

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)  
ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS – ADM01198 (CURSO 219)**

**Maneiras de aumentar a rentabilidade de uma  
agência bancária através da redução de custos**

**por**

**Alexandre Rockenbach Monteiro  
103633**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

**Professor Orientador: Gilberto de Oliveira Kloeckner**

Porto Alegre, junho de 2006

**Alexandre Rockenbach Monteiro**

**MANEIRAS DE AUMENTAR A RENTABILIDADE DE UMA AGÊNCIA  
BANCÁRIA ATRAVÉS DA REDUÇÃO DE CUSTOS**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Professor Gilberto de Oliveira Kloeckner**

**Porto Alegre, junho de 2007**

## **Agradecimentos**

Aos meus familiares, principalmente meus pais e avós maternos, pela educação e formação que me deram.

Aos meus amigos e colegas da UFRGS pelo incentivo e ajuda dados em todos os momentos da minha vida acadêmica.

Aos colegas da Caixa, pela ajuda e suporte durante a realização deste trabalho.

À minha esposa, pela atenção, carinho, companhia e compreensão.

## Resumo

O trabalho visa propor maneiras de aumentar a rentabilidade de uma agência bancária através da redução de custos. São identificados os principais custos de uma agência e estes são comparados com os de outras duas para uma análise mais detalhada. Após isto são feitas considerações sobre os custos mais relevantes e maneiras de reduzi-los.

Palavras-chave: **principais custos em uma agência bancária, como reduzir custos.**

## Sumário

<b>1. Introdução.....</b>	<b>7</b>
1.1. Problema.....	9
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo Geral.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	10
<b>2. Empresa.....</b>	<b>11</b>
2.1 Histórico.....	11
2.2 Missão e Valores.....	12
2.3 Estrutura Organizacional.....	13
2.4 A agência escolhida como foco do trabalho.....	15
<b>3. Custos Bancários.....</b>	<b>16</b>
3.1. Fatores não financeiros envolvidos nos custos de uma empresa.....	16
3.2. Redução de custos.....	19
<b>4. Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>21</b>
<b>5. Apresentação dos dados.....</b>	<b>22</b>
<b>6. Análise das receitas e dos custos da agência X.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Os custos da agência X.....</b>	<b>24</b>
<b>8. Comparação com outras duas agências de porte semelhante.....</b>	<b>28</b>
8.1. Comparação do resultado.....	28
8.2. Comparação dos custos.....	29

<b>9.Sugestões.....</b>	<b>33</b>
<b>10. Conclusões.....</b>	<b>35</b>
<b>11. Bibliografia.....</b>	<b>37</b>

## **Lista de Ilustrações**

<b>Gráfico 1 – Custos da Agência X em 2005.....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 2 – Custos comparados com o total de Receitas.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 3 – Custo financeiro com remuneração de capital.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 4 – Custo de Oportunidade.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 5 – Provisão para risco de crédito.....</b>	<b>32</b>

## 1. Introdução

A forma considerada ideal pela direção dos bancos para avaliar o desempenho de suas agências tem sido, durante as últimas décadas, o atingimento de metas relacionadas a vendas de produtos e serviços bancários.

Como exemplo podemos citar a Caixa Econômica Federal, instituição bancária pública, cujas agências que tem a melhor performance às vistas das superintendências e diretorias são aquelas que vendem mais seguros, títulos de capitalização, planos de previdência, etc. Conceder um grande volume de empréstimos, contratar vários limites de crédito sob a forma de cheque especial ou crédito direto e captar vultuosas quantias em investimentos, também trazem um bom desempenho às agências, ou pontos de venda como são freqüentemente chamadas.

Este método tem funcionado com relativa eficiência nos últimos anos, ao menos para a Caixa, conforme podemos verificar em seus demonstrativos financeiros entre 2002 e 2005<sup>1</sup>. Porém, os gestores estão percebendo que nem sempre os pontos de venda que atingem todas as metas e seriam, teoricamente, os mais rentáveis, conseguem ser também aqueles que dão maior lucro a instituição.

Existem também outras formas de avaliar o desempenho das agências. Uma forma bastante utilizada é o número de reclamações ou elogios registrados no sistema de atendimento ao cliente. Outra forma é o número de clientes novos que procuram a Caixa para começar um relacionamento que pode gerar futuros negócios com o banco.

Mas estes e outros métodos de avaliação, apesar de gerarem um resultado a médio e longo prazo, não são considerados tão importantes pela direção dos

---

<sup>1</sup> Caixa Econômica Federal

bancos quanto o desempenho em relação às metas de vendas de produtos, que trazem um resultado de curto prazo e encantam os acionistas<sup>2</sup>.

Esta forma de avaliar desempenho é de grande serventia e sem dúvidas ajuda a ver quem são os funcionários que podem ser considerados os melhores vendedores.

No entanto, este método pode trazer algumas distorções. Uma delas seria o fato de poderem estar sendo gerados apenas relacionamentos de curto prazo, além de clientes insatisfeitos por terem adquiridos produtos que não consideravam necessários, mas foram indicados pelo funcionário. Mas o principal problema para um banco como instituição geradora de lucros, e que será o principal foco deste trabalho é o de poder haver sérias distorções se forem avaliados os lucros reais trazidos por uma agência.

O que acontece é que nem sempre o ponto de venda que gerar mais negócios será o que trouxe maior lucro para a empresa. Analisar quantos produtos foram vendidos, e ter essa análise como principal fonte de avaliação de desempenho, é uma maneira ingênua de localizar as melhores agências. Deve ser considerado, principalmente, o lucro líquido gerado por estas vendas.

Muitas vezes a agência que atingir todas as metas poderá ter utilizado muitos recursos de forma desorganizada, gerando gastos excessivos para o banco. Estes custos nem sempre são levados em consideração quando as agências atingem as metas propostas.

---

<sup>2</sup> SOLANGE GARCIA DOS REIS. Definição de Metas para Avaliação de Desempenho de Agências Bancárias. Disponível em <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos52005/161.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2007

## 1.1. Problema

Ciente das distorções que um sistema que simplesmente avalia metas de vendas de produtos a direção da Caixa Econômica Federal começou a se preocupar com uma forma diferente de avaliar seus pontos de vendas.

No ano de 2004 começou a ser disseminada entre os funcionários a idéia de que seria avaliado também, e como prioridade, o lucro, ou rentabilidade trazida por cada agência. Este resultado seria obtido, a grosso modo, calculando-se a diferença entre o total de vendas, captações de recursos, concessão de crédito, arrecadação de tarifas bancárias, enfim, de todas as formas de geração de faturamento, pela soma de todos os gastos gerados com a sua obtenção.

A médio e longo prazo esta tendência deve ser acompanhada por outros bancos, que para melhor avaliar o desempenho de suas agências irão cada vez mais incentivar a percepção de seus funcionários sobre a importância de considerar os gastos para a obtenção dos resultados alcançados.

Só que esta nova forma de avaliação encontrou muitos gestores despreparados para este novo tipo de avaliação e poderá gerar, a princípio, um certo desconforto por parte de funcionários que não saberão exatamente o que fazer para gerar o lucro esperado pela instituição.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Identificar os custos mais significativos de uma agência específica e identificar maneiras eficazes de reduzi-los, encontrando as áreas mais problemáticas e de maior relevância financeira.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Comparar os gastos de uma agência escolhida como foco do trabalho com outras de porte semelhante, identificando gastos discrepantes.
- Propor maneiras de disseminar as idéias para redução de custos entre os funcionários.
- Identificar sistemas e normativos internos da Caixa que auxiliem os gestores na redução dos custos.

## **2. Empresa**

### **2.1. Histórico**

Fundada em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador Dom Pedro II, a Caixa tinha como missão conceder empréstimos e incentivar a poupança popular. Um dos objetivos do imperador era inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros exorbitantes. A Instituição atraiu príncipes, barões e escravos que, ávidos por comprarem suas cartas de alforria, nela depositavam seus recursos.

Em 1874 a Empresa começou sua expansão, instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Somente em 1969, quase cem anos depois, aconteceria a unificação das vinte e duas Caixas Econômicas Federais, que passaram a atuar de forma padronizada.

As carteiras Hipotecárias e de Cobrança e Pagamentos surgiram em 1934, durante o Governo Vargas, quando tiveram início as operações de crédito comercial e consignação.

As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas pela Caixa em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo, já que parte da arrecadação é destinada à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo e entidades de prática esportiva, dentre outros.

A década de 70 marcou a implantação e regulamentação do Programa de Integração Social - PIS, além da criação e expansão da Loteria Esportiva em todo o país. Nesse período, a Caixa assumiu a gestão do Crédito Educativo e passou a executar a política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social - FAS.

Com a extinção do Banco Nacional de Habitação - BNH, em 1986, a Empresa se transformou na maior agência de desenvolvimento social da América Latina, administrando o FGTS e tornando-se o órgão-chave na execução das políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento. Em 1990, a Instituição foi incumbida de centralizar quase cento e trinta milhões de contas de FGTS que se encontravam distribuídas em setenta e seis bancos. O desafio foi vencido e, em 1993, ela efetuou o pagamento de cerca de setenta e dois milhões de contas inativas.

As atividades da Caixa incluem, ainda, o patrocínio ao esporte, em parceria com o Ministério dos Esportes, e à cultura, por iniciativa própria e em conjunto com o Ministério da Cultura. No cenário empresarial, ela detém quarenta e oito por cento do capital da Caixa Seguros (ex-Sasse). É a patrocinadora da Fundação dos Economiários Federais - FUNCEF, que trata das aposentadorias de seus empregados, o segundo maior fundo de pensão do Brasil.

## **2.2. Missão e valores**

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;

- Respeito e valorização do ser humano.

### **2.3. Estrutura organizacional**

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda.

A Caixa tem sede e foro na Capital da República e atuação em todo o território nacional, sendo indeterminado o prazo de sua duração.

Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a Caixa submete-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil. Suas contas e operações estão sujeitas a exame e julgamento pelo Tribunal de Contas da União e Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.

O órgão de orientação superior da Caixa é o Conselho de Administração, composto por cinco membros indicados pelo Ministro de Estado da Fazenda, dentre eles o Presidente do Conselho; o Presidente da Caixa, que exerce a Vice-Presidência do Conselho; e um membro indicado pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Ao Conselho de Administração compete fixar a orientação geral dos negócios e serviços da Caixa e fiscalizar a execução da política geral desses negócios e serviços.

A Diretoria da Caixa é composta por um órgão colegiado -Diretoria Colegiada-, integrado pelo Presidente e sete Diretores, sem designação específica; e um Diretor responsável exclusivamente pela gestão e supervisão de recursos de terceiros.

O Presidente e os Diretores são nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Conselho de Administração da Caixa.

Compete à Diretoria o exercício das atividades executivas concernentes aos objetivos da organização.

O Conselho Fiscal da Caixa é integrado por cinco membros efetivos e respectivos suplentes, escolhidos e designados pelo Ministro de Estado da Fazenda.

Compete ao Conselho Fiscal exercer as atribuições atinentes ao seu poder de fiscalização, consoante a legislação vigente, inclusive fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários e opinar sobre a prestação de contas anual da Caixa.

A atual estrutura organizacional é formada por Unidades da Matriz, Filiais, Escritórios de Negócios e Agências.

A Matriz possui a representação de todos os processos que sustentam as atividades da Caixa, sendo responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados, e está estruturada da seguinte forma: Superintendências Nacionais: primeiro nível de gestão da Caixa; e Gerências Nacionais: segundo nível de gestão, vinculada à Superintendência Nacional ou diretamente a uma Diretoria.

As Filiais, subordinadas às Superintendências Nacionais ou às Gerências Nacionais, são extensões de determinados processos existentes na Matriz e se caracterizam por unidades que operacionalizam as atividades referentes àqueles processos, sendo responsáveis pela sua execução no âmbito de sua abrangência regional.

As Superintendências Regionais são responsáveis pela gestão regional dos negócios da Caixa e pela gestão da Rede de Agências, no âmbito da região em que operam.

As aproximadamente duas mil agências respondem pela venda dos produtos e serviços da Caixa.

A Caixa conta, hoje, com mais cinqüenta e cinco mil empregados em seu quadro próprio, além de estagiários e prestadores de serviços.

#### **2.4. A agência escolhida como foco do trabalho**

Por motivos de sigilo de informações a agência escolhida não será perfeitamente identificada, e durante o decorrer do trabalho será chamada de agência X.

Porém podemos dizer que é uma agência de classe 2 considerando uma escala de 1 a 4, onde 1 seriam as maiores agências e 4 as menores. Esta agência localiza-se na cidade de Porte Alegre – RS.

### **3. Custos Bancários**

A bibliografia sobre redução de custos em agências bancárias é escassa e difícil de ser encontrada. Muito do que veremos neste capítulo é aplicável ao problema, porém não especificamente.

#### **3.1. Fatores não financeiros envolvidos nos custos de uma empresa**

É importante que não consideremos apenas indicadores financeiros enquanto medimos a performance de uma empresa<sup>3</sup>.

As limitações de um sistema que acompanha apenas metas financeiras, descuidando-se de outros fatores que apesar de não mostrarem efeitos significativos a curto prazo, podem comprometer o resultado da organização a médio e longo prazo.

Os autores criticam a maneira que algumas empresas utilizam para controlar o seu desempenho baseando-se apenas no atingimento de metas financeiras e citam alguns problemas desse sistema.

O primeiro deles seria o encorajamento aos gestores de adotar ações de que visem o atingimento de metas a curto prazo e não sejam necessariamente condizentes com as diretrizes de longo prazo da empresa.

O segundo seria a falta de investimentos de longo prazo, pois estes não trariam o retorno esperado no exercício corrente, prejudicando o desempenho dos gestores a curto prazo. Em um banco isso não se daria apenas no âmbito das decisões dentro de cada agência, mas também refletiria nos grandes investimentos que um banco faz, desencorajando os gestores a fazer

---

<sup>3</sup> Simons, Robert. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Text and Cases. Prentice Hall, 2000

investimentos com retornos maiores em detrimento de outros com retornos mais garantidos e mais rápidos.

O terceiro problema seria uma tentativa dos gestores de níveis mais baixos de negociar metas facilmente alcançáveis que não encorajariam o uso de todo o seu potencial. Ou quando fossem obrigados a atingir metas muito difíceis, que no decorrer do ano se mostrassem inalcançáveis, iriam relutar em mostrar isso a seus superiores para não parecerem incapazes. Isso poderia prejudicar seriamente a empresa, que não teria tempo de realocar recursos quando o problema fosse detectado, já no final do exercício.

E o quarto problema, que se torna pouco aplicável a uma agência bancária, tendo em vista as atuais formas de controle, seria a manipulação de dados por parte dos gerentes. Esses podem mostrar resultados muito impressionantes para seus superiores, quando na verdade isso não existe.

Tendo em vista todos estes problemas que podem ser causados por uma análise unicamente da parte financeira de curto prazo, é necessário que seja criado entre gestores e funcionários uma forma eficaz de compreensão do impacto de decisões que não estejam ligadas com objetivos de médio e longo prazos.

Após abordar estes problemas, os autores nos levam a refletir sobre algumas possíveis soluções. Uma delas seria o Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard é um método que leva em consideração basicamente quatro pontos a serem avaliados: financeiro (margem de lucro), clientes (índices de satisfação), negócios internos (retenção de empregados), inovação e aprendizagem ( vendas de novos produtos).

Esses quatro aspectos devem ser mensurados de acordo com os objetivos da empresa e através de uma escala de pontos, orientar gestores e funcionários para atingimento de metas não apenas no sentido financeiro e de curto prazo, mas também para outros aspectos importantes, como criação de novos produtos e retenção de clientes e funcionários importantes.

Nas últimas décadas têm se percebido cada vez mais os melhores resultados de empresas que empregam fatores não financeiros nas suas avaliações de desempenho. Porém, há uma certa resistência dos gestores em

adotar tais medidas, por serem não estarem acostumados com esse tipo de mensuração de resultados.

É importante saber avaliar fatores tanto externos, quanto internos. Os gestores não podem avaliar apenas o índice de satisfação dos clientes e deixar de controlar o bem estar de seus subordinados, por exemplo. Em um banco o ambiente estressante voltado apenas para agradar clientes pode ser desastroso a longo prazo, pois pode vir a ocasionar pedidos de demissões pelo excesso de pressão.

Os autores também citam outros aspectos são *chamados de fatores chave para o sucesso*. Os principais são os seguintes:

- Devoluções de compras: No setor bancário podem ser representadas pela desistência de aplicações financeiras ou empréstimos que tiveram seus detalhes mau explicados.
- Divisão de mercado: Está relacionado a variações no número de clientes entre agências de um mesmo banco, ou o que é pior, entre diferentes bancos.
- Pedidos de compra importantes: Pode se relacionar com clientes importantes que costumam fazer grandes negócios e repentinamente mudam o seu relacionamento principal para outro banco.
- Satisfação de clientes: Pesquisas de satisfação realizadas após a efetivação dos negócios.
- Retenção de clientes: A intenção de um banco ao realizar um negócio é que o cliente seja fidelizado e adquira mais produtos, se isso não acontecer, algo pode estar errado.
- Lealdade dos clientes: Pode ser mensurada pelo volume total de negócios que o cliente realiza com diversos bancos, e qual o percentual desses negócios que é realizado com a empresa avaliada.

Na implementação desse processo que visa basicamente mensurar a performance também com controles não financeiros, é importante que sejam seguidos alguns passos:

1. Definição de uma estratégia
2. Definir metas para a estratégia proposta

3. Integrar essas metas ao sistema de gerenciamento
4. Revisar metas e resultados freqüentemente.

### **3.2. Redução de custos**

*A redução de custos está associada ao fato de gastar menos, ou deixar de ter determinados gastos. Para isso, duas coisas são essenciais: primeiro, saber exatamente quais são os custos que a empresa tem, e segundo, refletir quanto à necessidade de cada custo (SEBRAE – SP. Acesso em: 16 jun. 2007).*

Muitas vezes gestores que não estão comprometidos com a geração de um resultado positivo não se empenham em saber quais os custos envolvidos com a obtenção do resultado de uma empresa. O desconhecimento destes se torna um agravante significativo para um resultado negativo.

Refletir sobre a necessidade de cada custo é muito importante. Sem ter este conhecimento torna-se muito difícil saber quais podem ser reduzidos. Cabe ao gestor conscientizar a equipe sobre isto e disseminar entre ela idéias para redução de gastos e o conseqüente aumento do resultado.

No site do IEF – Instituto de Estudos Financeiros encontramos outra observação importante que nos diz que os programas de redução de custos podem ser implantados de duas formas: espontânea e compulsória.

Os implantados de forma espontânea ocorrem antes de qualquer sinal de crise atingir a empresa e buscam manter ou conseguir uma vantagem competitiva. Ou seja, visam aumentar a rentabilidade da empresa e são facilmente aceito pelos empregados.

Já os aplicados de forma compulsória visam salvar a empresa em uma situação de crise, quando já foram buscadas alternativas para aumentar a rentabilidade e cortar custos é a última alternativa para a sustentação do negócio.

Essa alternativa geralmente não é bem aceita pois corta gastos em áreas vitais e acaba prejudicando o bem estar de funcionários, fornecedores e clientes.

Cabe às empresas se antecipar e reduzir custos de maneira gradual e eficaz. Não adianta correr atrás do prejuízo e de maneira apressada criar soluções emergenciais em um momento de crise. Quando a empresa está obtendo resultados positivos é a melhor hora para refletir sobre a diminuição de custos.

