

---

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRABALHO DE FORMATURA**

**"GESTÃO DE RESULTADO BASEADA EM CUSTEIO POR ATIVIDADES  
APLICADA A UM BANCO MÚLTIPLO"**

**AUTOR: LUÍS EDUARDO DE OLIVEIRA VALLIM**

**ORIENTADOR: PROF. MARCIO NOVAES COELHO**

---

Aos meus pais,  
Floriano e Stella,  
com carinho.

---

---

## AGRADECIMENTOS

- Ao Prof. Marcio Novaes Coelho, pela orientação correta e dedicação durante todo o ano para o desenvolvimento do presente trabalho.
  - Ao Américo Gonçalves Santos, gerente do departamento de Controle de Gestão, e a todos os companheiros que colaboraram durante o período de estágio, em especial: João Paulo Camargo, Luis Parmigiani, Ricardo Langanke e Luis Goos.
  - Ao pessoal da Área de Câmbio, pela oportunidade de treinamento e pelas valiosas informações, em especial: Deborah Vieitas, Hitosi Hassegawa, José Luiz, Giulianno Perri, Seigo Nakamura, Antonio Serrano e Ricardo Boga.
  - Ao meu irmão, Luís Fernando, pelo conselhos dados durante os cinco anos de faculdade.
  - A todos os colegas de classe, pela convivência ao longo do curso.
-

## SUMÁRIO

O presente trabalho propõe a criação de uma metodologia para analisar a rentabilidade de produtos bancários.

De posse do trabalho, os diretores da instituição terão em mãos um poderoso instrumento que auxiliará a tomada de decisões estratégicas para a empresa, na medida em que eles poderão entender as causas dos custos dos produtos bancários, além de compará-los com suas receitas, podendo também separá-los em dois grupos: os que são lucrativos para o banco e os que trazem prejuízo.

A ferramenta utilizada para o desenvolvimento da metodologia foi o Custo Baseado em Atividades (*Activity Based Costing*).

## RESUMO ✓

Para facilitar o entendimento global de como este Trabalho de Formatura está estruturado, elaborou-se um breve resumo de cada um dos capítulos que compõem o mesmo.

O Capítulo 1 apresenta a empresa onde o trabalho foi desenvolvido e a área na qual o autor realizou seu estágio, descrevendo suas principais atividades. O objetivo deste trabalho também é apresentado neste capítulo.

O Capítulo 2 explica ao leitor a importância que o trabalho tem para uma instituição financeira, mostrando as vantagens que ela pode obter quando de sua utilização.

O Capítulo 3 apresenta primeiro as áreas nas quais o banco se divide juntamente dos produtos contidos na carteira de cada uma. É feita também a apresentação da Área de Câmbio do banco, área na qual o trabalho foi desenvolvido, descrevendo suas atividades e cada um dos produtos que ela utiliza.

O Capítulo 4 visa apresentar ao leitor os principais conceitos encontrados na literatura sobre custos e sistemas de custeio, conceitos estes que são fundamentais para o bom entendimento deste trabalho.

O Capítulo 5 preocupa-se em explicar todos os conceitos que envolvem o tema de custeio baseado em atividades, expondo seus princípios e apontando as vantagens de sua utilização. É feito também um paralelo entre o ABC e o sistema tradicional de custeio.

O Capítulo 6 ilustra o sistema atual utilizado no banco para apuração dos resultados dos produtos, apresentando para isso os componentes que fazem parte do custo dos produtos e a fórmula de cálculo da receita dos mesmos. O capítulo termina com observações sobre o modelo atual.

O Capítulo 7 apresenta o modelo proposto para o cálculo da rentabilidade dos produtos da área de Câmbio do Banco CCF. Para tal, é feito um mapa de processo para um produto da área, seguido do levantamento das atividades necessárias para gerar os produtos, determinam-se os "cost-drivers", terminando com o cálculo dos custos das atividades e dos produtos. O capítulo termina com o cálculo da rentabilidade de cada produto e do resultado da área.

O Capítulo 8 traz os resultados obtidos após a aplicação da metodologia proposta no trabalho. É apresentado, mês a mês, no período analisado a receita, os custos diretos, as margens de contribuição e a rentabilidade de cada produto; os custos estruturais e o custo total da área; os custos estruturais externos alocados à área; e, por fim, o resultado e a rentabilidade total da área de Câmbio do banco. No final do capítulo, os produtos são estratificados segundo classes de rentabilidade.

O Capítulo 9 é o último deste trabalho e é, portanto, aquele onde são feitas as considerações finais sobre o mesmo, destacando-se sua importância para uma instituição financeira que visa ser competitiva frete a nova conjuntura econômica e o novo cenário que se formou principalmente após o Plano Real em julho de 1994.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b>	1
1.1 A Empresa	2
1.2 O Estágio	6
1.3 Objetivo do Trabalho	7
<b>CAPÍTULO 2 - O PORQUÊ DO TRABALHO</b>	8
2.1 A Importância dos Custos Administrativos	9
2.2 A Finalidade do Trabalho	10
<b>CAPÍTULO 3 - ESCOLHA DA ÁREA DE NEGÓCIO</b>	12
3.1 Apresentação das Áreas de Negócio do Banco	13
3.2 Escolha da Área de Negócio	14
3.3 As Atividades da Área de Câmbio	15
3.4 Os Produtos da Área de Câmbio	17
<b>CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO GERAL SOBRE CUSTOS</b>	25
4.1 Definições Preliminares	26
4.2 Classificação dos Custos	27
4.3 Definição de Sistema de Custo	29
4.4 Critérios de Custo	31
4.5 Métodos de Custo	32

## CAPÍTULO 5 - GESTÃO BASEADA EM CUSTEIO

POR ATIVIDADES	35
5.1 O Que é o Custo Baseado nas Atividades (ABC)	36
5.2 ABC Versus Custo Tradicional	39
5.3 Princípios da Gestão Baseada em Custo ABC	43
5.4 Vantagens da Contabilidade por Atividades	46
5.5 Novas Visões Proporcionadas	48

## CAPÍTULO 6 - O MODELO ATUAL DE APURAÇÃO

DE RESULTADOS	52
6.1 Conceitos Importantes	53
6.2 Custos dos Produtos	54
6.3 Itens de Custos dos Departamentos	57
6.4 Fórmula para Cálculo da Receita dos Produtos	59
6.5 Modelo Atual de Apuração de Resultados	59
6.6 Observações sobre o Modelo Atual	62

## CAPÍTULO 7 - APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

7.1 O Processo de Determinação dos Resultados	64
7.2 Etapas da Aplicação da Metodologia	65
7.3 Detalhamento das Etapas	70
7.3.1 Levantamento das Atividades	70
7.3.2 Determinação dos "Cost-Drivers"	71
7.3.3 Cálculo dos Custos Diretos dos Produtos	72
7.3.4 Cálculo dos Custos Estruturais da Área	77
7.3.5 Cálculo dos Custos Estruturais Externos Alocados à Área	78
7.4 Cálculo da Rentabilidade dos Produtos	80
7.5 Cálculo do Resultado da Área	81

<b>CAPÍTULO 8 - RESULTADOS OBTIDOS</b>	<b>82</b>
8.1 Introdução	83
<b>CAPÍTULO 9 - COMENTÁRIOS FINAIS</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO B</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

### CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Figura 1.1: Estrutura Organizacional	4
Figura 1.2: Estrutura Hierárquica	5

### CAPÍTULO 2 - O PORQUÊ DO TRABALHO

Figura 2.1: Custos Financeiros e Administrativos	9
--	---

### CAPÍTULO 3 - ESCOLHA DA ÁREA DE NEGÓCIO

Tabela 3.1: Áreas e Produtos do Banco	13
Figura 3.1: Organograma da Área de Câmbio	15
Figura 3.2: Esquema: Abertura de L/C	17
Figura 3.3: Esquema: Assunção de Dívida em US\$	18
Figura 3.4: Esquema: Bancário Compra/Venda	18
Figura 3.5: Esquema: Desconto de Saque de Importação	19
Figura 3.6: Esquema: Exportação Financiada/Pronta	20
Figura 3.7: Esquema: Financiamento Pronto	20
Figura 3.8: Esquema: Financiamento Futuro	21
Figura 3.9: Esquema: Importação Pronta	22
Figura 3.10: Esquema: Renovação ACC	23
Figura 3.11: Esquema: Renovação ACE	23

## CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO GERAL SOBRE CUSTOS

Tabela 4.1: Grau de Controle dos Custos

29

## CAPÍTULO 5 - GESTÃO BASEADA EM CUSTEIO POR ATIVIDADES

Figura 5.1: Equilíbrio entre Fornecimento e Demanda

de Recursos 36

Figura 5.2: Diagrama do ABC 37

Figura 5.3: Hierarquia dos Elementos de Análise do ABC 38

Figura 5.4: Diferenças entre Custo Tradicional  
e Custo ABC 42

Figura 5.5: Diferenças entre o Sistema Tradicional  
e o ABC 43

Figura 5.6: Modelo de Atividades 44

Figura 5.7: Usos da Gestão Baseada nas Atividades 45

Figura 5.8: Estrutura do Sistema de Gestão  
Baseada nas Atividades 46

Figura 5.9: Como Custear Produtos Usando o Enfoque  
Baseado em Atividades 49

Figura 5.10: Melhoria de Processo, Concentrando a  
Ênfase no Nível do Processo e entre eles 51

## CAPÍTULO 6 - O MODELO ATUAL DE APURAÇÃO DE RESULTADOS

Tabela 6.1: Alocação dos Centros de Custo

à Área de Câmbio 55

## CAPÍTULO 7 - APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

### Figura 7.1: Modelo para Determinação dos Custos

dos Produtos	64
<b>Tabela 7.1: "Cost-drivers" das Atividades da Área</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 7.2: Pesos dos Níveis Hierárquicos</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 7.3: Consumo de Homens-Mês de</b>	
cada Atividade	73
<b>Tabela 7.4: Custos do mês de janeiro / 96</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 7.5: Custos das Atividades do mês de janeiro / 96</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 7.6: Custo Direto dos Produtos</b>	
do mês de janeiro / 96	77
<b>Tabela 7.7: Custos Estruturais da Área</b>	<b>78</b>
<b>Tabela 7.8: Custos Externos Alocados à Área</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 7.9: Rentabilidade dos Produtos</b>	
no mês de janeiro / 96	81
<b>Tabela 7.10: Resultado da Área</b>	
no mês de janeiro / 96	81

## CAPÍTULO 8 - RESULTADOS OBTIDOS

### Tabela 8.1: Rentabilidade Total dos Produtos

no Período	91
------------	----

### Tabela 8.2: Estratificação dos Produtos Segundo

susas Rentabilidades	91
----------------------	----

## **NOTAS IMPORTANTES**

A não veracidade dos dados apresentados neste trabalho em nada compromete a metodologia proposta.

As figuras e tabelas sem referência bibliográfica foram criadas pelo autor.



# **CAPÍTULO 1**

## *Introdução*

*"Hoje sou eu que jogo no arco!  
Afinal de contas, a bola é minha!"*

*Friedrich Nietzsche*

## 1.1 A EMPRESA

Subsidiário integral do Crédit Commercial de France-Paris, quinto banco francês e octogésimo quarto banco mundial, o Banco CCF Brasil iniciou suas atividades nos anos 60, através de um escritório de representação.

Em 1980, associou-se a empresários brasileiros num banco recém-criado, o qual em 1985 passou a denominar-se Crédit Commercial de France Banco de Investimento S.A., iniciando seu processo de implantação em pólos econômico-financeiro de importância: em 1985 no Rio de Janeiro e em 1987 em Belo Horizonte. Em 1994, após a aquisição do Grupo Montrealbank no Brasil, passou a denominar-se Banco CCF Brasil S.A.. Para 1996, será implantada a representação do CCF Brasil na Argentina.

O Banco CCF Brasil opera em diversas áreas, com produtos e serviços diferenciados, atendendo de maneira personalizada a todos os seus clientes. Dentre essas áreas de atuação, destacam-se:

### *Banco de Empresas*

Com aproximadamente 2.500 empresas clientes (1.000 de grande porte, 600 multinacionais), o Banco CCF Brasil realiza crescente volume de negócios em aplicações, carteiras administradas, empréstimos, leasing, assunção de dívida, financiamento de operações de comércio exterior, etc.

### *Banco de Serviços*

O Corporate Finance é o Banco de Serviços CCF, atendendo seus clientes em suas necessidades de Finanças Corporativas, incluindo: fusões e aquisições, privatizações, projetos financeiros, restruturações corporativas, etc.

### *Operações Internacionais*

A Área Internacional do CCF Brasil dedica-se prioritariamente ao financiamento do comércio exterior e à prestação de serviços ligados à captação de recursos no mercado internacional através de financiamento à exportação, serviços internacionais, financiamento à importação e de operações estruturadas.

### *Mercados Financeiros*

O Banco CCF Brasil tem destacada atuação nestes mercados: interbancário - moeda local, emissão de títulos, operações de aplicações vinculadas à variação cambial, operações de hedge, operações estruturadas, operações com ouro e operações em bolsa de valores.

### *Banque Privée*

A Área, voltada para o atendimento de pessoas físicas, coloca à disposição dos clientes produtos e serviços diferenciados, além de orientação e desenvolvimento individualizado de negócios.

Com essa performance, o Banco CCF Brasil é hoje a maior implantação do Grupo CCF fora da França, alcançando os seguintes números: 2o. banco estrangeiro privado (em rentabilidade), 48o. banco estrangeiro privado (em patrimônio) e consolida 17% do resultado do CCF no mundo.

A figura 1.1 mostra a estrutura organizacional atual do Banco CCF Brasil. Tal estrutura não estabelece a posição hierárquica dos empregados, mas sim a divisão das funções por grupos de atividades.

A figura 1.2 mostra a estrutura hierárquica básica da empresa, podendo sofrer adaptações de acordo com a área em que o empregado esteja trabalhando.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

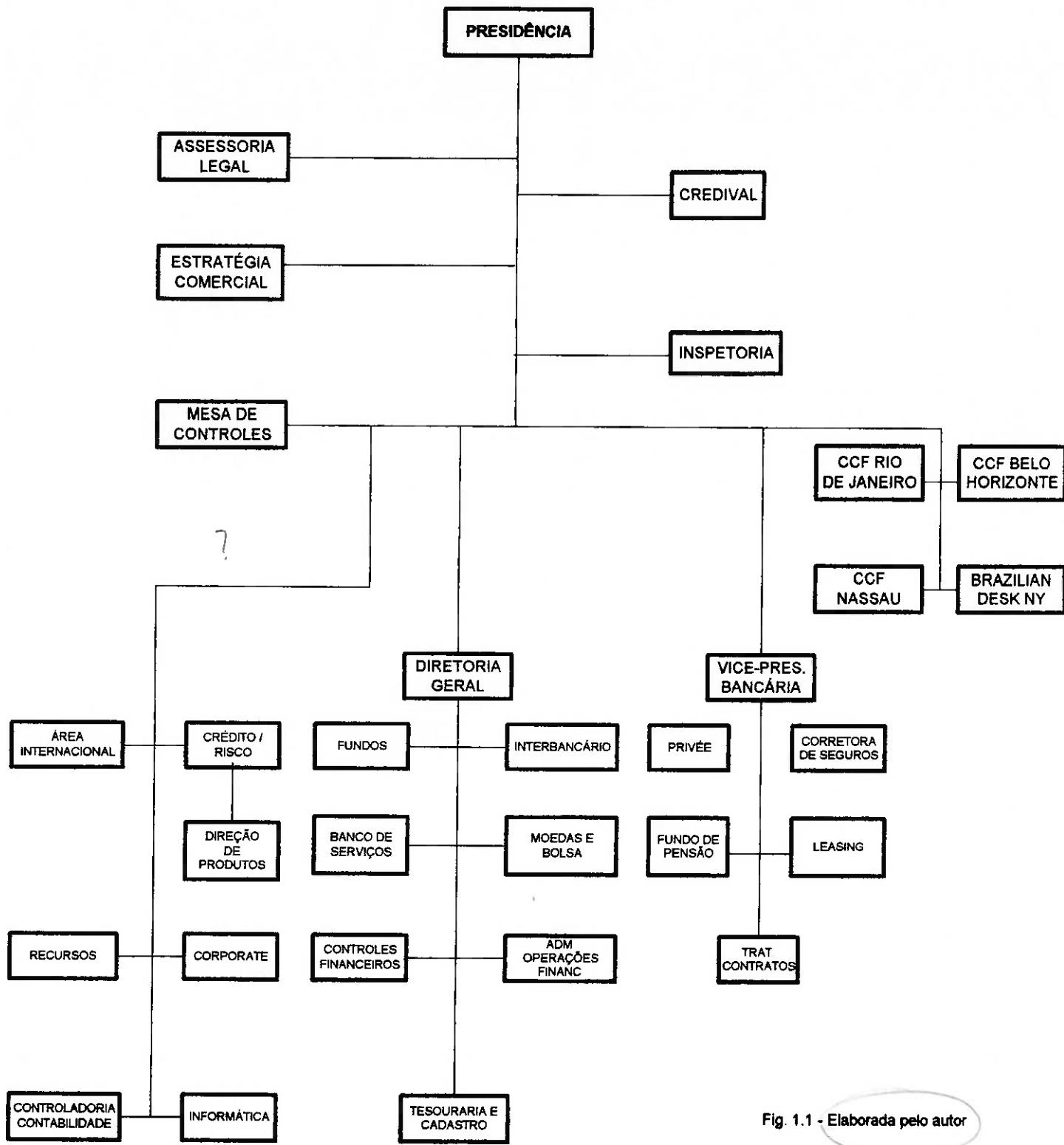


Fig. 1.1 - Elaborada pelo autor

**ESTRUTURA HIERÁRQUICA**

Fig. 1.2 - Elaborada pelo autor

plano de  
controle?

## 1.2 O ESTÁGIO

O estágio foi desenvolvido junto a Controladoria/Contabilidade (vide figura 1.1), mais especificadamente na área de Controle de Gestão.

Cabe ao departamento de Controladoria de um ~~um~~ empresa as funções aqui listadas:

- implantação e supervisão do plano contábil da empresa;
- preparação e interpretação dos relatórios financeiros da empresa; ] contabilite ?
- compilação dos custos da empresa;
- preparação, apresentação e supervisão dos assuntos referentes a impostos;
- preparação e interpretação das estatísticas e relatórios para a decisão administrativa, e
- preparação do orçamento global da empresa.

A área de Controle de Gestão é uma área de suporte, sendo responsável pela apuração e consolidação dos resultados gerenciais de todas as áreas de negócio do banco, além de avaliar o impacto financeiro das estratégias de negócios e das transações de seus produtos, preocupando-se sempre com a viabilidade econômica dos mesmos.

Desde setembro de 1995 até o final do corrente ano, o autor teve a oportunidade de colher informações a respeito dos procedimentos ligados ao funcionamento dos produtos das mais variadas áreas de negócio do banco, possibilitando enriquecer seus conhecimentos e auxiliar na solução de problemas ligados aos produtos operados pelo mesmo.

No período de abril a junho deste ano, após a escolha da área em que o presente trabalho seria desenvolvido, o autor teve a oportunidade de realizar um treinamento na área de Câmbio do banco. Durante os três meses de treinamento o estagiário pôde passar pelas duas seções que a área está dividida: administrativa (back-office) e operacional (mesa de operações). Na primeira, estudou-se os produtos da área a fundo para coletar os dados necessários para a elaboração do fluxo de atividades envolvidas na produção de cada produto. Na segunda metade do treinamento, acompanhou-se as principais operações realizadas pela área de negócio.

### 1.3 OBJETIVO DO TRABALHO

O trabalho de formatura desenvolvido visa criar uma metodologia para análise do resultado dos produtos bancários. Tal metodologia tem como principal função auxiliar a tomada de decisões gerenciais no que tange a identificação dos produtos que trazem resultado positivo (lucro) e aqueles que trazem resultado negativo (perda) para a empresa, voltada para o cálculo da rentabilidade de cada um.

Para a apuração do resultado dos produtos, duas frentes foram estudadas: as receitas e os custos dos produtos. De posse dos dados fornecidos pelo trabalho, a diretoria tem condições de identificar as causas dos custos dos produtos e suas consequências para a empresa, além de comparar tais custos com as receitas dos produtos operados.

Vale ressaltar que a metodologia desenvolvida mostra-se flexível frente a possíveis alterações na carteira de produtos oferecida pelo banco, visto que os custos indiretos de uma área também podem ser afetados quando da retirada e/ou inclusão de um produto.

## **CAPÍTULO 2**

### ***O Porquê do Trabalho***

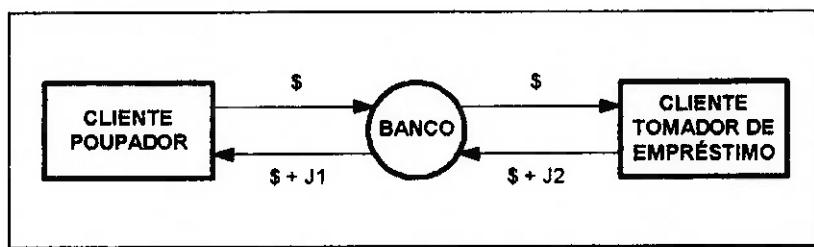
*"Pessoas mediocres acreditam em sorte.  
Pessoas fortes acreditam em causa e efeito."*

*Ralph Valdo Emerson*

## 2.1 A IMPORTÂNCIA DOS CUSTOS ADMINISTRATIVOS

Em épocas da inflação alta, os custos e receitas financeiros por produto eram muito altos, fazendo com que os custos administrativos, incorridos na administração dos negócios de um banco (despesas de pessoal, material, aluguel, manutenção, ...) representassem uma parcela insignificante do total dos custos dos bancos. Assim, embora existindo, qualquer tipo de análise mais detalhada dos custos administrativos não se mostrava compensadora. Nas análises de resultado dos bancos, por simplificação, calculavam-se apenas os custos financeiros.

Custos Financeiros



Com o Plano Real, as despesas administrativas passam a ser um redutor de spreads. Na visão dos administradores do banco, passam a serem incluídos os custos administrativos.

Custos Administrativos

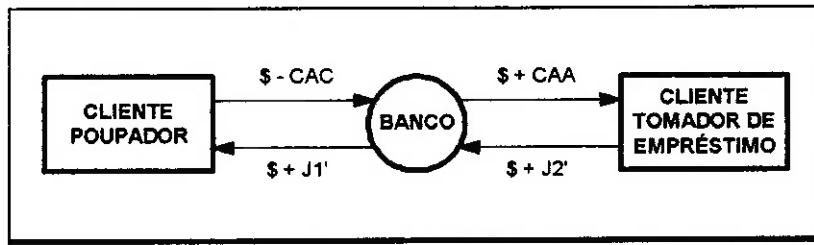


Fig. 2.1 - Custos Financeiros e Administrativos. (retirada da referência bibliográfica (2))

Onde,	J1	: custo de captação
	J2	: receita de aplicação
	J2 - J1	: spread bruto
	J2' - J1'	: spread líquido
	CAC	: custo administrativo de captar
	CAA	: custo administrativo de aplicar
	J1' = J1 + CAC	: custo total de aplicação (aumenta)
	J2' = J2 - CAA	: receita total de captação (diminui)

Os bancos, portanto, precisam estar preparados e dispor de um instrumento para que não se vejam obrigados a efetuar grandes ajustes nem tampouco trabalharem com prejuízo por longos períodos, quando das quedas dos spreads. Este instrumento é o cálculo de rentabilidade dos produtos, porque mostra onde está ocorrendo o lucro e o prejuízo, podendo além disso definir as correções necessárias e ainda projetar os resultados futuros.

A determinação da rentabilidade dos produtos bancários constitui-se também de uma ferramenta para o auxílio das tomadas de decisão que dizem respeito a se continuar operando com um determinado produto ou eliminá-lo da carteira de produtos oferecidos pelo Banco.

Segundo Maurício Schulman, presidente da Febraban (Féderação dos Bancos), o sistema bancário brasileiro é hoje altamente ineficiente, quando se compara com referências internacionais.

O indicador de despesas administrativas dos bancos brasileiros em relação aos ativos (o que as instituições possuem de bens e direitos) é de 9.29%. Esse custo é de 7.17% na Argentina, 5.45% no México e 3.73% nos Estados Unidos.

Há uma década (1985) a rentabilidade bancária era de 17.9%, caiu para 7% em 1991 (após o Plano Collor), recuperou-se para 12.7% em 94 e foi de 11.5% no ano passado.

## 2.2 A FINALIDADE DO TRABALHO

Atualmente, a metodologia empregada para o cálculo do resultado dos produtos das áreas aponta apenas o custo total de cada área, mas não é conhecido o custo e consequentemente a rentabilidade (receita/custo) de cada produto. Tal informação, pelas razões apontadas no item anterior, é de fundamental importância para se saber quão competitivo o banco é e quão agressivo ele pode ser, neste mercado tão competitivo em que se encontram os bancos.

O departamento técnico do Banco Fator, com base em dados da Salomon Brothers e Suma Econômica, observa que a concorrência entre as instituições bancárias tende a se acentuar fortemente nos próximos anos. O acirramento da concorrência deve

fazer com que as instituições geridas com maior eficiência tenham vantagens sobre as que apresentam sistemas de gestão falhos.

Um outro problema decorrente do desconhecimento do custo de cada tipo de produto aparece quando há a possibilidade de se introduzir um novo produto na carteira de produtos oferecida em uma área de negócio: as decisões para o lançamento de um novo produto tornam-se mais difíceis de serem tomadas e quando são feitas, as previsões de resultado para o mesmo quase sempre são imprecisas.

O presente trabalho visa então fornecer informações sobre quais os produtos mais rentáveis (receitas/custos) e permite entender como funciona a dinâmica dos custos para a operação de cada um. Quais as atividades necessárias para processar um produto? Quais os custos dessas atividades? Como os custos variam com relação ao volume de atividades processadas em um período? Essas são algumas das perguntas que a metodologia a ser proposta neste trabalho procura responder.

## **CAPÍTULO 3**

### *Escolha da Área de Negócio*

*"Os homens jamais têm possibilidade  
de resolver uma questão de modo tão  
correto como quando a discutem livremente."*

*Thomas Babington*

### **3.1 APRESENTAÇÃO DAS ÁREAS DE NEGÓCIO DO BANCO**

O Banco CCF Brasil está, atualmente, dividido em treze áreas de negócio, ou seja, áreas responsáveis pela geração de resultados para o Banco. A tabela a seguir lista não só as áreas, mas também seus respectivos produtos.

Área de Negócio	Produtos
Filial Nassau	pré-pagamento à exportação, financiamento à importação, GAP, brady bonds emissão de CD's, resolução 63, offshore lending, alavancagem com títulos
Bolsas, BM&F, Moedas	<p><b>Bolsa</b> ações spot, corretagem de ações, dividendos, emolumentos bovespa, opção de ações, box de ações, comissão de underwriting</p> <p><b>BM&amp;F</b> real futuro, opções de real futuro, opções flexíveis, opções de balcão, opção de ouro emolumentos BM&amp;F, DI futuro 1 dia, futuro de dólar comercial, futuro de dólar flutuante, ouro spot, ouro futuro, opção de dólar comercial, opção de dólar futuro comercial/flutuante, resolução 63, export note, assunção de dívida em US\$, posição de dólar comercial/flutuante, NTN cambial, swap US\$ x pré, swap flutuante x cdi, swap flutuante x pré</p> <p><b>Moedas</b></p>
Filial BH e RJ*	<p><b>Empréstimos</b> capital de giro, hot money, cessão de crédito compra, conta garantida, empréstimos a PF, vendor, comprar</p> <p><b>Resolução 63</b> resolução 63</p> <p><b>Repasso</b> finame</p> <p><b>Comissões</b> fiança, corretagem de seguros</p> <p><b>Leasing</b> arrendamento</p> <p><b>Fundos</b> fundos, carteira administrada, FPM</p> <p><b>Swap</b> swap</p> <p><b>Câmbio</b> doctos, export, exportação financiada, renovação ACC e ACE, pré-pagamento, financiamentos fianças, avais, assunção de dívida em US\$, importação, transferência internacional de reais</p> <p><b>Interbancário</b> CDI, CDI over, títulos públicos, selic over, DI futuro</p>
Privée	fundos de investimentos, ouro, corretagem, CDB/RDB, comissão de corretagem, resolução 63, export note, vendor, conta garantida, câmbio, arrendamento, hot money, empréstimo a PF
Fundos	fundos de investimentos, carteira administrada
Fundo de Pensão	serviço de consultoria, administração de fundações, administração CCF - fundo de pensão, rateio de receitas de adm. de ativos
Multipatrocínada	
Seguros	comissão de corretagem
Câmbio	abertura de L/C, assunção de dívida, bancário compra, desconto de saque de importação documentos de exportação, euro note, export note, exportação financiada pronta fiança, financiamento pronto, financiamento futuro, garantias, importação pronta pré pagamento, renovação ACC/CE, resolução 1537, transferência internacional de reais, turismo
Interbancário	swap, CDB/RDB, CDI, CDI Over, títulos públicos, selic over, DI futuro, opções de DI futuro, giro de papéis
Banco de serviços	consultoria, comissões de sucesso
Leasing	custo de carregamento, arrendamento, cessão de crédito, confissão de dívida
Corporate Banking	<p><b>Empréstimos</b> capital de giro, hot money, cessão de crédito compra, conta garantida, empréstimos a PF, vendor, comprar, custo de carregamento</p> <p><b>Resolução 63</b> resolução 63</p> <p><b>Repasses</b> finame</p> <p><b>Comissões</b> fiança, corretagem de seguros</p> <p><b>Leasing</b> arrendamento</p> <p><b>Fundos</b> fundos, carteira administrada</p> <p><b>Captações</b> CDB/RDB, export note</p>

\* as áreas BH e RJ foram apresentadas juntas por trabalharem com os mesmos produtos

Tab. 3.1 - Áreas e produtos do banco.

### 3.2 ESCOLHA DA ÁREA DE NEGÓCIO

Para o desenvolvimento do trabalho foi escolhida uma das áreas de negócio apresentadas. No entanto, é intenção da empresa aplicar futuramente a metodologia às outras áreas de negócio. A escolha da área baseou-se nos seguintes critérios:

- facilidade para coleta de dados;
- organização da área;
- disponibilidade para treinamento.

A área de negócio escolhida como "piloto" para a aplicação da metodologia desenvolvida foi a área de Câmbio por se apresentar melhor estruturada e ter um programa de treinamento já desenvolvido para os funcionários do banco que se interessem em conhecer seus produtos. É também a única área que conta com um departamento de suporte exclusivo.

A área de Câmbio do Banco CCF Brasil conta com quarenta e quatro funcionários e pode ser dividida em três setores: mesa de operações, relações comerciais e administrativo, todos eles subordinados a mesma diretoria.

O primeiro segmento é responsável pelo fechamento de todas as operações da área, calculando para isso as taxas mais atrativas aos clientes e que ao mesmo tempo proporcionem maiores ganhos para o banco. O segundo tem como principal função a aproximação do banco com os clientes, funcionando como um "cartão de visitas" do banco junto às indústrias e outros interessados em utilizar algum produto oferecido pela área. Por fim, o setor administrativo é responsável pela validação de todas as operações realizadas pela mesa de operações junto ao Banco Central, estando subdividido em dois departamentos, um para importação e outro para exportação.

O organograma apresentado abaixo permite ao leitor compreender a estrutura organizacional da área de Câmbio do banco, trazendo também o número de funcionários empregados em realizar as atividades dos seus respectivos setores conforme descrito no parágrafo anterior.

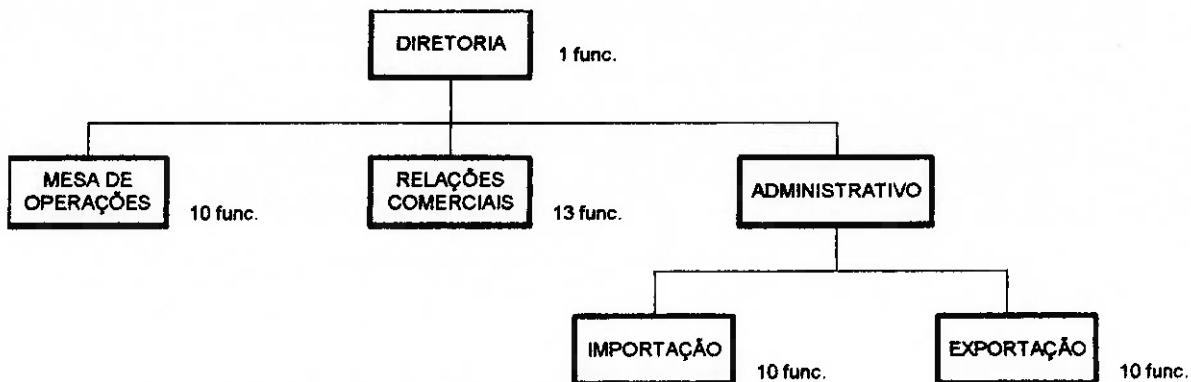


Fig. 3.1 - Organograma da Área de Câmbio.

### 3.3 AS ATIVIDADES DA ÁREA DE CÂMBIO

O mercado de câmbio é aquele que envolve a negociação de moedas estrangeiras e as pessoas interessadas em movimentar essas moedas. No Brasil, as operações de câmbio não podem ser praticadas livremente e devem ser conduzidas através de um estabelecimento bancário autorizado a operar em câmbio. Portanto, um banco, em suas operações de câmbio, caracteriza-se como um órgão de pagamentos internacionais, utilizando-se de suas agências e correspondentes no exterior.

Pode-se dividir em seis grupos os participantes do mercado de câmbio:

- Banco Central do Brasil - Regulamenta e fiscaliza o mercado; atua na implementação da Política Cambial Brasileira, definida pelo Conselho Monetário Nacional; compra e vende moedas dos bancos brasileiros.
- Corretoras de Câmbio - Intermediam operações, fazendo cotações em diversos bancos e assessoram os clientes.
- Bancos no Brasil - Compram e vendem moedas estrangeiras (M.E.) de clientes, bancos no Brasil e do Banco Central; financiam operações de Comércio Exterior; prestam serviços aos clientes (Remessa de Documentos, Centralização de Cobranças, Abertura de Carta de Crédito, etc.).
- Bancos no Exterior - Financiam Operações de Comércio Exterior; prestam serviços (Remessa de Documentos, Cobranças, Abertura e Confirmação de Carta de Crédito, etc.).
- Clientes Estrangeiros - Compram e vendem mercadorias e serviços; fazem investimentos, etc.

- Clientes Brasileiros - Podem ser divididos em Compradores de M.E. e Vendedores:

#### Compradores de M.E.

- . Importadores - Compram divisas para saldar compromissos junto a fornecedores estrangeiros.
- . Financiados - Compram divisas para remeter Juros e Principal de empréstimos recebidos do exterior.
- . Empresas no Brasil, com Sócios Estrangeiros - Enviam dividendos sobre o Capital Investido.

#### Turista Brasileiro - Compram divisas para poderem utilizar no exterior.

#### Outros - Que por alguma razão necessitem remeter divisas para o exterior.

#### Vendedores de M.E.

- . Exportadores - Vendem divisas que vão receber em função de suas vendas ao exterior.

- . Financiados - Vendem divisas que recebem de seus Financiadores em forma de empréstimos.

- . Investidores - Vendem as divisas trazidas do Exterior para aplicar em suas operações no país.

- . Representantes Comerciais - Vendem as divisas representativas de suas comissões recebidas por Prestações de Serviços a contratantes sediados no exterior.

#### Turistas - Vendem divisas para receber R\$.

#### Outros - Que por alguma razão recebem divisas do exterior.

Dentro deste contexto, o papel dos bancos no mercado de câmbio é:

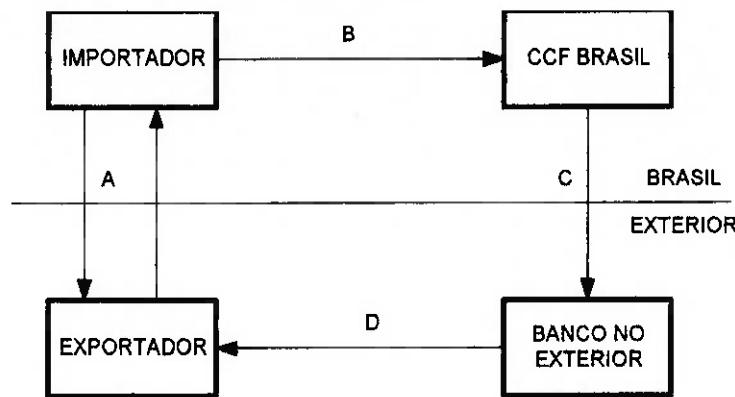
- Manter Caixa em R\$ e M.E. - Quando o banco faz um compra, recebe M.E. e paga R\$. Por outro lado, quando o banco vende, paga M.E. e recebe R\$. Fica, portanto, evidenciado que toda a operação de câmbio movimenta automaticamente dois caixas distintos: em R\$ e em M.E.
- Fechar o Contrato de Câmbio - É o momento que se pactuam as condições da operação entre as partes: taxa de câmbio, valor, forma de entrega da moeda vendida e recebimento da moeda comprada, data da liquidação, entre outros.
- Liquidar o Contrato de Câmbio - É o momento que ocorre a liquidação financeira do negócio, pagando-se a moeda vendida e recebendo-se a moeda comprada.

### 3.4 OS PRODUTOS DA ÁREA DE CÂMBIO

Na tabela 3.1 foram apresentados todos os produtos fornecidos pelo Banco CCF Brasil. Passa-se, agora, a uma breve descrição dos dezoito produtos da área de Câmbio listados na tabela.

