANY	9.828	9.533	9.279	9.027	8.852	8.715	8.555	8.539	8.677	8.790	9.100	9.448	108.341
Taxas Recebíveis (Gerencial)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comissões Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Losango - Vida	1.715	1.664	1.619	1.575	1.545	1.521	1.493	1.490	1.514	1.534	1.588	1.649	18.907
TOTAL TAXAS RECEBÍVEIS GERENCIAL	1.715	1.664	1.619	1.575	1.545	1.521	1.493	1.490	1.514	1.534	1.588	1.649	18.907
TOTAL	13.402	13.019	12.697	12.376	12.149	11.969	11.756	11.729	11.904	12.045	12.443	12.894	148.382
Taxas Desembolsáveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interbancárias - Títulos e Interbancárias	(1.171)	(1.135)	(1.105)	(1.075)	(1.054)	(1.038)	(1.019)	(1.017)	(1.033)	(1.047)	(1.084)	(1.125)	(12.905)
Corretagem	(89)	(86)	(84)	(82)	(80)	(79)	(78)	(77)	(79)	(80)	(82)	(86)	(982)
Outras	(774)	(750)	(730)	(711)	(697)	(686)	(673)	(672)	(683)	(692)	(716)	(744)	(8.528)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(2.033)	(1.972)	(1.920)	(1.868)	(1.831)	(1.803)	(1.770)	(1.767)	(1.795)	(1.819)	(1.883)	(1.955)	(22.415)
Taxas Desembolsáveis Intercompany	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamento Outros Convênios	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(500)	(6.000)
HSBC Serv. Participações	(9.473)	(9.189)	(8.944)	(8.701)	(8.532)	(8.400)	(8.246)	(8.231)	(8.363)	(8.473)	(8.771)	(9.107)	(104.431)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS ITCO	(9.973)	(9.689)	(9.444)	(9.201)	(9.032)	(8.900)	(8.746)	(8.731)	(8.863)	(8.973)	(9.271)	(9.607)	(110.431)
Taxas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taxas Desembolsáveis Centralizadas	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS CENTR.	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(21)	(250)
TOTAL TAXAS DESEMBOLSÁVEIS	(12.028)	(11.682)	(11.384)	(11.090)	(10.884)	(10.724)	(10.537)	(10.518)	(10.679)	(10.812)	(11.175)	(11.583)	(133.096)
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
TOTAL RECEITAS PJ	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Perdas com Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perdas com Empréstimos	(27.762)	(26.927)	(26.210)	(25.499)	(25.003)	(24.616)	(24.166)	(24.120)	(24.509)	(24.830)	(25.704)	(26.688)	(306.036)
TOTAL DE PERDAS COM EMPRÉSTIMOS	(27.762)	(26.927)	(26.210)	(25.499)	(25.003)	(24.616)	(24.166)	(24.120)	(24.509)	(24.830)	(25.704)	(26.688)	(306.036)
TOTAL	(25.988)	(25.190)	(24.497)	(23.814)	(23.338)	(22.972)	(22.547)	(22.509)	(22.885)	(23.198)	(24.036)	(24.977)	(285.950)