#### 4. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho visa propor maneiras de aumentar a rentabilidade da agência X da Caixa Econômica Federal, assim chamada por motivos de sigilo das informações da empresa.

Para isso serão coletadas informações principalmente junto ao gerente geral da agência, podendo também haver a necessidade de obter informações junto aos demais gerentes e talvez de outros funcionários.

Existem nos sistemas corporativos da Caixa sistemas e normativos que serão essenciais como fonte de informações já que foram criados justamente para auxiliar os gestores a identificar dados referentes às receitas e custos da empresa.

Informações verbais serão coletadas priorizando o método *brainstorm* e após serão analisadas e organizadas para a detecção de problemas e a sugestão de idéias para a sua correção.

Conseguiu-se dados sobre o desempenho financeiro da agência X entre janeiro de 2004 e dezembro de 2005. Os dados anteriores a este período estão agrupados de uma maneira pouco clara e não satisfatória para a realização deste trabalho. Os dados posteriores também estão apresentados de maneira mais simplificada. Porém os dados disponíveis são suficientes para uma avaliação de quais são os principais custos envolvidos no processo de atingimento de metas e quais os seus efeitos no resultado final da agência.

## 5. Apresentação dos dados

Os dados utilizados foram coletados a partir de sistemas internos da caixa e estão organizados sob a forma de planilhas referentes aos anos de 2004 e 2005.

As planilhas de Receitas x Custos mostram os resultados calculados a partir da diferença entre receita, preço de transferência e custo.

As receitas representam os ganhos decorrentes da intermediação financeira ou prestação de serviços.

Os custos são representados pelos gastos incorridos na intermediação financeira, prestação de serviços bancários e na manutenção da estrutura administrativa das agências.

O preço de transferência de serviços representa o valor do serviço efetivamente prestado por e para unidades da Caixa e regula o relacionamento entre clientes e fornecedores de serviços internos da organização. Já o preço de transferência de produto mostra os valores pagos ou recebidos pelo Caixa Central Único, como decorrência da aplicação ou captação de recursos negociados pelos pontos de venda junto a seus clientes. Porém estes indicadores não serão explorados neste trabalho, pois não apresentam relevância financeira se comparados aos principais custos, que são o foco deste trabalho.

Os dados das planilhas de custos também são apresentados em planilhas anuais.

Alguns custos apresentam nomes diferentes nos períodos analisados, mas sua essência é a mesma e isto não prejudica a análise proposta no trabalho.

## 6. Análise das Receitas e dos Custos da Agência X

O primeiro passo para uma agência já com uma posição consolidada como a que estamos avaliando ser bem sucedida em relação às demais é, obviamente um resultado positivo.

Avaliando as planilhas referentes aos anos de 2004 e 2005, conforme Anexos A e B, respectivamente, vemos que o resultado positivo vem sendo sistematicamente atingido, não havendo nenhum mês com resultado negativo.

No ano de 2004 a agência terminou com um resultado positivo de R\$ 2.299.937,22, sendo que o mês com o melhor resultado foi o de dezembro com R\$ 318.959,19.

Já em 2005 o resultado positivo foi de R\$ 2.160.728,18 e o mês mais significativo foi o de março, com R\$ 272.972,37.

Um dado que poderia deixar o gestor da Agência X um pouco apreensivo seria a comparação dos resultados finais dos anos de 2004 e 2005. Comparando estes dados vemos uma redução no lucro de R\$ 2.299.937,22 em 2004 para R\$ 2.160.728,18 em 2005, o que representa uma diminuição de 6,05%.

As receitas que deram origem a este resultado aumentaram de R\$ 11.672.698,46 para R\$ 15.786.193,19, ou seja, 35,24%, enquanto que os custos, que são o foco deste trabalho, no mesmo período aumentaram de R\$ 9.133.818,89 para R\$ 13.299.168,01, o que representa um aumento de 45,6%.

Com estes dados pode-se verificar que o aumento nos custos teve uma contribuição significativa na diminuição do desempenho da agência.

E pode-se também mostrar com dados empíricos a importância do cuidado com os custos envolvidos na manutenção de uma agência bancária, que apesar de ter um crescimento significativo considerando as suas receitas, teve o seu resultado final prejudicado por um aumento excessivo nos seus gastos.

## 7. Os custos da Agência X

Uma agência bancária tem envolvido em seu funcionamento diversos custos em grande parte semelhantes ao de setores administrativos ou de vendas de outras empresas. Custos administrativos, custos de pessoal, custos com tributos e outros custos diretos e indiretos são um exemplo disto.

Porém, uma agência bancária tem custos específicos que a diferem de outras empresas. Custos com juros e atualização monetária sobre captações e custos de oportunidade são exemplos disto e, analisando o percentual que estes custos representam sobre o total de gastos de uma agência, vemos que eles têm muita relevância.

Analisando os custos da Agência X, conforme os Anexos C e D, respectivamente, vemos que em 2004 que é chamado de custos com juros sobre captação e custos com atualização monetária sobre captação, em 2005 passa a ser chamado de custo financeiro e divide-se em 3 custos principais, que são o financeiro de depósito, financeiro com letras hipotecárias e imobiliárias e financeiro com operações de mercado aberto, além de outros custos menos relevantes. Estes custos financeiros, se somados, representam R\$ 7.628.747,16, ou seja, 57,36 % dos custos da agência neste último ano.

Independente de como são chamados, vemos que os custos com a remuneração do capital investido pelos clientes da agência são, e com grande vantagem, os principais. Estes custos podem ser altos e à primeira vista parecer que são os principais responsáveis por um eventual mau desempenho da agência. Porém estes custos estão remunerando o capital aplicado pelos clientes nas diversas aplicações financeiras disponíveis na Caixa e é este capital que sustenta o negócio de um banco. Portanto, podemos dizer que estes custos têm que ser altos para que a agência tenha capital suficiente para conceder crédito e aumentar suas receitas através do retorno financeiro que estes irão lhe proporcionar.

Então, apesar de serem os principais custos de uma agência bancária, estes custos financeiros são essenciais para a sustentabilidade do negócio e cabe

aos gestores canalizar de maneira correta os recursos captados para anular estes custos gerando negócios rentáveis.

Porém, podemos considerar que dentre os custos financeiros com juros e atualização monetária, o mais baixo nos anos em questão seria aquele gerado pela caderneta de poupança, que na época estudada estava pagando aos seus clientes 0,5% de juros mais a TR, o que nos mostra que esta é a forma de captação mais barata para o banco, devendo ser, claro que observando as políticas da Caixa, valorizada como uma fonte de recursos de baixo custo.

Como segundo colocado em 2005 e terceiro em 2004 temos o custo de oportunidade, que neste último ano representa 15,41% do total dos custos, ou R\$ 2.050.186,00. Este representa um valor cobrado pelo caixa central único como decorrência da aplicação de recursos, ou uma penalização da agência por não ter conseguido captar recursos suficientes em operações específicas para sustentar a liberação de crédito em determinadas operações.

Estes parâmetros podem variar, mas, por exemplo, os empréstimos direcionados para a área habitacional devem ser oriundos de aplicações em letras hipotecárias e os empréstimos consignados devem ter recursos captados em contas de poupança. Se os gestores estiverem cientes destas regras poderão direcionar recursos para aplicações diferentes e reduzir estes custos que dependendo da rentabilidade da operação são justificáveis, mas por vezes, por falta de foco em uma determinada fonte de captação podem prejudicar o resultado final da agência.

Segundo colocado em 2004 e terceiro em 2005, os custos com pessoal Caixa também são um custo muito importante para a agência representando 13,09% ou R\$ 1.741.337,62.

É claro que sem funcionários bem remunerados um banco seria prejudicado na obtenção de lucros pois teria funcionários mais desmotivados. Partindo de uma lógica que nos mostra que os salários dos bancários são definidos com base em negociações salariais bastante amplas da categoria, vemos que não está ao alcance da agência reduzir os custos fixos com estes salários. Porém, está ao

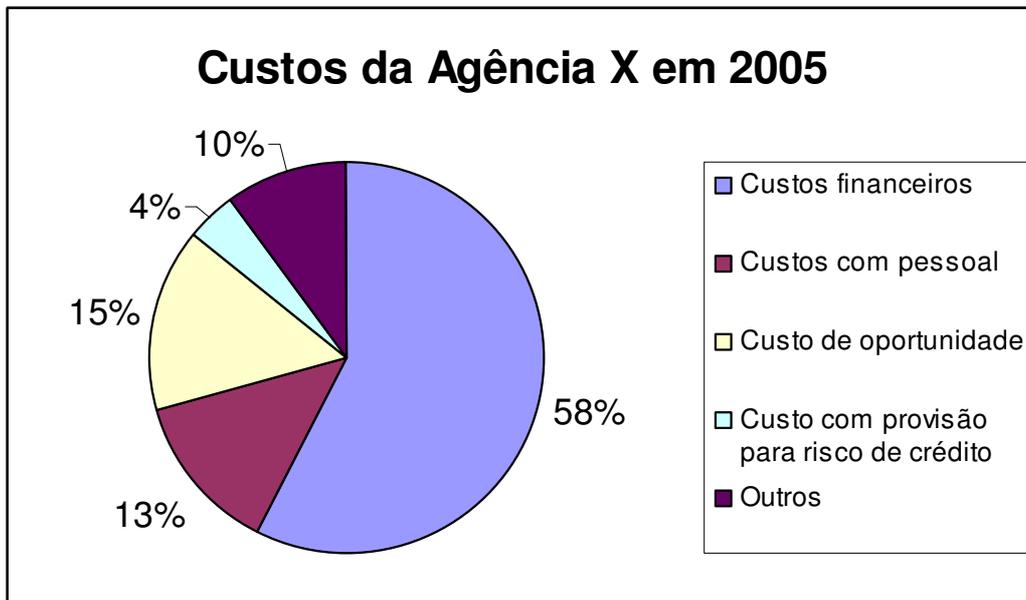
alcance dos seus gestores um controle do principal gasto variável destes encargos, que são as horas-extras.