#### *Abertura de L/C (Carta de Crédito)*

Trata-se de um crédito documentário que o importador abre a favor do exportador em um banco no seu país. O exportador só fará jus ao recebimento se atender a todas as exigências estipuladas na carta.



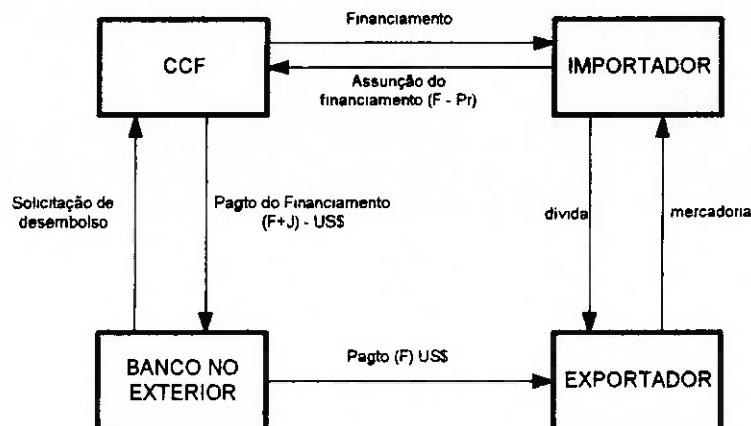
- (A) Contrato comercial de importação firmado entre importador no Brasil e exportador no exterior
- (B) Importador solicita emissão de "carta de crédito" com ou sem confirmação do banco correspondente no exterior, garantindo o risco
- (C) CCF emite "carta de crédito" com todos os detalhes da importação
- (D) Confirma e/ou avisa a "carta de crédito", efetua o pagamento ao exportador no embarque da mercadoria e solicita o pagamento ao CCF

Fig. 3.2 - Esquema: Abertura de L/C.

#### *Assunção de Dívida em US\$*

Trata-se da aquisição, pelo banco, de uma dívida formalizada, podendo estar relacionada a um credor externo ou interno. Esta operação caracteriza-se pela compra de um débito do cliente, com deságio, assumindo o Banco a responsabilidade de saldá-la futuramente com o credor.

Nota: as definições utilizadas neste item do capítulo foram retiradas das referências bibliográficas (11) e (12) apresentadas no final deste trabalho.



(F) valor do financiamento

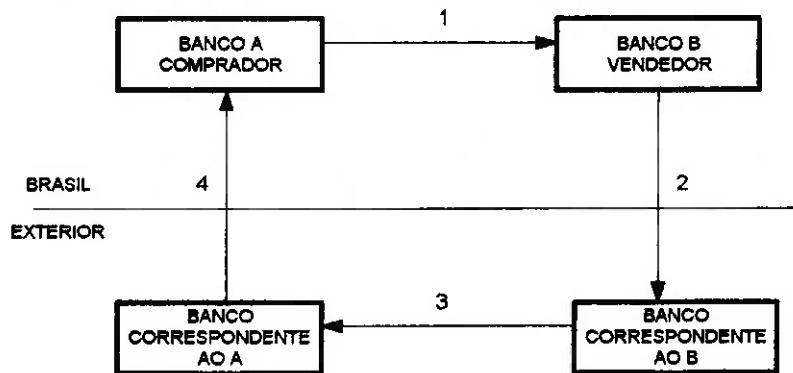
(Pr) prêmio pago pelo Banco sobre o valor da assunção

(J) juros referente ao financiamento de importação

Fig. 3.3 - Esquema: Assunção de Dívida em US\$.

**Bancário Compra/Venda**

É a compra ou venda de moeda estrangeira realizada entre bancos. A liquidação dos R\$ é feita através de reserva bancária no Banco Central e a liquidação da moeda no exterior é através da ordem de pagamento enviada ao banco correspondente no exterior.



(1) Pagamento da operação através de reserva bancária no Banco Central

(2) Autoriza o banco correspondente a transferir os US\$ p/ o Banco correspondente do Banco (A)

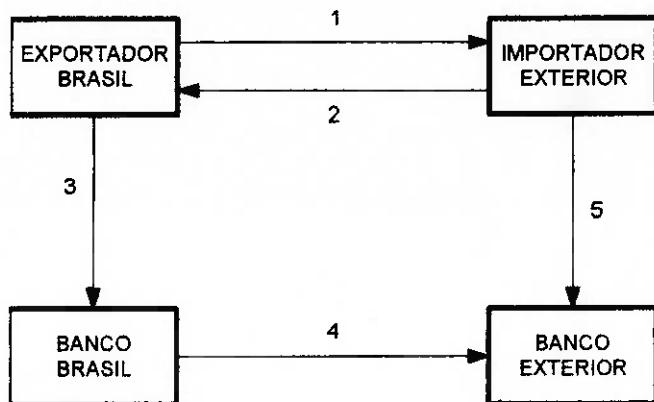
(3) Transferência dos US\$ para banco correspondente do Banco (A)

(4) Depósito na c/c do Banco (A)

Fig. 3.4 - Esquema: Bancário Compra/Venda.

**Desconto de Saque de Importação**

É a compra à vista por um banco no exterior dos saques cambiais, sem direito de regresso, de um exportador no Brasil, financiando com isso a operação ao importador no exterior.



- (1) Exportador remete saque cambial para o Importador
- (2) Importador devolve os saques assinados
- (3) Exportador vende os saques ao CCF com deságio, sem direito de regresso
- (4) CCF vende saques com deságio e sem direito de regresso a outro banco do exterior
- (5) Pagamento da ME no vencimento

Fig. 3.5 - Esquema: Desconto de Saque de Importação.

### ***Documentos de Exportação***

O banco presta o serviço de conferência dos documentos necessários para a exportação que são: conhecimento de embarque, fatura comercial, certificado de origem da mercadoria, saque (DRAFT) e registro de exportação (despacho aduaneiro).

### ***Euro Note***

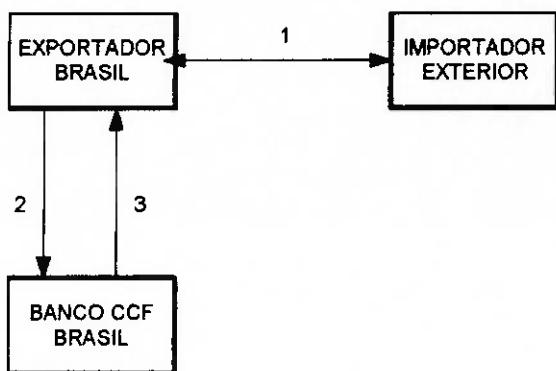
É uma modalidade de garantia internacional emitida por um banco no Brasil, que permite aos exportadores brasileiros participarem de concorrências internacionais para fornecimento de bens ou serviços.

### ***Export Note***

É um título representativo de direitos creditórios de exportação de bens ou serviços e lastreia-se obrigatoriamente em contrato de compra e venda firmado entre o Exportador e empresas estrangeiras importadoras de seus produtos e ou serviços.

### ***Exportação Financiada/Pronta***

Modalidade em que a exportação já foi realizada, ou seja, a mercadoria já foi embarcada, os documentos já foram entregues, faltando o recebimento da moeda estrangeira no primeiro caso e já ocorrido o recebimento no segundo.



(1) Negociação e fechamento do pedido

(2) Fechamento do contrato de câmbio

(3) Adiantamento sobre o contrato de câmbio

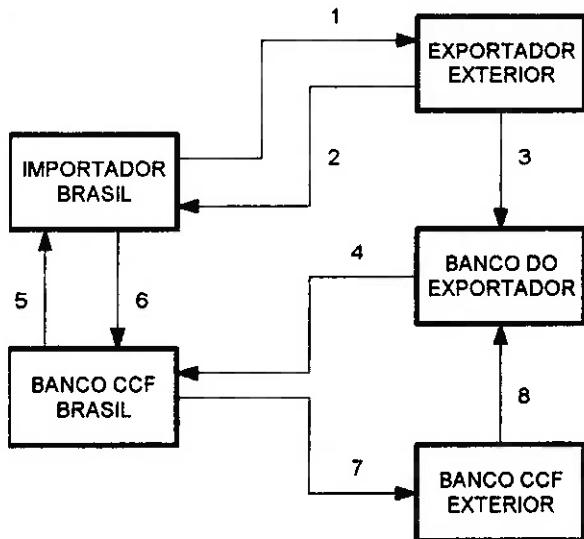
Fig. 3.6 - Esquema: Exportação Financiada/Pronta.

### **Fiança em Moeda Estrangeira**

É um contrato através do qual o banco garante o cumprimento da obrigação de seu cliente junto a um credor em favor do qual a obrigação deve ser cumprida.

### **Financiamento Pronto**

É o pagamento de uma importação no exterior com intermediação de um banco do próprio país. Esta operação é suportada por um contrato de câmbio celebrado entre as partes.



(1) Negociação da operação

(5) Entrega dos documentos mediante pagamento ou aceite nas cambiais

(2) Embarque da mercadoria

(6) Fechamento do contrato de importação e pagamento

(3) Entrega dos documentos

(7) Solicitação de pagamento ao exportador

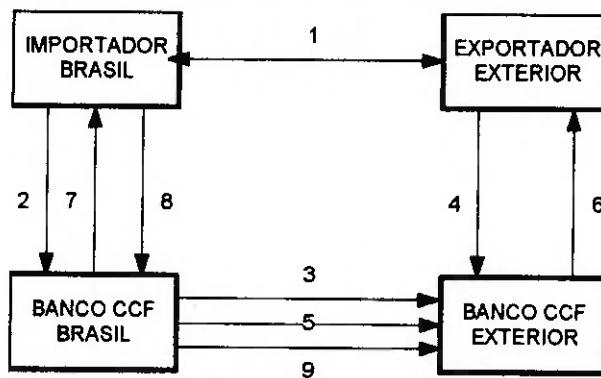
(4) Remessa dos documentos

(8) Emissão da ordem de pagamento a favor do exportador

Fig. 3.7 - Esquema: Financiamento Pronto.

### **Financiamento Futuro**

O banco no exterior efetua o pagamento à vista ao exportador financiando com isso o importador brasileiro que no vencimento da prestação remeterá o principal mais juros ao banqueiro no exterior.



- (1) Negociação da operação
- (2) Solicitação da linha de financiamento - elaboração do contrato - pagamento da comissão
- (3) Negociação da linha de empréstimo
- (4) Entrega da documentação e embarque das mercadorias
- (5) Autorização do pagamento ao exportador
- (6) Pagamento da operação
- (7) Entrega da documentação mediante aceite nas cambiais
- (8) Pagamento do principal + juros no vencimento e fechamento do contrato de câmbio
- (9) Autorização do débito na conta corrente

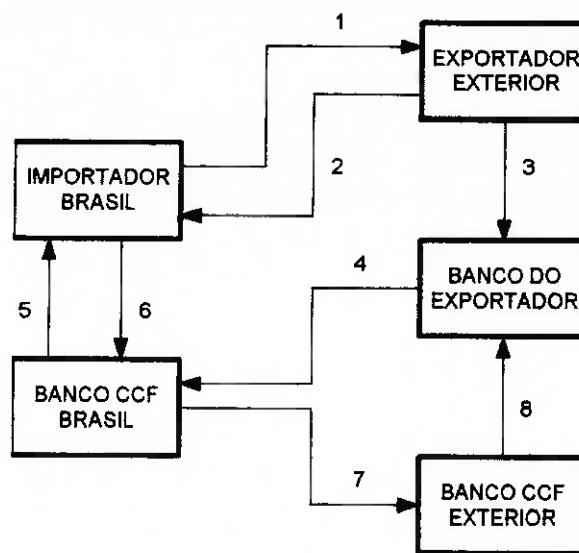
Fig. 3.8 - Esquema: Financiamento Futuro.

### **Garantias**

O exportador vende a prazo para o importador na forma de cobrança, porém o exportador não deseja correr o risco de crédito de seu cliente. Para se garantir, solicita a um banco que avalise o saque.

### **Importação Pronta**

Trata-se da venda de uma moeda estrangeira por um banco brasileiro ao importador, com o compromisso de saldar uma dívida junto ao exportador no exterior, sobre uma operação mercantil realizada.



- (1) Negociação da operação
- (2) Embarque da mercadoria
- (3) Entrega dos documentos
- (4) Remessa dos documentos
- (5) Entrega dos documentos mediante pagamento ou aceite nas cambiais
- (6) Fechamento do contrato de importação e pagamento
- (7) Solicitação de pagamento ao exportador
- (8) Emissão da ordem de pagamento a favor do exportador

Fig. 3.9 - Esquema: Importação Pronta.

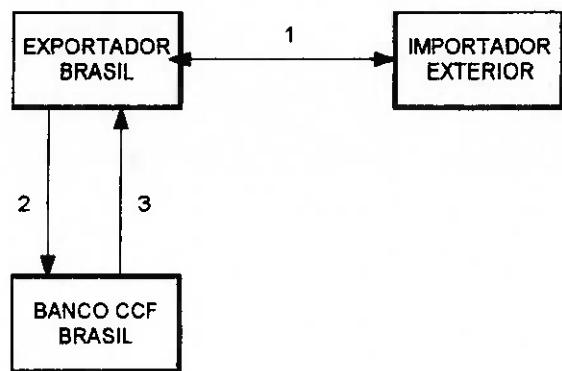
### **Pré-Pagamento**

Trata-se de um alargamento de prazo, para o exportador embarcar as mercadorias, ou seja, ao invés de ter os 180 dias previstos, "ganha" mais 90 dias. O banco tem a responsabilidade de controlar o efetivo embarque da mercadoria pelo exportador.

### **Renovação ACC/CE**

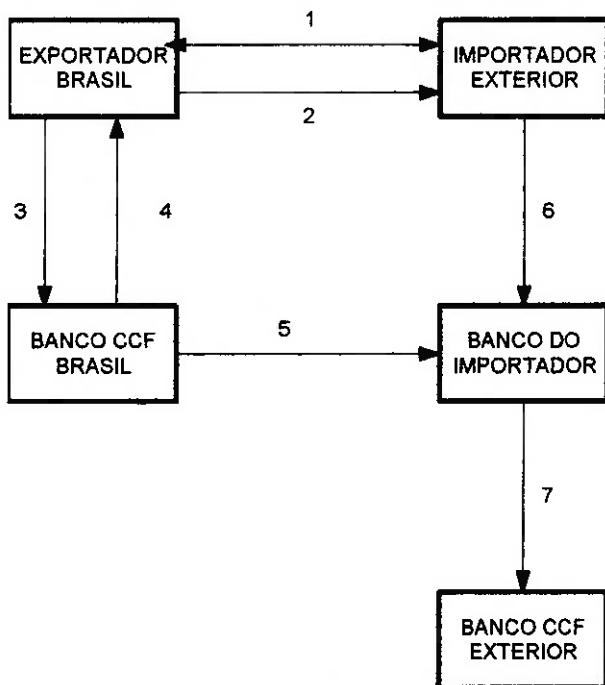
O Adiantamento do Contrato de Câmbio (ACC) é a antecipação de um pagamento total ou parcial de uma exportação a ser realizada, feita por um banco ao exportador, em reais, sobre o equivalente em moeda estrangeira convertida pela taxa do dólar de compra, financiando com isso a produção da mercadoria a ser exportada.

O Adiantamento do Contrato de Exportação (ACE) é a antecipação de um pagamento total efetuado por um banco ao exportador em reais, sobre o equivalente em moeda estrangeira convertida pela taxa do dólar de compra, em uma exportação pós embarque, financiando com isso o exportador até a efetivação do pagamento pelo importador.

**ACC**

- (1) Negociação e fechamento do pedido
- (2) Fechamento do contrato de câmbio
- (3) Adiantamento sobre o contrato de câmbio

Fig. 3.10 - Esquema: Renovação ACC.

**ACE**

- (1) Negociação e fechamento do pedido
- (2) Embarque da mercadoria
- (3) Fechamento do contrato de câmbio e entrega dos documentos
- (4) Adiantamento sobre cambiais (ACE)
- (5) Remessa dos documentos
- (6) Entrega dos documentos com pagamento ou aceite nas cambiais
- (7) Pagamento dos US\$

Fig. 3.11 - Esquema: Renovação ACE.

### ***Resolução 1537***

É um financiamento de importação de certas mercadorias independentemente da empresa importadora ter caixa para pagá-las diretamente.

### ***Transferência Internacional de Reais***

Abrange as transferências de divisas do Brasil para o exterior, ou vice-versa, que não implicam em fornecimento de bens ou de prestação de serviços pelo beneficiário.

### ***Turismo***

Equivalente ao financeiro pronto, porém atuando no mercado flutuante.

## **CAPÍTULO 4**

### ***Discussão Geral Sobre Custos***

*"Quer nossa discussão diga respeito aos negócios públicos ou a qualquer outro tema, devemos conhecer alguns ou todos os fatos sobre o tema de que estamos falando ou sobre cujo propósito discutimos. Caso contrário, não teremos materiais de que os argumentos são construídos."*

*Aristóteles*

#### 4.1 DEFINIÇÕES PRELIMINARES

Em virtude da grande confusão que costuma ser feita entre os conceitos de gasto, custo e despesa, esta seção do capítulo tem como finalidade esclarecê-los para posterior utilização neste trabalho. Para tal, será utilizada a terminologia utilizada por Eliseu Martins em virtude de sua maior precisão.

*Gasto* - Sacrificio financeiro ~~com~~ que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrificio esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).

*Custo* - Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

*Despesa* - Bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

##### Observações importantes:

1. Não estão incluídos aqui todos os sacrifícios ~~com~~ que a entidade acaba por arcar, já que não são incluídos o custo de oportunidade ou os juros sobre o capital próprio, já que estes não implicam o consumo de ativos.
2. O custo é também um gasto, só que reconhecido como custo no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.
3. Todas as despesas são ou foram gastos. Porém alguns gastos muitas vezes não se transformaram em despesas ou só se transformam quando de sua venda.
4. Em muitas empresas, principalmente as prestadoras de serviços (como é o caso de um banco), não existe um limite bem delineado entre o Custo (que corresponderia à parte "física" do produto) e a Despesa (onde até se poderia englobar todos os gastos destas empresas). Portanto, a instituição financeira, como geradora de serviços, possui custos. Porém, são custos que imediatamente se transformam em despesas, sem que haja fase de estocagem, como em uma indústria.

Considerando todas estas observações, os termos custo e despesa serão utilizados indistintamente neste trabalho como qualquer tipo de gasto.

Nota: os conceitos utilizadas neste item do capítulo foram retirados da referência bibliográfica (8) apresentada no final deste trabalho, os conceitos utilizados nos demais itens do capítulo foram retirados das referências bibliográficas (1) e (10) apresentadas no final deste capítulo.

## 4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

Dependendo do enfoque que se queira dar às análises ou avaliações que tomem os custos por base, a classificação dos mesmos pode ser feita de diversas maneiras. Como resultado, a composição dos custos diretos de um mesmo produto ou serviço pode variar de uma empresa para outra.

No entanto, alguns aspectos sobre os custos serão muitos úteis ao trabalho. São eles: distinções sobre custos fixos e variáveis, custos fixos próprios identificados e custos fixos gerais comuns, custos financeiros e custos administrativos, além de classificações segundo o grau de relação com a produção, segundo sua origem e segundo a sua controlabilidade.

### *Custos Fixos x Custos Variáveis*

Define-se como Custo Fixo todo aquele item de custo ou despesa que não varia, em valor total, com o volume de atividade ou operação. Portanto, o seu valor unitário é que varia com o volume de operação.

Já o Custo Variável é aquele que se altera em relação direta com as modificações do volume de atividade. Portanto, o custo variável total é perfeitamente variável enquanto que o custo variável unitário é constante.

Há ainda itens de custo que podem ser denominados semifixos ou semivariáveis, cujo comportamento apresenta características de ambas as categorias. Deve-se, portanto, isolar em cada item a componente fixa e a componente variável.

### *Custos Fixos Próprios Identificados x Custos Fixos Gerais Comuns*

Custos Fixos Próprios Identificados são custos associados a um produto, a um grupo de produtos ou a uma atividade específica, enquanto que Custos Fixos Gerais Comuns são custos do período, comuns a todos os departamentos da empresa.

### *Custos Financeiros x Custos Administrativos*

Convém retomar os conceitos apresentados no capítulo 2 deste trabalho: Custos Financeiros são os custos decorrentes dos juros pagos pela instituição financeira na captação dos recursos a serem repassados em operações de ativos. Já os Custos Administrativos são todos os custos necessários à operacionalização da empresa, desde

salários até despesas de aluguel e manutenção, ou seja, são aqueles custos que provêm da administração propriamente dita.

### *Relação com a produção*

O conceito de custos é diretamente transposto do ambiente industrial para o ambiente das instituições financeiras. Custos denominados *diretos* relacionam-se diretamente com a produção enquanto que os *custos indiretos* não têm uma relação direta com esta.

Há uma certa dificuldade em se determinar os custos diretos em uma instituição financeira, já que os produtos oferecidos não são objetos concretos, não permitindo uma medição objetiva pois não há uma medida de consumo. Mesmo assim, os conceitos descritos acima podem ser utilizados, já que determinados custos, como por exemplo lançamentos em computador ou custos dos operadores são nitidamente custos diretos enquanto que outros como os custos da Presidência podem estar ligados com qualquer área da empresa, constituindo-se então de custos indiretos.

### *Origem (Custos Imediatos x Custos Remotos)*

Em virtude da organização operacional das instituições financeiras, bastante peculiar em relação aos demais tipos de empreendimentos econômicos, verifica-se a conveniência de se introduzir um conjunto de conceitos que focalize o local de geração dos custos em relação ao local de geração dos benefícios resultantes. Assim, todos os itens de custo que tiverem seus fatores geradores na área que se está analisando serão chamados de *Custos Imediatos*, enquanto que os que se originarem em outra área, vindo a serem realocados à área sob análise, serão ditos *Custos Remotos*.

### *Controlabilidade de Custos*

A controlabilidade de custos é uma dimensão muito importante em estudos de custos pois analisa-os sob o prisma da responsabilidade. É princípio básico da administração que a responsabilidade só pode ser assumida por quem tem autoridade na esfera de custos; autoridade significa controle.

A tabela abaixo mostra que o grau de controle sobre custo será maior na medida em que os itens de custos forem Diretos e Imediatos, decrescendo na medida em que os itens de custo tenderem mais a indiretos e remotos.

		Origem	
		Imediatos	Remotos
Relação c/ Produção	Diretos	Controláveis	Semi-Controláveis
	Indiretos	Semi-Controláveis	Incontroláveis

Tab. 4.1 - Grau de controle dos custos. (retirada da referência bibliográfica (16))

O presente trabalho faz um estudo mais detalhado dos custos diretos imediatos, ou seja, dos Custos Controláveis, já que além de se relacionarem diretamente com a produção da área sob análise, seus fatores geradores ocorreram na mesma.

Neste trabalho, muito importante são os conceitos de áreas diretas e indiretas definidas da seguinte forma por Roberto Lamy:

*Áreas Diretas* - a exclusão de uma dessas áreas paralisaria imediatamente o processo produtivo, ou seja, são aquelas que estão ligadas diretamente à prestação do serviço. Seus custos podem ser divididos em custos diretos do produto e custos estruturais da atividade.

*Áreas Indiretas* - são as áreas de suporte, suas atividades estão mais voltadas para o banco e não diretamente ao processo produtivo.

#### 4.3 DEFINIÇÃO DE SISTEMA DE CUSTEIO

No passado, o objetivo do sistema de custeio de uma empresa era a determinação do valor de um produto manufaturado ou um serviço, por ser a necessidade da contabilidade fiscal para apuração do lucro tributável e o consequente Imposto de Renda.

Atualmente, como suporte às decisões gerenciais, o administrador necessita de custos de outros elementos, como as atividades produtivas, produtos em processo passíveis de serem fabricados por terceiros, atividades comerciais, entre outros.

O termo *custo* não tem sentido em si, é necessário que esteja associado a um *objeto de custeio*. Objeto de Custeio, ou objetivo de custo é algo de que deseja-se conhecer o custo, ou seja, o valor a ele atribuído, podendo ser uma atividade, um item de estoque, um produto, um serviço, etc. Podem ser divididos em duas grandes classes:

**Classe - Produto:** quando o objeto é um elemento físico que se compra ou fabrica.

**Classe - Atividade:** quando o objeto é uma atividade que se queira analisar.

Os sistemas de custos tem duas etapas básicas na determinação do custo de um determinado objetivo de custo escolhido:

**1. Acumulação de Custos:** determina, em um determinado período, os custos dos elementos de custo ou fatores de custo, agrupando-os segundo sua natureza.

**2. Alocação de Custos:** atribui os elementos de custo aos objetos de custeio. Os objetos de custeio escolhidos de maneira a auxiliar o processo de administração da empresa. O sistema de custo trata, no mínimo, da acumulação dos custos históricos incorridos, chamado de custo real. Pode tratar ainda de custos previstos ou projetados em um processo de planejamento orçamentário.

Os passos para se construir um sistema de custos são:

1. Determinação dos critérios de formação dos custos, registros e controle dos elementos de custo (mão de obra, materiais de consumo, matérias primas, depreciação/amortização, energia, ...).
2. Determinação e classificação da estrutura de funções e atividades desenvolvidas pelas empresas.

Na especificação dessa estrutura deve ser levado em conta a visão que os administradores têm de suas atividades, pois as informações serão geradas para atender seu gerenciamento. Deve representar, igualmente, o processo produtivo com o detalhe suficiente para ser possível o custeio e análise de produtividade das operações e componentes principais.

#### *Considerações básicas para o Projeto de um Sistema de Custo*

A seguir são apresentadas seis importantes considerações que devem ser feitas quando da escolha de um sistema de custeio:

##### **1. Avaliação do Custo-Benefício dos vários níveis de detalhamento possíveis -**

Sistemas detalhados são dispendiosos quanto ao esforço necessário para a obtenção das informações operacionais. O custo de se educar os gerentes e outros funcionários também deve ser levado em conta. Sistemas sofisticados só são implantados e se mantêm operando se os gerentes reconhecem neles benefícios reais de informação para sua área de atuação e para a empresa.

- 2. Sistemas moldados de acordo com os controles operacionais e não o contrário -**  
Qualquer mudança significativa nos controles operacionais deve levar a uma alteração correspondente no sistema de custeio. Um bom sistema de custeio tem por início um estudo detalhado de como as operações são realizadas e controladas, determinando-se quais informações serão obtidas e relatadas no sistema de custos, e que tenham importância real para os gerentes.
- 3. Planejamento e controle das atividades departamentais é importante -** Serão necessárias, portanto, informações dos custos departamentais, o uso de orçamentos e a análise de variações entre o real e o orçado.
- 4. Critério de custeio dos produtos depende da natureza da indústria -** Sistemas de custo para uma construtora e para uma instituição financeira devem apresentar notáveis diferenças.
- 5. Gerenciamento de custos não é sinônimo de sistema de custo -** O gerenciamento de custos deve ser realizado pelos gerentes operacionais responsáveis pelas várias etapas do processo. O sistema de custeio existe para fornecer informações que auxiliem os gerentes a realizar a administração dos custos de suas áreas.
- 6. As informações do sistema de custo são uma parte das necessárias aos executivos**  
- Devem ser completadas com a observação pessoal das operações e do pessoal envolvido e pelas medidas não financeiras ligadas aos processos, mercado, dados da empresas, etc.

#### 4.4 CRITÉRIOS DE CUSTEIO

##### *Custeio Direto*

Utilizado na análise gerencial, o pressuposto é de só ser levado ao objeto de custeio seus custos diretos, assim os custos de um centro de atividade industrial são alocados aos produtos (ou serviços) que produz e aqueles custos que não são relacionados diretamente com os produtos são agrupados como custos estruturais do próprio centro. Após o processo de custeio a empresa terá os custos dos produtos e despesas estruturais dos centros de atividades transferidas para as despesas do período. O custo próprio de cada centro de atividade é determinado através do custeio direto, ou seja a alocação dos fatores de custo que podem ser identificados diretamente ao centro.

### *Custeio por Absorção*

Utilizado na contabilidade fiscal, o objetivo principal é de se determinar o custo total dos produtos, sendo obrigatório que todos os custos sejam atribuídos aos produtos. Assim, a alocação dos custos aos produtos é feita em duas fases: a alocação dos custos diretos e a atribuição dos custos indiretos através da escolha de bases de atribuição ou rateio. Os custos estruturais dos centros de atividades são então atribuídos aos produtos de acordo com uma base, havendo inclusive a atribuição dos centros de apoio aos centros produtivos também através de bases de atribuição. Esse sistema indica basicamente que os custos relacionados com a fabricação, independentemente do seu comportamento diante do volume de atividade, são capitalizados, isto é, debitados diretamente aos processos de produção. A visão é só do produto, independente dos volumes (de vendas, de processamento, etc.) da empresa.

## **4.5 MÉTODOS DE CUSTEIO**

Associados aos dois critérios de custeio da seção anterior são utilizados os seguintes métodos de custeio:

### *Custeio por Ordem de Serviço*

É o sistema em que o objeto de custeio é o produto representado pela ordem de serviço. O custo do produto é obtido pela alocação dos elementos de custos utilizados na sua fabricação à ordem de serviço ao longo de todos os passos do processo. A alocação dos custos é obtida pela utilização de formulários próprios para o apontamento da mão-de-obra direta trabalhando em cada ordem de serviço e requisições ao estoque que identificam os materiais requisitados para cada uma das ordens de serviço.

### *Custeio por Processo*

Os custos dos itens são obtidos pela razão dos custos mensais alocados aos processos pelos quais os itens passam para serem produzidos pela quantidade produzida. Os custos são portanto acumulados por períodos em centros de custo, nos quais é medida também a produção efetiva, obtendo-se assim o custo médio de produção no período. Os elementos de custo são alocados a centros de custo por seu consumo efetivo no processo, representando os custos diretos do processo. Estes custos de cada processo são chamados *Custos de Conversão do Processo* e incluem depreciação, mão-de-obra e gastos com utilidades (energia, água, ...).

### *Custeio por Atividades*

No sistema por absorção, para custeio dos estoques ou análises para a formação de preços, a escolha de bases mais adequadas para a alocação dos custos fixos aos produtos é um problema complexo. Para resolvê-lo, algumas empresas americanas começaram a utilizar na década passada um critério chamado: "Activity Based Accounting" ou "Custeio Baseado nas Atividades" pelas seguintes razões:

- As atividades dentro de vários departamentos podem ser comparadas ou combinadas com as atividades de outros departamentos.
- Para melhor administrarem as atividades, os executivos querem identificar causas (atividades) com efeitos (custos) com maiores detalhes. Procuram-se bases mais acuradas de alocação de custos, não sendo mais consideradas satisfatórias as aplicações de taxas globais, que levavam a erros de interpretação pela falha em captar a relação causa-efeito.
- É cobrado dos executivos o contínuo aperfeiçoamento do processo. Assim, se é feita uma alteração no processo produtivo, o sistema de custo deve ser capaz de acusar tal mudança. O foco principal de controle operacional e de custos dos executivos é a atividade e não o produto, se as atividades estão sob controle, o custo do produto também estará.
- O desenvolvimento da informática, com facilidades de captura de informações associados ao poder dos microcomputadores atuais, possibilita o aumento do detalhe de controle, mantido ainda uma relação favorável de custo-benefício da informação.

O Sistema de Custeio Baseado nas Atividades é aquele em que os objetos de custeio são as atividades produtivas, com o detalhe necessário ao conhecimento

profundo do processo. Assim, os centros de custo representam tais atividades. O sistema tenta, dessa forma, identificar a razão para a existência de um item de custo indireto.

Convém, neste ponto das definições do capítulo, a apresentação do conceito de Margem de Contribuição, visto que será muito importante para o desenvolvimento do trabalho. A não utilização de rateio para os custos das áreas indiretas fez surgir a idéia da aplicação do conceito de Margem de Contribuição para o Modelo Proposto. Margem de Contribuição pode ser definida como a diferença entre a receita e o custo ~~áreas~~ diretas de um produto: compreende o valor que este produto efetivamente gera para a empresa, determinado pelo ~~sobre~~ entre sua receita e o custo que de fato provocou e que pode lhe ser atribuído. Conclui-se que a Margem de Contribuição estará relacionada ao resultado de um produto, enquanto que o Resultado no Período refletirá o resultado de uma família de produtos.

O próximo capítulo é dedicado a um estudo mais aprofundado dos conceitos que envolvem a gestão baseada em custo por atividades.

## **CAPÍTULO 5**

*Gestão Baseada em  
Custeio por Atividades*

*"Não temas o progresso lento,  
receie apenas ficar parado".*

*Sabedoria Chinesa*

## 5.1 O QUE É O CUSTEJO BASEADO NAS ATIVIDADES (ABC)

Segundo Hong Yuh Ching, o ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos. O ABC avalia o valor que cada atividade agrega para a performance do negócio ou departamento.

Antes, porém, de desenvolver o conceito apresentado no parágrafo anterior é importante entender o que é uma atividade. Uma atividade caracteriza-se pelo consumo de recursos para produzir um produto ou serviço. A princípio, os clientes, fornecedores, produtos e serviços deveriam determinar a ocorrência de cada atividade, porém o que ocorre é a determinação de inúmeras atividades pela própria organização, atividades estas que não agregam nenhum valor ao seu produto ou serviço.

Deve-se, portanto, buscar um equilíbrio entre o fornecimento de recursos à disposição da empresa e a demanda desses mesmos recursos exigidos pelas atividades. O ABC permite este balanceamento adequado da demanda e do fornecimento de recursos disponíveis por parte da empresa.

A figura seguinte ilustra este conceito de equilíbrio entre o fornecimento e a demanda de recursos:



Fig. 5.1 - Equilíbrio entre fornecimento e demanda de recursos.

Nota: os conceitos utilizados neste capítulo foram retirados das referências bibliográficas (4), (5), (6) e (7) apresentadas no final deste trabalho, as figuras apresentadas neste capítulo foram retiradas da referência bibliográfica (5) apresentada no final deste capítulo.

No custeio tradicional, os custos e os recursos podem ser vistos nas contas de despesas e em Lucros e Perdas. Tais custos constituem a parte que pode ser vista numa organização (como as pontas de um *iceberg*).

Em um nível imediatamente abaixo, encontram-se as atividades que consomem recursos. Estas atividades são solicitadas por clientes, produtos e fornecedores. Em outro nível inferior, tem-se o que dá origem às atividades, isto é, o fator gerador/causador de custo; um fator gerador de custo positivo resulta em receitas, já um fator gerador de custo negativo causa retrabalho, serviço desnecessário e aumento de custo. Finalmente, no último nível inferior, estão as influências; neste nível, verificam-se o grau de influência que se exerce sobre os fatores que geram custos no sentido de reduzi-los ou eliminá-los.

Graficamente, pode-se ilustrar o conceito do parágrafo acima da seguinte forma:

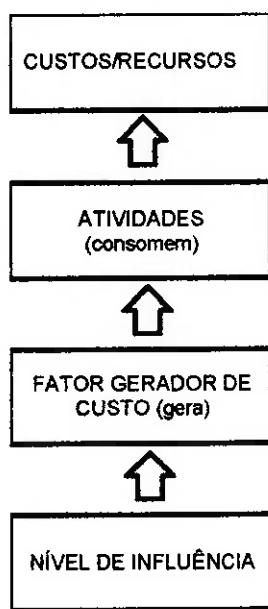


Fig. 5.2 - Diagrama do ABC.

O conceito fundamental do ABC é que, em vez de a empresa fazer cortes nos recursos de forma indiscriminada e aleatória, ela deveria concentrar esforços e energia para influenciar os fatores geradores de custos. Se a empresa conseguir eliminar ou reduzir os fatores geradores negativos, as atividades que dão origem a esses fatores deixarão de existir por si só e, consequentemente, os recursos consumidos anteriormente por essas atividades já não serão necessários.

Assim, afirma-se que as mudanças devem ser feitas nos fatores geradores de custos e não nos custos.

A relação hierárquica que se estabelece entre os vários elementos que podem ser captados pela análise do ABC pode ser graficamente vista assim:



Fig. 5.3 - Hierarquia dos elementos de análise do ABC.

Em primeiro lugar, a função. Uma função caracteriza-se como uma agregação de diversas atividades que são relacionadas segundo um propósito comum. A abrangência das atividades relacionadas com a função é muito mais ampla do que a unidade da organização que tem responsabilidade direta por aquela função.

Outro elemento que a análise realizada pelo ABC ressalta é o processo de negócio, que consiste numa seqüência ou rede de atividades relacionadas e interdependentes realizadas para atingir um objetivo específico. Os processos freqüentemente cortam funções e transcendem as fronteiras da organização.

O terceiro elemento da hierarquia constante da análise do ABC são as atividades. Elas estão relacionadas entre si: um evento externo ao processo inicia a primeira atividade no processo, que, por sua vez, dispara subsequentes atividades, originando uma relação de causa e efeito.

O quarto elemento de análise são as tarefas, que se caracterizam como componentes comuns de uma atividade; elas dizem como uma atividade é realizada.

Finalmente, tem-se a operação, que é a menor unidade de trabalho. Pode-se dizer que uma atividade é representada por um conjunto de tarefas e operações.

Atividades foram escolhidas como o nível apropriado para o gerenciamento de custos. O nível de função é muito genérico e global para nele se localizarem os custos, enquanto que o nível de tarefa é muito pormenorizado e insignificante. Assim, pode-se dizer que atividades são caracterizadas como o nível em que as ações são tomadas.

Atividades são o que as empresas fazem. Para realizar mudanças, deve-se mudar o que as pessoas fazem e, portanto, as mudanças devem ocorrer nas atividades.

## 5.2 ABC VERSUS CUSTEIO TRADICIONAL

### *Enfoque tradicional para gestão de custos*

As empresas estão fragmentadas em departamentos estanques, em áreas funcionais compartmentalizadas, em seções, e cada seção representa um centro de custo. Sob cada centro de custo, estabelece-se categorias de custos "controláveis" como salários, ordenados, depreciação, comunicação, etc.

A somatória dos custos controláveis fornece a dimensão dos recursos que a organização põe à disposição de cada seção. Subindo em direção ao topo da hierarquia organizacional, tem-se a somatória dos custos de cada área funcional; a somatória dos custos de cada área constitui o total dos recursos de cada departamento e, assim sucessivamente, de cada gerência, de cada diretoria.

Outra característica do enfoque tradicional são os relatórios de acompanhamento de despesas: atual *versus* orçado. Isto é, quanto se gastou num mês, num trimestre, num ano contra o que foi orçado no mesmo período e, igualmente, no mesmo período do ano anterior. [Para que servem esses relatórios, além de fornecerem informação para a gerência ou diretoria? Que ações podem ser tomadas? A máxima que se pode estabelecer então é: se as despesas do centro de custo estão abaixo ou no nível do valor orçado, os custos estão sob controle! Esta máxima está ultrapassada.]

*Por que técnicas tradicionais não fornecem informações apropriadas para se tomarem decisões?*

1. A maioria das ações tomadas pelos gerentes são de curto prazo, tanto relativamente à visão quanto às consequências. Quando as despesas reais são superiores em relação aos valores orçados, ou quando a empresa está tendo prejuízo, a alta administração fica em pânico e toma a decisão de cortar todas as despesas de forma indiscriminada: congela contratações, demite funcionários, corta despesas de propaganda, suspende as viagens dos funcionários, reduz a verba de treinamento e pára os investimentos. As

ações mencionadas têm efeito apenas a curto prazo, porém acarretam consequências desastrosas a médio prazo.

2. O relatório de variação das despesas reais *versus* despesas orçadas ignora a eficácia e quase sempre encoraja o desperdício. Não é verdade absoluta que o chefe que teve as despesas de seu centro de custo menores que o nível orçado foi o mais eficaz. Isto significa apenas que ele gastou menos. Não se sabe, porém, se perdeu oportunidades, se deixou de alavancar negócios para a empresa apenas para não gastar mais e, assim, não estourar o orçamento e ficar malvisto.
3. A Demonstração de Lucros e Perdas não fornece nenhuma pista para se tomar uma decisão correta. Quem se orienta por uma análise vertical de L&P para tomar ações corretivas certamente incorrerá nos erros mencionados no item 1.

As três técnicas apresentadas enfocam o problema de maneira errada. O controle de custos concentra-se nos custos resultantes, aqueles que aparecem nas demonstrações financeiras, e não nos fatores que originam os custos. Os custos não são meramente incorridos (espontâneos), eles são causados! E é nos fatores geradores de custos que os administradores deveriam concentrar suas atenções.

### *Tratamento dos custos fixos*

A visão tradicional é de que os custos de produção podem ser classificados em custos variáveis e custos fixos. Esta classificação depende do horizonte de tempo assumido, porque mais custos fixos se tornam variáveis a longo prazo.

Dois são os tratamentos tradicionais de custo:

1. o custo total ou por absorção em que os custos variáveis são atribuídos aos produtos mais uma alocação dos custos fixos de produção; a lucratividade do produto concentra-se na margem bruta: receita de vendas menos custos variável menos custo fixo.
2. o custo direto em que os custos variáveis são atribuídos aos produtos e os custos fixos são tratados como custos do período; a lucratividade do produto concentra-se na margem de contribuição: receita de venda menos custo variável.

Ambas as abordagens podem facilmente levar a empresa a uma tomada de decisão que não seja em seu melhor interesse.

A análise abaixo tenta apontar os perigos da informação errada de custo:

O custo real de cada produto para um produtor consiste em um custo fixo de ajuste e em um custo variável por hora trabalhada.

Custo do produto = \$10.000 + \$25 x horas trabalhadas

Existem quatro tipos diferentes de produto:

TIPO	HORAS TRABALHADAS	CUSTO REAL
1	20	15.000
2	40	20.000
3	60	25.000
4	80	30.000
<b>Totais</b>	<b>200</b>	<b>90.000</b>

Supondo que o produtor aproprie os custos do produto a uma taxa média de horas trabalhadas utilizadas. O custo/taxa de hora trabalhada seria de:

$$\$90.000/200 = \$450$$

Supondo também que esse produtor utilize um spread de 22%, considerando os custos produzidos pela contabilidade de custo tradicional.

TIPO	HORAS TRABALHADAS	CUSTO CONTÁBIL	PREÇO	CUSTO REAL
1	20	\$9.000	\$11.000	\$15.000
2	40	18.000	22.000	20.000
3	60	27.000	33.000	25.000
4	80	36.000	44.000	30.000
<b>Totais</b>	<b>200</b>	<b>\$90.000</b>		<b>\$90.000</b>

Existem enormes diferenças de custos que podem levar esse produtor a comercializar seus produtos de forma errônea. Existindo um concorrente que entre nesse mesmo segmento e disponha de uma contabilidade de custo que forneça os custos verdadeiros dos diversos tipos de produto, considerando o custo fixo de ajuste mais o custo variável por hora trabalhada. Supondo também que este concorrente deseja um spread de 22% sobre o custo. Isto vai produzir preços diferentes. Exemplo: o tipo 4 terá um preço de \$36.667 contra um preço de \$44.000 do produtor de custo tradicional e o tipo 1 custará \$18.333 contra \$11.000.

O produtor de custo tradicional irá estourar de vender o tipo 1, acreditando que está obtendo lucro, porém, na verdade, está vendendo com prejuízo. O inverso vai ocorrer com o tipo 4, em que não terá preço nem custo para acompanhar seu concorrente.

escorrer com o tipo 4, em que não terá preço nem custo para acompanhar seu concorrente.

Com o ABC, muito mais custos são classificados como variáveis. Isto é, são variáveis em relação a alguma atividade e pode ser relacionado aos produtos que exigem a atividade. No ABC, há muito menos alocação e mais rastreamento dos custos.

A figura abaixo ilustra a diferença entre o ABC e custeio tradicional:

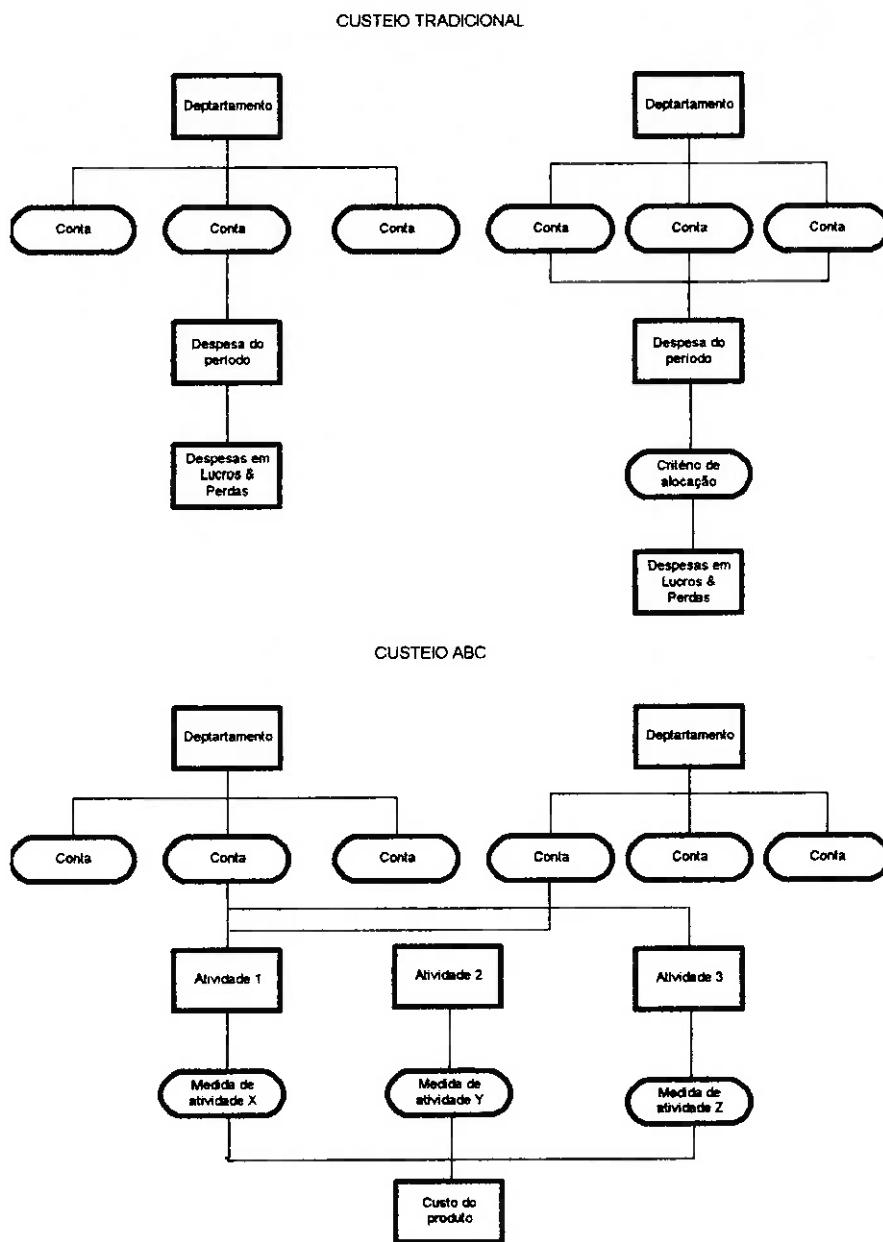


Fig. 5.4 - Diferenças entre custeio tradicional e custeio ABC.

### 5.3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO BASEADA EM CUSTEIO ABC

A questão central em qualquer gestão de custos é decidir o montante de recursos a serem aplicados em cada negócio, em cada área, como usá-los eficazmente e, por fim, medir os resultados alcançados contra os objetivos propostos.

Os relatórios tradicionais de custos mostram as despesas abertas por item, por centro de custo e de acordo com a estrutura hierárquica da empresa, porém não mostram como tais recursos estão sendo utilizados pelos responsáveis funcionais. Esses relatórios não dão nenhuma idéia quanto ao tempo consumido pelo pessoal, fatores geradores de custo, existência do montante correto de recursos à disposição e como fazer as atividades com mais eficácia.

Uma gestão baseada em atividades fornece informações que ajudam a fazer as perguntas corretas e possibilita responder a elas. Isto porque este enfoque parte da premissa de que, para entender como os recursos estão sendo utilizados, é necessário compreender como as atividades são realizadas. O custeio das atividades possibilita a visão de como os recursos estão sendo usados e como gerenciá-los.

A figura abaixo mostra as diferenças entre o sistema tradicional de custeio e o ABC:

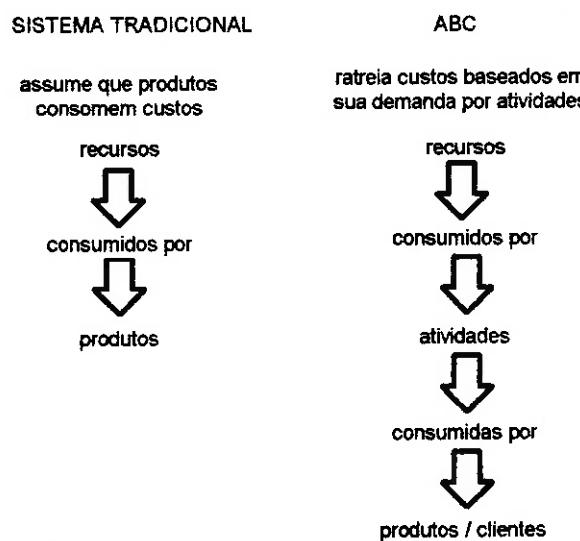


Fig. 5.5 - Diferenças entre o sistema tradicional e o ABC.

#### *O que são atividades?*

O entendimento das atividades é fundamental para a gestão baseada no ABC. O modelo apresentado a seguir auxilia a entendê-las:

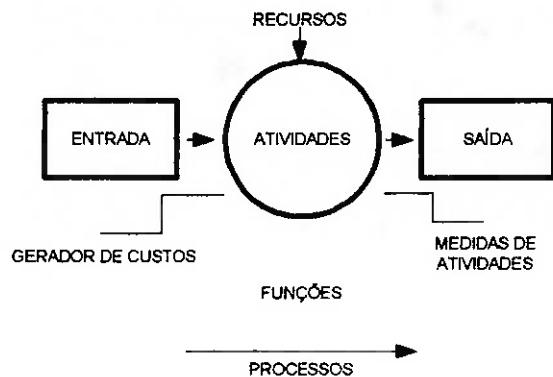


Fig. 5.6 - Modelo de atividades.

- Entrada - Os componentes de entrada são constituídos de outros fatores que não os recursos requeridos para realizar a atividade. É o que dá início a uma atividade, o que a dispara.
- Atividade - Atividade pode ser definida como aquilo que as pessoas/sistemas fazem.
- Recursos - Entende-se por recursos a entrada física de elementos requeridos para se efetuar uma atividade.
- Saída - A saída é constituída pelo produto físico de uma atividade. Pode ser um produto ou serviço.
- Gerador de custo - Gerador de custo é um conjunto de fatores que têm influência direta no custo e na execução das atividades.
- Medida de atividade - A medida de atividade conceitua-se como um instrumento que estabelece a dimensão quantificável para a saída de uma atividade. Descreve quantas vezes se efetuou uma atividade.
- Processo - Processo é uma rede de atividades relacionadas e interdependentes.

Segundo James Brimson, "a análise de uma empresa considerando as atividades assegura que os planos são transmitidos para um nível no qual as ações podem ser tomadas, facilita a coerência dos objetivos, ressalta as medidas de saída, dá suporte à melhoria contínua e aperfeiçoa sistemas de suporte para a decisão".

Somado ao que foi dito, as informações baseadas em atividades permitem utilizar ferramentas mais adequadas para a gestão dos negócios:

- análise dos fatores geradores de custos, permitindo mapear potenciais áreas de oportunidade;
- análise das atividades que agregam valor, eliminando as atividades que não agregam valor e melhorando a eficácia;

- análise dos processos estratégicos de negócio, auxiliando na reengenharia de processos e reduzindo o tempo de ciclo operacional;
- análise da rentabilidade dos clientes;
- custeio de produtos/serviços.

*O que é a gestão baseada em custeio por atividades?*

Enquanto o ABC é o processo técnico ou a mecânica para levantamento das atividades, rastreamento dos custos para as atividades e condução dessas atividades para os produtos, a gestão é o processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar uma empresa.

Os princípios da gestão baseadas em custeio são os seguintes:

- os custos não são meramente incorridos, eles são causados;
- deve-se gerenciar as atividades e não os recursos e os custos;
- focalizando-se nos fatores geradores de custos (aquele que origina a demanda de consumo de recursos), os custos serão reduzidos;
- as atividades dentro dos processos devem ser enxugadas de modo a atender a três requisitos básicos: menor tempo do ciclo operacional, menor custo, mais qualidade;
- redução e/ou eliminação das atividades que não agregam valor (atividades desnecessárias, duplicadas e retrabalhadas);
- as atividades devem ser melhoradas continuamente a fim de que sejam feitas corretamente da primeira vez.

A figura abaixo aponta os usos da gestão baseada nas atividades:

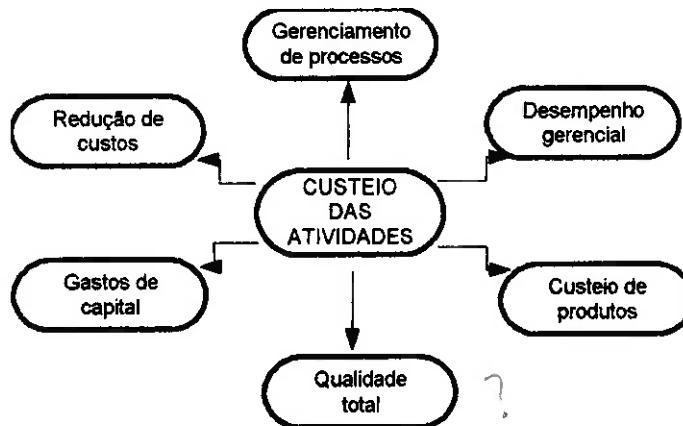


Fig. 5.7 -Usos da gestão baseada nas atividades.

A gestão baseada nas atividades consiste em:

Custo de produto	- análise de rentabilidade de produto Linha de produtos; - racionalização de linha de produtos.
Custo de cliente	- análise de rentabilidade do cliente.
Gastos de capital	- justificativa de investimento.
Gerenciamento de processos	- análise do valor do processo; - melhoria do tempo de ciclo operacional; - redução de desperdícios e duplicidades.
Redução de custos	- minimização ou eliminação de atividades que não agregam valor. - foco nos fatores geradores de custos.
Medida de desempenho gerencial	- balanceamento e racionalização da: eficiência, produtividade e eficácia.
Orçamento	- planejamento de recursos necessários com base em atividades; - previsão orçamentária.

Graficamente, o sistema de gestão baseada nas atividades pode ser assim ilustrado:

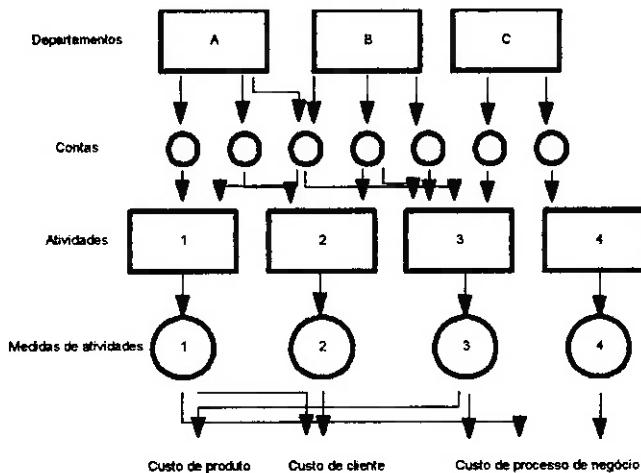


Fig. 5.8 -Estrutura do sistema de gestão baseada nas atividades.

#### 5.4 VANTAGENS DA CONTABILIDADE POR ATIVIDADES

O modelo conceitual da gestão baseada nas atividades incorpora a idéia de que a empresa incorre em custos através das atividades que nela se realizam.

A contabilidade por atividades é de fundamental importância para o desenho conceitual da gestão baseada nas atividades porque é através dela que se consegue: descrever o processo de produção dos produtos, estabelecer um denominador comum entre a contabilidade de custos e a mensuração de desempenho, e a visibilidade das atividades que não adicionam valor.

As atividades são consideradas identificadoras dos eventos e transações que ocorrem em uma empresa, pois elas são facilmente entendidas pelos grupos de pessoas responsáveis pelas mais diversificadas formas de atividades: controladoria, recursos humanos, alta diretoria, etc.

Atualmente, porém, muitas informações contábeis ainda são apresentadas apenas em termos financeiros, que dificultam o entendimento dos usuários que delas necessitam para suas decisões. Por exemplo, quando se alocam custos indiretos aos produtos através de uma taxa predeterminada, a maioria dos usuários desta informação não entende o que ela representa, nem consegue relacioná-la com as atividades e tarefas que desempenham. Consequentemente, tais usuários acabam perdendo a confiança na validade dessa forma de alocação e sentem, até mesmo, que elas lhes proporciona pouca ou nenhuma informação para controle.

A vantagem da contabilidade por atividades é que ela permite associar com facilidade, em termos conceituais, os dados de custos e desempenhos com uma atividade qualquer.

Adicionando, a contabilidade de custos pode ser vista como aquela que identifica o custo de atividades relevantes da empresa, e a meta da mensuração de desempenho como sendo a de se determinar o grau de eficiência e eficácia das atividades. O objetivo da gestão de investimentos seria o de permitir identificação, avaliação e implementação de novas atividades ou de alternativas já existentes, mas sempre para melhorar o desempenho futuro da empresa.

Um engano bastante comum é considerar que é necessário um grande nível de detalhes para fazer adequada gestão de atividades, mas o modelo propõe coletar e monitorar dados de custo e desempenho apenas daquelas poucas atividades consideradas relevantes, que constituem a maior parte do volume total de trabalho em qualquer organização.

A utilização da informação sobre custos está diretamente relacionada com a correta apropriação de custos, para fins de elaboração de relatórios gerenciais. Alocações globais e incorretas de custos baseadas em suposições inadequadas sobre os padrões de comportamento de custos e relações de causa e efeito distorcem a informação e conduzem os gestores a tomarem decisões ineficazes.

O aperfeiçoamento na apropriação de custos é algo que se obtém determinando-se as relações de causa e efeito entre as atividades e o custeio de produtos, que é um dos objetivos dos relatórios gerenciais.

## 5.5 NOVAS VISÕES PROPORCIONADAS

Os sistemas tradicionais de custos são apropriados apenas para orçamentos e relatórios de desempenho funcionais por coletarem justamente custos por áreas funcionais da empresa. Não permitem, portanto, responder às questões críticas da administração e, consequentemente, atenderem a suas necessidades.

A gestão baseada em custeio por atividades fornece novas fontes de informação fundamentadas em atividades e proporciona novas formas de observação e análise da empresa. Estas novas visões desenvolvem e permitem profunda compreensão do comportamento dos custos de modo que possa ser exercido controle sobre eles. Estas novas visões compreendem:

1. visão da análise de linhas de produtos e serviços;
2. visão da análise de clientes;
3. visão da análise organizacional;
4. visão da análise de processos de negócios.

### *Visão da análise de linhas de produtos e serviços*

O custeio de produto baseado em atividades constitui-se num enfoque que considera as diferentes atividades indispensáveis para fazer um produto. Os custos são relacionados a um produto através das chamadas medidas de atividade ou de saída segundo a quantidade de recurso consumida pelas atividades necessárias para fazer o produto (custo unitário de cada medida de atividade ou de saída). Este enfoque é a forma correta para entender como os recursos são consumidos para fazer o produto.

A relação entre atividade e medida de atividade cria um vínculo significativo entre os produtos e os recursos que eles consomem. A figura a seguir ilustra o que foi dito até aqui.



Fig. 5.9 -Como custear produtos usando o enfoque baseado em atividades.

Pelo custeio tradicional, todos os custos diretamente associados à produção são relacionados no custo do produto; os demais custos são agregados aos produtos através de critérios de alocação subjetivos e impróprios.

O enfoque baseado em atividades reconhece a diversidade do consumo de recursos e a complexidade do produto. O enfoque baseado em atividades reconhece tantas quantas forem necessárias as medidas de atividade para cada produto.

Finalmente, a análise da linha de produto ou serviço, ao mudar a forma como os custos indiretos são capturados e reportados aos produtos, permite identificar as causas do consumo de recursos e economizar recursos, além de fornecer suporte para a administração tomar decisões.

#### *Visão da análise de clientes*

Os principais problemas que surgem como decorrência de informações inadequadas do custo do cliente são: negócios não rentáveis feitos com clientes (isto ocorre à medida que custos adicionais para customização do produto e serviço específico ao cliente não são refletidos) e aumento da demanda de produtos específicos para um cliente e serviços extras pelos clientes (isto acontece porque não há penalidade nos custos dos produtos ou serviços customizados).

Geralmente, as empresas não têm idéia do quanto estão gastando para atender aos clientes e, quando cobram deles, acabam onerando aqueles que demandam pouco e beneficiando outros que solicitam bastante.

O enfoque baseado nas atividades permite verificar a relação significativa que há entre os clientes e os recursos que eles consomem, diferentemente, portanto, do método convencional em que os custos são espalhados com base em alocações arbitrárias.

#### *Visão da análise organizacional*

Vários são os objetivos a serem alcançados quando se utiliza o enfoque baseado em atividades para se analisar a organização do ponto de vista funcional: retratar os custos funcionalmente, aprimorar a capacidade de agregar e criar valor, buscar oportunidades de melhoria de custos, eliminar ou reduzir as ineficiências, identificar os fatores geradores de custos e a forma de influenciá-los e identificar atividades que não agregam valor.

Em todas as empresas, são realizadas muitas atividades para satisfazer às demandas internas da própria organização. Poucas, no entanto, perceberam que estas atividades nada têm que ver com o atendimento das necessidades dos clientes.

O primeiro estágio a cumprir para analisar a organização é levantar todas as atividades por meio de entrevistas com o pessoal ou de questionários, permitindo identificar o que não está sendo realizado corretamente, suas causas, os fatores que dão origem às atividades, a freqüência destes fatores e as medidas de cada atividades. Com isso, duas perguntas críticas devem ser feitas: Por que há necessidade desta atividade? A atividade agrega ou não valor para a empresa e/ou cliente?

Com base nas atividades levantadas no estágio anterior, são identificados os fatores geradores de custo, isto é, que dão origem às atividades, e também o grau de influência que se exerce sobre esses fatores no sentido de reduzi-los ou eliminá-los.

#### *Visão da análise de processos de negócios*

Uma empresa pode adotar uma gestão de processos usando o enfoque baseado em atividades. Atividades formam o bloco comum entre gerentes/áreas funcionais e gestão de processos.

Uma gestão eficaz de processos pode ressaltar a importância de vários processos existentes na empresa, melhorando-os de modo que seja agregado valor ao cliente ou à administração. São considerados três níveis em uma gestão de processos: nível de atividade (nível em que as atividades que compõem um processo são executadas), nível do processo ou entre atividades e entre os processos (nível em que o relacionamento entre os processos devem ser sincronizados para se obter o máximo de benefício).

É com o entendimento do que são as atividades e fazendo as perguntas corretas que se consegue visualizar as ligações entre as atividades e, assim, realizar o redesenho do processo. As perguntas que se devem fazer são:

- o que dispara uma atividade a dar início? (entrada);
- de que entradas físicas você depende para realizar uma atividade? (recursos);
- que produto é gerado ao final de uma atividade? (saída ou output);
- que atividades subsequentes são disparadas pelo produto gerado pela atividade?;
- que conjunto de fatores influenciam diretamente a execução de uma atividade? (gerador de recursos).

Entretanto, é no nível entre os processos que se encontra o maior potencial de melhoria, conforme pode ser visto na figura abaixo:

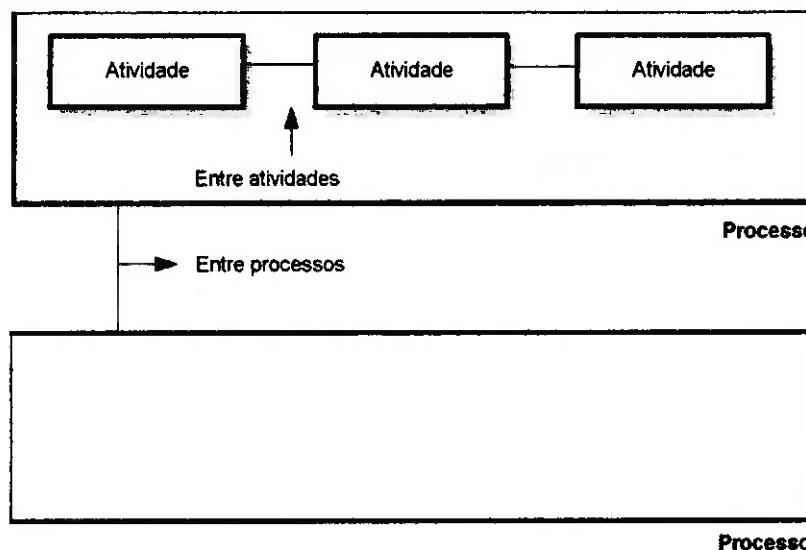


Fig. 5.10 - Melhoria de processo, concentrando a ênfase no nível do processo e entre eles.

## **CAPÍTULO 6**

### ***O Modelo Atual de Apuração de Resultados***

*"É curioso que tantos homens acreditem  
que viver bem não dá nenhum trabalho".*

*Erich Fromm*

## 6.1 CONCEITOS IMPORTANTES

Para o entendimento do modelo de apuração de resultados que é atualmente utilizado pelo banco, torna-se necessário o entendimento dos conceitos de: centro de responsabilidade, centro de custo e área de negócio.

### *Centro de Responsabilidade*

Pode-se entender o Centro de Responsabilidade como qualquer órgão, dentro de uma organização, que se encarregue de determinada função. Cada titular destes centros deve assumir a responsabilidade pela função que lhe é confiada. Assim sendo, os custos bem como as receitas (se for o caso) auferidas devem ser divididas entre cada um deles. Os Centros de Responsabilidade podem ser classificados como Centros de Custos e Áreas de Negócio.

### *Centro de Custos*

São os órgãos que se caracterizam por prestar serviços a outros órgãos da organização, podendo ter seus custos objetivamente quantificáveis ou não. São exemplos de Centros de Custos o departamento de Recursos Humanos e a Contabilidade.

### *Áreas de Negócio*

São as responsáveis pela realização de negócios com o Mercado Externo. São elas que geram toda a receita da organização. Contam com o apoio dos Centros de Custos para a realização de seus objetivos. São exemplos de Áreas de Negócio o Corporate Banking e o departamento de Câmbio.

Conforme já citado no capítulo 3 deste trabalho, são treze as Áreas de Negócio do Banco CCF Brasil: Filial Nassau, Bolsa/BM&F/Moedas, Filial Belo Horizonte, Filial Rio de Janeiro, Privée, Fundos, Fundo de Pensão Multipatrocínada, Seguros, Câmbio, Interbancário, Banco de Serviços, Leasing e Corporate Banking.

Já os Centros de Custos apresentam-se divididos em dezenove grupos e são: Comunicações, Auditoria, Crédito, Controles Financeiros, Administração de Operações Financeiras, Mesa de Controles, Vice-Presidência Bancária, Tratamento Contábil/Cobrança, Tratamento de Contratos, Tratamento de Operações Bancárias,

Cobrança, Recursos Humanos/Materiais, Legal, Informática, TeleCCF, Contabilidade, Tesouraria, Cadastro e Diretoria Geral.

Os dois primeiros Centros de Custos (Comunicações e Auditoria) listados no parágrafo anterior realizam suas funções exclusivamente a um departamento especial do banco, especial porque apresenta algumas características dos Centros de Custos e outras das Áreas de Negócios e que por isso é colocado a parte; trata-se da Presidência que é responsável por três itens que geram receita para o banco (Receita de Aluguéis, Resultado da Venda de Imóveis e Remuneração do Patrimônio Líquido), mas que não nos mesmos moldes dos produtos das treze Áreas de Negócio que o banco tem.

Observação: o autor não considera importante para o entendimento do trabalho a apresentação das funções de cada Centro de Custos.

## 6.2 CUSTOS DOS PRODUTOS

No modelo atual, os custos das Áreas de Negócio estão divididos em dois grupos: custos diretos e custos alocados.

Os custos diretos são compostos apenas pelos custos da própria área.

Os custos alocados são compostos pelas parcelas recebidas dos Centros de Custos que prestam serviços à respectiva área. Ainda neste capítulo é apresentada uma matriz de alocação das despesas dos Centros de Custos às Áreas de Negócio. A base de alocação para todas as despesas dos centros é a porcentagem do tempo que cada um gasta prestando serviços às áreas.

Vale ressaltar que os Centros de Custos foram divididos em três grandes grupos como descrito abaixo:

- *Presidência* - Compreende os dois centros que prestam serviços unicamente à Presidência do banco e que conforme já citado são a Auditoria e Comunicações.
- *Diretas* - Compreende os centros que auxiliam as Áreas de Negócio quando estas recorrem a eles trazendo alguma espécie de dúvida, são verdadeiros consultores em seus respectivos ramos. Fazem parte deste grupo os centros: Crédito, Controles Financeiros, Administração de Operações Financeiras, Mesa de Controles, Vice-

Presidência Bancária, Tratamento Contábil/Cobrança, Tratamento de Contratos, Tratamento de Operações Bancárias e Cobrança.

- *Suporte* - Compreende os centros de retaguarda do banco, o back-office. Fazem parte deste grupo os centros: Recursos Humanos/Materiais, Legal, Informática, TeleCCF, Contabilidade, Tesouraria, Cadastro e Diretoria Geral.

Conforme é visto na matriz de alocação da página seguinte a área de Câmbio recebe a seguinte porcentagem de cada Centro de Custo:

centro de custos	%
Controles Financeiros	6.67
Vice-Presidência Bancária	2.00
Tratamento de Contratos	2.29
Tratamento de Operações Bancárias	5.00
Cobrança	2.00
Recursos Humanos/Materiais	10.05
Legal	7.14
Informática	10.39
TeleCCF	10.39
Contabilidade	0.78
Tesouraria	12.00
Cadastro	12.00
Diretoria Geral	7.14

Tab. 6.1 - Alocação dos centros de custo à Área de Câmbio.

**ALOCAÇÃO DE DESPESAS**  
Percentual

Centro de Custo	Presidência	Câmbio	Interbancheiro	Áreas de Negócios				Banco de Sempor	Prive	Seguros	Leasing	C. Banking	Bônus	Filial	RJ	BH	Nasau	Total	Aberto
				Bandeira & Meadas	Pundar	FPM	Leasing												
<b>Comunicação e Auditoria</b>																			
Comunicação	100,00%	100,00%																100,00%	100,00%
Auditoria	100,00%	100,00%																100,00%	100,00%
<b>CONTROLE FINANCEIRO</b>																			
Credito	6,67%	6,67%	16,67%	6,67%	13,33%	6,67%	6,67%	16,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	16,67%	16,67%	6,67%	6,67%	6,67%	100,00%	
Controles Financeiros	26,00%	2,00%	26,00%	20,00%	13,00%	25,00%	12,00%	20,00%	20,00%	3,00%	22,00%	13,00%	20,00%	20,00%	1,00%	1,00%	1,00%	100,00%	
Adm. Op. Financeiras																		100,00%	
Mkt de Controles																		100,00%	
VP Bankaria																		100,00%	
Trat. Contábil/Cobrança																		100,00%	
Treinamento de Controladores																		100,00%	
TOB																		100,00%	
Cobrança																		100,00%	
<b>DIRETÓRIOS</b>																			
Controles Financeiros	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100,00%	
Adm. Op. Financeiras																		100,00%	
Mkt de Controles																		100,00%	
VP Bankaria																		100,00%	
Trat. Contábil/Cobrança																		100,00%	
Treinamento de Controladores																		100,00%	
TOB																		100,00%	
Cobrança																		100,00%	
<b>SUporte</b>																			
Recursos Humanos/Materiais	2,00%	10,00%	2,27%	5,55%	15,23%	11,44%	5,19%	9,89%	9,89%	1,00%	0,50%	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%	1,29%	
Ilegal		7,14%	7,14%	14,28%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	13,32%	1,00%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	
Informática		10,39%	2,85%	6,77%	13,53%	10,39%	5,70%	10,29%	10,29%	1,00%	1,00%	8,34%	8,34%	8,34%	8,34%	8,34%	8,34%	8,34%	
Tel/CCP		10,39%	2,85%	6,77%	13,53%	10,39%	5,70%	10,29%	10,29%	1,00%	1,00%	8,34%	8,34%	8,34%	8,34%	8,34%	8,34%	8,34%	
Contabilidade		0,78%	0,28%	0,79%	33,59%	27,01%	26,90%	4,01%	4,01%	0,51%	0,51%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	
Tesouraria		12,00%	5,00%	6,00%	3,00%	3,00%	22,00%	22,00%	22,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Caixa		12,00%	5,00%	6,00%	8,00%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	0,50%	0,50%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	
Centro Gerencial		7,14%																7,14%	

### 6.3 ITENS DE CUSTOS DOS DEPARTAMENTOS

Todos os departamentos do banco, sejam Centros de Custos ou Áreas de Negócios, possuem os mesmos itens de custos, que podem ser divididos em dois grandes grupos: custos administrativos e custos de pessoal. A seguir é feita uma descrição dos itens de custo dos dois grupos citados.

#### *Custos Administrativos*

1. água, energia e gás - englobam os custos com utilidades de cada departamento.
2. aluguéis, condomínio - englobam os custos com aluguéis de imóveis, equipamentos, garagens, licença para uso de softwares e outros, além do condomínio.
3. comunicações - englobam os custos com postais, malotes, despachos, telecomunicações e telégrafos.
4. contribuições filantrópicas - englobam todas as espécies de contribuição que o banco oferece.
5. manutenção e conservação - englobam os custos com reparo, adaptações e consertos de veículos, serviços de limpeza, máquinas e equipamentos, material de limpeza e telecomunicações.
6. materiais - englobam todos os custos com materiais de escritório.
7. processamento de dados - englobam os custos com execução de serviços, material e licença para o uso de softwares.
8. promoções e relações públicas - englobam os custos dispendidos em exposições e congressos e com brindes.
9. propaganda e publicidade - englobam os custos com as propagandas e com as campanhas publicitárias.
10. publicações - englobam os custos com publicações em quaisquer meios de comunicação.
11. seguros - englobam os custos com seguros contra incêndio, automóveis e multi-risco.
12. serviços de terceiros - englobam os custos com autenticações, cópias, encadernações, serviços gráficos e corretoras que não a do próprio banco.
13. segurança - englobam os custos com a segurança do banco.

14. serviços técnicos especializados - englobam os custos com assessoria técnica, auditoria, consultoria jurídica, tradução, despachante, consultoria de investimentos, publicações, entre outros.
15. transportes - englobam os custos com combustível, condução, seguros, impostos, manutenção e conservação dos veículos.
16. viagens - englobam os custos das viagens de diretores, pessoal administrativo, inspetoria e fiscalização.
17. outras custos administrativos - englobam os custos com associações de classe, copa e cozinha, legais e judiciais, jornais e revistas, livros, lanches e refeições, uniforme e vestuários, recreação, comemorações de funcionários, contribuição sindical patronal, manutenção de título matrimonial, doações, multas, material esportivo, entre outras.