Os gestores da unidade devem estar atentos ao que significam estas horas-extras na contabilização dos gastos da agência no final do ano. Muitas vezes horas-extras são necessárias para o bom funcionamento e uma geração de negócios rentáveis para uma agência bancária. Mas um controle rígido dos gestores se faz necessário quando o tempo extra dentro da agência se torna uma forma de complementação salarial dos empregados.

Outro custo bastante significativo é a provisão para risco de crédito, que representa a quantia que a agência deve deixar provisionada para possíveis inadimplências dos clientes que contraem créditos junto à Caixa. Este provisionamento é calculado com base no *score* obtido pelo cliente no sistema de mensuração de risco de crédito utilizado na Caixa. Quanto melhor o *score* do cliente, menor a provisão para risco de crédito em uma operação realizada com este cliente. Em 2005 este custo representou R\$ 555.048,55 ou 4,17% dos custos.

Sendo assim, é importante para os gestores considerar não apenas a quantidade de clientes e operações de crédito realizadas por estes, mas também a qualidade do cliente. Uma maneira simples de efetuar um certo controle sobre isto é uma política que já é utilizada pela agência X de decidir sobre as concessões de créditos mais expressivas através de um comitê de crédito formado pelos gestores e mais alguns funcionários. Este comitê não pode desconsiderar o risco que um cliente tem de vir a inadimplir, e gerar um prejuízo para a instituição. Cabe ao comitê cautela na hora de emprestar dinheiro a clientes novos ou com *score* mais baixo. Cuidando deste fator, os gestores estarão também contribuindo naturalmente para a redução deste custo.

Também existem outros custos envolvidos no processo que, obviamente também merecem alguma atenção dos gestores. Porém, os quatro citados até agora representam 90,03% do total em 2005 e, por serem tão significativos, são o foco deste trabalho.



**Gráfico 1 – Custos da Agência X em 2005**

Fonte: Elaborado pelo autor

## **8. Comparação com outras duas agências de porte semelhante**

Para dar um melhor embasamento a este trabalho e também uma melhor aplicabilidade, vamos agora comparar os resultados da agência X com outras duas agências de porte semelhante.

Também por motivos de sigilo não temos autorização para a perfeita identificação das agências que usaremos para esta comparação, por isto as chamaremos de agências Y e Z. Estas, assim como a X, também são de classe 2 e localizam-se em Porto Alegre.

### **8.1. Comparação do Resultado**

As três agências analisadas neste trabalho, apesar de estarem localizadas na mesma cidade e serem consideradas de mesmo porte, apresentam diferenças significativas no seu resultado anual.

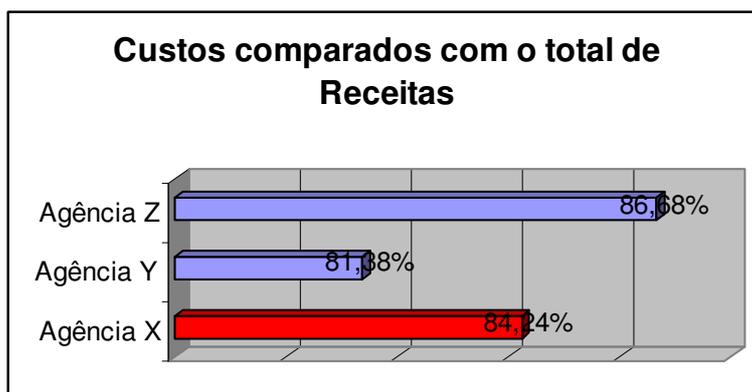
Enquanto a agência X apresentou um resultado de R\$ 2.160.728,18 em 2005, a Y teve um lucro de R\$ 3.101.822,91 e a Z R\$ 2.134.568,42. Estas informações constam nos Anexos B, E e F.

É interessante observar que apesar de todas as agências analisadas deram lucro nos anos analisados e, portanto estão cumprindo sua função junto a Caixa.

A agência X, conforme já citamos anteriormente, teve em 2005 uma receita de R\$ 15.786.193,19 e, um custo total de R\$ 13.299.168,01, o que representa 84,24% do total de receitas.

Já a agência Y teve, no mesmo ano, receitas de R\$ 17.760.733,43 e custos de R\$ 14.454.711,05, representando 81,38%.

E a agência Z teve receitas somadas em R\$ 17.615.555,79 e custos em R\$ 15.269.183,09, ou seja, 86,68%.



**Gráfico 2 – Custos comparados com o total de Receitas**

Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando estes dados podemos perceber mais uma vez a relevância de custos elevados no resultado final de uma agência. Apesar de a agência Z ter uma receita 11,58% superior a X, o seu resultado final foi inferior. Isto deve-se ao fato de os custos da agência Z terem sido os mais altos em relação as demais agências estudadas.

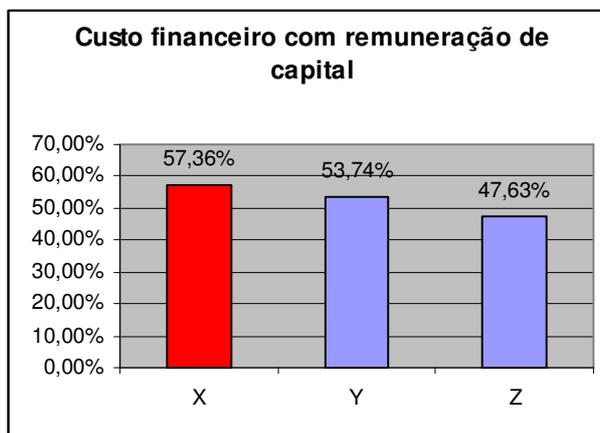
Este fato nos mostra que a agência X, que é o principal foco deste trabalho está no caminho certo quanto ao controle dos custos em comparação às outras. Porém, ainda há muito o que fazer se comparada a agência Y, que compromete apenas 81,38% do seu faturamento com custos.

## 8.2. Comparação dos custos

Agora vamos comparar os principais custos das agências analisadas.

A primeira observação que podemos fazer é quanto ao principal custo envolvido no processo das agências, o custo para remunerar o capital aplicado. Vemos que proporcionalmente as demais agências, a X é a que tem um custo mais alto com esta remuneração.

Conforme os anexos D, G e H. No ano de 2005 este custo representou 57,36% do total de custos da agência. Enquanto que para as agências Y e Z, respectivamente, este representou 53,74% e 47,63%.

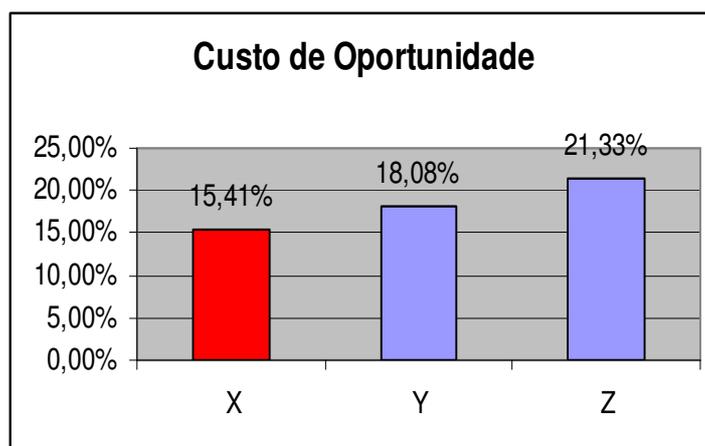


**Gráfico 3 – Custo financeiro com remuneração de capital**

Fonte: Elaborado pelo autor

Este dado nos mostra que a agência X está captando mais recursos em relação às outras. Isso é muito bom. Porém, as captações podem estar sendo direcionadas para aplicações mais caras para a Caixa. Muitas vezes clientes mais favorecidos financeiramente podem exigir do banco aplicações mais rentáveis, mas cabe aos gerentes saber direcionar com cautela estas demandas. As aplicações em caderneta de poupança, que são o foco da Caixa devem ser mais valorizadas, pois representam uma forma barata de captar recursos.

Outro item bastante relevante é o custo de oportunidade. Podemos ver que enquanto na agência X este custo corresponde a 15,41% do total, na Y representa 18,08% e na Z 21,33%.



**Gráfico 4 – Custo de Oportunidade**

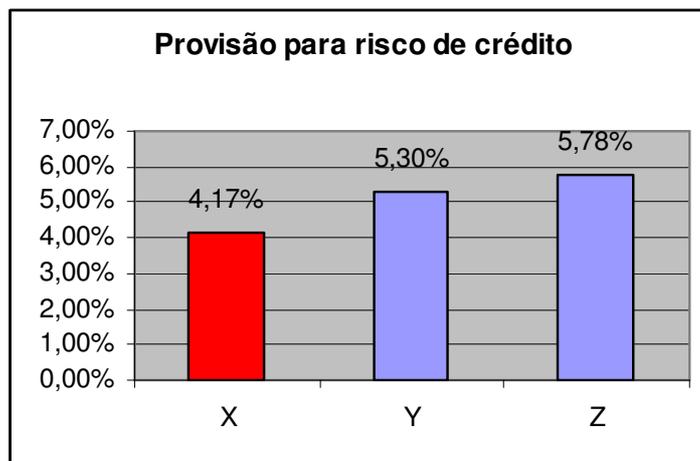
Fonte: Elaborado pelo autor

Com este dado podemos dizer que, sem dúvida, o custo de oportunidade alto em relação às demais foi um dos principais responsáveis pelo resultado baixo da agência Z em 2005, e nos mostra como este item é importante.