#### *Custos de Pessoal*

1. honorários - englobam os honorários da diretoria e conselho de administração.
2. encargos sociais - englobam os encargos com FGTS e previdência social.
3. proventos - englobam os custos com aviso prévio, férias, gratificações de 14o. e 15o. salários, horas extras, salários, 13o. salário, indenizações e serviços temporários de terceiros.
4. treinamentos - englobam os custos com treinamentos dos funcionários.
5. participação nos lucros - englobam os rateios dos lucros do banco aos funcionários.
6. estagiários - englobam as bolsas auxílio que são pagas aos estagiários do banco.

Como poderá ser visto ainda neste capítulo, os custos administrativos são tratados isoladamente, o mesmo não acontecendo com os custos de pessoal que aparecem somados aos benefícios. Os custos com benefícios englobam: assistência médica, seguro de vida, ajuda farmacêutica, assistência educativa, vale transporte, auxílio doença e vale alimentação.

## 6.4 FÓRMULA PARA CÁLCULO DA RECEITA DOS PRODUTOS

O resultado previsto para cada operação, independente dos dezoito produtos da área de câmbio, é calculado da seguinte maneira:

$$\text{resultado} = \left( \left( \left( \frac{\text{taxa}}{100} + 1 \right)^{\frac{1}{360}} \right)^{\text{prazo}} - 1 \right) * \text{valor, onde:}$$

- Taxa - É a taxa de cada operação, calculada pela somatória do custo da linha e o spread da operação. O custo da linha é a somatória da *libor* projetada para o dia da operação com o imposto da operação (normalmente 1.25%). O spread é calculado pelo operador com fecha a operação e depende da reciprocidade com o cliente, do prazo da operação, do produto negociado e da situação do mercado no momento.
- Prazo - É o prazo de cada operação. Normalmente eles variam de 180 a 360 dias.
- Valor - É o valor negociado em cada operação.

Observação: libor (London Interbank Offered Rate) - representa o custo de captação do recurso no exterior.

No início de cada mês, a área de Câmbio fornece à área de Controle de Gestão um mapa de apropriação contendo o resultado alcançado com cada produto, valor negociado com cada produto e a taxa média negociada em cada produto, referentes ao mês anterior.

De posse do resultado de cada produto e das despesas da área, monta-se o relatório Demonstrativo de Resultado para a área de Câmbio.

## 6.5 MODELO ATUAL DE APURAÇÃO DE RESULTADOS

Segue nas páginas seguintes o relatório gerencial utilizado atualmente para apuração do resultado da área de Câmbio do Banco CCF Brasil, com a forma atual de alocação de custos descrita neste capítulo.

PRODUTOS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agosto	Set	Out	Nov	Dez	Acumulado
Abertura L/C													
Assunção Dívida													
Bancário Compra													
Desc. Saque Imp.													
Doclos. Export.													
Euro Note													
Export Note													
Export. Fin. P/P.													
Fiança M/E													
Financ. Pronto													
Financ. Futuro													
Garantias													
Import. Pronta													
Pré Pagamento													
Renovação ACC/CE													
Res. 1.537													
Transf. Int. Reais													
Turismo													
<b>RECEITA TOTAL</b>													

**CÂMBIO  
REALIZADO 1996**

ADMINIST.	Despesas												Acumulado
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sep	Out	Nov	Dez	
Água, Energia e Gás													
Aluguel e Condomínio													
Comunicação													
Contrib. Filantróp.													
Manut. e Conserv.													
Matériais													
Process. de Dados													
Promo. e Rel. Public.													
Publicações													
Seguros													
Serviços de Terceir.													
Segurança													
Serv. Tec. Espec.													
Transportes													
Viagens													
Outras Despesas													
<b>TOTAL ADMIN.</b>													
<b>PESSOAL</b>													
<b>ALOCACÕES</b>													
Presidência													
Diretas													
Suporte													
<b>TOTAL ALOC.</b>													
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>													
<b>RESULTADO DA ÁREA</b>													

## 6.6 OBSERVAÇÕES SOBRE O MODELO ATUAL

Analisando o modelo atual de apuração do resultado utilizado pelo banco pode-se destacar alguns pontos positivos:

1. apresentação do relatório dividindo os custos em diretos e alocados dos Centros de Custos;
2. simplicidade e fácil visualização dos dados fornecidos pelo relatório;
3. possibilidade de comparação do resultado de cada produto durante o ano correspondente.

No entanto, vários são os pontos negativos do atual modelo:

1. os itens de custo dos centros são alocados segundo o mesmo critério de alocação (uma porcentagem fixa que estima o tempo médio de trabalho que o centro dispõe à área);
2. não se sabe quais os produtos mais rentáveis para a área;
3. não se sabe nem mesmo qual a rentabilidade da área;
4. não se sabe quais os produtos que fornecem maior margem de contribuição para o banco;
5. não se pode identificar se algum produto trás prejuízo para o banco;
6. o modelo não fornece informações que auxiliem a tomada de decisões com relação a inclusão de um novo produto para o banco;
7. não possibilita a identificação de atividades com elevado custo e que poderiam ser eliminadas para a produção de um produto.

Dessa forma o modelo proposto neste trabalho visa manter os pontos positivos do modelo atual, corrigindo os negativos.

## **CAPÍTULO 7**

*Aplicação do Modelo  
Proposto*

*"Enquanto continuarmos a procurar;  
as respostas virão".*

*Joan Baez*

## 7.1 O PROCESSO DE DETERMINAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação dos conceitos referentes aos sistemas de custeio e, em particular, ao ABC, e do modelo atual de apuração de resultados utilizado pelo banco, passa-se a aplicar o modelo de gestão proposto neste trabalho.

O quadro abaixo resume o processo de determinação dos resultados dos produtos da área em estudo. Vale lembrar que embora o modelo esteja sendo aplicado à área de Câmbio do banco, é intenção da diretoria do Controle de Gestão do banco de utilizá-lo em todas as outras áreas.

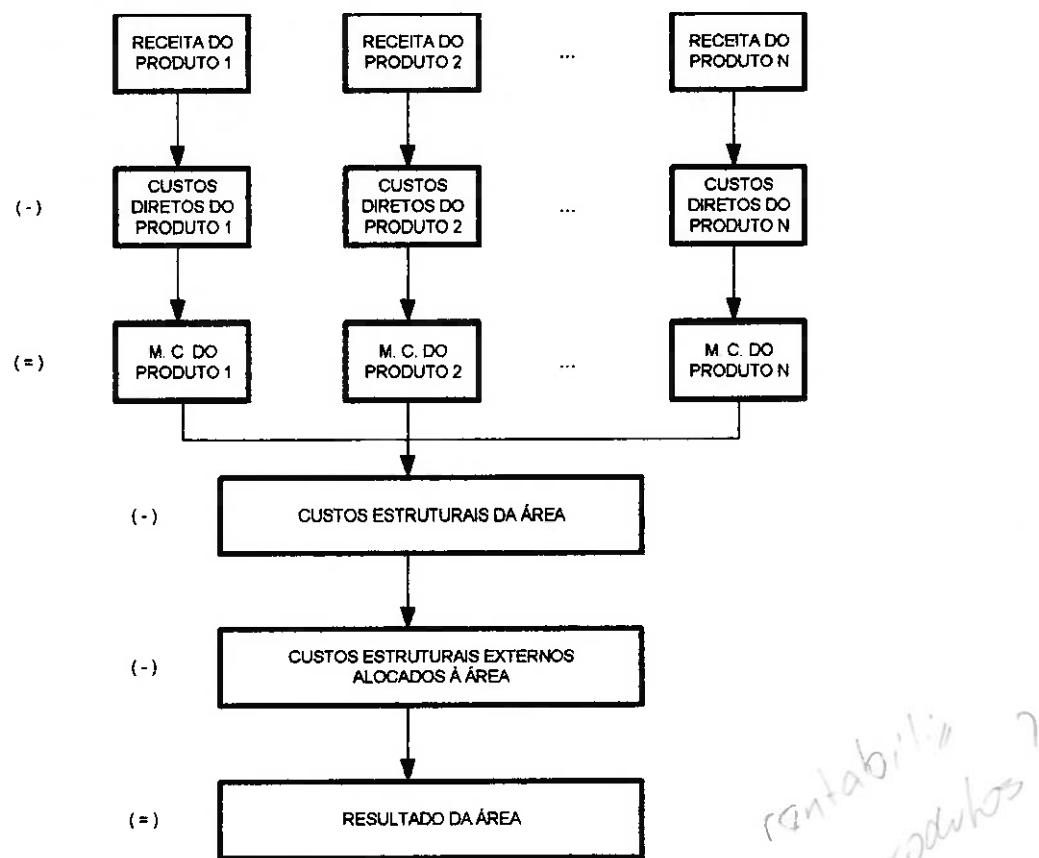


Fig. 7.1 - Modelo para determinação dos custos dos produtos.

Os conceitos utilizados no modelo proposto são explicados abaixo:

*Receita do Produto* - ganho obtido com a operação de um produto; pode ser entendida como o resultado financeiro gerado pela prestação de um serviço a uma pessoa física ou jurídica.

*Custos Diretos do Produto* - custos com salários da mão-de-obra direta, podendo ser expresso em US\$/hora.

*Margem de Contribuição do Produto* - diferença entre a receita do produto e seu custo direto.

*Custos Estruturais da Área* - englobam todos os custos administrativos que não podem ser relacionados diretamente a um produto, mas que devem ocorrer para a existência da própria área.

*Custos Estruturais Externos Alocados à Área* - são os custos das áreas que servem de suporte e que são alocados às áreas para as quais elas trabalham.

No capítulo anterior consta uma tabela com a porcentagem dos custos das áreas de suporte que são alocados à área de Câmbio do banco. Como não é objetivo da metodologia presente neste trabalho o estudo das relações entre as áreas do banco, mas o cálculo da rentabilidade de cada produto de uma área de negócio, a tabela acima citada permanecerá inalterada e servirá de base de cálculo para a determinação dos custos externos alocados à área.

*Lim. 1 ação  
da metodologia*

## 7.2 ETAPAS DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

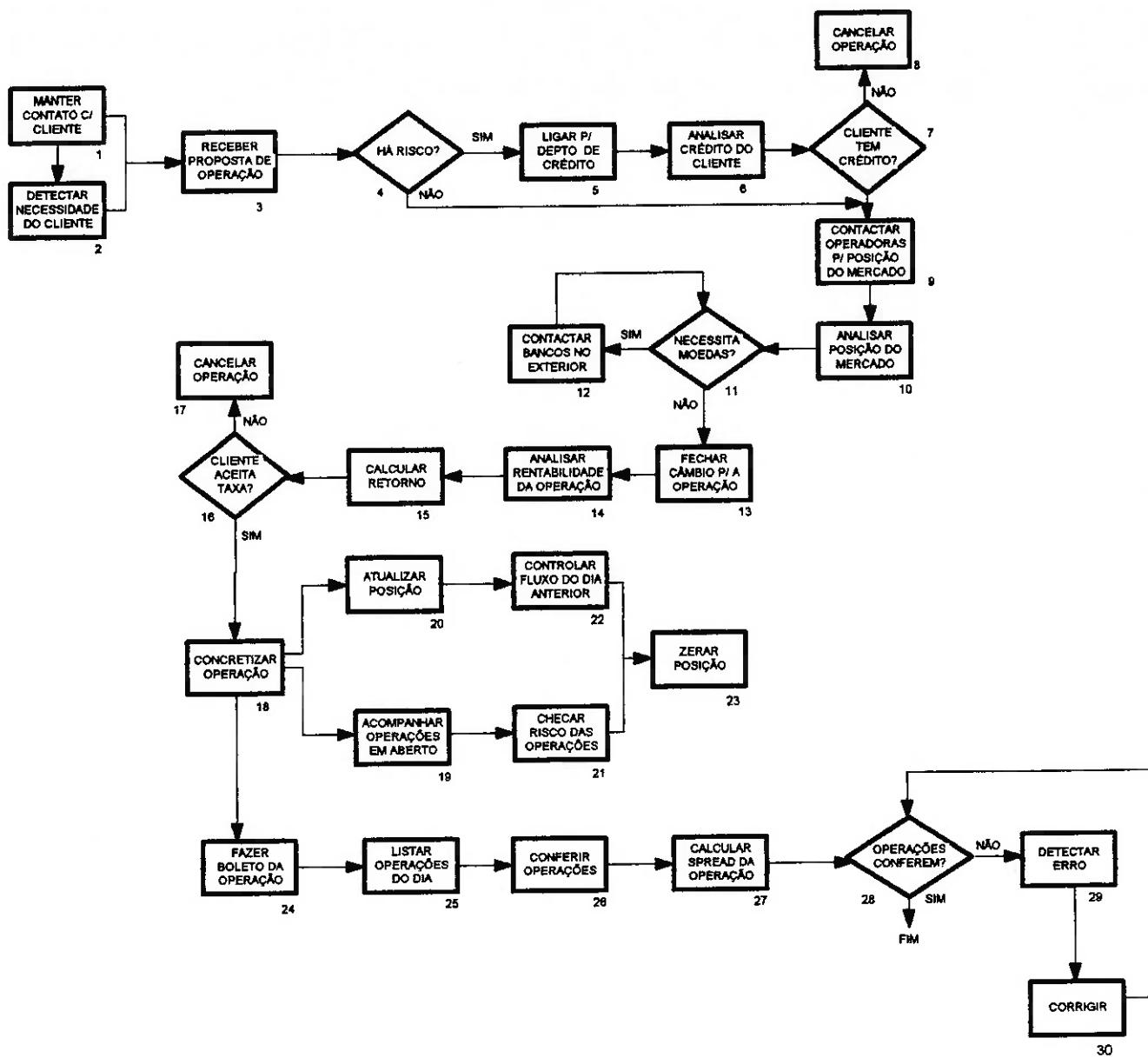
Para que se possa obter a rentabilidade dos produtos da área de Câmbio do banco e o resultado total da área, seis são as etapas que devem ser cumpridas.

### *I. Levantamento do Mapa de Processos*

Com a finalidade de se entender as etapas pelas quais os produtos passam para serem produzidos, isto é, a conversão de entradas em saídas, foi levantado o mapa de processos dos produtos da área de Câmbio. Sua grande vantagem é a fácil visualização de todas as etapas do "processo produtivo" do produto.

O mapa desenvolvido encontra-se a seguir, juntamente com uma breve descrição de cada uma das etapas envolvidas.

Evidentemente, pode ocorrer de um produto percorrer uma etapa particular do processo. No entanto, o que se procurou levantar foram as etapas comuns a todos os produtos e que fossem responsáveis por no mínimo 80% de todo o "processo produtivo" de cada um.



## **MAPA DE PROCESSO PARA UM PRODUTO DE CÂMBIO**

- (1) Os operadores de câmbio fazem ligações e/ou visitam seus clientes principais a fim de mantê-los.
- (2) Durante as ligações e/ou visitas aos clientes busca-se detectar quais os produtos que melhor atenderiam às necessidades dos mesmos.
- (3) Quando do pedido de um produto pelo cliente, devem ser anotadas as principais características do mesmo como valor negociado, prazo de validade da operação e outras.
- (4) De posse das características do produto deve-se investigar se a operação apresenta risco para o banco.
- (5) Em caso afirmativo, aciona-se o departamento de Crédito do banco.
- (6) O departamento de Crédito busca em seus arquivos e/ou no mercado informações a respeito do cliente, informações estas que permitirão concluir se o cliente tem ou não crédito para poder operar com o banco.
- (7) De posse dos dados do cliente, chega-se a conclusão desejada.
- (8) Se o cliente não tem crédito, a operação deve ser cancelada imediatamente. O departamento de Crédito avisa o operador de câmbio e este retorna ao cliente fornecendo a posição negativa do banco para com ele.
- (9) Em caso afirmativo, o operador deve consultar as operadoras que trabalham com ele a fim de obter a posição no momento para o mercado; inclui-se aí, por exemplo, o volume operado no dia.
- (10) Com as informações vindas das operadoras, analisa-se a posição do mercado.
- (11) Avalia-se se o banco necessita ou não de moedas para efetuar a operação.
- (12) Em precisando, o operador entra em contato com bancos no exterior para que se efetue a troca de moedas.
- (13) O câmbio da operação é fechado.
- (14) Com a informação da etapa anterior, o operador analisa a rentabilidade que a operação terá até o seu vencimento.
- (15) Pode-se, então, calcular o retorno que o banco terá em se concretizando a operação.
- (16) O operador informa ao cliente a taxa que calculou para a operação.

(17) Se o cliente não aceita a taxa que o banco pretende efetuar a operação, ele desiste da operação com o banco.

(18) Somente com a aprovação do cliente é que a operação é concretizada.

(19) Por apresentarem prazos longos, 180 a 360 dias, as operações devem ser monitoradas continuamente.

(20) Após o momento que cada operação é fechada a posição do banco muda e, portanto, deve ser atualizada.

(21) Durante o tempo que uma operação fica em aberto, o mercado pode oscilar muito a ponto de a conjuntura que ele se encontrava quando a operação foi fechada ter se alterado completamente; assim, de tempos em tempos, o risco das operações devem ser checado.

(22) O fluxo de caixa da mesa de Câmbio deve ser controlado a fim de que os operadores tenham o conhecimento da posição do banco e saibam quando precisam tomar dinheiro no exterior.

(23) Ao final de cada dia a posição (saldo) é zerada.

(24) A cada operação que é concretizada, corresponde a um boleto; tal boleto contém as informações necessárias para a operação como o cliente, o produto, a taxa negociada, o prazo e o valor.

(25) Os funcionários que dão suporte aos operadores devem listar as operações realizadas no dia e cadastrá-las no SISBACEN (Sistema do Banco Central).

(26) Todos os dados necessários para as operações são conferidos no final do dia.

(27) De posse das operações realizadas no dia, calcula-se o spread de cada uma.

(28) As operações passam por uma nova etapa de conferência.

(29) Em apresentando qualquer erro, deve-se detectá-lo.

(30) Corrige-se então o erro ocorrido.

## 2. Levantamento das Atividades

O que se buscou foi levantar as principais atividades genéricas da área. Para tal, entrevistas com o gerente e sua equipe de trabalho foram feitas, concentrando-se sempre naquilo que as pessoas fazem, isto é, em suas atividades.

Partindo da regra 80/20, foram selecionadas 20% das atividades que representam 80% dos recursos e da importância da área, desprezando-se as outras atividades porque elas não interferem no resultado final da análise. As atividades correlacionadas ou afins foram agregadas em um só para que se tornasse fácil a sua medição.

Cada atividade deve ter apenas uma medida de saída, sendo que se ela tiver duas ou mais medidas de saída, então poderá ser desdobrada em mais de uma. Embora possa haver uma mesma medida de saída para várias atividades, cada atividade tem que ter apenas uma medida de saída. Recomenda-se nas literaturas sobre ABC que o número de atividades em uma área esteja entre 7 e 10.

## 3. Determinação dos "Cost-Drivers"

Vale a pena lembrar que o conceito de "cost-driver" é o parâmetro através do qual é correlacionada a saída com os recursos gastos na sua realização em uma atividade. Eles servem para ligar as atividades aos consumidores de custo-produtos, para entender os custos e como medida de desempenho. São, portanto, uma extensão do conceito de "quantidade produzida" em uma área industrial.

De posse da lista de atividades da área em estudo, sentou-se novamente com o gerente da área e sua equipe de trabalho para que eles auxiliassem na identificação dos "cost-drivers" mais apropriados para cada atividade. Após a seleção de cada um, buscou-se a freqüência de sua ocorrência. Por fim, foi verificado se tais medidas eram razoáveis juntamente com as pessoas que realizam cada atividade.

## 4. Cálculo dos Custos das Atividades/Produtos

De posse da freqüência de ocorrência de cada atividade em relação a cada produto e dos custos diretos da área, calculou-se primeiro o custo de cada atividade e em seguida o custo de cada produto a cada período (mês).

### *5. Cálculo dos Custos Estruturais da Área*

Dentro dos conceitos apresentados no início deste capítulo os custos estruturais da área, ou seja aqueles não absorvidos pelos produtos, puderam ser calculados como a diferença entre o custo total da área em cada mês e a somatória dos custos dos produtos.

### *6. Cálculo dos Custos Estruturais Externos Alocados a Área*

Conforme explicado no início deste capítulo, é alocada à área de Câmbio uma porcentagem dos custos das área de suporte do banco. Para efeito de cálculo do resultado da área em estudo, tais montantes serão mantidos.

## **7.3 DETALHAMENTO DAS ETAPAS**

### **7.3.1 Levantamento das Atividades**

O resultado das entrevistas realizadas com o gerente e sua equipe de trabalho possibilitou a identificação de dois grupos de atividades. No primeiro grupo estão as atividades possíveis de identificação a um único produto, enquanto que no segundo encontram-se as atividades em que não se pode ter a certeza se elas estão relacionadas a um produto ou a um grupo deles.

Abaixo estão relacionados os dois grupos e suas respectivas atividades, bem como uma breve explicação de cada uma delas:

#### *Grupo 1 - Atividades Relacionadas a um Produto*

1. aprovar crédito da operação para o cliente - em conjunto com o departamento de crédito do banco avalia-se se o cliente tem crédito para a realização da operação de que necessita.
2. fechar câmbio para a operação - busca-se sempre a melhor rentabilidade para o banco quando é passado o câmbio da operação para o cliente.
3. calcular o spread da operação - o objetivo é determinar o resultado financeiro que a operação trará para o banco.

4. acompanhar risco da operação - as operações que estão em aberto (normalmente uma operação tem duração de 180 a 360 dias) estão sujeitas às oscilações do mercado e por isso devem ser monitoradas continuamente.
5. registrar operação nos sistemas de controle do Banco Central - por lei, toda operação efetuada deve ser cadastrada no Sisbacen (Sistema do Banco Central).

*Grupo 2 - Atividades Relacionadas a um Grupo de Produtos*

1. detectar necessidade do cliente - o objetivo é conhecer as necessidades do mercado a fim de atrair o maior número de clientes para o banco.
2. manter relação estreita com outros bancos e corretoras - deve-se sempre buscar um bom relacionamento com os outros bancos e corretoras para eventuais necessidades de troca de moedas e demais operações interbancárias.
3. arbitrar câmbio no mercado - visa ter conhecimento imediato da situação momentânea do mercado, já que este é muito dinâmico e apresenta grandes oscilações num mesmo dia.
4. acompanhar operações em aberto - conforme já citado, devido ao longo tempo que uma operação dura, ela deve ser acompanhada para se saber exatamente a sua situação.
5. zerar posição da área no final do dia - o saldo da posição comprada menos o da posição vendida deve ser nulo no final do dia.

### **7.3.2 Determinação dos "COST-DRIVERS"**

Analisando as atividades listadas no item anterior e o mapa de processos, conclui-se que, e não poderia ser de outra maneira, os "cost-drivers" estão relacionados com o número de operações realizadas e/ou em aberto de cada um dos produtos. A tabela na página seguinte lista as atividades destacadas e seus respectivos "cost-drivers":

ATIVIDADE	COST-DRIVER
aprovar crédito da operação para o cliente	número de operações que envolvem risco realizadas no período
fechar câmbio para a operação	número de operações realizadas no período
calcular o spread da operação	número de operações realizadas no período
acompanhar risco da operação	número de operações em aberto no período que envolvem risco
registrar operação nos sistemas de controle do Banco Central	número de operações realizadas no período
detectar necessidade do cliente	número de operações realizadas no período
manter relação estreita com outros bancos e corretoras	volume operado no período
arbitrar câmbio no mercado	número de operações em aberto no período
acompanhar operações em aberto	número de operações em aberto no período
zerar posição da área no final do dia	volume operado no período

Tab. 7.1 - "Cost-drivers" das atividades da área.

Como estará sendo calculado a rentabilidade dos produtos mensalmente, o período no qual se computará o número de operações também equívalerá a um mês.

### 7.3.3 Cálculo dos Custos Diretos dos Produtos

Conforme definido no item 7.1, aos custos diretos dos produtos cabem aqueles com a mão-de-obra do departamento. Abaixo estão calculados os custos dos produtos para o mês de janeiro de 1996. Os custos para os outros meses do ano encontram-se no Anexo A deste trabalho e foram calculados seguindo as mesmas etapas que as descritas aqui nesta seção.

A primeira etapa consiste em determinar o consumo em homens-mês de cada uma das 10 atividades selecionadas. Entende-se por homem-mês um funcionário que trabalha 8 horas por dia durante um mês. A tabela seguinte, construída após entrevista com gerente do departamento, fornece a quantidade de homens-mês necessários para realizar cada atividade, o nível hierárquico do funcionário que desempenha a atividade, o fator de ponderação que depende do nível hierárquico e, por fim, a informação principal a ser utilizada para o rateio dos custos diretos para as atividades que é o produto do fator de ponderação (peso) pela quantidade de homens-mês.

Observação: os funcionários da área de Câmbio do banco foram agrupados em quatro níveis hierárquicos e seus respectivos pesos são:

FUNÇÃO	NÍVEL HIERÁRQUICO	PESO
estagiário	1	1
trainee	2	3
operador de mesa	3	6
gerente de área	4	9

Tab. 7.2 - Pesos dos Níveis Hierárquicos.

Para arbitrar o fator de ponderação, partiu-se do peso unitário para os estagiários da área e calculou-se os mesmos para os outros níveis hierárquicos de acordo com o grau de responsabilidade que os funcionários das outras funções têm. Assim, um trainee tem o triplo de responsabilidade de um estagiário, um operador tem o dobro que um trainee e um gerente de área tem nove vezes mais responsabilidade que um estagiário. Vale lembrar que no banco CCF, salários e responsabilidades são proporcionais.

A tabela a seguir traz, para cada atividade, o número de homens-mês necessários segundo uma faixa de volume de operações correspondente ao cost-driver da atividade. Este conceito é derivado do conceito industrial de capacidade instalada; que dimensiona para cada faixa de volume produzido o maquinário, as utilidades, a mão-de-obra necessários. A tabela terá como principal função para os diretores da área de câmbio indicar se os seus operadores estarão ou não ociosos para o volume de operações que ele terá previsto para o ano.

ATIVIDADE	COST-DRIVER	< 1.500	1.500 - 3.000	> 3.000	VOLUME MÉDIO NO PERÍODO
aprovar crédito	num. operações que envolvem risco	1.0	2.0	3.0	2.382
fechar câmbio	num. operações	2.0	2.5	3.0	2.642
calcular spread	num. operações	1.0	1.5	2.0	2.642
registrar operação	num. operações	1.0	2.0	3.0	2.642
detectar neces. do cliente	num. operações	3.0	4.0	5.0	2.642
ATIVIDADE	COST-DRIVER	< 10.000	10.000 - 20.000	> 20.000	VOLUME MÉDIO NO PERÍODO
acompanhar risco	num. oper. em aberto c/ risco	1.0	1.5	2.0	14.300
ATIVIDADE	COST-DRIVER	< 1 milhão	1- 2 milhões	> 2 milhões	VOLUME MÉDIO NO PERÍODO
manter relação c/ bancos e corretoras	volume operado	1.5	2.0	2.5	1.167.996,46
zerar posição	volume operado	1.5	2.0	2.5	1.167.996,46
ATIVIDADE	COST-DRIVER	< 10.000	10.000 - 20.000	> 20.000	VOLUME MÉDIO NO PERÍODO
arbitrar câmbio	num. oper. em aberto	1.0	1.5	2.0	15.856
acompanhar operação	num. oper. em aberto	1.5	2.0	2.5	15.856

Tab. 7.3 - Homens-mês por faixa de volume da operação.

De acordo com a tabela anterior identifica-se, para cada atividade, o número de homens-mês que servirá de base para o desenvolvimento da metodologia proposta.

ATIVIDADE	HOMENS-MÊS P/ A ATIVIDADE	NÍVEL HIERÁRQUICO	PESO	PESO x HOMENS-MÊS
aprovar crédito	2.0	4	9	18.0
fechar câmbio	2.5	2	3	7.5
calcular spread	1.5	3	6	9.0
acompanhar risco	1.5	2	3	4.5
registrar operação	2.0	1	1	2.0
detectar neces. do cliente	4.0	3	6	24.0
manter relação c/ bancos e corretoras	2.0	4	9	18.0
arbitrar câmbio	1.5	2	3	4.5
acompanhar oper.	2.0	2	3	6.0
zerar posição	2.0	1	1	2.0

Tab. 7.3 - Consumo de homens-mês de cada atividade.

De posse dos resultados da tabela acima, a próxima etapa é o cálculo do custo de cada atividade. Analisando os custos do mês de janeiro/96 contidos na próxima tabela, tem-se que o custo com salários no mês foi de US\$ 198,90 mil.

DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO			
mês de referência: Janeiro / 96			
ADMINISTRATIVAS	US\$ (000)	PESSOAL	US\$ (000)
água, energia e gás	0,11	benefícios	14,61
aluguéis e condomínio	1,27	encargos sociais	34,84
comunicação	22,70	honorários, proventos	143,78
contribuição filantrópica		participação nos lucros	
manutenção e conservação	4,03	treinamento	4,42
materiais	0,02	estagiários	1,25
processamento de dados	13,81	SUBTOTAL	198,90
promoções e relações públicas	0,01		
propaganda e publicidade		TOTAL DE DESPESAS	286,89
publicações			
seguros	0,54		
serviços de terceiros	3,43		
vigilância e segurança			
serviços técnicos especializados	0,04		
transportes	2,66		
viagens	0,90		
outras despesas administrativas	38,45		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>87,99</b>		

**Tab. 7.4 - Custos do mês de janeiro / 96.**

Tem-se na tabela seguinte o custo de cada atividade:

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	37.393,20
fechar câmbio	7.5	7.9	15.713,10
calcular spread	9.0	9.4	18.696,60
acompanhar risco	4.5	4.7	9.348,30
inputar operação	2.0	2.1	4.176,90
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	49.923,90
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	37.393,20
arbitrar câmbio	4.5	4.7	9.348,30
acompanhar oper.	6.0	6.4	12.729,60
zerar posição	2.0	2.1	4.176,90

Tab. 7.5 - Custo das atividades do mês de janeiro / 96.

A título de ilustração é descrito abaixo o processo de cálculo do custo da atividade *aprovar crédito*:

- a atividade consome 2 homens-mês, ou seja, necessita que dois funcionários da área, que trabalham 8 horas por dia, dediquem-se a ela;
- o nível hierárquico para esta atividade é 4, ou seja, há necessidade de dois funcionários com o nível de responsabilidade similar a de um gerente, realizem-na;
- de acordo com a tabela 7.2, o peso para o nível 4 é igual a 9, dessa forma o produto peso x homens-mês é 18.
- a tabela 7.5 traz o percentual que o produto dessa atividade tem em relação à soma dos produtos de todas as dez atividades (18.8%);
- o cálculo do custo da atividade completa-se com o produto da operação: custo total de pessoal do mês \* 18.8%.

A última etapa é o cálculo do custo direto de cada produto em função do custo de cada atividade calculado acima. A tabela na página seguinte traz, para cada atividade, seu respectivo "cost-driver", a freqüência que ela ocorreu para cada produto da área no mês de janeiro/96, tanto em números absolutos como em percentuais, e o custo de cada produto relativo a cada atividade.

ATIVIDADE: aprovar crédito para o cliente				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				ATIVIDADE: fechar crédito para a operação				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				ATIVIDADE: cálculo e aprovação de operação				
CUSTO (US\$): 31.393,20				CUSTO (US\$): 15.713,10				CUSTO (US\$): 18.695,60				CUSTO (US\$): 15.713,10				CUSTO (US\$): 18.695,60				
PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	
Abertura JC	235	8,6%	3.205,91	Abertura JC	261	8,6%	1.355,74	Abertura JC	261	8,6%	1.613,16	Abertura Divida	239	7,9%	1.477,19	Abertura Divida	239	7,9%	1.477,19	
Ausarqo Divida	215	7,8%	13.64	Bancário Compr	239	7,5%	1.341,46	Bancário Compr	1	0,0%	6,16	Bancário Compr	1	0,0%	6,16	Bancário Compr	1	0,0%	6,16	
Bancário Compr	1	0,0%	13.64	Dese. Saque Imp.	1	0,0%	5,19	Dese. Saque Imp.	1	0,0%	7,101,62	Dese. Saque Imp.	1	0,0%	7,101,62	Dese. Saque Imp.	1	0,0%	7,101,62	
Dese. Saque Imp.	1	0,0%	13.64	Doctor Export.	1149	8,0%	5.963,38	Doctor Export.	1149	38,0%	7,101,62	Doctor Export.	1149	2	12,36	Doctor Export.	1149	2	12,36	
Doctor Export.	1.034	31,7%	14.107,37	Euro Note	2	0,1%	10,39	Euro Note	2	0,1%	12,36	Euro Note	2	0,2%	12,36	Euro Note	2	0,2%	12,36	
Euro Note	2	0,1%	27,28	Export Note	7	0,2%	36,36	Export Note	7	0,2%	41,26	Export Note	7	0,2%	41,26	Export Note	7	0,2%	41,26	
Export Note	6	0,2%	81,85	Export Fin/Pa.	183	6,0%	930,58	Export Fin/Pa.	183	6,0%	1.131,97	Export Fin/Pa.	183	5	6,0%	1.131,97	Export Fin/Pa.	183	5	6,0%
Financ. ME	5	0,2%	68,21	Financ. ME	5	0,2%	25,97	Financ. ME	5	0,2%	30,90	Financ. ME	5	0,2%	30,90	Financ. ME	5	0,2%	30,90	
Financ. Preto	323	11,8%	4.407,79	Financ. Preto	339	11,2%	1.360,91	Financ. Preto	339	11,2%	2.095,26	Financ. Preto	339	1	0,0%	2.095,26	Financ. Preto	339	1	0,0%
Financ. Preto	1	0,0%	13,64	Financ. Preto	1	0,0%	3,19	Financ. Preto	1	0,0%	6,18	Financ. Preto	1	0,0%	6,18	Financ. Preto	1	0,0%	6,18	
Geratim	6	0,2%	81,85	Geratim	7	0,2%	36,36	Geratim	7	0,2%	43,26	Geratim	7	0,2%	43,26	Geratim	7	0,2%	43,26	
Import. Pronto	263	9,6%	3.585,16	Import. Pronto	292	9,7%	1.316,77	Import. Pronto	292	9,7%	1.804,76	Import. Pronto	292	9,7%	1.804,76	Import. Pronto	292	9,7%	1.804,76	
Pre Pagamento	12	0,4%	159,61	Pre Pagamento	13	0,4%	67,53	Pre Pagamento	13	0,4%	80,35	Pre Pagamento	13	0,4%	80,35	Pre Pagamento	13	0,4%	80,35	
Renovatio ACC/CE	Res. 1537	7	0,3%	98,22	Renovatio ACC/CE	8	0,3%	41,56	Renovatio ACC/CE	8	0,3%	49,45	Renovatio ACC/CE	8	0,3%	49,45	Renovatio ACC/CE	8	0,3%	49,45
Res. 1537	183	6,7%	2.492,43	Res. 1537	203	6,7%	1.054,47	Res. 1537	203	6,7%	1.234,68	Res. 1537	203	6,7%	1.234,68	Res. 1537	203	6,7%	1.234,68	
Transf. Int. Reais	262	9,6%	3.577,89	Transf. Int. Reais	291	9,6%	1.311,57	Transf. Int. Reais	291	9,6%	1.797,58	Transf. Int. Reais	291	9,6%	1.797,58	Transf. Int. Reais	291	9,6%	1.797,58	
Turismo	21	0,8%	282,39	Turismo	23	0,8%	119,47	Turismo	23	0,8%	142,16	Turismo	23	0,8%	142,16	Turismo	23	0,8%	142,16	
ATIVIDADE: acompanhamento da operação				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				
CUSTO (US\$): 9.348,10				CUSTO (US\$): 4.179,50				CUSTO (US\$): 4.179,50				CUSTO (US\$): 4.179,50				CUSTO (US\$): 4.179,50				
PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	
Abertura JC	1410	8,6%	80,133	Abertura JC	261	8,6%	360,39	Abertura JC	261	8,6%	4.307,48	Abertura Divida	239	7,9%	3.944,40	Abertura Divida	239	7,9%	3.944,40	
Ausarqo Divida	1290	7,8%	73,31	Bancário Compr	239	7,9%	330,01	Bancário Compr	1	0,0%	16,50	Bancário Compr	1	0,0%	16,50	Bancário Compr	1	0,0%	16,50	
Bancário Compr	6	0,4%	3,41	Dese. Saque Imp.	1	0,0%	1,38	Dese. Saque Imp.	1	0,0%	16,50	Dese. Saque Imp.	1	0,0%	16,50	Dese. Saque Imp.	1	0,0%	16,50	
Dese. Saque Imp.	6	0,0%	3,41	Doctor Export.	1149	38,0%	1.380,53	Doctor Export.	1149	38,0%	18.695,83	Doctor Export.	1149	1	0,0%	18.695,83	Doctor Export.	1149	1	0,0%
Doctor Export.	6205	37,7%	3.577,06	Euro Note	2	0,1%	2,76	Euro Note	2	0,1%	33,01	Euro Note	2	0,1%	33,01	Euro Note	2	0,1%	33,01	
Euro Note	12	0,1%	6,82	Export Note	7	0,2%	9,67	Export Note	7	0,2%	115,33	Export Note	7	0,2%	115,33	Export Note	7	0,2%	115,33	
Export Note	36	0,2%	20,46	Export Fin/Pa.	183	6,0%	232,69	Export Fin/Pa.	183	6,0%	3.020,19	Export Fin/Pa.	183	5	6,0%	3.020,19	Export Fin/Pa.	183	5	6,0%
Export Fin/Pa.	9828	6,0%	561,75	Financ. ME	5	0,2%	6,90	Financ. ME	5	0,2%	82,52	Financ. ME	5	0,2%	82,52	Financ. ME	5	0,2%	82,52	
Financ. ME	1939	11,8%	1.102,01	Financ. Pronto	339	11,2%	468,09	Financ. Pronto	339	11,2%	5.594,78	Financ. Pronto	339	1	0,0%	5.594,78	Financ. Pronto	339	1	0,0%
Financ. Pronto	6	0,0%	3,41	Financ. Pronto	1	0,0%	1,38	Financ. Pronto	1	0,0%	16,50	Financ. Pronto	1	0,0%	16,50	Financ. Pronto	1	0,0%	16,50	
Geratim	36	0,2%	20,46	Geratim	7	0,2%	9,67	Geratim	7	0,2%	115,33	Geratim	7	0,2%	115,33	Geratim	7	0,2%	115,33	
Import. Pronto	1577	9,0%	896,35	Import. Pronto	292	9,7%	403,19	Import. Pronto	292	9,7%	4.819,10	Import. Pronto	292	1	0,0%	4.819,10	Import. Pronto	292	1	0,0%
Pre Pagamento	70	0,4%	39,91	Pre Pagamento	13	0,4%	17,95	Pre Pagamento	13	0,4%	214,55	Pre Pagamento	13	0,4%	214,55	Pre Pagamento	13	0,4%	214,55	
Renovatio ACC/CE	43	0,3%	74,56	Renovatio ACC/CE	8	0,3%	11,05	Renovatio ACC/CE	8	0,3%	132,03	Renovatio ACC/CE	8	0,3%	132,03	Renovatio ACC/CE	8	0,3%	132,03	
Res. 1537	1096	6,7%	62,14	Res. 1537	203	6,7%	280	Res. 1537	203	6,7%	3.150,77	Res. 1537	203	6,7%	3.150,77	Res. 1537	203	6,7%	3.150,77	
Res. 1537	1571	9,0%	893,28	Res. 1537	291	9,6%	401,81	Res. 1537	291	9,6%	4.802,60	Res. 1537	291	9,6%	4.802,60	Res. 1537	291	9,6%	4.802,60	
Turismo	124	0,8%	70,60	Turismo	23	0,8%	31,76	Turismo	23	0,8%	319,59	Turismo	23	0,8%	319,59	Turismo	23	0,8%	319,59	
ATIVIDADE: receber dinheiro e converter reais				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. em aberto no período				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. em aberto no período				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				
CUSTO (US\$): 31.393,20				CUSTO (US\$): 9.348,10				CUSTO (US\$): 4.179,50				CUSTO (US\$): 4.179,50				CUSTO (US\$): 4.179,50				
PRODUTO	VOLUME	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	PRODUTO	FREQ.	US\$	%	
Abertura JC	90.195,20	5,7%	2.150,14	Abertura JC	1566	8,6%	866,58	Abertura JC	1566	8,6%	1.098,32	Abertura JC	91.162,20	5,7%	235,94	Abertura JC	91.162,20	5,7%	235,94	
Ausarqo Divida	246.742,81	15,0%	5.591,08	Ausarqo Divida	1434	7,9%	738,59	Ausarqo Divida	1434	7,9%	1.005,74	Ausarqo Divida	236.742,81	15,0%	620,54	Ausarqo Divida	236.742,81	15,0%	620,54	
Bancário Compr	132,27	0,0%	3,03	Bancário Compr	6	0,0%	3,09	Bancário Compr	6	0,0%	4,21	Bancário Compr	128,27	0,0%	3,29	Bancário Compr	128,27	0,0%	3,29	
Dese. Saque Imp.	3.143,19	0,2%	74,21	Dese. Saque Imp.	6	0,0%	3,09	Dese. Saque Imp.	6	0,0%	4,21	Dese. Saque Imp.	3.143,19	0,2%	3,29	Dese. Saque Imp.	3.143,19	0,2%	3,29	
Doctor Export.	134.407,46	7,9%	2.918,09	Doctor Export.	6894	38,0%	1.549,89	Doctor Export.	12	0,1%	8,42	Doctor Export.	124.407,46	7,9%	7,94	Doctor Export.	124.407,46	7,9%	7,94	
Euro Note	65.500,00	4,1%	1.546,89	Euro Note	12	0,1%	6,18	Euro Note	42	0,2%	21,63	Euro Note	42	0,2%	21,63	Euro Note	42	0,2%	21,63	
Export Note	5.594,98	0,4%	140,64	Export Note	1098	6,0%	56,53	Export Note	1098	6,0%	70,09	Export Note	1098	6,0%	70,09	Export Note	1098	6,0%	70,09	
Export Note	200.710,07	12,7%	4.740,11	Export Fin/Pa.	30	0,1%	15,45	Export Fin/Pa.	30	0,1%	21,04	Export Fin/Pa.	30	0,1%	21,04	Export Fin/Pa.	30	0,1%	21,04	
Financ. ME	5.861,63	0,4%	1.298,43	Financ. ME	2034	11,2%	1.047,63	Financ. ME	2034	11,2%	1.426,56	Financ. ME	2034	11,2%	1.426,56	Financ. ME	2034	11,2%	1.426,56	
Financ. Pronto	54.979,46	3,5%	1.298,43	Financ. Pronto	6	0,0%	3,09	Financ. Pronto	6	0,0%	4,21	Financ. Pronto	6	0,0%	4,21	Financ. Pronto	6	0,0%	4,21	
Financ. Pronto	1.924,88	0,1%	43,46	Financ. Pronto	48	0,3%	3,09	Financ. Pronto	48	0,3%	4,21	Financ. Pronto	48	0,3%	4,21	Financ. Pronto	48	0,3%	4,21	
Geratim	2.127,25	0,1%	52,73	Geratim	42	0,2%	21,63	Geratim	42	0,2%	29,46	Geratim	42	0,2%	29,46	Geratim	42</			

Por fim, obtém-se o custo direto de cada um dos produtos no mês de janeiro/96.

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	15.917,19	Financ. Pronto	19.346,48
Assunção Dívida	18.619,40	Financ. Futuro	104,15
Bancário Compra	56,98	Garantias	416,84
Desc. Saque Imp.	136,11	Import. Pronta	16.548,00
Doctos. Export.	62.906,03	Pré Pagamento	2.171,30
Euro Note	1.826,91	Renovação ACC/CE	812,26
Export Note	514,57	Res. 1537	11.987,68
Export. Fin./Pta.	14.768,35	Transf. Int. Reais	30.942,20
Fiança M/E	421,95	Turismo	1.402,47

Tab. 7.7 - Custo direto dos produtos no mês de janeiro / 96.

### 7.3.4 Cálculo dos Custos Estruturais da Área

Conforme definido anteriormente os custos estruturais da área, por representarem a parcela dos custos não absorvida pelos produtos, podem ser calculados pela diferença, em cada período, entre os custos totais e a somatória dos custos dos produtos.

A tabela 7.4 deste capítulo apresenta a discriminação total dos custos da área de Câmbio para o mês de janeiro / 96. No Anexo A deste trabalho, encontra-se a mesma tabela, juntamente com o cálculo dos custos diretos dos produtos, para os outros meses do ano. Na próxima tabela, encontra-se um resumo que apresenta o cálculo consolidado dos custos estruturais da área para o ano inteiro.

Antes, porém, cabe aqui uma observação muito importante para que não fique nenhuma dúvida após a leitura deste trabalho: o presente estudo tem como um de seus objetivos proporcionar uma visão total do que ocorreu em termos de rentabilidade de produtos durante um ano e como ele foi iniciado em janeiro do corrente ano e terminado em outubro, os dados relativos a novembro e dezembro que constam nesta obra correspondem a uma projeção feita com base no período estudado.

MÊS (valores em US\$ mil)	CUSTO TOTAL DA ÁREA	SOMA DOS CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA
janeiro	286.89	198.90	87.99
fevereiro	297.48	207.98	89.51
março	304.39	234.76	69.63
abril	333.30	241.71	91.59
maio	344.66	261.27	83.39
junho	255.50	195.84	59.66
julho	303.13	223.09	80.04
agosto	374.02	263.39	110.63
setembro	281.18	210.60	70.58
outubro	406.80	282.01	124.79
novembro	345.53	247.19	98.34
dezembro	323.08	234.23	88.85

Tab. 7.8 - Custos estruturais da área.

### 7.3.5 Cálculo dos Custos Estruturais Externos Alocados à Área

À área de Câmbio é alocada uma parcela dos custos das áreas de suporte do banco segundo o critério de percentual do tempo que estas áreas trabalham para as áreas de negócio do banco. Conforme já citado, não é intenção do autor alterar tal critério pois este procedimento fugiria do escopo central do trabalho que é o estudo da rentabilidade dos produtos de uma área de negócio, visto que ela não é alterada quaisquer que sejam os custos externos alocados a área.

A tabela contida na página seguinte fornece os custos totais das áreas de suporte ligadas à área de Câmbio e também o percentual alocado desses custos.

ÁREAS DE SUPORTE	MÊS (valores em US\$ mil)											% ALOC.	
	jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	
Controles Financeiros	15,39	16,73	17,53	17,57	17,61	16,04	16,75	18,20	16,22	18,99	17,64	17,21	6,67%
Vice-Presidência Bancária	20,54	20,55	22,86	22,44	30,38	16,08	22,07	30,84	19,38	34,84	27,25	24,57	2,00%
Tratamento de Contratos	39,34	43,56	42,08	45,86	23,41	25,04	36,50	52,85	31,42	60,42	46,28	41,20	2,29%
Trat. de Op. Bancárias	17,43	17,46	19,03	20,57	28,71	19,28	19,81	26,29	17,95	29,37	23,87	21,89	5,00%
Cobrança	30,15	29,19	32,81	33,54	33,09	27,91	31,01	35,77	29,67	37,94	33,86	32,42	2,00%
Rec. Humanos / Materiais	253,89	234,38	247,40	267,91	287,22	211,94	288,48	399,62	254,40	451,01	355,12	320,56	10,05%
Legal	57,63	54,69	48,85	44,82	54,94	41,93	50,23	63,73	46,30	69,98	58,31	54,21	7,14%
Informática	318,26	341,80	415,57	393,90	411,80	225,38	347,94	544,31	288,62	633,22	465,33	404,12	10,39%
TeleCCF	36,70	23,42	20,82	22,03	26,75	16,45	24,46	35,99	21,07	41,28	31,51	27,39	10,39%
Contabilidade	236,28	237,52	229,16	226,70	213,63	193,86	222,54	264,90	209,47	284,50	247,88	234,76	0,78%
Tesouraria	61,88	66,22	65,07	65,54	67,04	58,32	63,95	71,99	61,51	75,75	68,81	66,33	12,00%
Cadastro	25,04	25,13	29,24	29,58	27,41	22,51	26,21	33,60	24,01	37,04	30,62	28,33	12,00%
Diretoria Geral	34,64	34,41	32,26	48,24	37,84	28,65	35,42	49,70	31,43	56,31	43,93	39,53	7,14%

De posse da tabela da página anterior pode-se calcular o total de custos externos alocados à área de Câmbio em cada mês do ano. O resultado desse cálculo está na tabela abaixo:

MÊS	CUSTOS EXTERNOS (US\$ mil)	MÊS	CUSTOS EXTERNOS (US\$ mil)
janeiro	85.07	julho	90.36
fevereiro	84.66	agosto	128.36
março	93.30	setembro	78.87
abril	94.34	outubro	145.75
maio	98.47	novembro	113.13
junho	66.16	dezembro	101.26

Tab. 7.10 - Custos externos alocados à área.

#### 7.4 CÁLCULO DA RENTABILIDADE DOS PRODUTOS

Por definição, a rentabilidade de um produto é expressa pela razão da receita pelo custo do mesmo. Assim, de posse das receitas dos produtos da área de Câmbio (apuradas diretamente pelo sistema do banco) e de seus custos diretos que foram calculados nos itens acima, pode-se identificar para cada produto se ele proporcionou lucro ou prejuízo durante todos os meses do ano. A razão (receita/custo) menor do que 1 (um) indica prejuízo, igual a 1 indica que não obteve prejuízo mas também não proporcionou lucro, e maior do que 1 indica lucro.

A tabela abaixo traz a receita, o custo e a rentabilidade de cada produto no mês de janeiro / 96. As tabelas para os outros meses do ano encontram-se no Anexo A deste trabalho.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	23.239,15	15.917,19	1.46	lucro
Assunção Divida	610.028,16	18.619,40	32.76	lucro
Bancário Compra	173,01	56,98	3.04	lucro
Desc. Saque Imp.	0,00	136,11	0,00	prejuízo
Doctos Export	74.816,12	62.906,03	1.19	lucro
Euro Note	3.078,83	1.826,91	1,69	lucro
Export Note	0,00	514,57	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	224.979,18	14.768,35	15,23	lucro
Fiança M/E	9.371,83	421,95	22,21	lucro
Financ. Pronto	52.888,85	19.346,48	2,73	lucro

Financ. Futuro	0,00	104,75	0,00	prejuízo
Garantias	2.161,22	416,84	5,18	lucro
Import. Pronta	102.257,43	16.548,00	6,18	lucro
Pré Pagamento	106.558,03	2.171,30	49,08	lucro
Renovação ACC/CE	11.274,50	812,26	13,88	lucro
Res. 1537	137.281,75	11.987,68	11,45	lucro
Transf. Int. Reais	6.777,03	30.942,20	0,22	prejuízo
Turismo	13.618,70	1.402,47	9,71	lucro

Tab. 7.11 - Rentabilidade dos produtos no mês de janeiro / 96 (valores em US\$).

Analisando a tabela acima, conclui-se que durante o mês de janeiro / 96:

1. apenas três produtos tiveram prejuízo: Desc. Saque Imp., Export Note e Transf. Int. Reais;
2. o produto mais rentável para a área foi o Pré Pagamento;
3. seis produtos tiveram rentabilidade maior do que 10: Assunção Dívida, Export. Fin./Pta., Fiança M/E, Pré Pagamento, Renovação ACC/CE e Res. 1537.

No próximo capítulo serão feitas análises globais do ano, as quais possibilitarão o acompanhamento da evolução da rentabilidade dos produtos durante o período considerado.

## 7.5 CÁLCULO DO RESULTADO DA ÁREA

O resultado da área é calculado pela diferença entre a receita e os custos diretos dos produtos, estruturais da área e externos alocados. A tabela abaixo apresenta para o mês de janeiro / 96 o cálculo do resultado da área de Câmbio do banco, além de outros dados como a rentabilidade direta e total da área e a participação dos custos estruturais da área no custo total da mesma.

RECEITA	1.378,50
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	198,90
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.179,60
RENTABILIDADE DIRETA	6,93
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	87,99
CUSTO TOTAL DA ÁREA	286,89
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	85,07
RESULTADO DA ÁREA	1.006,54
RENTABILIDADE TOTAL	3,71
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	31%

Tab. 7.12 - Resultado da área no mês de janeiro / 96 (valores em US\$mil).

## **CAPÍTULO 8**

### ***Resultados Obtidos***

*"Quando mil pessoas dizem a mesma coisa,  
pode ser a voz de Deus ou uma grande besteira".*

*Karol Irzykowski*

## 8.1 INTRODUÇÃO

Após a aplicação da metodologia proposta neste trabalho e descrita no capítulo anterior, o presente capítulo tem como objetivo apresentar a consolidação dos resultados obtidos após a aplicação da mesma para um período equivalente a um ano de estudo.

Vale a pena lembrar que os cálculos para o mês de janeiro encontram-se no capítulo anterior e serviram de base para a aplicação da metodologia, já os cálculos para os outros onze meses encontram-se no Anexo A deste trabalho.

O capítulo foi estruturado para apresentar primeiro as tabelas contendo os resultados da área de Câmbio para os doze meses. Logo após, encontra-se um resumo com a rentabilidade de cada produto da área estudada para cada mês do ano junto com a informação se o mesmo obteve lucro ou prejuízo. Por fim, apresenta-se uma tabela estratificada por rentabilidade para os produtos no ano estudado, juntamente com uma breve interpretação.

No Anexo B deste trabalho pode ser encontrado alguns gráficos que servirão de instrumento de apoio para análises mais detalhadas do comportamento de um ou mais produtos no período. São eles:

- evolução das receitas de cada produto no período;
- evolução da margem de contribuição de cada produto no período;
- receitas dos produtos em cada mês do período;
- margens de contribuição dos produtos em cada mês do período;
- participação percentual das margens de contribuição dos produtos no período;
- evolução do resultado total da área no período;
- evolução da rentabilidade total da área no período.

**BANCO COF BRASIL**  
Câmbio  
mês de referência: JANEIRO

	Produtos																	
	Abertura U/C	Assunção Dívida	Bancário Correia	Denc. Seguro Imp.	Dólar Export.	Euro Note	Export. Note	Export. Fin./Pr.	Financ. M/E	Financ. Pronto	Gerente	Import. Preços	Pre Preço Mercado	Receita ACC/CE	Res. 15/17	Troca. M. Resida	Troca.	
Renda	23,24	610,03	0,11		74,82	3,08	224,96	52,89	9,17	0,42	2,16	102,26	108,56	11,27	137,38	6,78	13,62	
Caixa Dívida	15,92	18,62	0,06	0,14	62,91	1,83	0,51	14,77	0,42	0,10	0,42	16,51	2,17	0,81	11,99	30,84	1,40	
Margem de Contribuição	7,32	591,41	0,12	(0,14)	11,91	1,25	(0,31)	210,21	3,95	33,54	(0,10)	1,74	85,71	104,39	10,46	125,29	(24,17)	12,22
Rendibilidade Dívida	1,46	32,76	3,04		1,19	1,69		15,23	22,21	2,73		5,18	6,18	49,08	13,88	0,22	9,71	6,93
Custos Extrínsecos da Área																	87,99	
Custo Total da Área																	264,59	
Custos Extr. Extern. Alocados																	83,07	
Resultado da Área																	1.006,54	
Rendibilidade Total																	3,71	
Participação - Caixa Bancária																	0,51	

**BANCO COF BRASIL**  
Câmbio  
mês de referência: FEVEREIRO

	Produtos																	
	Abertura U/C	Assunção Dívida	Bancário Correia	Denc. Seguro Imp.	Dólar Export.	Euro Note	Export. Note	Export. Fin./Pr.	Financ. M/E	Financ. Pronto	Gerente	Import. Preços	Pre Preço Mercado	Receita ACC/CE	Res. 15/17	Troca. M. Resida	Troca.	
Renda	18,36	304,93			70,62	2,07	220,79	8,78	57,21		1,98	44,46	116,86	8,47	136,19	6,72	15,86	
Caixa Dívida	18,53	22,47	0,01	0,15	51,17	2,24	0,46	14,40	0,45	21,83	0,11	17,31	2,60	1,34	12,57	33,58	2,04	
Margem de Contribuição	(0,39)	482,46		(0,01)	13,45	(0,15)	(0,17)	(0,6)	206,59	8,33	35,36	(0,11)	1,59	26,94	114,26	7,11	123,62	(26,86)
Rendibilidade Dívida	0,98	22,47				1,24	0,92	15,33	(9,31)	2,62		5,05	2,54	44,98	6,33	10,83	0,20	7,78
Custos Extrínsecos da Área																	83,51	
Custo Total da Área																	29,49	
Custos Extr. Extern. Alocados																	84,66	
Resultado da Área																	83,11,5	
Rendibilidade Total																	3,15	
Participação - Caixa Bancária																	0,30	

**BANCO CCF BRASIL**  
**ÂMBITO**  
 norte da América do Sul

	Ajustado L/C	Ajustado Dívida Bancária Central	Dívida Bancária Central	Dívidas Externas	Dívidas Internas	Export. NFE	Fatur. NFE	Fatur. Pátria	Ganho/L	Import. Produt.	Pro. Recuperação	Recover. AC/CE	R\$ 1.517	Troca. Inf. Renda	Troca. Inf.		
<b>Renda</b>	27.57	531.59	1.02	4,19	70,27	201.47	940	2.19	59,29	140,28	16,24	1.837	4,46	9,56	1.303,93		
<b>Caixa Dívida</b>	11.62	11.62	0,42	0,61	84,83	0,43	0,81	24,70	0,47	35,61	0,01	0,86	26,04	1,54	24,33	1,60	
<b>Margem de Contribuição</b>	15,94	570,17	0,40	(0,01)	(14,26)	3,86	(0,01)	178,77	8,93	27,21	(0,01)	1,43	33,25	133,26	16,70	134,65	2,88
<b>Reembolso Dívida</b>	2,37	46,37	2,43	0,83	10,00	8,24	19,99	1,76	2,65	2,28	19,97	11,88	6,53	2,80	2,59	5,55	
<b>Caixa Extrínseca da Área</b>																69,63	
<b>Caixa Total da Área</b>																304,39	
<b>Caixa Banc. Externa - Alocada</b>																93,30	
<b>Residual de Área</b>																906,24	
<b>Reembolso Total</b>																7,28	
<b>Participação - Caixa Extrínseca</b>																0,22	

**BANCO CCF BRASIL**  
**ÂMBITO**  
 norte da América do Sul

	Ajustado L/C	Ajustado Dívida Bancária Central	Dívida Bancária Central	Dívidas Externas	Dívidas Internas	Export. NFE	Fatur. NFE	Fatur. Pátria	Ganho/L	Import. Produt.	Pro. Recuperação	Recover. AC/CE	R\$ 1.517	Troca. Inf. Renda	Troca. Inf.	
<b>Renda</b>	33,25	397,13	0,01	4,15	160,98	9,11	189,94	2,15	71,31	145,78	17,90	181,79	1,18	6,10	1.248,17	
<b>Caixa Dívida</b>	12,96	10,36	0,01	0,40	93,94	0,40	0,01	24,13	0,44	30,49	0,00	0,77	30,75	5,77	26,20	0,64
<b>Margem de Contribuição</b>	20,39	386,77	(0,01)	67,04	3,76	(0,01)	165,81	8,68	31,91	(0,00)	1,38	40,76	140,00	15,68	155,80	1,24
<b>Reembolso Dívida</b>	2,57	38,34		1,71	10,47	7,87	20,93	2,17	2,80	2,33	25,25	8,05	6,94	2,95	2,42	5,33
<b>Caixa Extrínseca da Área</b>																91,59
<b>Caixa Total da Área</b>																333,30
<b>Caixa Banc. Externa - Alocada</b>																94,34
<b>Residual de Área</b>																860,53
<b>Reembolso Total</b>																1,01
<b>Participação - Caixa Extrínseca</b>																0,27

**BANCO CCF BRASIL**  
**CÂMBIO**  
 nte de referência: MAIO

	Abertura I/C	Abertura Dívida	Balanço Comerc.	Desc. Sobre Imp.	Decretos, Export.	Euro Note	Export. Nota	Export. Fc./Fl.	Fimais. M&B	Fimais. Previd.	Gerencia	Impost. Previd.	Pre Pagamento	Reverso ACC/CE	Res. 1517	Transf. Int. Rescis.	Total	Ave		
Receita	29,90	1.173,15			82,44	4,34	945	31,47	50,89	114,58	2,26	50,89	26,16	234,80	6,55	7,46	2.045,90			
Chaves Diretas	13,42	16,37	0,00	0,00	89,22	0,60	23,49	0,39	3,244	0,00	0,67	37,32	8,62	3,81	28,10	1,92	4,56	261,27		
Margem de Contabilidade	16,47	11.571,18	(0,00)	(0,00)	(6,78)	3,74	(0,01)	169,30	9,04	(0,00)	1,58	13,57	163,95	22,45	206,20	4,62	3,29	1.785,69		
Residencial Dívida	2,23	7,68			0,92	7,27		8,21	24,16	1,59		3,34	1,36	26,24	6,90	8,26	3,41	1,72	7,83	
Chaves Externas da Ave																		63,39		
Custo Total da Ave																		344,66		
Chaves Exter. Bens. Alocados																		98,47		
Reemb. da Ave																		1.601,78		
Residencial Total																		4,62		
Participação - Chaves Externas																		0,24		

**BANCO CCF BRASIL**  
**CÂMBIO**  
 mte de referência: JUNHO

	Abertura I/C	Abertura Dívida	Balanço Comerc.	Desc. Sobre Imp.	Decretos, Export.	Euro Note	Export. Nota	Export. Fc./Fl.	Fimais. M&B	Fimais. Previd.	Gerencia	Impost. Previd.	Pre Pagamento	Reverso ACC/CE	Res. 1517	Transf. Int. Rescis.	Total	Ave			
Receita	26,91	351,18			54,62	2,64	191,17	6,95	51,05	2,05	41,90	1	111,40	9,81	110,84	3,23	6,83	989,70			
Chaves Diretas	10,36	9,57			0,00	76,43	0,47	0,01	22,58	0,44	2,747	0,00	0,57	21,41	1,44	1,46	17,98	0,90	2,12	193,84	
Margem de Contabilidade	10,15	341,71			(0,00)	(21,81)	2,17	(0,01)	168,59	8,51	2,48	(0,00)	1,48	22,45	106,96	8,35	112,46	2,15	4,71	793,86	
Residencial Dívida	2,02	36,72			0,71	5,62		8,47	20,23	1,92		3,59	2,05	23,11	6,73	7,28	3,62	3,21	5,03		
Chaves Externas da Ave																		59,66			
Custo Total da Ave																		253,50			
Chaves Exter. Bens. Alocados																		64,16			
Reemb. da Ave																		648,04			
Residencial Total																		3,08			
Participação - Chaves Externas																		0,23			

**BANCO CCF BRASIL**  
**CÂMBIO**  
 mês de referência: JULHO

	Abertura L/C	Ajustes de Dívida	Encerramento	Dtos. Seguro Interno	Dtos. Export.	Excedentes	Export. Fis. Fixo	Fornec. Mkt.	Fornec. Preto	Fornec. Pretos	Ganhos	Invest. Interno	Inv. Externo	Reinvest. ACCE	Rte. 1537	Trocas de Renda	Total	Liquidez	Arrecada
Receita	13.52	798.33	0.46	111.85	4.89	214.47	9.36	61.43	2.23	77.23	116.28	19.94	190.40	12.72	1.627.17				
Crédito Direto	14.42	16.80	0.10	0.11	75.89	1.29	0.22	19.60	0.40	26.73	4.46	1.75	19.09	11.64	2.60	223.09			
Margem de Contribuição	9.10	782.33	0.16	(0.11)	35.66	2.80	(0.23)	194.87	8.96	34.68	1.65	53.12	145.72	18.19	171.31	(9.28)	10.12	1.459.28	
Restabilidade Direta	1.63	49.89	4.72		1.47	3.18		19.95	21.45	2.30	1.84	3.20	32.98	11.41	9.98	0.41	4.90	7.54	
Crédito Exterior da Arre																		90.04	
Crédito Total da Arre																		303.13	
Crédito Extr. Fixos. Alocados																		90.16	
Reembolso de Arre																		1.285.88	
Restabilidade Total																		4.28	
Participação - Crédito Exterior da Arre																		0.16	

**BANCO CCF BRASIL**  
**CÂMBIO**  
 mês de referência: AGOSTO

	Abertura L/C	Ajustes de Dívida	Encerramento	Dtos. Seguro Interno	Dtos. Export.	Excedentes	Export. Fis. Fixo	Fornec. Mkt.	Fornec. Preto	Fornec. Pretos	Ganhos	Invest. Interno	Inv. Externo	Reinvest. ACCE	Rte. 1537	Trocas de Renda	Total	Liquidez	Arrecada
Receita	23.53	594.18	0.17	85.35	3.43	9.17	5.14	2.15	62.91	132.53	15.31	161.20	4.94	10.03	1.362.47				
Crédito Direto	19.42	22.66	0.15	0.15	76.82	2.10	0.54	17.18	0.30	26.48	5.21	0.58	27.76	4.62	2.26	20.29	33.67	3.20	
Margem de Contribuição	6.11	571.52	0.02	(0.15)	8.73	1.33	(0.51)	186.64	8.67	30.66	(5.21)	1.57	34.24	128.11	13.05	(42.91)	6.82	1.193.71	
Restabilidade Direta	1.31	26.22	1.10		1.11	1.64		11.86	18.11	2.16	1.68	2.23	29.98	6.78	8.04	0.15	3.13	5.20	
Crédito Exterior da Arre																		110.63	
Crédito Total da Arre																		374.03	
Crédito Extr. Fixos. Alocados																		126.16	
Reembolso de Arre																		866.79	
Restabilidade Total																		2.73	
Participação - Crédito Exterior da Arre																		0.10	

**BANCO CCF BRASIL**  
**CÂMBIO**  
 não de referência: SETEMBRO

	Abril/mais L/C	Aumento Dívida	Benefício Corrente	Decr. Saque Fim.	Decr. Export.	Euro Note	Export. Notas	Export. Fr./Re.	Fatur. Mkt./Fimano/Preço	Frete/Porto	Carreg.	Impostos/Porto	Produtos	Reserv. ACC/CE	R\$ 132	Transf. Resid.	R\$ 132	Arre
Rentabilidade	27,40	915,62	0,56	4,33	129,03	4,33	221,62	9,48	64,31	1,38	87,47	162,22	23,04	208,69	7,32	14,53	1.898,20	
Chávez Dívidas	13,61	0,69	0,00	76,27	0,11	0,80	0,11	20,92	0,35	21,01	0,00	0,61	23,06	1,59	21,73	7,64	2,38	210,60
Margem de Custo/Bônus	14,57	912,01	0,57	(0,00)	52,76	3,73	(0,11)	200,70	9,13	37,30	(0,00)	1,67	54,41	137,54	214,45	189,96	(0,31)	72,15
Rendibilidade Dívida	2,14	68,76	-120		1,69	5,63		10,59	27,45	2,98		3,74	3,79	34,41	14,47	11,14	0,96	6,10
Custo Externizado de Arre																		70,58
Orçamento de Arre																		281,18
Chávez Bônus, Renda, Alocação																		78,87
Rendibilidade de Arre																		1.538,14
Rendibilidade Total																		5,27
Paticipação - Outros Externizados																		0,23

**BANCO CCF BRASIL**  
**CÂMBIO**  
 não de referência: OUTUBRO

	Abril/mais L/C	Aumento Dívida	Benefício Corrente	Decr. Saque Fim.	Decr. Export.	Euro Note	Export. Notas	Export. Fr./Re.	Fatur. Mkt./Fimano/Preço	Frete/Porto	Carreg.	Impostos/Porto	Produtos	Reserv. ACC/CE	R\$ 132	Transf. Resid.	R\$ 132	Arre
Rentabilidade	29,41	1.091,61	0,69	149,16	5,05	229,85	5,62	67,62	2,35	99,25	135,96	26,62	229,74	8,41	16,61	2.144,15		
Chávez Dívidas	22,06	26,58	0,19	0,17	78,47	2,64	0,64	17,53	0,34	21,11	0,13	0,60	23,78	4,89	2,57	21,55	63,04	3,53
Margem de Custo/Bônus	7,35	1.067,03	0,70	(0,17)	70,69	2,41	(0,64)	40,44	9,68	(0,13)	1,35	59,47	171,07	24,05	206,19	(34,61)	13,08	1.362,14
Rendibilidade Dívida	1,31	41,14	4,75		1,90	1,91		1,311	17,82	2,49		3,94	3,33	36,01	10,37	10,66	0,20	4,71
Custo Externizado de Arre																		124,79
Orçamento de Arre																		406,80
Chávez Bônus, Renda, Alocação																		145,75
Rendibilidade de Arre																		1.591,60
Rendibilidade Total																		3,88
Paticipação - Outros Externizados																		0,31

**BANCO CCF BRASIL**  
**CÂMBIO**  
 mês de referência: NOV/2000

	Abertura I/C	Adm. de Divida	Salários e Cooper.	Despesas Oper.	Despesas Export.	Euro Nota	Export. Nota	Export. M/E	Fatur. P/Br.	Finance.	Ganho/L	Import. Prod.	Pro. Pagamento Recorrente	Pro. ACC/CE	Res. 15/17	Traf. Int. Res.	Total	Arenas	
Receita	32.01	672.71	0.31	98.10	3.75	98.10	98.10	98.10	2.19	69.36	141.10	17.54	176.33	1.62	11.31	1.507.78			
Caixa e Divida	17.58	20.49	0.14	0.01	76.40	1.92	0.41	18.25	0.47	26.70	0.11	0.61	4.49	2.10	19.94	18.10	2.98	237.19	
Margem de Contribuição	14.43	652.22	0.17	(0.01)	21.70	1.83	(0.41)	190.71	8.79	32.31	(0.11)	1.58	42.96	136.51	15.44	136.39	(12.48)	8.35	1.270.59
Reabilitação Divida	1.82	32.83	2.13		1.28	1.96		11.45	19.70	2.22		3.58	2.63	30.72	8.37	8.34	0.31	3.80	6.36
Caixa Externa de Áreas																		108.34	
Caixa Total de Áreas																		245.43	
Caixa Extr. Balive, Algodão																		113.13	
Reabilitação de Áreas																		1.049.12	
Reabilitação Total																		1.29	
Participação - Caixa Extravém																		0.21	

**BANCO CCF BRASIL**  
**CÂMBIO**  
 mês de referência: DEZ/2000

	Abertura I/C	Adm. de Divida	Salários e Cooper.	Despesas Oper.	Despesas Export.	Euro Nota	Export. Nota	Export. M/E	Fatur. P/Br.	Finance.	Ganho/L	Import. Prod.	Pro. Pagamento Recorrente	Pro. ACC/CE	Res. 15/17	Traf. Int. Res.	Total	Arenas	
Receita	35.02	488.56	0.31	72.10	3.08	196.32	9.08	34.93	2.11	54.13	2.11	12.92	149.13	4.20	8.64	1.094.34			
Caixa e Divida	15.93	28.18	0.12	0.01	75.91	1.58	0.32	14.76	0.43	26.63	0.00	0.56	4.31	1.91	19.44	21.95	2.87	234.23	
Margem de Contribuição	19.09	470.38	0.11	(0.01)	1.50	(3.81)	1.50	(0.12)	179.36	8.65	(0.00)	1.53	28.97	(1.41)	11.01	129.69	(17.75)	5.82	866.11
Reabilitação Divida	2.70	26.88	0.08		0.95			18.57	21.02	2.06		1.77	2.15	6.87	6.76	6.19	3.0*	4.67	
Caixa Externa de Áreas																		88.83	
Caixa Total de Áreas																		512.08	
Caixa Extr. Balive, Algodão																		101.26	
Reabilitação de Áreas																		670.00	
Reabilitação Total																		1.38	
Participação - Caixa Extravém																		0.28	

**Rentabilidade dos Produtos**  
Durante o Ano

Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho	
Produto	Rentab.	Lucro / Prejuízo	Produto	Rentab.	Lucro / Prejuízo	Produto	Rentab.	Lucro / Prejuízo	Produto	Rentab.	Lucro / Prejuízo
Abertura L/C	1,46	lucro	Abertura L/C	0,99	lucro	Abertura L/C	2,37	lucro	Abertura L/C	2,23	lucro
Assunção Dívida	32,76	lucro	Assunção Dívida	22,47	lucro	Assunção Dívida	2,43	lucro	Assunção Dívida	38,72	lucro
Bancário Compra	3,04	lucro	Bancário Compra	0,00	prejuízo	Bancário Compra	0,00	prejuízo	Bancário Compra	0,00	prejuízo
Desc. Saque Imp.	0,00	prejuízo	Desc. Saque Imp.	0,00	prejuízo	Desc. Saque Imp.	0,00	prejuízo	Desc. Saque Imp.	0,00	prejuízo
Docos. Export.	1,19	lucro	Docos. Export.	1,24	lucro	Docos. Export.	0,83	prejuízo	Docos. Export.	0,92	prejuízo
Euro Note	1,68	lucro	Euro Note	0,92	lucro	Euro Note	10,00	lucro	Euro Note	7,77	lucro
Export Note	0,00	prejuízo	Export Note	0,00	prejuízo	Export Note	0,00	prejuízo	Export Note	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	15,23	lucro	Export. Fin./Pta.	15,33	lucro	Export. Fin./Pta.	8,24	lucro	Export. Fin./Pta.	8,21	lucro
Flança ME	22,21	lucro	Flança ME	19,31	lucro	Flança ME	19,89	lucro	Flança ME	24,36	lucro
Finance. Pronto	2,73	lucro	Finance. Pronto	2,62	lucro	Finance. Pronto	1,76	lucro	Finance. Pronto	1,59	lucro
Finance. Futuro	0,00	prejuízo	Finance. Futuro	0,00	prejuízo	Finance. Futuro	0,00	prejuízo	Finance. Futuro	0,00	prejuízo
Garantias	5,18	lucro	Garantias	5,05	lucro	Garantias	2,65	lucro	Garantias	3,34	lucro
Import. Pronta	6,78	lucro	Import. Pronta	5,54	lucro	Import. Pronta	2,28	lucro	Import. Pronta	3,59	lucro
Pre Pagamento	49,08	lucro	Pre Pagamento	44,98	lucro	Pre Pagamento	19,97	lucro	Pre Pagamento	20,24	lucro
Renovação ACCCE	13,88	lucro	Renovação ACCCE	11,88	lucro	Renovação ACCCE	8,05	lucro	Renovação ACCCE	8,90	lucro
Res. 1637	1,45	lucro	Res. 1637	10,83	lucro	Res. 1637	6,53	lucro	Res. 1637	6,94	lucro
Transf. Int. Reais	0,22	prejuízo	Transf. Int. Reais	0,20	prejuízo	Transf. Int. Reais	2,80	lucro	Transf. Int. Reais	2,95	lucro
Turismo	9,71	lucro	Turismo	7,78	lucro	Turismo	2,43	lucro	Turismo	1,72	lucro
<b>Julho</b>		<b>Agosto</b>		<b>Setembro</b>		<b>Outubro</b>		<b>Novembro</b>		<b>Desemb.</b>	
Produto	Rentab.	Lucro / Prejuízo	Produto	Rentab.	Lucro / Prejuízo	Produto	Rentab.	Lucro / Prejuízo	Produto	Rentab.	Lucro / Prejuízo
Abertura L/C	1,63	lucro	Abertura L/C	1,31	lucro	Abertura L/C	2,14	lucro	Abertura L/C	1,82	lucro
Assunção Dívida	49,89	lucro	Assunção Dívida	26,22	lucro	Assunção Dívida	49,76	lucro	Assunção Dívida	41,14	lucro
Bancário Compra	4,72	lucro	Bancário Compra	1,10	lucro	Bancário Compra	7,20	lucro	Bancário Compra	4,75	lucro
Desc. Saque Imp.	0,00	prejuízo	Desc. Saque Imp.	0,00	prejuízo	Desc. Saque Imp.	0,00	prejuízo	Desc. Saque Imp.	0,00	prejuízo
Docos. Export.	1,47	lucro	Docos. Export.	1,11	lucro	Docos. Export.	1,09	lucro	Docos. Export.	1,28	lucro
Euro Note	3,18	lucro	Euro Note	1,04	lucro	Euro Note	5,63	lucro	Euro Note	1,91	lucro
Export Note	0,00	prejuízo	Export Note	0,00	prejuízo	Export Note	0,00	prejuízo	Export Note	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	10,95	lucro	Export. Fin./Pta.	11,86	lucro	Export. Fin./Pta.	10,59	lucro	Export. Fin./Pta.	13,11	lucro
Flança ME	23,45	lucro	Flança ME	18,31	lucro	Flança ME	27,45	lucro	Flança ME	17,82	lucro
Finance. Pronto	2,30	lucro	Finance. Pronto	2,16	lucro	Finance. Pronto	2,38	lucro	Finance. Pronto	2,22	lucro
Finance. Futuro	0,00	prejuízo	Finance. Futuro	0,00	prejuízo	Finance. Futuro	0,00	prejuízo	Finance. Futuro	0,00	prejuízo
Garantias	3,84	lucro	Garantias	3,68	lucro	Garantias	3,74	lucro	Garantias	3,94	lucro
Import. Pronta	3,20	lucro	Import. Pronta	2,23	lucro	Import. Pronta	3,79	lucro	Import. Pronta	3,33	lucro
Pre Pagamento	32,98	lucro	Pre Pagamento	29,98	lucro	Pre Pagamento	35,14	lucro	Pre Pagamento	30,72	lucro
Renovação ACCCE	11,41	lucro	Renovação ACCCE	6,78	lucro	Renovação ACCCE	14,47	lucro	Renovação ACCCE	8,37	lucro
Res. 1637	9,98	lucro	Res. 1637	8,04	lucro	Res. 1637	11,14	lucro	Res. 1637	8,84	lucro
Transf. Int. Reais	0,41	prejuízo	Transf. Int. Reais	0,15	prejuízo	Transf. Int. Reais	0,20	prejuízo	Transf. Int. Reais	0,31	prejuízo
Turismo	4,90	lucro	Turismo	3,13	lucro	Turismo	6,10	lucro	Turismo	3,80	lucro

A tabela abaixo apresenta o cálculo da rentabilidade de cada produto para o período estudado. Para tal, somou-se primeiro as receitas e os custos diretos de cada produto nos meses do período, obtendo-se, assim, valores totais para o período. A divisão da receita total pelo custo direto total de cada produto resultou na rentabilidade de cada um.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE
Assunção Dívida	8151,52	206,33	39,5
Pre Pagamento	1559,66	58,19	26,8
Fiança M/E	111,01	5,30	20,9
Export. Fin./Pta.	2500,19	236,31	10,6
Renovação ACC/CE	207,32	23,36	8,9
Res. 1537	2097,16	240,51	8,7
Turismo	134,09	33,99	3,9
Garantias	26,20	7,22	3,6
Bancário Compra	3,69	1,29	2,9
Euro Note	44,50	16,30	2,7
Import. Pronta	821,76	305,89	2,7
Financ. Pronto	707,58	327,57	2,2
Abertura L/C	325,12	185,17	1,8
Doctos. Export.	1159,24	924,26	1,3
Transf. Int. Reais	66,51	209,62	0,3
Desc. Saque Imp.	0,00	0,76	0,0
Export Note	0,00	3,25	0,0
Financ. Futuro	0,00	5,67	0,0

Tab. 8.7 - Rentabilidade total dos produtos no período (valores em US\$mil).