Na agência X vemos que há uma preocupação dos gestores com este custo tão relevante. Dentre as agências analisadas a X é a que tem o custo de oportunidade mais baixo. Sinal de que está captando recursos nas operações certas para gerar os seus negócios, necessitando retirar menos dinheiro do caixa central único e obtendo uma performance melhor.

Outro dado que também nos deixa otimista em relação à agência X é o seu baixo custo com provisão para risco de crédito, que representa apenas 4,17% do total de custos, enquanto na agência Y representa 5,30% e na Z 5,78%.

Isto nos mostra que agência X vem conseguindo, através de seus comitês de crédito, direcionar empréstimos mais altos para clientes com *scores* bons e restringindo crédito para aqueles que apresentam um *score* mais baixo.



**Gráfico 5 – Provisão para risco de crédito**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 9. Sugestões

Após análise feita até aqui neste trabalho, podemos refletir e encontrar algumas sugestões para que os gestores da agência X encontrem, através da redução de custos, um aumento da rentabilidade.

Conforme já citado, em torno de 90% dos custos da agência X concentram-se em 4 itens:

- custo financeiro com a remuneração de capital investido;
- custo de oportunidade;
- custos com pessoal;
- custos com provisão para risco de crédito.

Apesar de existirem outros custos que também devem ser considerados e devidamente controlados pelos gestores, estes são os mais relevantes e merecem maior atenção.

Quanto ao custo financeiro com a remuneração do capital investido, fica como sugestão aos gestores, sempre que possível, direcionar os recursos aplicados pelos clientes para a caderneta de poupança, que além de ser o principal foco da Caixa nas suas campanhas publicitárias, é a maneira de captar recursos mais barata para o banco, gerando um custo mais baixo para a agência.

Conceder crédito é muito bom para a agência, pois gera muitos lucros com os juros cobrados dos clientes. Porém, é necessário captar recursos antes de conceder crédito para que não seja necessário retirar recursos do caixa central único. É necessário que os gerentes estejam atentos e saibam em quais operações podem liberar mais recursos para que estas retiradas sejam minimizadas, reduzindo este custo.

O custo com pessoal não pode sofrer grandes alterações de acordo com a vontade dos gestores da agência, pois a quantidade de funcionários que a unidade tem é definida em outra instância. Mas um controle mais rígido sobre as horas-extras pode ser bastante eficaz. É necessário que cada gerente controle a real necessidade de seus funcionários trabalharem além do período pré-

estabelecido pela empresa, evitando assim gastos muito elevados com horários estendidos.

Quanto aos gastos com provisão para risco de crédito, vemos que a agência já adota critérios bem definidos para a concessão de crédito a clientes com *scores* mais baixos. As reuniões do comitê de crédito servem para analisar propostas de empréstimos de valores mais elevados e barrar possíveis riscos para a empresa, contribuindo de forma natural para a redução destes custos.

E, além destes custos, ainda temos outros que significam menos de 10% do total, mas também merecem alguma atenção.

É muito importante que sejam feitas reuniões periódicas com a equipe conscientizando-os do que foi citado até aqui e mostrando quais foram os custos mais relevantes do seu dia-a-dia que podem ser reduzidos, ou melhor controlados.

A equipe deve ter consciência de que gastos com materiais de expediente, telefonia, conserto de mobiliário, reuniões com clientes, entre outros, também devem ser controlados pelos gestores e principalmente pelos funcionários envolvidos com estes.

Estes gastos podem parecer insignificantes, porém quando somados podem acabar prejudicando a agência, e a todos os funcionários, numa possível participação em lucros e resultados.

Cada um precisa estar atento a todos as sugestões dadas neste trabalho e todos devem agir como agentes da redução dos custos controlando as suas atitudes e a dos outros.

Também é necessário que todos, mas principalmente os gestores busquem as informações necessárias para este controle. Há na Intranet um sistema chamado SICRS que disponibiliza informações para um controle bastante detalhado das receitas e dos custos. Há também alguns normativos da área comercial que tratam das políticas da Caixa no que diz respeito a este assunto. E estes devem ser de conhecimento dos agentes da redução de custos.

## 10. Conclusões

Com esta análise sobre os custos envolvidos no funcionamento de uma agência bancária pode-se ver o quão estes são importantes na consolidação do seu resultado.

As agências bancárias, que antes preocupavam-se principalmente com o atingimento de metas relacionadas a vendas de produtos, devem ficar bastante atentas a esta forma de avaliação que agora é muito importante para o seu desempenho às vistas da Caixa.

Conseguimos através da análise de dados empíricos mostrar que podemos aumentar a rentabilidade de uma agência, ou até de um banco com uma redução dos custos mais significativos, e mostramos algumas sugestões de como fazê-lo.

Durante a execução do trabalho notou-se um certo despreparo e até um desconhecimento dos dados que foram levantados, principalmente por parte dos funcionários que não ocupam funções gerenciais. Normalmente a principal preocupação destes quanto à redução de custos é referente a gastos que, apesar de importantes, são bem menos significativos, como por exemplo gastos com telefonia, materiais de expediente e energia elétrica.

É essencial que todos os funcionários estejam cientes da real importância de haver um controle nos gastos que foram relatados neste trabalho, para que todos possam contribuir efetivamente para a sua redução.

Também pode-se perceber uma dificuldade para conseguir dados mais atualizados bem organizados e de fácil acesso. Estes estão apresentados de forma pouco clara e são muito pouco divulgados. Cabe aos setores responsáveis por esta divulgação mais esforços neste ponto.

Apesar destas dificuldades, vemos que a agência analisada está correspondendo às expectativas da Caixa e vem sistematicamente atingindo resultados positivos.

Porém, se forem observadas algumas sugestões dadas neste trabalho serão alcançados resultados ainda melhores.

Espera-se que este trabalho seja útil para a agência X e para qualquer outra que venha a ter o seu conhecimento.

## 11. Bibliografia

Simons, Robert. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Text and Cases**. Prentice Hall, 2000

SEBRAE – SP. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/>>. Acesso em: 16 jun. 2007

IEF – Instituto de Estudos Financeiros. Disponível em < [www.ief.com.br](http://www.ief.com.br)>. Acesso em: 10 jun. 2007

LUIZ ALBERTO FERNANDES LOBRIGATTI. **Custos na Prestação de Serviços**. Disponível em < <http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2007

SOLANGE GARCIA DOS REIS. **Definição de Metas para Avaliação de Desempenho de Agências Bancárias**. Disponível em <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br> >. Acesso em: 15 jun. 2007

## **Anexos**

## Anexo A – Resultado da Agência X em 2004

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho
RECEITA	779.948,07	794.180,76	937.329,03	927.421,41	881.552,30	1.013.670,02
Preço de Transferência - Produto	-6.370,96	-5.141,92	-7.171,92	-6.883,32	-6.698,75	-6.620,38
Preço de Transferência - Serviço	9.391,91	12.773,20	12.963,03	8.767,31	8.578,86	9.431,98
Preço de Transferência - Serviço adm.	-24.379,05	-23.299,52	-26.170,93	-23.366,74	-20.935,83	-21.272,06
CUSTO	631.034,78	539.961,80	682.579,49	740.861,50	734.011,47	763.661,44
RESULTADO	127.555,19	238.550,72	234.369,72	165.077,16	128.485,11	231.548,12

Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Resultado
RECEITA	1.013.061,39	1.056.221,90	989.046,28	1.010.732,67	1.068.225,44	1.201.309,19	11.672.698,46
Preço de Transferência - Produto	-6.680,78	-6.436,54	-6.233,54	-3.333,31	-6.373,66	-6.743,28	-74.688,36
Preço de Transferência - Serviço	4.219,55	13.185,45	3.750,05	9.238,12	5.391,85	8.467,91	106.159,22
Preço de Transferência - Serviço adm.	-21.611,56	-21.613,68	-25.742,39	-35.189,60	-13.024,95	-13.806,90	-270.413,21
CUSTO	827.218,52	807.773,42	848.950,79	801.793,43	885.699,52	870.272,73	9.133.818,89
RESULTADO	161.770,08	233.583,71	111.869,61	179.654,45	168.519,16	318.954,19	2.299.937,22

**Anexo B – Resultado da Agência X em 2005**

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
RECEITA	1.110.355,02	1.097.381,14	1.295.624,36	1.262.471,14	1.298.207,44	1.399.783,98
Preço de Transferência - Produto	-5.581,15	-5.221,30	-7.263,15	-7.450,79	-8.375,69	-17.355,52
Preço de Transferência - Serviço	1.867,90	7.254,50	7.652,98	8.025,70	23.174,92	13.050,92
Preço de Transferência - Serviço adm.	-13.102,86	-12.685,22	-34.569,41	-36.366,08	-21.051,07	-37.028,57
CUSTO	954.719,03	984.030,28	988.472,41	1.148.223,13	1.035.649,87	1.115.299,40
RESULTADO	138.819,88	102.698,84	272.972,37	78.456,84	256.305,73	243.151,41

Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Resultado
RECEITA	1.316.151,31	1.506.547,90	1.467.438,80	1.424.756,51	1.322.027,70	1.285.447,89	15.786.193,19
Preço de Transferência - Produto	-17.362,27	-19.044,65	-18.822,50	-20.505,83	-19.970,66	-23.214,04	-170.167,55
Preço de Transferência - Serviço	12.426,79	11.766,48	12.368,66	13.259,03	12.382,92	13.384,15	136.614,95
Preço de Transferência - Serviço adm.	-25.127,41	-24.565,37	-21.754,83	-21.770,16	-21.633,00	-23.090,42	-292.744,40
CUSTO	1.142.641,33	1.259.572,86	1.189.902,64	1.270.524,96	1.100.896,55	1.109.235,55	13.299.168,01
RESULTADO	143.447,09	215.131,50	249.327,49	125.214,59	191.910,41	143.292,03	2.160.728,18