De posse da tabela acima, pode-se estratificar os produtos da área de Câmbio de acordo com suas rentabilidades nas seguintes classes: rentabilidade menor que 1 (prejuízo), rentabilidade igual a 1 (nem prejuízo, nem lucro), rentabilidade entre 1 e 5 (pequeno lucro) e rentabilidade maior que 5 (grande lucro). A tabela abaixo ilustra essa estratificação:

CLASSE	PRODUTOS
rentabilidade menor que 1	Transf. Int. Reais, Desc. Saque Imp., Export Note e Financ. Futuro
rentabilidade igual a 1	
rentabilidade entre 1 e 5	Turismo, Garantias, Bancário Compra, Euro Note, Import. Pronta, Financ. Pronto, Abertura L/C e Doctos. Export.
rentabilidade maior que 5	Assunção Dívida, Pré Pagamento, Fiança M/E, Export. Fin./Pta., Renovação ACC/CE e Res. 1537

Tab. 8.8 - Estratificação dos produtos segundo suas rentabilidades.

## **CAPÍTULO 9**

### *Comentários Finais*

*"Não rir, não lamentar, nem amaldiçoar;  
mas compreender".*

*Baruch de Spinoza*

O presente trabalho cumpriu seu objetivo principal: a criação de uma metodologia que possibilita identificar os produtos bancários que trazem lucro para a instituição e aqueles que trazem prejuízo através do Custo Baseado nas Atividades.

Para tal, a metodologia utilizada enfocou o produto bancário como um produto manufaturado. Através do levantamento do mapa de processos dos produtos e das atividades diretamente ligadas a eles, estudou-se a dinâmica de seus custos.

Com isso, os diretores das áreas de negócio do banco poderão contar com números mais precisos quando buscarem analisar a rentabilidade dos produtos que operam e/ou desejarem decidir a inclusão ou exclusão de um produto bancário.

Vale ressaltar, porém, que a metodologia proposta não é e nem pretende ser universal e aplicável a qualquer instituição bancária. A implementação do ABC está fortemente associada ao convencimento de que ele será um agente eficaz de mudanças para a empresa, devendo ela, após estar convencida de suas vantagens e benefícios, encará-lo como um investimento e desenhar uma estratégia adequada de implementação; estratégia esta particular de cada empresa.

A pressão pela competitividade global que se vem observando a partir da última década, tem trazido à mesa de discussões das empresas problemas que até então permaneciam ocultos; problemas que estão muito ligados à qualidade dos produtos e dos serviços de atendimento aos clientes, como tornar os custos competitivos, como reduzir o tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos, etc.

Os números dos relatórios gerenciais baseados nos métodos tradicionais de custeio (por absorção ou o direto), quer pelos conceitos nele subjacentes, quer pela constatação das contradições entre os números e os objetos mensurados, acabam prejudicando a acurácia da informação gerada. De outro lado, conforme visto neste trabalho, o ABC permite adequado e satisfatório conhecimento sobre os objetos por ele mensurados, trazendo à luz uma realidade surpreendente, a qual exige ações dos administradores que requerem novas atitudes e comportamentos, ajudando-os assim para enfrentarem esta nova realidade.

O sucesso da implementação do ABC depende de quatro fatores-chave:

1. o ABC tem o suporte e participação da alta administração da empresa em seu projeto de implementação;
2. o desenho do ABC, sua metodologia e resultados da implementação são claramente compreensíveis e explicáveis;

3. as informações geradas pelo ABC, seu uso e metodologia são facilmente acessíveis;
4. todos os envolvidos no projeto ABC sentem-se seus "donos".

Contribuem ainda para o sucesso da implementação do ABC os seguintes fatores:

- os **relatórios gerados pelo ABC devem ser úteis**: só relatórios comprehensíveis, relevantes às decisões de seus usuários e que contenham informações acuradas reforçarão o sucesso da implementação do ABC;
- o **modelo ABC da empresa deve ser sempre atualizado**: a rápida introdução de novos produtos acaba requerendo que o desenho do ABC seja sempre atualizado;
- os **sistemas de suporte ao ABC devem ser sempre melhorados**: aperfeiçoando-se as técnicas e os sistemas de coleta de dados, como o propósito de reduzir os custos e o processo de contínua atualização do modelo ABC da empresa;

Pretende-se, a partir desta experiência com a área de Câmbio do banco, estender a metodologia de cálculo de rentabilidade dos produtos para as demais áreas de negócios da instituição, realizando, quando necessário, as devidas adaptações às particularidades de cada uma.

Ao final de cansativo, mas gratificante trabalho, a empresa terá em mãos um instrumento muito valioso para as tomadas de decisão, instrumento este que fornecerá informações precisas e rápidas para que a instituição financeira esteja sempre pronta para responder às variações do mercado, variações estas muito mais freqüentes no mercado financeiro.

*lim. 10/06/07  
d. Ricardo*

## ***BIBLIOGRAFIA***

1. LAMY, Roberto - Custo de Produtos e Serviços Bancários. São Paulo, Biblioteca IBCB (Instituto Brasileiro de Capacitação Bancária), 1988.
2. HASTINGS, David F. - Custos de Serviços Bancários. Tese para obtenção de Título de Mestre da FEA-USP.
3. HASTINGS, David F. - Sistemas de Custos Bancários, Conceituação, Montagem e Uso. São Paulo, Biblioteca IBCB (Instituto Brasileiro de Capacitação Bancária), 1986.
4. SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay - Gestão Estratégica de Custos - A Nova Ferramenta para a Vantagem Competitiva. Editora Campus, 1993.
5. CHING, Hong Yuh - Gestão Baseada em Custo por Atividades. Editora Atlas, São Paulo, 1995.
6. NAKAGAWA, Masayuki - ABC: Custo Baseado em Atividades. Editora Atlas, São Paulo, 1995.
7. NAKAGAWA, Masayuki - Gestão Estratégica de Custos - Conceito, Sistemas e Implementação. Editora Atlas, São Paulo, 1993.
8. MARTINS, Eliseu e Equipe de Professores da FEA da USP - Contabilidade Introdutória. Editora Atlas, 7a. edição, São Paulo, 1988.
9. TUNG, Nguyen H. - Controladoria Financeira das Empresas - Uma Abordagem Prática. Edições Universidade, 7a. edição, 1985.
10. COELHO, Marcio Novaes - Notas de aula do curso de Custos e Finanças. Escola Politécnica de São Paulo.
11. FORTUNA, Eduardo - Mercado Financeiro - Produtos e Serviços. Qualitymark Editora, 8a. edição, 1996.

12. Manual de Produtos e Serviços - Banco CCF Brasil. Versão 1.0, 1995.
13. II PROCAM - Programa para Formação de Profissionais na Área de Câmbio. Apostila elaborada pelo Prof. Walter Lazari, A & A Amador Associados, 1996.
14. NICOLETTI, Antonio Maximiano - Conhecimentos Elementares de Comércio Exterior e Câmbio. Edições Aduaneiras, 2a. edição, 1990.
15. DAYAN, Salim - Desenvolvimento de um Sistema para Controle e Gerenciamento de Produtos em um Banco Múltiplo. Trabalho de Formatura, São Paulo, EPUSP - Depto. de Engenharia de Produção, 1993.
16. SATO, Marcio - Modelo Estratégico para Análise de Rentabilidade de Produtos Bancários. Trabalho de Formatura, São Paulo, EPUSP - Depto. de Engenharia de Produção, 1993.
17. ISHIGAMI, Fábio Ohara - Sistema de Controle de Gestão para um Banco de Investimentos. Trabalho de Formatura, São Paulo, EPUSP - Depto. de Engenharia de Produção, 1991.
18. KATSUDA, Heitor Shunji - Sistema de Custos para Análise de Rentabilidade e Performance em uma Instituição Financeira. Trabalho de Formatura, São Paulo, EPUSP - Depto. de Engenharia de Produção, 1990.

## ***ANEXO A***

*Este anexo contem, para os meses de fevereiro a dezembro de 1996:*

- . Custos da área de câmbio*
- . Custos das atividades*
- . Volume das operações por produto*
- . Custo direto dos produtos*
- . Rentabilidade dos produtos*
- . Resultado da área*

**FEVEREIRO**

DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO mês de referência: Fevereiro / 96			
ADMINISTRATIVAS	US\$ (000)	PESSOAL	US\$ (000)
água, energia e gás	0,00	benefícios	14,44
aluguéis e condomínio	0,38	encargos sociais	36,66
comunicação	21,21	honorários, proventos	155,57
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	1,07	tremamento	0,00
materiais	0,16	estagiários	1,31
processamento de dados	12,30	SUBTOTAL	207,98
promoções e relações públicas	10,17		
propaganda e publicidade	0,00	TOTAL DE DESPESAS	297,48
publicações	0,00		
seguros	0,54		
serviços de terceiros	3,06		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,16		
transportes	0,89		
viagens	0,73		
outras despesas administrativas	38,85		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>89,51</b>		

Tab. B.1 - Custos do mês de fevereiro / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	39.100,24
fechar câmbio	7.5	7.9	16.430,42
calcular spread	9.0	9.4	19.550,12
acompanhar risco	4.5	4.7	9.775,06
registrar operação	2.0	2.1	4.367,58
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	52.202,98
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	39.100,24
arbitrar câmbio	4.5	4.7	9.775,06
acompanhar oper.	6.0	6.4	13.310,72
zerar posição	2.0	2.1	4.367,58

Tab. B.2 - Custo das atividades do mês de fevereiro / 96.

ATIVIDADE: abertura e encerramento da operação e cláusula COST-DRIVER: nenhuma de oper. c/ abertura realizadas no período CUSTO (US\$): 39100,24										ATIVIDADE: fechar cláusula para a operação COST-DRIVER: nenhuma de oper. realizadas no período CUSTO (US\$): 16130,42										ATIVIDADE: iniciar e encerrar operações com contas custo driver CUSTO (US\$): 19550,12									
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$										
Abertura L/C	243	9,7%	3 807,47	Abertura Divida Bancária Conta	270	9,3%	13265,57	Abertura L/C	283	9,7%	1 903,88	Assunção Divida Bancária Conta	0	0,0%	9,3%	Assunção Divida Bancária Conta	270	9,3%	1 816,43										
Ausangue Divida Bancária Conta	0	0,0%	3 632,57	Bancário Conta	0	0,0%	0,60	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00										
Des. Saque Imp.	1	0,0%	14,95	Des. Saque Imp.	1	0,0%	0,65	Des. Saque Imp.	1	0,0%	0,65	Des. Saque Imp.	1	0,0%	0,65	Des. Saque Imp.	1	0,0%	0,65										
Dócto. Export.	865	33,1%	12.929,27	Dócto. Export.	961	33,1%	5.433,46	Dócto. Export.	961	33,1%	5.433,46	Dócto. Export.	961	33,1%	5.433,46	Dócto. Export.	961	33,1%	5.433,46										
Euro Note	5	0,2%	74,74	Euro Note	5	0,2%	28,27	Euro Note	5	0,2%	28,27	Euro Note	5	0,2%	33,64	Euro Note	5	0,2%	33,64										
Export Note	5	0,2%	74,74	Export Note	5	0,2%	28,27	Export Note	5	0,2%	28,27	Export Note	5	0,2%	33,64	Export Note	5	0,2%	33,64										
Export Fin./Pra.	153	5,8%	2.287,18	Export Fin./Pra.	170	5,8%	961,17	Export Fin./Pra.	170	5,8%	961,17	Export Fin./Pra.	170	5,8%	1 143,68	Export Fin./Pra.	170	5,8%	1 143,68										
Fluxo M/E	5	0,2%	74,74	Fluxo M/E	5	0,2%	28,27	Fluxo M/E	5	0,2%	28,27	Fluxo M/E	5	0,2%	33,64	Fluxo M/E	5	0,2%	33,64										
Fluxo Fin./Pra.	320	12,2%	4.776,16	Fluxo Fin./Pra.	355	12,2%	2.067,16	Fluxo Fin./Pra.	355	12,2%	2.067,16	Fluxo Fin./Pra.	355	12,2%	2.067,16	Fluxo Fin./Pra.	355	12,2%	2.067,16										
Financ. Future	1	0,0%	14,95	Financ. Future	1	0,0%	5,65	Financ. Future	1	0,0%	5,65	Financ. Future	1	0,0%	6,73	Financ. Future	1	0,0%	6,73										
Gerência	5	0,2%	74,74	Gerência	6	0,2%	33,92	Gerência	6	0,2%	33,92	Gerência	6	0,2%	40,37	Gerência	6	0,2%	40,37										
Import. Pronta	2666	10,2%	3 948,92	Import. Pronta	295	10,2%	1.667,92	Import. Pronta	295	10,2%	1.667,92	Import. Pronta	295	10,2%	1 984,61	Import. Pronta	295	10,2%	1 984,61										
Pré Pagamento	14	0,5%	209,28	Pré Pagamento	16	0,6%	90,16	Pré Pagamento	16	0,6%	90,16	Pré Pagamento	16	0,6%	107,54	Pré Pagamento	16	0,6%	107,54										
Renovação ACC/CE	11	0,4%	164,44	Renovação ACC/CE	13	0,4%	73,50	Renovação ACC/CE	13	0,4%	73,50	Renovação ACC/CE	13	0,4%	87,17	Renovação ACC/CE	13	0,4%	87,17										
Rota 1537	175	6,7%	2.610,07	Rota 1537	194	6,7%	1.096,87	Rota 1537	194	6,7%	1.096,87	Rota 1537	194	6,7%	1.305,14	Rota 1537	194	6,7%	1.305,14										
Transf. Int. Reais	268	10,3%	4 008,28	Transf. Int. Reais	298	10,3%	1.684,88	Transf. Int. Reais	298	10,3%	1.684,88	Transf. Int. Reais	298	10,3%	2.004,80	Transf. Int. Reais	298	10,3%	2.004,80										
Turismo	25	1,0%	316,71	Turismo	28	1,0%	119,31	Turismo	28	1,0%	119,31	Turismo	28	1,0%	188,17	Turismo	28	1,0%	188,17										
ATIVIDADE: regular operações com clientes da BC/C										ATIVIDADE: regular operações com clientes da BC/C																			
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$										
Abertura L/C	1528	9,7%	951,60	Abertura L/C	283	9,7%	423,34	Abertura L/C	283	9,7%	5 084,98	Assunção Divida Bancária Conta	270	9,3%	4 830,52	Assunção Divida Bancária Conta	270	9,3%	4 830,52										
Ausangue Divida Bancária Conta	1458	9,3%	907,97	Ausangue Divida Bancária Conta	270	9,3%	405,80	Ausangue Divida Bancária Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00										
Des. Saque Imp.	3	0,0%	1,87	Des. Saque Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Saque Imp.	1	0,0%	1,50	Dócto. Saque Imp.	1	0,0%	17,96	Dócto. Saque Imp.	1	0,0%	17,96										
Dócto. Export.	6	0,0%	3,74	Dócto. Export.	961	33,1%	1.444,34	Dócto. Export.	961	33,1%	1.444,34	Dócto. Export.	961	33,1%	17 264,26	Dócto. Export.	961	33,1%	17 264,26										
Euro Note	189	33,1%	3 231,70	Euro Note	5	0,2%	7,51	Euro Note	5	0,2%	7,51	Euro Note	5	0,2%	89,82	Euro Note	5	0,2%	89,82										
Export Note	10	0,2%	18,68	Export Note	5	0,2%	7,51	Export Note	5	0,2%	7,51	Export Note	5	0,2%	89,82	Export Note	5	0,2%	89,82										
Export. Fin./Pra.	30	0,2%	18,68	Export. Fin./Pra.	170	5,8%	255,50	Export. Fin./Pra.	170	5,8%	255,50	Export. Fin./Pra.	170	5,8%	3 034,93	Export. Fin./Pra.	170	5,8%	3 034,93										
Fluxo M/E	30	0,2%	18,68	Fluxo M/E	5	0,2%	7,51	Fluxo M/E	5	0,2%	7,51	Fluxo M/E	5	0,2%	89,82	Fluxo M/E	5	0,2%	89,82										
Financ. Future	1917	12,2%	1.193,81	Financ. Future	355	12,2%	533,55	Financ. Future	355	12,2%	533,55	Financ. Future	355	12,2%	6 377,34	Financ. Future	355	12,2%	6 377,34										
Financ. Future	30	0,0%	18,68	Financ. Future	1	0,0%	1,50	Financ. Future	1	0,0%	1,50	Financ. Future	1	0,0%	17,96	Financ. Future	1	0,0%	17,96										
Gerência	1593	10,1%	992,04	Import. Pronta	285	10,2%	443,37	Import. Pronta	285	10,2%	443,37	Import. Pronta	295	10,2%	5 299,64	Import. Pronta	16	0,6%	287,46										
Import. Pronta	84	0,5%	52,31	Import. Pronta	16	0,6%	24,05	Import. Pronta	16	0,6%	24,05	Import. Pronta	13	0,4%	211,54	Import. Pronta	16	0,6%	211,54										
Pré Pagamento	66	0,4%	41,39	Pré Pagamento	13	0,4%	19,54	Pré Pagamento	13	0,4%	19,54	Pré Pagamento	13	0,4%	349,19	Pré Pagamento	13	0,4%	349,19										
Renovação ACC/CE	1048	6,7%	652,39	Renovação ACC/CE	194	6,7%	291,57	Renovação ACC/CE	194	6,7%	291,57	Renovação ACC/CE	194	6,7%	3 493,34	Renovação ACC/CE	194	6,7%	3 493,34										
Rota 1537	1609	10,3%	1.002,13	Transf. Int. Reais	298	10,3%	441,88	Transf. Int. Reais	298	10,3%	441,88	Transf. Int. Reais	28	1,0%	501,02	Transf. Int. Reais	28	1,0%	501,02										
ATIVIDADE: manter relações com clientes e fornecedores										ATIVIDADE: manter cláusulas no mercado																			
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$										
Abertura L/C	92111,01	6,1%	2.168,14	Abertura L/C	1698	9,7%	93,76	Abertura L/C	1698	9,7%	1.296,64	Assunção Divida Bancária Conta	1620	9,3%	1.236,40	Assunção Divida Bancária Conta	91111,01	6,1%	264,53										
Ausangue Divida Bancária Conta	259,00	0,0%	6,464,21	Bancário Conta	1	0,0%	1,68	Bancário Conta	3	0,0%	2,59	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00										
Des. Saque Imp.	3.121,19	0,2%	78,24	Des. Saque Imp.	6	0,0%	3,36	Des. Saque Imp.	6	0,0%	4,58	Des. Saque Imp.	3	0,0%	8,74	Des. Saque Imp.	3	0,0%	8,74										
Dócto. Export.	100.176,61	6,4%	2.490,36	Dócto. Export.	5766	33,1%	2.22,01	Dócto. Export.	5766	33,1%	4.401,93	Dócto. Export.	100	0,0%	278,18	Dócto. Export.	100	0,0%	278,18										
Euro Note	70.500,00	4,3%	1.753,36	Euro Note	30	0,2%	16,82	Euro Note	30	0,2%	22,90	Euro Note	70	0,0%	4 166,08	Euro Note	70	0,0%	4 166,08										
Export Note	5.949,98	0,4%	148,27	Export Note	1020	5,8%	571,74	Export Note	1020	5,8%	778,54	Export Note	172.735,01	11,0%	480,42	Export Note	172.735,01	11,0%	480,42										
Export Fin./Pra.	172.315,91	11,0%	4.300,88	Export Fin./Pra.	30	0,2%	16,82	Export Fin./Pra.	30	0,2%	22,90	Export Fin./Pra.	5.661,63	0,4%	16,10	Export Fin./Pra.	5.661,63	0,4%	16,10										
Fluxo M/E	5.461,63	0,4%	145,93	Fluxo M/E	2130	12,2%	193,93	Fluxo M/E	2130	12,2%	193,93	Fluxo M/E	62.613,50	4,0%	12,77	Fluxo M/E	62.613,50	4,0%	12,77										
Fluxo Fin./Pra.	62.631,50	4,0%	155,44	Fluxo Fin./Pra.	6	0,0%	3,36	Fluxo Fin./Pra.	6	0,0%	4,58	Fluxo Fin./Pra.	1.924,89	0,1%	5,35	Fluxo Fin./Pra.	1.924,89	0,1%	5,35										
Financ. Future	1.924,89	0,1%	47,93	Financ. Future	36	0,2%	20,18	Financ. Future	36	0,2%	27,48	Financ. Future	2.184,70	0,1%	6,08	Financ. Future	2.184,70	0,1%	6,08										
Gerência	2.184,70	0,1%	54,40	Gerência	1770	10,1%	992,14	Gerência	1770	10,1%	1.340,99	Gerência	61.400,00	3,9%	81,78	Gerência	61.400,00	3,9%	81,78										
Import. Pronta	29.492,75	1,9%	732,09	Import. Pronta	96	0,6%	51,81	Import. Pronta	96	0,6%	73,27	Import. Pronta	22.180,54	1,4%	61,69	Import. Pronta	22.180,54	1,4%	61,69										
Pré Pagamento	61.400,00	3,9%	1.328,78	Pré Pagamento	78	0,4%	43,72	Pré Pagamento	78	0,4%	59,54	Pré Pagamento	57.449,94	3,7%	159,76	Pré Pagamento	57.449,94	3,7%	159,76										
Renovação ACC/CE	22.180,54	1,4%	552,27	Renovação ACC/CE	1164	6,7%	632,46	Renovação ACC/CE	1164	6,7%	888,45	Renovação ACC/CE	603.881,82	38,4%	45,53	Renovação ACC/CE	603.881,82	38,4%	45,53										
Rota 1537	57.449,94	3,7%	1.430,43	Rota 1537	1788	10,3%	1.022,23	Rota 1537	1788	10,3%	1.164,33	Rota 1537	168	1,0%	1.164,33	Rota 1537	168	1,0%	1.164,33										
Transf. Int. Reais	603.881,82	38,4%	407,64	Transf. Int. Reais	168	1,0%	94,17	Transf. Int. Reais	168	1,0%	119,31	Transf. Int. Reais	168	1,0%	119,31	Transf. Int. Reais	168	1,0%	119,31										
ATIVIDADE: regular operações com clientes e fornecedores										CUSTO DRIVER: nenhuma operação com cliente ou fornecedor realizada no período CUSTO (US\$): 13.310,72																			
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%																			

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	18.653,00	Financ. Pronto	21.829,81
Assunção Dívida	22.470,69	Financ. Futuro	111,76
Bancário Compra	5,84	Garantias	392,65
Desc. Saque Imp.	145,45	Import. Pronta	17.513,51
Doctos. Export.	57.169,74	Pré Pagamento	2.597,82
Euro Note	2.243,82	Renovação ACC/CE	1.336,79
Export Note	457,22	Res. 1537	12.572,35
Export. Fin./Pta.	14.404,81	Transf. Int. Reais	33.584,87
Fiança M/E	454,64	Turismo	2.038,23

Tab. B.3 - Custo direto dos produtos no mês de fevereiro / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	18.364,14	18.653,00	0,98	prejuízo
Assunção Dívida	504.933,15	22.470,69	22,47	lucro
Bancário Compra	0,00	5,84	0,00	prejuízo
Desc. Saque Imp.	0,00	145,45	0,00	prejuízo
Doctos Export	70.617,61	57.169,74	1,24	lucro
Euro Note	2.073,42	2.243,82	0,92	prejuízo
Export Note	0,00	457,22	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	220.794,63	14.404,81	15,33	lucro
Fiança M/E	8.781,10	454,64	19,31	lucro
Financ. Pronto	57.205,12	21.829,81	2,62	lucro
Financ. Futuro	0,00	111,76	0,00	prejuízo
Garantias	1.982,84	392,65	5,05	lucro
Import. Pronta	44.458,46	17.513,51	2,54	lucro
Pré Pagamento	116.855,79	2.597,82	44,98	lucro
Renovação ACC/CE	8.465,12	1.336,79	6,33	lucro
Res. 1537	136.192,32	12.572,35	10,83	lucro
Transf. Int. Reais	6.719,95	33.584,87	0,20	prejuízo
Turismo	15.862,68	2.038,23	7,78	lucro

Tab. B.4 - Rentabilidade dos produtos no mês de fevereiro / 96 (valores em US\$).

RECEITA	1.213,31
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	207,98
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.005,32
RENTABILIDADE DIRETA	5,83
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	89,51
CUSTO TOTAL DA ÁREA	297,49
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	84,66
RESULTADO DA ÁREA	831,15
RENTABILIDADE TOTAL	3,15
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	30%

Tab. B.5 - Resultado da área no mês de fevereiro / 96 (valores em US\$ mil).

**MARCO**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO</b> mês de referência: Março / 96			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$ (000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$ (000)</b>
água, energia e gás	0,00	benefícios	15,23
aluguéis e condomínio	0,59	encargos sociais	36,14
comunicação	19,41	honorários, proventos	181,21
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
mantenção e conservação	1,61	treinamento	0,38
materiais	0,01	estagiários	1,81
processamento de dados	12,53	<b>SUBTOTAL</b>	<b>234,76</b>
promoções e relações públicas	0,00		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>304,39</b>
publicações	0,61		
seguros	0,54		
serviços de terceiros	2,46		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,00		
transportes	0,46		
viagens	1,36		
outras despesas administrativas	30,06		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>69,63</b>		

Tab. B.6 - Custos do mês de março / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	44.134,88
fechar câmbio	7.5	7.9	18.546,04
calcular spread	9.0	9.4	22.067,44
acompanhar risco	4.5	4.7	11.033,72
registrar operação	2.0	2.1	4.929,96
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	58.924,76
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	44.134,88
arbitrar câmbio	4.5	4.7	11.033,72
acompanhar oper.	6.0	6.4	15.024,64
zerar posição	2.0	2.1	4.929,96

Tab. B.7 - Custo das atividades do mês de março / 96.

ATIVIDADE: gerar crédito de operação para o cliente				CUSTO DRIVER: níveis de oper. e/ou serviços realizados no período				CUSTO (US\$): 44.154,88				ATIVIDADE: fechar crédito para a operação				CUSTO DRIVER: níveis de oper. realizadas no período				CUSTO (US\$): 16.546,04				ATIVIDADE: fechar crédito para a operação				CUSTO DRIVER: níveis de oper. realizadas no período			
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$
Abrir L/C	89	4,5%	1.906,76	Abrir L/C	99	4,5%	838,77	Abrir L/C	99	4,5%	998,02	Abrir Dívida	68	3,1%	685,31	Abrir Dívida	68	3,1%	10,08	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%
Bancário Correia	61	3,1%	1.371,51	Abrir Dívida	68	3,1%	576,12	Abrir Dívida	68	3,1%	10,08	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%								
Des. Saque Imp.	1	0,1%	22,41	Bancário Correia	1	0,0%	847	Des. Saque Imp.	0	0,0%	0,0%	Des. Saque Imp.	0	0,0%	0,0%	Des. Saque Imp.	0	0,0%	0,0%	Des. Saque Imp.	0	0,0%	0,0%								
Doctor Export.	0	0,0%	0,00	Des. Saque Imp.	0	0,0%	0,00	Doctor Export.	926	42,3%	7845,42	Doctor Export.	926	42,3%	9355,06	Doctor Export.	926	42,3%	10,08	Euro Note	1	0,0%	0,0%	Euro Note	1	0,0%	0,0%				
Euro Note	833	42,3%	18.676,76	Doctor Export.	1	0,0%	847	Euro Note	1	0,0%	847	Euro Note	1	0,0%	0,0%	Euro Note	1	0,0%	0,0%	Euro Note	1	0,0%	0,0%								
Export Note	0	0,0%	22,41	Export Fin/Pa.	1	0,0%	0,00	Export Fin/Pa.	155	7,1%	131,22	Export Fin/Pa.	155	7,1%	1.562,56	Export Fin/Pa.	155	7,1%	10,08	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%				
Export Fin/Pa.	140	7,1%	3.126,24	Export Fin/Pa.	1	0,0%	847	Fluxo M/E	1	0,0%	847	Fluxo M/E	1	0,0%	10,08	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%								
Fluxo M/E	1	0,1%	22,41	Fluxo M/E	1	0,0%	847	Fluxo M/E	1	0,0%	847	Fluxo M/E	1	0,0%	10,08	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%								
Fluxo Ponto	329	16,7%	7.381,96	Fluxo Ponto	366	16,7%	3.100,89	Fluxo Ponto	366	16,7%	3.689,67	Fluxo Ponto	366	16,7%	3.689,67	Fluxo Ponto	366	16,7%	0,0%	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,0%								
Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,0%	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,0%								
Garantia	7	0,4%	1.486,05	Garantia	8	0,4%	67,78	Garantia	8	0,4%	67,78	Garantia	8	0,4%	80,65	Garantia	8	0,4%	0,0%	Garantia	8	0,4%	0,0%								
Import. Pronta	245	12,4%	3.809,96	Import. Pronta	273	12,4%	2.304,49	Import. Pronta	273	12,4%	2.721,05	Import. Pronta	273	12,4%	12,4%	Import. Pronta	19	0,9%	191,34	Pre Pagamento	19	0,9%	191,34								
Pre Pagamento	17	0,9%	17,928	Pre Pagamento	19	0,9%	160,98	Pre Pagamento	19	0,9%	160,98	Pre Pagamento	19	0,9%	191,34	Renovatio ACC/CE	9	0,5%	90,73	Renovatio ACC/CE	9	0,5%	90,73								
Renovatio ACC/CE	8	0,4%	17,928	Renovatio ACC/CE	1337	219	10,0%	Renovatio ACC/CE	1337	219	10,0%	Renovatio ACC/CE	1337	219	10,0%	Renovatio ACC/CE	1337	219	10,0%	Renovatio ACC/CE	1337	219	10,0%								
Res. 1537	187	10,0%	4.417,07	Res. 1537	12	0,6%	268,92	Res. 1537	14	0,6%	118,61	Res. 1537	14	0,6%	141,13	Res. 1537	14	0,6%	141,13	Transf. Int. Reais	31	1,4%	312,51	Transf. Int. Reais	31	1,4%	312,51				
Transf. Int. Reais	28	1,4%	625,25	Transf. Int. Reais	31	1,4%	262,64	Transf. Int. Reais	31	1,4%	262,64	Transf. Int. Reais	31	1,4%	312,51	Transf. Int. Reais	31	1,4%	312,51	Transf. Int. Reais	31	1,4%	312,51								
ATIVIDADE: encaminhar reboque de operação				CUSTO DRIVER: níveis de oper. realizadas no período				CUSTO (US\$): 59.924,76				ATIVIDADE: detectar necessidade do cliente				CUSTO DRIVER: níveis de oper. realizadas no período				CUSTO (US\$): 59.924,76				ATIVIDADE: detectar necessidade do cliente				CUSTO (US\$): 59.924,76			
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$
Abrir L/C	535	4,5%	4.989,73	Abrir L/C	99	4,5%	222,96	Abrir L/C	99	4,5%	2.664,94	Abrir Dívida	68	3,1%	1.810,46	Abrir Dívida	68	3,1%	26,92	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%
Abrir Dívida	367	3,1%	347,16	Abrir Dívida	68	3,1%	153,15	Abrir Dívida	68	3,1%	1.810,46	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%	Bancário Correia	1	0,0%	0,0%								
Bancário Correia	3	0,1%	2,80	Bancário Correia	1	0,0%	2,25	Bancário Correia	1	0,0%	2,25	Bancário Correia	1	0,0%	2,25	Bancário Correia	1	0,0%	2,25	Bancário Correia	1	0,0%	2,25								
Des. Saque Imp.	5	0,4%	4.664,85	Des. Saque Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Saque Imp.	926	42,3%	2.082,49	Des. Saque Imp.	926	42,3%	24.926,60	Des. Saque Imp.	926	42,3%	24.926,60	Doctor Export.	1	0,0%	0,0%	Doctor Export.	1	0,0%	0,0%				
Doctor Export.	5000	42,3%	4.664,85	Doctor Export.	1	0,0%	0,00	Doctor Export.	1	0,0%	0,00	Doctor Export.	1	0,0%	0,00	Doctor Export.	1	0,0%	0,00	Euro Note	1	0,0%	0,0%	Euro Note	1	0,0%	0,0%				
Euro Note	6	0,1%	5,60	Euro Note	1	0,0%	5,60	Euro Note	1	0,0%	5,60	Euro Note	1	0,0%	5,60	Euro Note	1	0,0%	5,60	Export Fin/Pa.	155	7,1%	1.712,38	Export Fin/Pa.	155	7,1%	1.712,38				
Export Note	5	0,1%	4,66	Export Note	155	7,1%	349,08	Export Note	155	7,1%	349,08	Export Note	155	7,1%	349,08	Export Note	155	7,1%	349,08	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%				
Export. Fin/Pa.	837	7,1%	780,83	Export. Fin/Pa.	1	0,0%	2,25	Export. Fin/Pa.	1	0,0%	2,25	Export. Fin/Pa.	1	0,0%	2,25	Export. Fin/Pa.	1	0,0%	2,25	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%	Fluxo M/E	1	0,0%	0,0%				
Fluxo M/E	6	0,1%	5,60	Fluxo M/E	1	0,0%	16,74	Fluxo M/E	1	0,0%	16,74	Fluxo M/E	1	0,0%	16,74	Fluxo M/E	1	0,0%	16,74	Fluxo M/E	1	0,0%	16,74								
Fluxo Ponto	976	16,7%	1.943,77	Fluxo Ponto	366	16,7%	824,29	Fluxo Ponto	366	16,7%	824,29	Fluxo Ponto	366	16,7%	824,29	Fluxo Ponto	366	16,7%	824,29	Fluxo Ponto	366	16,7%	824,29								
Fluxo Ponto	4	0,4%	3,73	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00	Fluxo Ponto	0	0,0%	0,00								
Garantia	42	0,4%	59,18	Garantia	8	0,4%	18,02	Garantia	8	0,4%	18,02	Garantia	8	0,4%	18,02	Garantia	8	0,4%	18,02	Garantia	8	0,4%	18,02								
Import. Pronta	102	0,9%	93,16	Import. Pronta	19	0,9%	42,79	Import. Pronta	19	0,9%	42,79	Import. Pronta	19	0,9%	42,79	Import. Pronta	19	0,9%	42,79	Import. Pronta	19	0,9%	42,79								
Pre Pagamento	48	0,4%	44,78	Pre Pagamento	9	0,4%	20,27	Pre Pagamento	9	0,4%	20,27	Pre Pagamento	9	0,4%	20,27	Pre Pagamento	9	0,4%	20,27	Pre Pagamento	9	0,4%	20,27								
Renovatio ACC/CE	183	10,0%	1.103,24	Renovatio ACC/CE	219	10,0%	493,12	Renovatio ACC/CE	219	10,0%	493,12	Renovatio ACC/CE	219	10,0%	5.895,17	Renovatio ACC/CE	219	10,0%	5.895,17	Res. 1537	14	0,6%	37,86	Res. 1537	14	0,6%	37,86				
Res. 1537	167	1,4%	156,17	Res. 1537	31	1,4%	69,82	Res. 1537	31	1,4%	69,82	Res. 1537	31	1,4%	834,48	Res. 1537	31	1,4%	834,48	Transf. Int. Reais	94	10,0%	5.104,64	Transf. Int. Reais	94	10,0%	5.104,64				
Transf. Int. Reais	72	0,6%	1.207,79	Transf. Int. Reais	186	1,4%	76,92	Transf. Int. Reais	186	1,4%	76,92	Transf. Int. Reais	186	1,4%	212,60	Transf. Int. Reais	186	1,4%	212,60	Transf. Int. Reais	186	1,4%	212,60								
ATIVIDADE: manter relação e credenciamento				CUSTO DRIVER: níveis de oper. realizados no período				CUSTO (US\$): 44.154,68				ATIVIDADE: acompanhar operações em aberto				CUSTO DRIVER: níveis de oper. realizadas no período				CUSTO (US\$): 15.024,64				ATIVIDADE: acompanhar operações em aberto				CUSTO (US\$): 4.219,96			
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$
Abrir L/C	41.798,68	6,6%	2.901,95	Abrir L/C	594	4,5%	342,83	Abrir L/C	594	4,5%	678,68	Abrir Dívida	68	3,1%	1.341,34	Abrir Dívida	68	3,1%	6.070,68	Abrir Dívida	68	3,1%	6.070,68	Abrir Dívida	68	3,1%	6.070,68	Abrir Dívida	68	3,1%	6.070,68
Abrir Dívida	5.000,00	0,7%	306,77	Abrir Dívida	3	0,0%	2,52	Abrir Dívida	3	0,0%	0,00	Des. Saque Imp.	5.536	42,3%	4.662,50	Des. Saque Imp.	5.536	42,3%	5.304,47	Des. Saque Imp.	5.536	42,3%	5.304,47	Des. Saque Imp.	5.536	42,3%	5.304,47	Des. Saque Imp.	5.536	42,3%	5.304,47
Des. Saque Imp.	92.000,00	0,0%	5.648,27	Des. Saque Imp.	6	0,0%	5,04	Des. Saque Imp.	6	0,0%	0,00	Euro Note	0	0,0%	0,00	Euro Note	6	0,0%	6,86	Euro Note	6	0,0%	6,86	Euro Note	6	0,0%	6,86	Euro Note	6	0,0%	6,86
Doctor Export.	5.000,00	0,0%	306,77	Doctor Export.	10.391,04	10,0%	781,46	Doctor Export.	930	7,1%	1.082,98	Doctor Export.	930	7,1%	1.082,98	Doctor Export.	930	7,1%	1												