### Anexo C – Custos da Agência X em 2004

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
CUSTOS C/JUROS S/CAPTACAO	249.142,26	243.138,04	361.970,17	362.164,87	376.536,12	378.640,14
CUSTOS ATU.MONETARIA S/CAPTACAO	49.494,64	35.169,15	47.400,78	38.741,36	60.324,80	61.649,51
OUTROS CUSTOS FINANCEIROS	16.538,63	16.414,55	19.609,61	19.859,95	19.565,40	19.533,10
OUTROS CUSTO DIRETOS	27.460,41	26.626,33	34.542,01	35.600,71	30.315,11	37.655,03
CUSTOS COM PESSOAL CAIXA	106.500,04	111.563,93	103.673,33	96.525,58	101.313,46	95.547,87
CUSTOS C/PROCESSAMENTO DE DADOS	0	0	0	0	0	48
CUSTOS COM TRIBUTOS	0	0	4.509,02	0	0	-4.509,02
OUTROS CUSTOS ADMINISTRATIVOS	8.523,80	667,45	4.275,50	8.289,66	7.355,75	7.011,32
PROVISAO PARA RISCO DE CREDITO	37.403,00	12.370,97	-14.309,84	66.335,45	17.190,91	40.238,30
CUSTOS C/PROVISOES ADMINISTRAT.	0	-976	0	0	-3	0
OUTROS CUSTOS INDIRETOS	1.469,55	823,69	0	0	797,34	643,33
CUSTO DE OPORTUNIDADE	85.631,08	77.097,67	100.417,26	91.720,56	96.621,47	104.795,78
CUSTOS CANAIS DE COMERCIALIZACAO	40.007,82	7.744,57	13.262,69	12.115,49	12.930,64	12.566,80
CUSTOS COM PESSOAL - FGTS	6.833,55	6.671,70	6.196,96	6.734,12	6.234,78	6.068,68
CUSTO PESS.TERCEIRIZADO	2.030,00	2.649,75	1.032,00	2.773,75	4.828,69	3.772,60
CUSTOS C/DEPRECIA. E AMORTIZACAO	0	0	0	0	0	0
PREJUIZOS EM OPER DE CREDITO	0	0	0	0	0	0
RESULTADO	631.034,78	539.961,80	682.579,49	740.861,50	734.011,47	763.661,44

Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Resultado
CUSTOS C/JUROS S/CAPTACAO	365.991,42	370.785,59	389.123,55	387.111,79	401.589,87	462.237,89	4.348.431,71
CUSTOS ATU.MONETARIA S/CAPTACAO	68.861,72	73.928,09	61.965,86	47.991,15	53.179,28	78.061,32	676.767,66
OUTROS CUSTOS FINANCEIROS	19.637,64	19.491,49	20.752,09	20.877,58	21.487,45	23.168,26	236.935,75
OUTROS CUSTO DIRETOS	42.418,95	43.304,11	50.996,89	50.492,81	47.500,41	50.566,16	477.478,93
CUSTOS COM PESSOAL CAIXA	105.213,26	114.326,84	107.326,37	95.690,98	123.268,99	139.190,42	1.300.141,07
CUSTOS C/PROCESSAMENTO DE DADOS	0	0	0	0	0	0	48
CUSTOS COM TRIBUTOS	0	0	656,71	0	0	8.923,75	9.580,46
OUTROS CUSTOS ADMINISTRATIVOS	6.992,69	8.473,25	5.555,23	5.562,84	9.078,04	9.560,02	81.345,55
PROVISAO PARA RISCO DE CREDITO	86.727,84	43.145,87	75.856,85	60.371,29	88.756,78	-67.044,68	447.042,74
CUSTOS C/PROVISOES ADMINISTRAT.	0	0	0	0	0	0	-979
OUTROS CUSTOS INDIRETOS	267,44	0	0	0	0	0	4.001,35
CUSTO DE OPORTUNIDADE	114.500,11	116.763,50	114.066,97	116.113,75	116.751,52	142.133,04	1.276.612,71
CUSTOS CANAIS DE COMERCIALIZACAO	13.241,60	13.273,68	13.357,90	13.984,96	13.328,40	15.586,93	181.401,48
CUSTOS COM PESSOAL - FGTS	0	0	0	0	0	0	38.739,79
CUSTO PESS.TERCEIRIZADO	3.365,85	4.281,00	9.292,37	3.596,25	4.674,63	2.388,29	44.685,18
CUSTOS C/DEPRECIA. E AMORTIZACAO	0	0	0	0	6.084,15	5.501,33	11.585,48
PREJUIZOS EM OPER DE CREDITO	0	0	0	0,03	0	0	0,03
RESULTADO	827.218,52	807.773,42	848.950,79	801.793,43	885.699,52	870.272,73	9.133.818,89

## Anexo D – Custos da Agência X em 2005

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
CUSTO FINANCEIRO DE DEPOSITO	523.580,13	492.107,01	604.151,06	575.296,70	613.736,93	639.876,31
CUSTO FIN LETRA HIPO E IMOB	25.095,60	20.002,76	26.085,43	23.889,89	25.055,68	23.232,19
CUSTO FIN OPER MERCADO ABERTO	0	0	0	0	3.851,79	3.804,63
CUSTO FINANCEIRO - OUTROS	0	0	0	0	0	0
CUSTO DIRETO - OUTROS	43.449,05	37.372,76	50.274,20	46.409,99	43.550,87	48.699,12
CUSTO PESSOAL CAIXA - PROVENTOS	92.523,14	84.602,90	89.685,72	89.359,94	82.672,89	84.838,11
CUSTO ADMINIST - CAIXA - OUTROS	13.868,01	10.630,34	48.447,93	21.907,09	-10.597,82	40.491,01
PROVISAO P/ RISCO CREDITO	28.901,05	121.658,45	-30.032,98	153.789,19	6.185,24	27.052,86
CUSTO PROVISAO ADMINISTRATIVA	0	-3.121,42	-30.945,66	-9.159,63	5.344,76	8.728,90
CUSTO SERVICO TERCEIRIZADO	1.563,00	920,57	2.927,76	10.978,05	15.420,00	14.211,24
CUSTO DE OPORTUNIDADE	151.111,62	151.998,22	150.677,46	163.205,92	180.179,69	153.261,87
CUSTO CANAL DE COMERCIALIZACAO	12.652,00	11.061,86	15.616,48	19.051,62	17.886,56	17.321,35
CUSTO PESSOAL TERCEIRIZADO	10.011,10	10.361,89	12.331,96	4.440,80	6.328,53	6.301,00
PROVISAO OPERACIONAL - OUTRAS	0	0	0	0	0	0
CUSTO DEPREC S/ AMORTIZACAO	5.501,33	0	0	0	0	0
PREJUIZO/DESCONTO-OPER CREDITO	72,08	0	737,1	0	0	0
CUSTO PESSOAL CAIXA - BENEFICIOS	19.088,26	18.603,97	19.332,57	19.357,75	19.093,73	19.283,62
CUSTO PESSOAL CAIXA - ENCARGOS	27.290,05	27.794,97	29.183,38	29.695,72	27.293,72	27.709,26

CUSTO PESSOAL CAIXA - OUTROS	0	0	0	0	0	439,36
CUSTO INDIRETO - OUTROS	12,61	36	0	0,1	-352,7	48,57
CUSTO COM TRIBUTOS	0	0	0	0	0	0
RESULTADO	954.719,03	984.030,28	988.472,41	1.148.223,13	1.035.649,87	1.115.299,40

Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Resultado
CUSTO FINANCEIRO DE DEPOSITO	671.804,58	723.150,21	710.047,54	673.708,67	589.872,61	519.561,44	7.336.893,19
CUSTO FIN LETRA HIPOT E IMOB	19.085,16	21.341,77	18.881,60	16.716,50	15.846,02	16.786,97	252.019,57
CUSTO FIN OPER MERCADO ABERTO	3.547,42	3.214,22	4.687,23	2.531,68	3.177,79	2.637,73	27.452,49
CUSTO FINANCEIRO - OUTROS	5.979,24	6.402,67	0	0	0	0	12.381,91
CUSTO DIRETO - OUTROS	54.124,95	57.124,45	54.742,48	53.105,47	52.656,85	62.339,09	603.849,28
CUSTO PESSOAL CAIXA - PROVENTOS	89.332,48	94.320,48	95.451,99	140.752,39	97.474,30	90.215,14	1.131.229,48
CUSTO ADMINIST - CAIXA - OUTROS	19.959,03	14.526,21	13.323,72	18.401,33	13.137,24	21.223,90	225.317,99
PROVISAO P/ RISCO CREDITO	23.300,88	47.347,93	13.739,34	76.510,19	44.893,63	41.702,77	555.048,55
CUSTO PROVISAO ADMINISTRATIVA	0	0	811,49	15.483,62	2.442,70	8.096,78	-2.318,46
CUSTO SERVICO TERCEIRIZADO	14.504,44	12.965,49	13.515,87	10.986,14	13.842,90	12.918,32	124.753,78
CUSTO DE OPORTUNIDADE	171.546,99	201.060,89	186.398,90	174.019,66	177.419,27	189.305,51	2.050.186,00
CUSTO CANAL DE COMERCIALIZACAO	16.360,25	19.628,86	18.385,70	20.686,62	21.709,42	21.851,90	212.212,62
CUSTO PESSOAL TERCEIRIZADO	5.470,33	5.374,50	7.792,83	7.072,30	6.342,34	4.892,23	86.719,81
PROVISAO OPERACIONAL - OUTRAS	0	0	0	-117,21	2.461,62	-439,49	1.904,92
CUSTO DEPREC S/ AMORTIZACAO	0	0	0	0	0	64.610,50	70.111,83