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	11.624,34	Financ. Pronto	35.606,90
Assunção Dívida	11.415,66	Financ. Futuro	8,30
Bancário Compra	419,92	Garantias	862,92
Desc. Saque Imp.	10,38	Import. Pronta	26.037,99
Doctos. Export.	84.832,44	Pré Pagamento	7.024,62
Euro Note	428,67	Renovação ACC/CE	1.535,43
Export Note	10,38	Res. 1537	24.327,21
Export. Fin./Pta.	24.700,51	Transf. Int. Reais	1.599,02
Fiança M/E	470,31	Turismo	3.844,99

Tab. B.8 - Custo direto dos produtos no mês de março / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	27.568,76	11.624,34	2,37	lucro
Assunção Dívida	531.590,59	11.415,66	46,57	lucro
Bancário Compra	1.018,76	419,92	2,43	lucro
Desc. Saque Imp.	0,00	10,38	0,00	prejuízo
Doctos Export	70.268,16	84.832,44	0,83	prejuízo
Euro Note	4.287,78	428,67	10,00	lucro
Export Note	0,00	10,38	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	203.469,16	24.700,51	8,24	lucro
Fiança M/E	9.401,56	470,31	19,99	lucro
Financ. Pronto	62.820,83	35.606,90	1,76	lucro
Financ. Futuro	0,00	8,30	0,00	prejuízo
Garantias	2.289,12	862,92	2,65	lucro
Import. Pronta	59.287,86	26.037,99	2,28	lucro
Pré Pagamento	140.282,42	7.024,62	19,97	lucro
Renovação ACC/CE	18.237,31	1.535,43	11,88	lucro
Res. 1537	158.974,40	24.327,21	6,53	lucro
Transf. Int. Reais	4.479,62	1.599,02	2,80	lucro
Turismo	9.956,52	3.844,99	2,59	lucro

Tab. B.9 - Rentabilidade dos produtos no mês de março / 96 (valores em US\$).

RECEITA	1.303,93
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	234,76
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.069,17
RENTABILIDADE DIRETA	5,55
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	69,63
CUSTO TOTAL DA ÁREA	304,39
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	93,30
RESULTADO DA ÁREA	906,24
RENTABILIDADE TOTAL	3,28
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	23%

Tab. B.10 - Resultado da área no mês de março / 96 (valores em US\$mil).

**ABRIL**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO</b>			
<i>mês de referência: Abril / 96</i>			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$(000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$(000)</b>
água, energia e gás	0,01	benefícios	15,01
aluguéis e condomínio	0,00	encargos sociais	40,71
comunicação	18,39	honorários, proventos	181,76
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	0,75	tremamento	2,33
materiais	0,14	estagiários	1,90
processamento de dados	22,92	<b>SUBTOTAL</b>	<b>241,71</b>
promoções e relações públicas	1,85		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>333,30</b>
publicações	0,00		
seguros	0,42		
serviços de terceiros	2,71		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,69		
transportes	0,96		
viagens	2,54		
outras despesas administrativas	40,22		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>91,59</b>		

Tab. B.11 - Custos do mês de abril / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	45.441,48
fechar câmbio	7.5	7.9	19.095,09
calcular spread	9.0	9.4	22.720,74
acompanhar risco	4.5	4.7	11.360,37
registrar operação	2.0	2.1	5.075,91
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	60.669,21
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	45.441,48
arbitrar câmbio	4.5	4.7	11.360,37
acompanhar oper.	6.0	6.4	15.469,44
zerar posição	2.0	2.1	5.075,91

Tab. B.12 - Custo das atividades do mês de abril / 96.

**ATIVIDADE:** gerar crédito da operação para o cliente  
**COST DRIVER:** nenh. de oper. c/ cliente resultando no período

**CUSTO (US\$):** 45.441,48  
**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	23.210,13
Assunção Dívida	2,8%	1.265,15
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00
Doctos Export.	45,00%	20.454,23
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	14,5	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	275	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	7	0,3%
Garantia	320	14,5%
Import. Pronto	17	0,8%
Pré Pagamento	14	0,6%
Renovação ACC/CE	226	10,3%
Res. 1.537	7	0,3%
Transf. Int. Reais	24	1,1%
Turismo	24	1,1%

**ATIVIDADE:** acuspar risco de operação  
**CUSTO (US\$):** 11.360,37

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	579,46
Assunção Dívida	2,8%	315,23
Bancário Compesa	2	0,00%
Doc. Saque Imp.	4	0,00%
Doctos Export.	5,951	45,00%
Euro Note	6	0,00%
Export Note	4	0,00%
Financeiro	869	6,6%
Fluxo M/E	6	0,00%
Financeiro	1.652	12,5%
Garantia	3	0,00%
Import. Pronto	42	0,3%
Pré Pagamento	1922	14,5%
Res. 1.537	102	0,8%
Renovação ACC/CE	94	0,6%
Transf. Int. Reais	1335	10,2%
Turismo	146	1,1%

**ATIVIDADE:** manter relações e corretoras

**CUSTO (US\$):** 45.441,48

**PRODUTO:** VOLUME

	%	US\$
Abertura L/C	6,3%	2.876,47
Assunção Dívida	10,00%	4.541,14
Bancário Compesa	0,00	0,00
Doc. Saque Imp.	0,00	0,00
Doctos Export.	125.111,93	15,7%
Euro Note	5.000,00	0,6%
Export Note	0,00	0,00%
Export Fin/Pa.	182.878,45	22,5%
Fluxo M/E	5.610,37	0,7%
Promo Pronto	105.981,97	13,3%
Financeiro	0,00	0,00%
Garantia	2.123,83	0,3%
Import. Pronto	46.796,88	5,9%
Pré Pagamento	61.900,00	8,5%
Renovação ACC/CE	15.578,75	1,9%
Res. 1.537	104.426,77	13,1%
Transf. Int. Reais	325,92	0,00%
Turismo	6.569,31	0,8%

**ATIVIDADE:** fechar contas para a operação

**COST DRIVER:** nenh. de oper. realizadas no período

**CUSTO (US\$):** 19.055,69

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	2.320,13
Assunção Dívida	2,8%	1.265,15
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00%
Doctos Export.	45,00%	20.454,23
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	14,5	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	275	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	7	0,3%
Garantia	320	14,5%
Import. Pronto	17	0,8%
Pré Pagamento	14	0,6%
Renovação ACC/CE	226	10,3%
Res. 1.537	7	0,3%
Transf. Int. Reais	24	1,1%
Turismo	24	1,1%

**ATIVIDADE:** regular operações no sistema do BC

**COST DRIVER:** nenh. de oper. realizadas no período

**CUSTO (US\$):** 60.669,21

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	2.320,13
Assunção Dívida	2,8%	1.265,15
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00%
Doctos Export.	45,00%	20.454,23
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	14,5	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	275	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	7	0,3%
Garantia	320	14,5%
Import. Pronto	17	0,8%
Pré Pagamento	14	0,6%
Renovação ACC/CE	226	10,3%
Res. 1.537	7	0,3%
Transf. Int. Reais	24	1,1%
Turismo	24	1,1%

**ATIVIDADE:** regular operações no sistema do BC

**CUSTO (US\$):** 50.570,91

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	2.673,44
Assunção Dívida	2,8%	1.39,45
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00%
Doctos Export.	45,00%	20.454,23
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	14,5	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	275	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	7	0,3%
Garantia	320	14,5%
Import. Pronto	17	0,8%
Pré Pagamento	14	0,6%
Renovação ACC/CE	226	10,3%
Res. 1.537	7	0,3%
Transf. Int. Reais	24	1,1%
Turismo	24	1,1%

**ATIVIDADE:** regular operações no mercado

**CUSTO (US\$):** 11.360,37

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	5.794,64
Assunção Dívida	2,8%	303,20
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00%
Doctos Export.	1102	45,00%
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	161	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	125	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	0	0,00%
Garantia	68	2,8%
Import. Pronto	0	0,00
Pré Pagamento	356	14,5%
Renovação ACC/CE	19	0,8%
Res. 1.537	1.537	10,2%
Transf. Int. Reais	8	0,3%
Turismo	27	1,1%

**ATIVIDADE:** regular operações em sistema do cliente

**CUSTO (US\$):** 60.669,21

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	2.320,13
Assunção Dívida	2,8%	1.265,15
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00%
Doctos Export.	45,00%	20.454,23
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	14,5	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	125	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	7	0,3%
Garantia	68	2,8%
Import. Pronto	0	0,00
Pré Pagamento	356	14,5%
Renovação ACC/CE	19	0,8%
Res. 1.537	1.537	10,2%
Transf. Int. Reais	8	0,3%
Turismo	27	1,1%

**ATIVIDADE:** regular operações em sistema do cliente

**CUSTO (US\$):** 50.570,91

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	2.673,44
Assunção Dívida	2,8%	139,45
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00%
Doctos Export.	45,00%	20.454,23
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	14,5	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	125	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	7	0,3%
Garantia	68	2,8%
Import. Pronto	0	0,00
Pré Pagamento	356	14,5%
Renovação ACC/CE	19	0,8%
Res. 1.537	1.537	10,2%
Transf. Int. Reais	8	0,3%
Turismo	27	1,1%

**ATIVIDADE:** regular operações em sistema do cliente

**CUSTO (US\$):** 50.570,91

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	2.673,44
Assunção Dívida	2,8%	139,45
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00%
Doctos Export.	45,00%	20.454,23
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	14,5	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	125	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	7	0,3%
Garantia	68	2,8%
Import. Pronto	0	0,00
Pré Pagamento	356	14,5%
Renovação ACC/CE	19	0,8%
Res. 1.537	1.537	10,2%
Transf. Int. Reais	8	0,3%
Turismo	27	1,1%

**ATIVIDADE:** regular operações em sistema do cliente

**CUSTO (US\$):** 50.570,91

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$
Abertura L/C	51,1%	2.673,44
Assunção Dívida	2,8%	139,45
Bancário Compesa	0	0,00
Doc. Saque Imp.	0	0,00%
Doctos Export.	45,00%	20.454,23
Euro Note	1	0,00%
Export Note	0	0,00
Export Fin/Pa.	14,5	6,6%
Fluxo M/E	1	0,00%
Financeiro	125	12,5%
Financeiro Pronto	0	0,00
Financ. Futuro	7	0,3%
Garantia	68	2,8%
Import. Pronto	0	0,00
Pré Pagamento	356	14,5%
Renovação ACC/CE	19	0,8%
Res. 1.537	1.537	10,2%
Transf. Int. Reais	8	0,3%
Turismo	27	1,1%

**ATIVIDADE:** regular operações em sistema do cliente

**CUSTO (US\$):** 50.570,91

**PRODUTO:** PREQ.

	%	US\$

<tbl\_r cells="

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	12.955,91	Financ. Pronto	30.589,32
Assunção Dívida	10.356,81	Financ. Futuro	4,40
Bancário Compra	5,37	Garantias	766,31
Desc. Saque Imp.	7,08	Import. Pronta	30.750,20
Doctos. Export.	93.939,21	Pré Pagamento	5.774,09
Euro Note	396,80	Renovação ACC/CE	2.223,80
Export Note	12,56	Res. 1537	26.197,41
Export. Fin./Pta.	24.132,20	Transf. Int. Reais	639,97
Fiança M/E	435,41	Turismo	2.523,14

Tab. B.13 - Custo direto dos produtos no mês de abril / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	33.248,65	12.955,91	2.57	lucro
Assunção Dívida	397.131,04	10.356,81	38.34	lucro
Bancário Compra	0,00	5,37	0,00	prejuizo
Desc. Saque Imp.	0,00	7,08	0,00	prejuizo
Doctos Export	160.975,35	93.939,21	1.71	lucro
Euro Note	4.152,97	396,80	10.47	lucro
Export Note	0,00	12,56	0,00	prejuizo
Export. Fin./Pta.	189.937,34	24.132,20	7,87	lucro
Fiança M/E	9.112,94	435,41	20,93	lucro
Financ. Pronto	66.500,40	30.589,32	2,17	lucro
Financ. Futuro	0,00	4,40	0,00	prejuizo
Garantias	2.146,61	766,31	2,80	lucro
Import. Pronta	71.508,96	30.750,20	2,33	lucro
Pré Pagamento	145.777,32	5.774,09	25,25	lucro
Renovação ACC/CE	181.792,77	26.197,41	6,94	lucro
Res. 1537	1.884,95	639,97	2,95	lucro
Transf. Int. Reais	6.100,47	2.523,14	2,42	lucro
Turismo	9.956,52	3.844,99	2,59	lucro

Tab. B.14 - Rentabilidade dos produtos no mês de abril / 96 (valores em US\$).

RECEITA	1.288,17
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	241,71
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.046,46
RENTABILIDADE DIRETA	5,33
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	91,59
CUSTO TOTAL DA ÁREA	333,30
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	94,34
RESULTADO DA ÁREA	860,53
RENTABILIDADE TOTAL	3,01
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	27%

Tab. B.15 - Resultado da área no mês de abril / 96 (valores em US\$mil).

**MAIO**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO</b> mês de referência: Maio / 96			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$(000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$(000)</b>
água, energia e gás	0,00	benefícios	19,08
aluguéis e condomínio	0,00	encargos sociais	49,08
comunicação	20,62	honorários, proventos	188,34
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	0,98	tremamento	2,26
materiais	0,77	estagiários	2,50
processamento de dados	12,14	<b>SUBTOTAL</b>	<b>261,27</b>
promoções e relações públicas	-0,58		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>344,66</b>
publicações	0,00		
seguros	0,41		
serviços de terceiros	5,07		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,31		
transportes	1,60		
viagens	1,81		
outras despesas administrativas	40,26		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>83,39</b>		

Tab. B.16 - Custos do mês de maio / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	49.118,76
fechar câmbio	7.5	7.9	20.640,33
calcular spread	9.0	9.4	24.559,38
acompanhar risco	4.5	4.7	12.279,69
registrar operação	2.0	2.1	5.486,67
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	65.578,77
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	49.118,76
arbitrar câmbio	4.5	4.7	12.279,69
acompanhar oper.	6.0	6.4	16.721,28
zerar posição	2.0	2.1	5.486,67

Tab. B.17 - Custo das atividades do mês de maio / 96.

ATIVIDADE: gerar crédito e operar para o cliente		CUSTO DRIVER: nenh. de oper. e/ou resultados no período		CUSTO (US\$): 41.118,76		CUSTO DRIVER: nenh. de oper. resultados no período		CUSTO (US\$): 20.640,35		CUSTO DRIVER: nenh. de oper. resultados no período		CUSTO (US\$): 24.559,38		ATIVIDADE: fechar crédito para a operação		CUSTO DRIVER: nenh. de oper. resultados no período		CUSTO (US\$):		
PRODUTO	PREÇO	%	US\$	PRODUTO	PREÇO	%	US\$	PRODUTO	PREÇO	%	US\$	PRODUTO	PREÇO	%	US\$	PRODUTO	PREÇO	%	US\$	
Abertura L/C	125	5,1%	2.497,77	Abertura L/C	139	5,1%	1.049,76	Abertura L/C	139	5,1%	1.249,09	Abertura Divida	122	4,5%	1.096,32	Abertura Divida	122	4,5%	1.096,32	
Ausuplo Divida	110	4,5%	2.192,28	Ausuplo Conta	122	4,5%	921,38	Ausuplo Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	
Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	
Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Doctor Export	1.093	40,0%	9.821,95	Doctor Export	1.093	40,0%	9.821,95	
Doctor Export	984	40,0%	39.648,72	Euro Note	2	0,1%	15,10	Euro Note	2	0,1%	17,57	Euro Note	2	0,1%	17,57	Euro Note	2	0,1%	17,57	
Euro Note	2	0,1%	39,93	Export Note	0	0,0%	0,00	Export Note	0	0,0%	0,00	Export Note	0	0,0%	0,00	Export Note	0	0,0%	0,00	
Export Note	0	0,0%	0,00	Export Fin/Pta	159	5,8%	1.200,81	Export Fin/Pta	159	5,8%	1.428,81	Fin/Pta ME	1	0,0%	8,99	Fin/Pta ME	1	0,0%	8,99	
Export Fin/Pta	143	5,8%	2.857,16	Fin/Pta ME	1	0,0%	7,55	Fin/Pta ME	342	12,5%	3.582,87	Fin/Pta ME	342	12,5%	3.073,29	Fin/Pta ME	342	12,5%	3.073,29	
Fin/Pta ME	1	0,0%	19,97	Fin/Pta ME	342	12,5%	2.582,87	Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	
Fin/Pta ME	368	12,5%	6.145,59	Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	Fin/Pta ME	7	0,3%	52,87	Fin/Pta ME	7	0,3%	62,90	Fin/Pta ME	7	0,3%	62,90	
Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	Fin/Pta ME	7	0,3%	52,87	Fin/Pta ME	462	16,9%	3.489,14	Fin/Pta ME	462	16,9%	4.151,64	Fin/Pta ME	462	16,9%	4.151,64	
Fin/Pta ME	7	0,3%	139,76	Import Pronta	462	16,9%	181,25	Import Pronta	24	0,9%	276,57	Import Pronta	24	0,9%	215,67	Import Pronta	24	0,9%	215,67	
Import Pronta	416	16,9%	9.301,93	Pr/Pagamento	30	1,1%	21,65	Pr/Pagamento	30	1,1%	276,57	Renovação ACC/CE	30	1,1%	269,59	Renovação ACC/CE	30	1,1%	2376,15	
Pr/Pagamento	21	0,9%	419,29	Renovação ACC/CE	30	1,1%	21,65	Renovação ACC/CE	280	10,2%	2.114,63	Renovação ACC/CE	280	10,2%	2.114,63	Renovação ACC/CE	280	10,2%	2.114,63	
Renovação ACC/CE	27	1,1%	539,09	Res 1537	280	10,2%	10,2%	Res 1537	22	0,8%	166,15	Res 1537	22	0,8%	197,70	Res 1537	22	0,8%	197,70	
Res 1537	22	0,8%	10,2%	Transf. Int. Reais	50	1,8%	1.080	Transf. Int. Reais	50	1,8%	1.080	Turnimo	50	1,8%	449,31	Turnimo	50	1,8%	449,31	
Turnimo	45	1,8%	898,48	ATIVIDADE: regular operações nos sistemas do BC	5.486,67			ATIVIDADE: regular operações nos sistemas do BC	5.486,67			ATIVIDADE: detectar necessidade de cliente	65.578,77			ATIVIDADE: detectar necessidade de cliente	65.578,77			
ATIVIDADE: acompanhar fluxo de operações		CUSTO DRIVER: nenh. de oper. e/ou resultado em aberto no período		CUSTO (US\$): 12.729,69		CUSTO DRIVER: nenh. de oper. e/ou resultado em aberto no período		CUSTO (US\$): 65.578,77		CUSTO DRIVER: nenh. de oper. e/ou resultado em aberto no período		CUSTO (US\$): 65.578,77		CUSTO DRIVER: nenh. de oper. e/ou resultado em aberto no período		CUSTO (US\$): 65.578,77				
PRODUTO	PREÇO	%	US\$	PRODUTO	PREÇO	%	US\$	PRODUTO	PREÇO	%	US\$	PRODUTO	PREÇO	%	US\$	PRODUTO	PREÇO	%	US\$	
Abertura L/C	751	5,1%	624,06	Abertura L/C	139	5,1%	2.759,05	Abertura L/C	139	5,1%	3.335,33	Ausuplo Divida	122	4,5%	2.927,41	Ausuplo Divida	122	4,5%	2.927,41	
Ausuplo Divida	659	4,5%	547,74	Ausuplo Conta	122	4,5%	744,92	Ausuplo Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	
Bancário Conta	3	0,0%	0,83	Bancário Conta	0	0,0%	0,00	Bancário Conta	1.093	40,0%	40,0%	Doctor Export	1.093	40,0%	40,0%	Doctor Export	1.093	40,0%	40,0%	
Des. Segue Imp.	3	0,0%	2,49	Doctor Export	1.093	40,0%	21,94,27	Doctor Export	2	0,1%	0,1%	Euro Note	2	0,1%	0,1%	Euro Note	2	0,1%	0,1%	
Doctor Export	5.902	40,0%	4.901,19	Euro Note	2	0,1%	4,02	Euro Note	0	0,0%	0,00	Export Note	0	0,0%	0,00	Export Note	0	0,0%	0,00	
Euro Note	12	0,1%	9,98	Export Note	0	0,0%	0,00	Export Note	159	5,8%	58,80	Import Fin/Pta	159	5,8%	381,51,33	Import Fin/Pta	159	5,8%	381,51,33	
Export Note	3	0,0%	2,49	Import Fin/Pta	159	5,8%	18,20	Import Fin/Pta	1	0,0%	2,01	Fin/Pta ME	1	0,0%	24,00	Fin/Pta ME	1	0,0%	24,00	
Fin/Pta ME	839	5,8%	713,85	Fin/Pta ME	1	0,0%	12,59	Fin/Pta ME	342	12,5%	686,59	Fin/Pta ME	342	12,5%	8.206,34	Fin/Pta ME	342	12,5%	8.206,34	
Fin/Pta ME	6	0,0%	4,99	Fin/Pta ME	342	12,5%	14,05	Fin/Pta ME	7	0,3%	14,05	Import Fin/Pta	7	0,3%	16,97	Import Fin/Pta	7	0,3%	16,97	
Fin/Pta ME	1847	12,5%	1.533,46	Import Fin/Pta	462	16,9%	97,49	Import Fin/Pta	24	0,9%	48,18	Import Fin/Pta	24	0,9%	575,88	Import Fin/Pta	24	0,9%	575,88	
Fin/Pta ME	2	0,0%	1,66	Import Fin/Pta	60,23	1,1%	60,23	Import Fin/Pta	30	1,1%	60,23	Pre/Pagamento	30	1,1%	719,85	Pre/Pagamento	30	1,1%	719,85	
Fin/Pta ME	42	0,3%	34,92	Pre/Pagamento	280	10,2%	56,12	Pre/Pagamento	22	0,8%	44,17	Res 1537	22	0,8%	527,89	Res 1537	22	0,8%	527,89	
Fin/Pta ME	7495	16,9%	2.074,22	Res 1537	22	0,8%	100,38	Res 1537	50	1,8%	100,38	Turnimo	50	1,8%	1.190,16	Turnimo	50	1,8%	1.190,16	
Fin/Pta ME	126	0,3%	104,76	Turnimo	50	1,8%	100,38	Turnimo	12.729,69	12.729,69	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado	ATIVIDADE: regular operações no mercado
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$	
Abertura L/C	52.919,85	5,3%	2.622,27	Abertura L/C	834	5,1%	1.801,13	Abertura L/C	834	5,1%	1.801,13	Ausuplo Divida	732	4,5%	746,16	Ausuplo Divida	732	4,5%	746,16	
Ausuplo Divida	12.729,69	13,1%	6.628,95	Ausuplo Conta	1	0,0%	0,75	Ausuplo Conta	1	0,0%	0,75	Bancário Conta	1	0,0%	1.02	Bancário Conta	1	0,0%	1.02	
Bancário Conta	0,00	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	1	0,0%	0,75	Des. Segue Imp.	1	0,0%	0,75	Des. Segue Imp.	1	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	1	0,0%	0,00	
Des. Segue Imp.	0,00	0,0%	0,00	Doctor Export	6.558	40,0%	4.909,18	Doctor Export	6.558	40,0%	6.684,84	Euro Note	12	0,1%	12,31	Euro Note	12	0,1%	12,31	
Doctor Export	115.518,28	12,1%	5.922,23	Euro Note	12	0,1%	8,98	Euro Note	4	0,0%	2,99	Export Note	4	0,0%	4,08	Export Note	4	0,0%	4,08	
Euro Note	8.000,00	0,8%	306,41	Export Note	954	5,8%	714,14	Export Note	954	5,8%	972,45	Fin/Pta ME	6	0,0%	6,12	Fin/Pta ME	6	0,0%	6,12	
Export Note	206.184,36	21,0%	71.057,71	Fin/Pta ME	2052	12,5%	1.136,09	Fin/Pta ME	2052	12,5%	2.091,60	Fin/Pta ME	2052	12,5%	3.105	Fin/Pta ME	2052	12,5%	3.105	
Fin/Pta ME	5.610,57	0,0%	5.922,18	Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	Fin/Pta ME	0	0,0%	0,00	
Fin/Pta ME	0,00	0,0%	0,00	Fin/Pta ME	42	0,3%	31,44	Fin/Pta ME	42	0,3%	42,81	Gratuito	2.318,95			Gratuito	2.318,95			
Fin/Pta ME	2.318,95	0,2%	114,91	Fin/Pta ME	2772	16,9%	2.075,06	Fin/Pta ME	2772	16,9%	2.821,61	Import Pronta	4.330,79			Import Pronta	4.330,79			
Fin/Pta ME	43.407,39	4,9%	21.508,00	Fin/Pta ME	1.44	0,0%	107,80	Fin/Pta ME	1.44	0,0%	146,79	Pre/Pagamento	1.251.000,00			Pre/Pagamento	1.251.000,00			
Fin/Pta ME	123.900,00	12,5%	6.139,35	Fin/Pta ME	180	1,1%	134,74	Fin/Pta ME	180	1,1%	183,48	Renovação ACC/CE	2.746,84			Renovação ACC/CE	2.746,84			
Fin/Pta ME	227.945,94	2,8%	1.384,79	Fin/Pta ME	1.237,61	10,2%	98,81	Fin/Pta ME	1.237,61	10,2%	134,55	Res 1537	1.337			Res 1537	1.337			
Fin/Pta ME	131.296,31	13,2%	232,42	Fin/Pta ME	132	0,8%	224,57	Fin/Pta ME	132	0,8%	224,57	Turnimo	300	1,8%	305,80	Turnimo	300	1,8%	305,80	
Fin/Pta ME	4.690,48	0,5%	704,86	Fin/Pta ME	300	1,8%	224,57	Fin/Pta ME	300	1,8%	224,57	Turnimo	14.225,03			Turnimo	14.225,03			

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	13.424,63	Financ. Pronto	32.441,61
Assunção Dívida	16.371,25	Financ. Futuro	1,66
Bancário Compra	2,60	Garantias	674,47
Desc. Saque Imp.	4,26	Import. Pronta	37.322,00
Doctos. Export.	89.223,24	Pré Pagamento	8.624,75
Euro Note	596,89	Renovação ACC/CE	3.807,72
Export Note	9,57	Res. 1537	28.402,78
Export. Fin./Pta.	23.489,66	Transf. Int. Reais	1.921,75
Fiança M/E	387,17	Turismo	4.563,99

Tab. B.18 - Custo direto dos produtos no mês de maio / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	29.895,74	13.424,63	2,23	lucro
Assunção Dívida	1.173.548,29	16.371,25	71,68	lucro
Bancário Compra	0,00	2,60	0,00	prejuízo
Desc. Saque Imp.	0,00	4,26	0,00	prejuízo
Doctos Export	82.443,86	89.223,24	0,92	prejuízo
Euro Note	4.336,67	596,89	7,27	lucro
Export Note	0,00	9,57	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	192.788,13	23.489,66	8,21	lucro
Fiança M/E	9.431,88	387,17	24,36	lucro
Financ. Pronto	51.465,16	32.441,61	1,59	lucro
Financ. Futuro	0,00	1,66	0,00	prejuízo
Garantias	2.255,89	674,47	3,34	lucro
Import. Pronta	50.893,60	37.322,00	1,36	lucro
Pré Pagamento	174.578,39	8.624,75	20,24	lucro
Renovação ACC/CE	26.259,26	3.807,72	6,90	lucro
Res. 1537	234.602,69	28.402,78	8,26	lucro
Transf. Int. Reais	6.546,24	1.921,75	3,41	lucro
Turismo	7.858,33	4.563,99	1,72	lucro

Tab. B.19 - Rentabilidade dos produtos no mês de maio / 96 (valores em US\$).

RECEITA	2.046,90
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	261,27
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.785,63
RENTABILIDADE DIRETA	7,83
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	83,39
CUSTO TOTAL DA ÁREA	344,66
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	98,47
RESULTADO DA ÁREA	1.603,78
RENTABILIDADE TOTAL	4,62
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	24%

Tab. B.20 - Resultado da área no mês de maio / 96 (valores em US\$mil).

**JUNHO**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO</b>			
<i>mês de referência: Junho / 96</i>			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$ (000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$ (000)</b>
áqua, energia e gás	0,00	benefícios	13,56
aluguéis e condomínio	0,00	encargos sociais	32,80
comunicação	16,40	honorários, proventos	147,18
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	0,37	treinamento	0,00
materiais	0,00	estagiários	2,30
processamento de dados	9,94	<b>SUBTOTAL</b>	<b>195,84</b>
promoções e relações públicas	-2,51		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>255,50</b>
publicações	0,00		
seguros	0,42		
serviços de terceiros	2,09		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,00		
transportes	0,35		
viagens	0,66		
outras despesas administrativas	31,94		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>59,66</b>		

Tab. B.21 - Custos do mês de junho / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18,8	36.817,92
fechar câmbio	7,5	7,9	15.471,36
calcular spread	9,0	9,4	18.408,96
acompanhar risco	4,5	4,7	9.204,48
registrar operação	2,0	2,1	4.112,64
detectar neces. do cliente	24,0	25,1	49.155,84
manter relação c/ bancos e corretoras	18,0	18,8	36.817,92
arbitrar câmbio	4,5	4,7	9.204,48
acompanhar oper.	6,0	6,4	12.533,76
zerar posição	2,0	2,1	4.112,64

Tab. B.22 - Custo das atividades do mês de junho / 96.