PREJUIZO/DESCONTO- OPER CREDITO	688,46	0	0	0	0	0	1.497,64
CUSTO PESSOAL CAIXA - BENEFICIOS	19.173,01	20.021,85	21.416,64	22.813,47	24.779,54	20.277,50	243.241,91
CUSTO PESSOAL CAIXA - ENCARGOS	27.764,02	31.523,93	30.707,16	36.074,55	33.569,72	32.487,82	361.094,30
CUSTO PESSOAL CAIXA - OUTROS	0	1.569,16	0	1.766,25	1.231,44	765,72	5.771,93
CUSTO INDIRETO - OUTROS	0,09	0,24	0,15	13,11	38,96	1,49	-201,38
CUSTO COM TRIBUTOS RESULTADO	0	0	0	0,22	0,2	0,23	0,65
	1.142.641,33	1.259.572,86	1.189.902,64	1.270.524,96	1.100.896,55	1.109.235,55	13.299.168,01

## Anexo E – Resultado da Agência Y em 2005

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
RECEITA	1.391.721,30	1.262.445,91	1.515.806,91	1.485.368,41	1.505.035,94	1.527.504,01
Preço de Transferência - Produto	-4.434,81	-3.989,26	-3.898,90	-3.685,78	-3.969,15	-6.404,42
Preço de Transferência - Serviço	4.270,32	5.955,21	5.448,02	5.477,03	27.328,69	10.188,14
Preço de Transferência - Serviço adm.	-12.449,18	-12.155,25	-28.431,94	-25.593,62	-18.699,47	-33.583,16
CUSTO	1.008.624,95	1.050.018,48	1.187.960,92	1.206.829,53	1.256.695,88	1.182.008,26
RESULTADO	370.482,68	202.238,13	300.963,17	254.736,51	253.000,13	315.696,31

Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Resultado
RECEITA	1.514.818,85	1.625.381,36	1.516.381,88	1.411.307,94	1.498.996,42	1.505.964,50	17.760.733,43
Preço de Transferência - Produto	-6.914,57	-6.922,92	-6.360,88	-7.056,34	-6.938,35	-9.540,86	-70.116,24
Preço de Transferência - Serviço	9.336,46	9.522,12	10.721,72	9.977,25	9.355,41	11.083,49	118.663,86
Preço de Transferência - Serviço adm.	-24.013,06	-23.926,57	-18.082,93	-18.454,07	-18.271,61	-19.086,23	-252.747,09
CUSTO	1.252.902,41	1.364.806,82	1.328.478,21	1.164.252,81	1.171.191,55	1.280.941,23	14.454.711,05
RESULTADO	240.325,27	239.247,17	174.181,58	231.521,97	311.950,32	207.479,67	3.101.822,91

## Anexo F – Resultado da Agência Z em 2005

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
RECEITA	1.351.280,65	1.249.488,14	1.495.887,23	1.372.581,82	1.424.081,92	1.774.579,61
Preço de Transferência - Produto	-3.651,44	-3.382,08	-4.049,14	-4.072,37	-4.105,97	-4.490,27
Preço de Transferência - Serviço	4.152,62	5.086,15	5.669,72	5.119,68	31.549,23	10.805,40
Preço de Transferência - Serviço adm.	-15.059,08	-16.531,79	-24.406,60	-26.853,01	-21.155,98	-36.053,81
CUSTO	1.105.388,15	1.171.108,35	1.150.173,21	1.206.519,65	1.384.321,57	1.415.377,54
RESULTADO	231.334,60	63.552,07	322.928,00	140.256,47	46.047,63	329.463,39

Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Resultado
RECEITA	1.157.579,01	1.734.995,87	1.528.938,52	1.496.130,16	1.454.251,09	1.575.761,77	17.615.555,79
Preço de Transferência - Produto	-4.425,69	-4.751,21	-4.841,22	-5.009,56	-5.174,84	-5.788,02	-53.741,81
Preço de Transferência - Serviço	9.978,74	8.658,41	10.645,55	9.648,42	9.822,81	10.310,68	121.447,41
Preço de Transferência - Serviço adm.	-29.040,12	-26.072,96	-20.455,82	-20.825,64	-20.799,68	-22.255,39	-279.509,88
CUSTO	1.194.824,24	1.237.412,96	1.209.052,95	1.482.833,78	1.259.565,33	1.452.605,36	15.269.183,09
RESULTADO	-60.732,30	475.417,15	305.234,08	-2.890,40	178.534,05	105.423,68	2.134.568,42

## Anexo G – Custos da Agência Y em 2005

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
CUSTO FINANCEIRO DE DEPOSITO	485.978,54	448.646,15	519.060,50	538.267,60	597.130,53	612.542,28
CUSTO FIN LETRA HIPO E IMOB	106.056,13	87.327,73	104.622,74	92.483,45	85.158,94	79.743,31
CUSTO FIN OPER MERCADO ABERTO	109,48	428,45	386,15	517,2	9.206,73	9.592,61
CUSTO FINANCEIRO - OUTROS	0	0	0	0	0	0
CUSTO DIRETO - OUTROS	90.435,80	47.003,84	72.526,65	48.105,33	44.435,94	55.477,54
CUSTO PESSOAL CAIXA - PROVENTOS	121.082,40	115.699,46	98.103,43	102.914,18	101.718,86	100.369,41
CUSTO ADMINIST - CAIXA - OUTROS	10.360,84	10.163,80	12.727,88	12.680,72	10.102,12	17.725,36
PROVISAO P/ RISCO CREDITO	-79.607,90	99.432,24	87.987,39	94.802,47	99.557,57	46.836,84
CUSTO PROVISAO ADMINISTRATIVA	0	-17.936,61	4.573,77	16.527,16	4.246,69	15.931,04
CUSTO SERVICO TERCEIRIZADO	1.002,00	732	1.475,17	9.179,50	10.417,10	9.737,45
CUSTO DE OPORTUNIDADE	191.616,96	183.606,16	204.116,99	208.515,70	223.313,89	205.417,36
CUSTO CANAL DE COMERCIALIZACAO	10.859,29	9.178,98	8.284,69	9.216,09	8.094,96	8.115,05
CUSTO PESSOAL TERCEIRIZADO	8.573,94	10.109,92	11.525,92	4.110,60	5.461,34	4.400,90
PROVISAO OPERACIONAL - OUTRAS	0	0	0	0	0	0
CUSTO DEPREC S/ AMORTIZACAO	3.158,24	0	0	0	0	0
PREJUIZO/DESCONTO-OPER CREDITO	0	11,55	348,25	12.057,08	0	-41.915,96
CUSTO PESSOAL CAIXA - BENEFICIOS	20.751,34	19.963,98	21.964,18	20.680,51	21.475,54	21.547,57
CUSTO PESSOAL CAIXA - ENCARGOS	38.247,89	35.408,55	34.917,96	36.332,58	35.936,31	36.439,86

CUSTO PESSOAL CAIXA - OUTROS	0	206,28	206,28	439,36	439,36	0
CUSTO INDIRETO - OUTROS	0	36	0	0	0	47,64
CUSTO COM TRIBUTOS	0	0	5.132,97	0	0	0
RESULTADO	1.008.624,95	1.050.018,48	1.187.960,92	1.206.829,53	1.256.695,88	1.182.008,26

Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Resultado
CUSTO FINANCEIRO DE DEPOSITO	627.187,17	634.960,58	594.394,53	573.549,02	553.357,39	588.844,00	6.773.918,29
CUSTO FIN LETRA HIPOT E IMOB	61.665,72	65.632,15	56.544,04	52.502,49	50.932,23	56.693,05	899.361,98
CUSTO FIN OPER MERCADO ABERTO	9.226,33	9.868,61	13.620,14	6.853,14	9.851,25	8.425,85	78.085,94
CUSTO FINANCEIRO - OUTROS	8.439,51	8.437,88	0	0	0	0	16.877,39
CUSTO DIRETO - OUTROS	55.405,56	69.454,10	48.684,18	51.147,10	53.216,62	51.763,92	687.656,58
CUSTO PESSOAL CAIXA - PROVENTOS	98.221,92	93.509,79	105.844,10	167.959,59	114.064,36	111.084,74	1.330.572,24
CUSTO ADMINIST - CAIXA - OUTROS	12.839,73	14.215,68	42.864,90	14.945,74	12.519,81	19.807,14	190.953,72
PROVISAO P/ RISCO CREDITO	64.117,05	129.642,43	138.967,79	-35.132,67	60.855,68	59.923,58	767.382,47
CUSTO PROVISAO ADMINISTRATIVA	0	0	6.658,60	25.186,40	5.169,07	13.987,91	74.344,03
CUSTO SERVICO TERCEIRIZADO	11.082,30	9.853,15	9.566,45	10.148,45	10.111,05	11.273,11	94.577,73
CUSTO DE OPORTUNIDADE	233.086,22	255.969,31	236.653,06	219.546,87	218.243,05	234.176,74	2.614.262,31
CUSTO CANAL DE COMERCIALIZACAO	7.628,86	8.684,10	8.149,17	8.474,76	8.863,44	8.605,54	104.154,93
CUSTO PESSOAL TERCEIRIZADO	5.447,16	4.910,27	4.676,24	4.273,11	3.487,63	4.566,10	71.543,13
PROVISAO OPERACIONAL - OUTRAS	0	0	0	0	-28,05	-44,8	-72,85
CUSTO DEPREC S/ AMORTIZACAO	0	0	0	0	0	48.195,57	51.353,81

PREJUIZO/DESCONTO- OPER CREDITO	0	0	0	-5.480,82	5.278,51	1.519,20	-28.182,19
CUSTO PESSOAL CAIXA - BENEFICIOS	20.595,93	21.550,14	24.494,36	27.989,27	27.624,61	24.205,37	272.842,80
CUSTO PESSOAL CAIXA - ENCARGOS	36.785,82	37.679,24	36.209,73	41.824,70	37.175,69	37.913,37	444.871,70
CUSTO PESSOAL CAIXA - OUTROS	0	439,36	0	465,72	465,72	0	2.662,08
CUSTO INDIRETO - OUTROS	1.173,13	0,03	1.150,92	-0,23	3,3	0,65	2.411,44
CUSTO COM TRIBUTOS	0	0	0	0,17	0,19	0,19	5.133,52
RESULTADO	1.252.902,41	1.364.806,82	1.328.478,21	1.164.252,81	1.171.191,55	1.280.941,23	14.454.711,05

## Anexo H – Custos da Agência Z em 2005

Item	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
CUSTO FINANCEIRO DE DEPOSITO	338.400,31	383.189,83	486.269,66	450.994,50	470.798,58	492.383,86
CUSTO FIN LETRA HIPO E IMOB	175.097,48	89.734,77	90.149,84	119.750,26	136.246,31	138.264,47
CUSTO FIN OPER MERCADO ABERTO	527,91	6.522,41	6.463,56	6.685,62	20.736,30	21.857,29
CUSTO FINANCEIRO - OUTROS	0	0	0	0	0	0
CUSTO DIRETO - OUTROS	39.601,82	37.964,93	45.559,94	49.999,57	59.203,47	49.294,98
CUSTO PESSOAL CAIXA - PROVENTOS	162.177,04	157.069,48	142.583,49	128.099,18	131.922,79	125.438,02
CUSTO ADMINIST - CAIXA - OUTROS	15.716,82	10.957,78	14.611,72	12.072,61	14.132,78	13.165,63
PROVISAO P/ RISCO CREDITO	24.768,44	179.525,32	5.561,51	75.712,45	134.497,38	267.094,45
CUSTO PROVISAO ADMINISTRATIVA	0	-47.615,68	10.643,26	-9.292,50	14.377,13	10.117,41
CUSTO SERVICO TERCEIRIZADO	2.440,00	1.214,40	5.340,71	11.721,84	19.517,73	14.146,71
CUSTO DE OPORTUNIDADE	252.764,70	245.998,62	244.535,94	258.279,20	291.551,88	241.575,27
CUSTO CANAL DE COMERCIALIZACAO	6.823,95	6.113,68	7.080,06	8.966,52	10.006,62	11.178,20
CUSTO PESSOAL TERCEIRIZADO	4.943,42	5.338,60	5.242,23	3.473,60	4.359,60	4.194,40
PROVISAO OPERACIONAL - OUTRAS	0	0	0	0	0	0
CUSTO DEPREC S/ AMORTIZACAO	4.702,66	0	0	0	0	0
PREJUIZO/DESCONTO-OPER CREDITO	8.107,50	26.191,86	840,77	13.561,31	0	-42.801,92
CUSTO PESSOAL CAIXA - BENEFICIOS	20.327,45	23.665,09	25.535,85	29.056,11	30.153,68	26.528,03
CUSTO PESSOAL CAIXA - ENCARGOS	48.971,38	47.737,30	47.816,48	45.384,31	47.612,65	46.145,12

CUSTO PESSOAL CAIXA - OUTROS	0	0	1.813,68	300	300	739,36
CUSTO INDIRETO - OUTROS	17,27	-2.500,04	-8,39	1.755,07	-1.095,33	-3.943,74
CUSTO COM TRIBUTOS	0	0	10.132,90	0	0	0
RESULTADO	1.105.388,15	1.171.108,35	1.150.173,21	1.206.519,65	1.384.321,57	1.415.377,54

Item	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Resultado
CUSTO FINANCEIRO DE DEPOSITO	494.138,72	515.195,97	488.401,76	474.232,47	457.817,74	498.739,62	5.550.563,02
CUSTO FIN LETRA HIPOT E IMOB	131.432,15	145.410,61	132.973,53	123.729,42	121.124,78	133.111,23	1.537.024,85
CUSTO FIN OPER MERCADO ABERTO	19.981,38	19.641,52	27.380,38	12.849,43	20.562,15	15.361,80	178.569,75
CUSTO FINANCEIRO - OUTROS	4.043,54	4.017,94	0	0	0	0	8.061,48
CUSTO DIRETO - OUTROS	30.541,96	54.856,11	44.086,63	43.860,99	46.607,82	63.866,83	565.445,05
CUSTO PESSOAL CAIXA - PROVENTOS	137.172,21	130.825,10	134.784,02	193.417,17	140.132,19	133.280,27	1.716.900,96
CUSTO ADMINIST - CAIXA - OUTROS	23.879,89	22.638,97	44.590,28	15.199,54	-1.729,53	38.497,16	223.733,65
PROVISAO P/ RISCO CREDITO	-1.309,84	-90.124,55	-66.206,11	202.110,41	85.478,53	66.474,01	883.582,00
CUSTO PROVISAO ADMINISTRATIVA	0	0	10.078,46	32.771,73	594,61	13.820,44	35.494,86
CUSTO SERVICO TERCEIRIZADO	16.259,32	16.216,92	15.956,65	14.765,32	17.228,72	17.153,52	151.961,84
CUSTO DE OPORTUNIDADE	259.259,19	332.355,14	288.726,87	273.166,32	275.140,36	294.112,01	3.257.465,50
CUSTO CANAL DE COMERCIALIZACAO	7.020,94	8.489,00	7.546,89	7.740,34	8.001,80	10.639,38	99.607,38
CUSTO PESSOAL TERCEIRIZADO	4.194,40	4.070,90	4.400,90	4.194,40	3.974,14	4.194,40	52.580,99
PROVISAO OPERACIONAL - OUTRAS	0	0	0	5,4	-53,94	-186,78	-235,32
CUSTO DEPREC S/ AMORTIZACAO	0	0	0	0	0	60.704,30	65.406,96

PREJUIZO/DESCONTO- OPER CREDITO	-4.020,36	0	0	0	1.346,27	0	3.225,43
CUSTO PESSOAL CAIXA - BENEFICIOS	26.536,84	26.501,09	29.297,35	28.797,77	34.934,83	25.811,78	327.145,87
CUSTO PESSOAL CAIXA - ENCARGOS	45.657,79	46.861,20	47.023,20	52.869,88	45.602,57	49.207,85	570.889,73
CUSTO PESSOAL CAIXA - OUTROS	0	456,84	0	0	2.800,00	1.624,51	8.034,39
CUSTO INDIRETO - OUTROS	36,11	0,2	12,14	3.122,94	2,11	17.441,55	14.839,89
CUSTO COM TRIBUTOS	0	0	0	0,25	0,18	8.751,48	18.884,81
RESULTADO	1.194.824,24	1.237.412,96	1.209.052,95	1.482.833,78	1.259.565,33	1.452.605,36	15.269.183,09

## *CURRICULUM VITAE*

*Alexandre Rockenbach Monteiro*

### **1. Dados pessoais:**

Nome: **Alexandre Rockenbach Monteiro**  
Data de Nascimento: 08/01/1982  
Estado Civil: União Estável  
Residência: Rua Domingos Martins 842/606 – Bairro Cristo Redentor – POA/RS  
CEP: 91040-320  
E-mail: **armonteiro82@yahoo.com.br**  
Telefone: 0 xx 513779-4313, residencial; e **9847-1211**, celular.

### **2. Formação:**

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**  
**Curso de Graduação em Administração – Ênfase em Finanças**  
**De jan/2000 a jun/2007**

### **3. Experiência Profissional:**

**Caixa Econômica Federal**  
**Técnico Bancário – Técnico de Operações de Retaguarda**  
**De mai/2001 a atualmente**

### **4. Conhecimentos:**

**Idioma: Inglês intermediário (leitura, escrita e verbal)**  
**Informática: *Microsoft Windows, Internet, Microsoft Word, PowerPoint e Excel***

### **5. Qualidades pessoais a ressaltar:**

- Ética, pontualidade e assiduidade;
- Honestidade e seriedade;
- Bom relacionamento interpessoal.

**Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.  
HISTÓRICO ESCOLAR**

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2007/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	-	Matriculado	12
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	FF	Reprovado	12
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM FINANÇAS (ADM01198)	U	FF	Reprovado	12
2006/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	B	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	B	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	C	Aprovado	4
2005/2	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	B	B	Aprovado	2
2005/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	B	Aprovado	2
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	B	C	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	A	Aprovado	4
2005/1	GESTÃO DE TESOURARIA (ADM01171)	U	B	Aprovado	4
2005/1	ORÇAMENTO OPERACIONAL (ADM01174)	U	D	Reprovado	2
2005/1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO (ADM01157)	U	C	Aprovado	2
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	B	Aprovado	4
2004/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	B	Aprovado	4
2004/2	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	B	C	Aprovado	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	D	B	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	B	Aprovado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	A	Aprovado	4
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	B	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	A	Aprovado	4
2003/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	A	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2003/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	A	Aprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	D	C	Aprovado	4
2003/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	C	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	D	Reprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	D	FF	Reprovado	4
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	B	Aprovado	4
2002/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	A	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	C	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4

2001/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	D	FF	Reprovado	4
2001/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	B	Aprovado	4
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	B	FF	Reprovado	4
2001/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	B	Aprovado	6
2001/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	C	Aprovado	4
2001/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	FF	Reprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	B	D	Reprovado	4
2001/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	F	A	Aprovado	4
2000/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	C	B	Aprovado	4
2000/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
2000/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AE	A	Aprovado	4
2000/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	C	A	Aprovado	4
2000/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	B	B	Aprovado	4
2000/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
2000/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	B	Aprovado	4
2000/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	B	Aprovado	4
2000/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	B	Aprovado	4
2000/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	B	Aprovado	4

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

-----  
-----  
-----

Conceito Final:

Porto Alegre,            de            de 2007

Professor Orientador: Gilberto de Oliveira Kloeckner

Disciplina: Estágio Final ADM 01198

Área de Concentração: Finanças

Disciplina: Estágio Final em Finanças