ATIVIDADE: imprensa e divulgação de operações para o cliente									
CUSTO DRIVER: nímen. de oper. cárter realizadas no período									
CUSTO (US\$): 3.631.92									
PRODUTO									
Abertura L/C	91	4,8%	1'762,28	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	ATIVIDADE: Recurso cárter para a operação
Abertura Divida	56	2,9%	1.081,80	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	101	4,8%	740,22	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Bancário Conta	0	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	62	2,9%	454,39	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	0	0,0%	0,00	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Doctor Export.	839	45,2%	16.645,71	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	954	45,2%	6.991,79	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Euro Note	1	0,1%	19,39	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	1	0,0%	7,33	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Export Note	0	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	0	0,0%	0,00	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Export Fin/Pa.	140	7,3%	2.704,49	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	1,55	7,3%	1.135,98	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Fluxo M/E	1	0,1%	19,39	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	1	0,0%	7,33	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Financeiro Pronto	288	15,2%	5.582,47	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	320	15,2%	2.345,26	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Financeiro Futuro	0	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	0	0,0%	0,00	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Gerência	5	0,3%	96,94	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	6	0,3%	43,97	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Import Pronto	235	12,4%	4.354,01	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	261	12,4%	1.912,85	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Pre Pagamento	12	0,6%	232,64	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	14	0,7%	102,60	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Renovação ACC/CE	8	0,4%	157,03	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	9	0,4%	65,96	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Res. 1517	176	9,2%	3.027,42	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	195	9,2%	1.429,14	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Transf. Int. Reais	9	0,5%	174,48	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	10	0,5%	73,29	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Turismo	20	1,0%	383,86	CUSTO (US\$): 1.547,16	PRODUTO	22	1,0%	161,24	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
ATIVIDADE: acompanhamento das operações									
CUSTO DRIVER: nímen. de oper. cárter em aberto no período									
CUSTO (US\$): 9.120,48									
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	ATIVIDADE: regular operações novas e diferentes do BC
Abertura L/C	545	4,8%	440,38	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	101	4,8%	196,77	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Abertura Divida	335	2,9%	270,33	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	62	2,9%	120,79	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Bancário Conta	0	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	0	0,0%	0,00	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Des. Segue Imp.	2	0,1%	1,61	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	954	45,2%	1.836,58	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Doctor Export.	5152	45,2%	4.159,60	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	1	0,0%	1,95	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Euro Note	6	0,1%	4,84	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	0	0,0%	0,00	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Export Note	837	7,3%	675,83	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	0	0,0%	301,97	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Fluxo M/E	6	0,1%	4,84	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	1	0,0%	1,95	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Financeiro Pronto	1728	15,2%	1.393,25	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	320	15,2%	623,42	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Financeiro Futuro	1	0,0%	0,81	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	0	0,0%	0,00	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Gerência	30	0,3%	24,10	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	6	0,3%	11,69	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Import Pronto	1409	12,4%	1.138,00	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	261	12,4%	506,48	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Pre Pagamento	72	0,6%	58,14	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	14	0,7%	27,27	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Renovação ACC/CE	49	0,4%	39,24	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	195	9,2%	17,53	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Res. 1517	1033	9,2%	850,23	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	10	0,5%	19,48	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Transf. Int. Reais	54	0,5%	43,60	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	22	1,0%	12,86	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Turismo	119	1,0%	95,92	CUSTO (US\$): 9.120,48	PRODUTO	22	1,0%	51,28	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
ATIVIDADE: manter relações com clientes									
CUSTO DRIVER: volume operações e controles									
CUSTO (US\$): 34.817,92									
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	ATIVIDADE: regular operações em mercados
Abertura L/C	449.006,06	7,2%	2.654,82	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	606	4,8%	440,28	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Abertura Divida	76.318,49	1,2%	4.511,90	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	372	2,9%	270,27	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Bancário Conta	0,00	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	0	0,0%	0,00	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Des. Segue Imp.	0,00	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	5724	45,2%	4.158,69	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Doctor Export.	97.716,85	15,7%	5.776,95	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	6	0,0%	4,36	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Euro Note	6.000,00	1,0%	354,72	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	3	0,0%	2,18	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Export Note	0,00	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	930	7,3%	675,68	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Export Fin/Pa.	170.413,33	27,8%	10.074,72	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	6	0,0%	4,36	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Fluxo M/E	5.379,69	0,9%	329,87	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	1920	15,2%	1.194,85	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Financeiro Pronto	54.489,52	8,7%	3.221,38	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	0	0,0%	0,00	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Financeiro Futuro	0,80	0,0%	0,60	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	36	0,3%	26,16	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Gerência	2.140,20	0,3%	126,53	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	1.566	12,4%	113.775	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Import Pronto	34.930,90	5,6%	2.065,27	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	84	0,7%	61,03	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Pre Pagamento	52.088,76	8,4%	3.079,45	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	54	0,4%	39,23	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Renovação ACC/CE	12.144,78	2,0%	717,99	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	1170	9,2%	80,05	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Res. 1517	55.771,69	9,0%	3.297,54	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	60	0,5%	43,59	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Transf. Int. Reais	2.485,23	0,4%	146,93	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	132	1,0%	95,90	CUSTO DRIVER: nímen. de oper. realizadas no período
Turismo	7.761,70	1,2%	458,87	CUSTO (US\$): 34.817,92	PRODUTO	132	1,0%	130,49	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
ATIVIDADE: recuperação de operações									
CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia									
CUSTO (US\$): 4.112,64									
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	ATIVIDADE: recuperação operações em lotes
Abertura L/C	449.006,06	7,2%	2.654,82	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	606	4,8%	440,28	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
Abertura Divida	76.318,49	1,2%	4.511,90	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	372	2,9%	270,27	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Bancário Conta	0,00	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	0	0,0%	0,00	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
Des. Segue Imp.	0,00	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	5724	45,2%	4.158,69	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Doctor Export.	97.716,85	15,7%	5.776,95	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	6	0,0%	4,36	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
Euro Note	6.000,00	1,0%	354,72	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	3	0,0%	2,18	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Export Note	0,00	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	930	7,3%	675,68	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
Export Fin/Pa.	170.413,33	27,8%	10.074,72	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	6	0,0%	4,36	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Fluxo M/E	5.379,69	0,9%	329,87	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	1920	15,2%	1.194,85	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
Financeiro Pronto	0,80	0,0%	0,60	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	0	0,0%	0,00	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Financeiro Futuro	2.140,20	0,3%	126,53	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	36	0,3%	35,62	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
Gerência	34.930,90	5,6%	2.065,27	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	1.566	12,4%	113.775	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Import Pronto	52.088,76	8,4%	3.079,45	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	84	0,7%	61,03	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
Pre Pagamento	12.144,78	2,0%	717,99	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	54	0,4%	39,23	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Renovação ACC/CE	55.771,69	9,0%	3.297,54	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	1170	9,2%	80,05	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
Res. 1517	2.485,23	0,4%	146,93	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	60	0,5%	59,16	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Transf. Int. Reais	7.761,70	1,2%	458,87	CUSTO (US\$): 4.112,64	PRODUTO	132	1,0%	130,49	CUSTO DRIVER: volume operações no final do dia
ATIVIDADE: custo e gastos da operação									
CUSTO DRIVER: volume operações no período									
CUSTO (US\$): 12.533,76									
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	CUSTO (US\$): 12.533,76	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Abertura L/C	449.006,06	7,2%	2.654,82	CUSTO (US\$): 12.533,76	PRODUTO	606	4,8%	440,28	CUSTO DRIVER: volume operações no período
Abertura Divida	76.318,49	1,2%	4.511,90	CUSTO (US\$): 12.533,76	PRODUTO	372	2,9%	270,27	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Bancário Conta	0,00	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 12.533,76	PRODUTO	0	0,0%	0,00	CUSTO DRIVER: volume operações no período
Des. Segue Imp.	0,00	0,0%	0,00	CUSTO (US\$): 12.533,76	PRODUTO	5724	45,2%	4.158,69	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Doctor Export.	97.716,85	15,7%	5.776,95	CUSTO (US\$): 12.533,76	PRODUTO	6	0,0%	4,36	CUSTO DRIVER: volume operações no período
Euro Note	6.000,00	1,0%	354,72	CUSTO (US\$): 12.533,76	PRODUTO	3	0,0%	2,18	ATIVIDADE: custo e gastos da operação
Export Note	0,00	0,0%	0,00						

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	10.363,44	Financ. Pronto	27.065,01
Assunção Dívida	9.565,87	Financ. Futuro	0,81
Bancário Compra	0,00	Garantias	571,29
Desc. Saque Imp.	1,61	Import. Pronta	21.451,05
Doctos. Export.	76.433,31	Pré Pagamento	4.436,31
Euro Note	470,15	Renovação ACC/CE	1.458,67
Export Note	6,76	Res. 1537	17.976,32
Export. Fin./Pta.	22.575,05	Transf. Int. Reais	897,21
Fiança M/E	442,52	Turismo	2.124,63

Tab. B.22 - Custo direto dos produtos no mês de junho / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	20.910,00	10.363,44	2.02	lucro
Assunção Dívida	351.280,00	9.565,87	36.72	lucro
Bancário Compra	0,00	0,00	—	—
Desc. Saque Imp.	0,00	1,61	0,00	prejuízo
Doctos Export	54.621,05	76.433,31	0,71	prejuízo
Euro Note	2.642,10	470,15	5,62	lucro
Export Note	0,00	6,76	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	191.170,42	22.575,05	8,47	lucro
Fiança M/E	8.951,03	442,52	20,23	lucro
Financ. Pronto	52.050,48	27.065,01	1,92	lucro
Financ. Futuro	0,00	0,81	0,00	prejuízo
Garantias	2.053,04	571,29	3,59	lucro
Import. Pronta	43.902,53	21.451,05	2,05	lucro
Pré Pagamento	111.401,29	4.436,31	25,11	lucro
Renovação ACC/CE	9.816,05	1.458,67	6,73	lucro
Res. 1537	130.848,31	17.976,32	7,28	lucro
Transf. Int. Reais	3.256,67	897,21	3,62	lucro
Turismo	6.832,71	2.124,63	3,21	lucro

Tab. B.24 - Rentabilidade dos produtos no mês de junho / 96 (valores em US\$).

RECEITA	989,70
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	195,84
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	793,86
RENTABILIDADE DIRETA	5,05
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	59,66
CUSTO TOTAL DA ÁREA	255,50
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	66,16
RESULTADO DA ÁREA	668,04
RENTABILIDADE TOTAL	3,08
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	23%

Tab. B.25 - Resultado da área no mês de junho / 96 (valores em US\$mil).

**JULHO**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO</b>			
<i>mês de referência: Julho / 96</i>			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$(000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$(000)</b>
água, energia e gás	0,02	benefícios	15,31
aluguéis e condomínio	0,35	encargos sociais	38,36
comunicação	19,78	honorários, proventos	166,26
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	1,41	treinamento	1,50
materiais	0,16	estagiários	1,66
processamento de dados	13,89	<b>SUBTOTAL</b>	<b>223,09</b>
promoções e relações públicas	1,48		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>303,13</b>
publicações	0,07		
seguros	0,48		
serviços de terceiros	3,10		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,19		
transportes	1,15		
viagens	1,33		
outras despesas administrativas	36,63		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>80,04</b>		

Tab. B.26 - Custos do mês de julho / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	41.940,92
fechar câmbio	7.5	7.9	17.624,11
calcular spread	9.0	9.4	20.970,46
acompanhar risco	4.5	4.7	10.485,23
registrar operação	2.0	2.1	4.684,89
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	55.995,59
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	41.940,92
arbitrar câmbio	4.5	4.7	10.485,23
acompanhar oper.	6.0	6.4	14.277,76
zerar posição	2.0	2.1	4.684,89

Tab. B.27 - Custo das atividades do mês de julho / 96.

ATIVIDADE: operar crédito de operação para o cliente				CUSTO DRIVER: nenh. de oper. c/ risco residual no período				ATIVIDADE: fechar câmbio para a operação				CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				ATIVIDADE: calcular o gerente da operação				
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	
Abertura L/C	151	6,5%	2.746,65	Abertura L/C	168	6,5%	1.154,33	Abertura L/C	168	6,5%	1.373,50	Assunção Divida Bancário Compra	138	5,4%	1.128,24	Assunção Divida Bancário Compra	138	5,4%	8,18	
Assunção Divida Bancário Compra	124	5,4%	2.256,18	Assunção Divida Bancário Compra	138	5,4%	948,20	Assunção Divida Bancário Compra	1	0,0%	1,07	Des. Saque Imp.	1	0,0%	8,18					
Des. Saque Imp.	1	0,0%	18,17	Des. Saque Imp.	1	0,0%	6,87	Des. Saque Imp.	1	0,0%	0,00	Docto. Export.	1031	40,2%	8.429,06					
Docto. Export.	928	40,2%	16.855,93	Docto. Export.	1031	40,2%	7.084,00	Docto. Export.	2	0,1%	0,1%	Euro Note	1031	40,2%	8.429,06					
Euro Note	2	0,1%	36,33	Euro Note	2	0,1%	13,74	Euro Note	2	0,1%	0,1%	Export Note	164	1,1%	16,35					
Export Note	2	0,1%	36,33	Export Note	2	0,1%	13,74	Export Note	2	0,1%	0,1%	Export Fin/Pa.	164	6,4%	1.340,46					
Export Fin/Pa.	148	6,4%	2.681,25	Export Fin/Pa.	164	6,4%	1.126,84	Export Fin/Pa.	2	0,1%	0,1%	Fluxo M/E	2	0,1%	16,35					
Fluxo M/E	2	0,1%	36,33	Fluxo M/E	2	0,1%	13,74	Fluxo M/E	2	0,1%	0,1%	Finance Pronto	338	13,2%	2.763,36					
Finance Pronto	304	13,2%	5.526,00	Finance Pronto	338	13,2%	2.322,40	Finance Pronto	0	0,0%	0,0%	Finance Futuro	0	0,0%	0,00					
Finance Futuro	0	0,0%	0,00	Finance Futuro	0	0,0%	0,00	Finance Futuro	7	0,3%	57,23	Garantia	7	0,3%	22.807,39					
Garantia	6	0,3%	108,90	Garantia	7	0,3%	48,10	Garantia	7	0,3%	22.807,39	Import Pronta	323	12,6%	2.640,72					
Import Pronta	291	12,6%	5.280,76	Import Pronta	323	12,6%	2.219,33	Import Pronta	18	0,7%	147,16	Pré Pagamento	18	0,7%	1.471,16					
Pré Pagamento	16	0,7%	290,65	Pré Pagamento	18	0,7%	123,68	Pré Pagamento	14	0,5%	114,46	Renovação ACC/CE	14	0,5%	1.144,46					
Renovação ACC/CE	13	0,5%	228,89	Renovação ACC/CE	14	0,5%	96,19	Renovação ACC/CE	14	0,5%	1.144,46	Res. 1537	224	8,7%	1.831,54					
Res. 1537	207	8,7%	1.642,20	Res. 1537	224	8,7%	1.539,10	Res. 1537	102	4,0%	833,91	Transf. Int. Reais	102	4,0%	833,91					
Transf. Int. Reais	92	4,0%	1.667,61	Transf. Int. Reais	102	4,0%	700,84	Transf. Int. Reais	30	1,2%	245,91	Turismo	30	1,2%	245,91					
ATIVIDADE: acompanhar risco da operação																				
ATIVIDADE: acompanhar risco da operação					CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período				CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período			
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	
Abertura L/C	907	6,6%	587,46	Abertura L/C	168	6,5%	306,85	Abertura L/C	168	6,5%	3.667,55	Assunção Divida Bancário Compra	138	5,4%	3.012,63	Assunção Divida Bancário Compra	138	5,4%	0,00	
Assunção Divida Bancário Compra	745	5,4%	564,70	Assunção Divida Bancário Compra	138	5,4%	257,05	Assunção Divida Bancário Compra	1	0,0%	0,00	Des. Saque Imp.	1	0,0%	21,83	Des. Saque Imp.	1	0,0%	21,83	
Des. Saque Imp.	1	0,0%	0,00	Des. Saque Imp.	1	0,0%	1,83	Des. Saque Imp.	1	0,0%	0,00	Docto. Export.	1031	40,2%	8.429,06	Docto. Export.	1031	40,2%	8.429,06	
Docto. Export.	3	0,0%	2,27	Docto. Export.	1031	40,2%	1.983,09	Docto. Export.	2	0,1%	0,1%	Euro Note	2	0,1%	43,96	Euro Note	2	0,1%	43,96	
Euro Note	3557	40,2%	4.218,86	Euro Note	2	0,1%	3,65	Euro Note	2	0,1%	0,1%	Export Note	164	6,4%	43,66	Export Note	164	6,4%	43,66	
Export Note	12	0,1%	9,09	Export Note	164	6,4%	2,99,54	Export Fin/Pa.	2	0,1%	0,1%	Finance M/E	2	0,1%	43,66	Finance M/E	2	0,1%	43,66	
Export Note	4	0,0%	3,03	Export Note	164	6,4%	299,54	Finance M/E	2	0,1%	0,1%	Finance Pronto	338	13,2%	617,35	Finance Pronto	338	13,2%	7.370,76	
Export Note	896	6,4%	671,09	Finance Pronto	338	13,2%	617,35	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	
Finance M/E	12	0,1%	9,09	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	Finance Pronto	7	0,3%	27,28	Import Pronto	133	12,6%	12,6%	Import Pronto	133	12,6%	12,6%	
Finance Pronto	1825	13,2%	1.383,10	Import Pronto	133	12,6%	12,6%	Import Pronto	133	12,6%	12,6%	Import Pronto	133	12,6%	12,6%	Import Pronto	133	12,6%	12,6%	
Garantia	0	0,0%	0,00	Import Pronto	133	12,6%	12,6%	Import Pronto	18	0,7%	32,88	Import Pronto	18	0,7%	392,36	Import Pronto	18	0,7%	392,36	
Import Pronto	1744	12,6%	1.321,72	Import Pronto	18	0,7%	32,88	Import Pronto	14	0,5%	25,57	Renovação ACC/CE	14	0,5%	305,63	Renovação ACC/CE	14	0,5%	305,63	
Pré Pagamento	96	0,7%	72,75	Pré Pagamento	14	0,5%	25,57	Pré Pagamento	14	0,5%	25,57	Res. 1537	224	8,7%	4.890,06	Res. 1537	102	4,0%	2.226,73	
Renovação ACC/CE	76	0,5%	57,29	Res. 1537	102	4,0%	186,30	Res. 1537	30	1,2%	54,79	Turismo	30	1,2%	654,92	Turismo	30	1,2%	654,92	
Res. 1537	1210	8,7%	916,61	Turismo	30	1,2%	122,76	Turismo	180	1,2%	122,76	ATIVIDADE: acompanhar operações em aberto								
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	
Abertura L/C	61.457,21	6,1%	2.578,62	Abertura L/C	1008	6,5%	686,75	Abertura L/C	1008	6,5%	6.145,21	Assunção Divida Bancário Compra	628	5,4%	6.138,16	Assunção Divida Bancário Compra	628	5,4%	6.138,16	
Assunção Divida Bancário Compra	144.017,81	14,0%	5.852,25	Assunção Divida Bancário Compra	826	5,4%	564,12	Assunção Divida Bancário Compra	6	0,0%	5,77	Des. Saque Imp.	6	0,0%	5,77	Des. Saque Imp.	6	0,0%	5,77	
Des. Saque Imp.	657,83	0,1%	27,14	Des. Saque Imp.	6	0,0%	4,09	Des. Saque Imp.	6	0,0%	0,00	Docto. Export.	6186	40,2%	5.738,94	Docto. Export.	6186	40,2%	5.738,94	
Docto. Export.	979,77	0,1%	39,81	Docto. Export.	6186	40,2%	8,18	Docto. Export.	12	0,1%	1,13	Euro Note	12	0,1%	1,13	Euro Note	12	0,1%	1,13	
Euro Note	109.778,83	10,6%	4.460,93	Euro Note	12	0,1%	8,18	Euro Note	12	0,1%	8,18	Export Note	984	6,4%	912,89	Export Note	984	6,4%	912,89	
Export Note	25.321,43	2,5%	1.028,95	Export Note	984	6,4%	670,40	Export Fin/Pa.	12	0,1%	8,18	Fluxo M/E	12	0,1%	11,13	Fluxo M/E	12	0,1%	11,13	
Export Note	185,84	0,2%	75,45	Export Note	12	0,1%	8,18	Finance M/E	2028	13,2%	1.181,69	Finance Pronto	2028	13,2%	1.181,69	Finance Pronto	2028	13,2%	1.181,69	
Export Fin/Pa.	183.998,97	17,8%	7.476,91	Export Fin/Pa.	2028	13,2%	1.181,69	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	
Finance M/E	5.688,85	0,6%	231,17	Finance M/E	2028	13,2%	1.181,69	Finance Pronto	42	0,3%	38,96	Garantia	42	0,3%	38,96	Garantia	42	0,3%	38,96	
Finance Pronto	77.352,69	7,5%	3.143,27	Finance Pronto	42	0,3%	38,96	Import Pronta	1938	12,6%	71,58	Import Pronta	1938	12,6%	71,58	Import Pronta	1938	12,6%	71,58	
Garantia	2.310,23	0,2%	94,69	Garantia	1938	12,6%	1.320,16	Import Pronta	108	0,7%	100,19	Pre Pagamento	108	0,7%	100,19	Pre Pagamento	108	0,7%	100,19	
Import Pronta	41.819,63	4,1%	1.699,37	Import Pronta	108	0,7%	2.989,33	Import Pronta	84	0,5%	77,93	Renovação ACC/CE	84	0,5%	77,93	Renovação ACC/CE	84	0,5%	77,93	
Pre Pagamento	73.564,38	7,1%	2.065,10	Pre Pagamento	84	0,5%	57,13	Pre Pagamento	1344	8,7%	915,67	Res. 1537	1344	8,7%	1.246,87	Res. 1537	1344	8,7%	1.246,87	
Renovação ACC/CE	17.376,31	1,7%	705,10	Renovação ACC/CE	1344	8,7%	416,96	Renovação ACC/CE	612	4,0%	567,77	Transf. Int. Reais	612	4,0%	567,77	Transf. Int. Reais	180	1,2%	165,90	
Res. 1537	81.546,81	7,9%	3.305,98	Res. 1537	1344	8,7%	416,96	Transf. Int. Reais	180	1,2%	122,63	Turismo	180	1,2%	122,63	Turismo	180	1,2%	122,63	
Transf. Int. Reais	190.792,89	18,5%	7.752,57	Transf. Int. Reais	180	1,1%	478,38	Transf. Int. Reais	11	1,1%	117.23,33	Turismo	11	1,1%	117.23,33	Turismo	11	1,1%	117.23,33	

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	14.424,89	Financ. Pronto	26.748,45
Assunção Dívida	16.000,22	Financ. Futuro	0,00
Bancário Compra	97,45	Garantias	580,05
Desc. Saque Imp.	113,06	Import. Pronta	24.111,27
Doctos. Export.	75.891,02	Pré Pagamento	4.557,09
Euro Note	1.286,03	Renovação ACC/CE	1.748,16
Export Note	219,96	Res. 1537	19.086,25
Export. Fin./Pta.	19.595,13	Transf. Int. Reais	15.636,05
Fiança M/E	399,13	Turismo	2.595,79

Tab. B.28 - Custo direto dos produtos no mês de julho / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	23.520,00	14.424,89	1.63	lucro
Assunção Dívida	798.330,98	16.000,22	49,89	lucro
Bancário Compra	460,52	97,45	4,72	lucro
Desc. Saque Imp.	0,00	113,06	0,00	prejuízo
Doctos Export	111.550,60	75.891,02	1,47	lucro
Euro Note	4.090,20	1.286,03	3,18	lucro
Export Note	0,00	219,96	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	214.470,69	19.595,13	10,95	lucro
Fiança M/E	9.360,31	399,13	10,95	lucro
Financ. Pronto	61.430,31	26.748,45	2,30	lucro
Financ. Futuro	0,00	0,00	---	—
Garantias	2.230,54	580,05	3,84	lucro
Import. Pronta	77.230,50	24.111,27	3,20	lucro
Pré Pagamento	150.280,72	4.557,09	32,98	lucro
Renovação ACC/CE	19.940,90	1.748,16	11,41	lucro
Res. 1537	190.400,61	19.086,25	9,98	lucro
Transf. Int. Reais	6.360,52	15.636,05	0,41	prejuízo
Turismo	12.720,50	2.595,79	4,90	lucro

Tab. B.29 - Rentabilidade dos produtos no mês de julho / 96 (valores em US\$).

RECEITA	1.682,70
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	223,09
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.459,28
RENTABILIDADE DIRETA	7,54
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	80,04
CUSTO TOTAL DA ÁREA	303,13
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	90,36
RESULTADO DA ÁREA	1.288,88
RENTABILIDADE TOTAL	4,28
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	26%

Tab. B.30 - Resultado da área no mês de julho / 96 (valores em US\$ mil).

**AGOSTO**

DESPESAS DA ÁREA DE CAMBIO			
mês de referência: Agosto / 96			
ADMINISTRATIVAS	US\$ (000)	PESSOAL	US\$ (000)
água, energia e gás	0,08	benefícios	17,79
aluguéis e condomínio	1,01	encargos sociais	46,17
comunicação	24,53	honorários, proventos	193,07
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	3,35	treinamento	4,06
materiais	0,57	estagiários	2,30
processamento de dados	19,76	SUBTOTAL	263,39
promoções e relações públicas	7,09		
propaganda e publicidade	0,00	TOTAL DE DESPESAS	374,02
publicações	0,41		
seguros	0,56		
serviços de terceiros	4,82		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,54		
transportes	2,33		
viagens	2,31		
outras despesas administrativas	43,27		
SUBTOTAL	110,63		

Tab. B.31 - Custos do mês de agosto / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	49.517,32
fechar câmbio	7.5	7.9	20.807,81
calcular spread	9.0	9.4	24.758,66
acompanhar risco	4.5	4.7	12.379,33
registrar operação	2.0	2.1	5.531,19
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	66.110,89
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	49.517,32
arbitrar câmbio	4.5	4.7	12.379,33
acompanhar oper.	6.0	6.4	16.856,96
zerar posição	2.0	2.1	5.531,19

Tab. B.32 - Custo das atividades do mês de agosto / 96.

ATIVIDADE: operações ordinárias para a operação										ATIVIDADE: exercícios ordinários para a operação									
CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):				
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$				
Abrir L/C	236	8,1%	3.996,78	Abrir L/C	262	8,1%	1.680,53	Abrir L/C	262	8,1%	1.999,62	Abrir L/C	245	7,6%	1.869,87				
Abrir Dívida	221	7,5%	3.737,44	Abrir Dívida	245	7,6%	6,41	Bancário Compra	1	0,0%	7,63	Bancário Compra	1	0,0%	7,63				
Bancário Compra	1	0,0%	16,95	Bancário Compra	1	0,0%	6,41	Des. Saque Imp.	1	0,0%	7,63	Des. Saque Imp.	1	0,0%	7,63				
Des. Saque Imp.	1	0,0%	16,95	Des. Saque Imp.	1	0,0%	6,41	Bancário Export.				Bancário Export.							
Desloc. Export.	1025	35,1%	17.375,30	Desloc. Export.	1139	35,1%	7.305,82	Euro Note	4	0,1%	25,66	Euro Note	4	0,1%	30,53				
Euro Note	4	0,1%	67,80	Euro Note	4	0,1%	25,66	Export Note	6	0,2%	38,49	Export Note	6	0,2%	45,79				
Export Note	6	0,2%	101,70	Export Fin/Pa.	176	5,4%	1.128,91	Export Fin/Pa.	6	0,2%	1.128,91	Export Fin/Pa.	6	5,4%	1.343,26				
Export Fin/Pa.	158	5,4%	2.684,86	Fluxo M/E	5	0,2%	32,07	Fluxo M/E	5	0,2%	38,16	Fluxo M/E	5	0,2%	38,16				
Fluxo M/E	5	0,2%	94,75	Fluxo M/E	5	0,2%	32,07	Financ. Pronto	363	11,2%	2.328,37	Financ. Pronto	1	0,0%	2.770,47				
Financ. Pronto	527	11,2%	5.537,52	Financ. Pronto	1	0,0%	6,41	Financ. Futuro	1	0,0%	7,63	Financ. Futuro	1	0,0%	7,63				
Financ. Futuro	1	0,0%	16,95	Financ. Futuro	1	0,0%	6,41	Garantia	8	0,2%	61,06	Garantia	8	0,2%	61,06				
Garantia	7	0,2%	118,65	Garantia	8	0,2%	51,31	Import. Pronta	409	12,6%	2.623,43	Import. Pronta	409	12,6%	3.121,24				
Import. Pronta	368	12,6%	6.219,24	Import. Pronta	22	0,7%	141,11	Pre Pagamento	22	0,7%	12,67	Pre Pagamento	22	0,7%	16,91				
Pre Pagamento	20	0,7%	339,00	Renovação ACC/CE	1537	0,7%	1.366,12	Renovação ACC/CE	24	0,7%	183,17	Renovação ACC/CE	24	0,7%	183,17				
Renovação ACC/CE	22	0,7%	1.366,12	Res. 1537	263	0,1%	1.686,95	Res. 1537	263	0,1%	2.067,25	Res. 1537	263	0,1%	2.083,57				
Res. 1537	237	0,1%	4.012,03	Transf. Int. Reais	213	8,4%	1.751,09	Transf. Int. Reais	213	8,4%	2.083,57	Transf. Int. Reais	42	1,3%	320,55				
Transf. Int. Reais	246	8,4%	4.164,38	Turismo	42	1,3%	269,40	Turismo	42	1,3%	320,55	Turismo	42	1,3%	320,55				
ATIVIDADE: regular operações e despesas do BC										ATIVIDADE: regular operações e despesas do cliente									
CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):				
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$				
Abrir L/C	1415	8,1%	1.001,59	Abrir L/C	262	8,1%	446,72	Abrir L/C	262	8,1%	5.319,41	Abrir L/C	245	7,6%	4.992,96				
Abrir Dívida	1323	7,6%	936,61	Abrir Dívida	245	7,6%	417,74	Bancário Compra	1	0,0%	20,38	Bancário Compra	1	0,0%	20,38				
Bancário Compra	2	0,0%	1.42	Bancário Compra	1	0,0%	7,71	Des. Saque Imp.	1	0,0%	23,21	Des. Saque Imp.	1	0,0%	23,21				
Des. Saque Imp.	4	0,0%	243	Des. Saque Imp.	1	0,0%	7,71	Diretor Export.				Diretor Export.							
Desloc. Export.	6151	35,2%	4.354,26	Desloc. Export.	1139	35,1%	1.942,05	Euro Note	4	0,1%	6,82	Euro Note	4	0,1%	81,52				
Euro Note	24	0,1%	16,99	Euro Note	4	0,1%	6,82	Export Note	6	0,2%	102,33	Export Note	6	0,2%	122,28				
Export Note	5	0,0%	5,34	Export Note	6	0,2%	102,33	Export. Fin/Pa.	176	5,4%	300,09	Export. Fin/Pa.	176	5,4%	3.586,78				
Export. Fin/Pa.	930	5,4%	672,83	Financ. M/E	5	0,2%	6,53	Financ. M/E	5	0,2%	101,90	Financ. M/E	5	0,2%	101,90				
Financ. M/E	30	0,2%	21,24	Financ. Pronto	363	11,2%	618,93	Financ. Pronto	1	0,0%	11,2%	Financ. Pronto	1	0,0%	20,38				
Financ. Pronto	1960	11,2%	1.587,70	Garantia	1	0,0%	1,71	Import. Pronta	409	12,6%	13,64	Import. Pronta	8	0,2%	8.333,19				
Garantia	1	0,0%	0,71	Import. Pronta	409	12,6%	697,37	Import. Pronta	409	12,6%	448,33	Import. Pronta	22	0,7%	448,33				
Import. Pronta	42	0,2%	29,73	Pre Pagamento	22	0,7%	37,51	Pre Pagamento	24	0,7%	489,72	Pre Pagamento	24	0,7%	489,72				
Pre Pagamento	120	0,7%	84,95	Renovação ACC/CE	1537	0,7%	409,72	Renovação ACC/CE	263	0,1%	448,43	Renovação ACC/CE	263	0,1%	5.357,79				
Renovação ACC/CE	130	0,7%	91,75	Res. 1537	263	0,1%	409,72	Transf. Int. Reais	273	8,4%	465,48	Transf. Int. Reais	273	8,4%	5.563,39				
Res. 1537	1420	8,1%	1.005,42	Turismo	42	1,3%	71,61	Turismo	42	1,3%	85,94	Turismo	42	1,3%	85,94				
ATIVIDADE: regular cláusulas no mercado										ATIVIDADE: regular operações com cliente									
CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):					CUSTO (US\$):				
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$				
Abrir L/C	89.517,32	4,7%	2.331,77	Abrir L/C	1572	8,1%	599,81	Abrir L/C	1572	8,1%	1.261,44	Abrir L/C	1470	7,6%	1.273,11				
Abrir Dívida	23.533,34	12,6%	6.229,05	Abrir Dívida	1470	7,6%	934,94	Bancário Compra	6	0,0%	5,20	Bancário Compra	6	0,0%	5,20				
Bancário Compra	3.147,26	0,2%	81,98	Bancário Compra	6	0,0%	3,82	Des. Saque Imp.	6	0,0%	5,91	Des. Saque Imp.	6	0,0%	5,91				
Des. Saque Imp.	2.900,24	0,2%	75,53	Des. Saque Imp.	6	0,0%	3,82	Doctors Export.	6834	35,1%	3.465,50	Doctors Export.	6834	35,1%	3.588,68				
Doctors Export.	126.135,36	6,7%	3.300,59	Euro Note	24	0,1%	15,26	Euro Note	24	0,1%	20,79	Euro Note	24	0,1%	184,12				
Euro Note	63.290,95	3,3%	1.648,32	Euro Note	36	0,2%	22,90	Report. Fin/Pa.	1056	5,4%	914,56	Report. Fin/Pa.	1056	5,4%	16,96				
Export Note	5.796,45	0,3%	150,96	Export Note	30	0,2%	19,08	Fluxo M/E	30	0,2%	25,98	Fluxo M/E	30	0,2%	590,83				
Export Fin/Pa.	203.985,41	10,7%	5.289,33	Fluxo M/E	2178	11,2%	1.385,23	Fluxo Pronto	2178	11,2%	1.886,28	Fluxo Pronto	1094,49	9,8%	17,00				
Fluxo M/E	5.842,20	0,3%	152,15	Fluxo Pronto	6	0,0%	3,82	Garantia	48	0,2%	5,20	Garantia	48	0,2%	5,20				
Fluxo Pronto	109.489,93	5,8%	2.851,51	Garantia	30,53	0,2%	30,53	Import. Pronta	2454	12,6%	2.125,31	Import. Pronta	2454	12,6%	2.125,31				
Garantia	17.746,60	9,3%	4.627,06	Import. Pronta	132	0,7%	83,95	Pre Pagamento	144	0,7%	114,32	Pre Pagamento	144	0,7%	114,32				
Import. Pronta	2.597,35	0,1%	67,64	Pre Pagamento	132	0,7%	91,59	Renovação ACC/CE	144	0,7%	124,71	Renovação ACC/CE	144	0,7%	124,71				
Pre Pagamento	51.174,56	2,7%	1.340,58	Renovação ACC/CE	1578	8,1%	1.003,63	Res. 1537	1578	8,1%	1.163,64	Res. 1537	1578	8,1%	1.163,64				
Renovação ACC/CE	103.751,24	5,5%	2.707,05	Transf. Int. Reais	1638	8,4%	1.041,79	Transf. Int. Reais	1638	8,4%	1.418,60	Transf. Int. Reais	252	1,3%	1.418,60				
Res. 1537	117.111,60	6,7%	3.055,21	Turismo	252	1,3%	160,27	Turismo	252	1,3%	218,25	Turismo	252	1,3%	218,25				
Transf. Int. Reais	17.410,30	0,9%	453,43																

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	19.418,14	Financ. Pronto	26.482,27
Assunção Dívida	22.659,01	Financ. Futuro	5.206,71
Bancário Compra	154,65	Garantias	584,73
Desc. Saque Imp.	148,89	Import. Pronta	27.756,73
Doctos. Export.	76.817,05	Pré Pagamento	4.420,98
Euro Note	2.097,81	Renovação ACC/CE	2.257,27
Export Note	543,92	Res. 1537	20.286,62
Export. Fin./Pta.	17.183,06	Transf. Int. Reais	33.669,95
Fiança M/E	500,85	Turismo	3.201,36

Tab. B.33 - Custo direto dos produtos no mês de agosto / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	25.530,42	19.418,14	1.31	lucro
Assunção Dívida	594.180,41	22.659,01	26.22	lucro
Bancário Compra	170,00	154,65	1.10	lucro
Desc. Saque Imp.	0,00	148,89	0,00	prejuízo
Doctos Export	85.550,98	76.817,05	1.11	lucro
Euro Note	3.430,50	2.097,81	1.64	lucro
Export Note	0,00	543,92	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	203.830,29	17.183,06	11.86	lucro
Fiança M/E	9.170,60	500,85	18.31	lucro
Financ. Pronto	57.140,58	26.482,27	2.16	lucro
Financ. Futuro	0,00	5.206,71	0,00	prejuízo
Garantias	2.150,17	584,73	3.68	lucro
Import. Pronta	62.010,50	27.756,73	2.23	lucro
Pré Pagamento	132.530,37	4.420,98	29.98	lucro
Renovação ACC/CE	15.310,89	2.257,27	6.78	lucro
Res. 1537	163.200,72	20.286,62	8.04	lucro
Transf. Int. Reais	4.940,26	33.669,95	0.15	prejuízo
Turismo	10.030,59	3.201,36	3.13	lucro

Tab. B.34 - Rentabilidade dos produtos no mês de agosto / 96 (valores em US\$).

RECEITA	1.369,17
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	263,39
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.105,78
RENTABILIDADE DIRETA	5,20
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	110,63
CUSTO TOTAL DA ÁREA	374,02
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	128,36
RESULTADO DA ÁREA	866,79
RENTABILIDADE TOTAL	2,73
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	30%

Tab. B.35 - Resultado da área no mês de agosto / 96 (valores em US\$mil).

**SETEMBRO**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO</b>			
<i>mês de referência: Setembro / 96</i>			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$ (000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$ (000)</b>
água, energia e gás	0,00	benefícios	14,56
aluguéis e condomínio	0,15	encargos sociais	35,94
comunicação	18,30	honorários, proventos	157,97
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	0,81	treinamento	0,66
materiais	0,03	estagiários	1,47
processamento de dados	12,08	<b>SUBTOTAL</b>	<b>210,60</b>
promoções e relações públicas	-0,26		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>281,18</b>
publicações	0,00		
seguros	0,45		
serviços de terceiros	2,57		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,08		
transportes	0,78		
viagens	1,03		
outras despesas administrativas	34,56		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>70,58</b>		

Tab. B.36 - Custos do mês de setembro / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	39.592,80
fechar câmbio	7.5	7.9	16.637,40
calcular spread	9.0	9.4	19.796,40
acompanhar risco	4.5	4.7	9.898,20
registrar operação	2.0	2.1	4.422,60
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	52.860,60
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	39.592,80
arbitrar câmbio	4.5	4.7	9.898,20
acompanhar oper.	6.0	6.4	13.478,40
zerar posição	2.0	2.1	4.422,60

Tab. B.37 - Custo das atividades do mês de setembro / 96.

ATIVIDADE: impulsionar crescimento das operações para o cliente										ATIVIDADE: manter o spreads da operação									
CUSTO DRIVER: n.ºm. de oper. c/ cliente no período					CUSTO (US\$)					CUSTO DRIVER: n.ºm. de oper. realizadas no período					CUSTO (US\$)				
PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.
Abertura L/C	125	5,9%	2.341.21	Abertura L/C	139	5,9%	981.67	Abertura L/C	139	5,59%	1.176.44	Abertura Divida	105	4,5%	884.14	Abertura L/C	139	5,59%	1.176.44
Abertura Divida	95	4,5%	1.168.54	Abertura Conta	1	0,0%	743.06	Abertura Conta	1	0,0%	84.42	Bancário Compra	1	0,0%	0,0%	Bancário Compra	1	0,0%	0,0%
Bancário Compra	1	0,0%	18.71	Bancário Compra	1	0,0%	7.98	Bancário Compra	1	0,0%	0,0%	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	0,0%	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	0,0%
Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	0,00	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	0,00	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	0,00	Doctor Export	997	42,4%	8.191,16	Doctor Export	997	42,4%	8.191,16
Doctor Export	897	42,4%	16.792,69	Euro Note	1	0,0%	7.08	Euro Note	1	0,0%	8.42	Euro Note	1	0,0%	8.42	Euro Note	1	0,0%	8.42
Euro Note	1	0,0%	18.71	Export Fin/Pta.	1	0,0%	7.08	Export Note	1	0,0%	8.42	Export Note	1	0,0%	8.42	Export Note	1	0,0%	8.42
Export Note	1	0,0%	0,00	Export Fin/Pta.	160	6,8%	1.123,28	Export Fin/Pta.	160	6,8%	1.147,27	Export Fin/Pta.	160	6,8%	1.147,27	Export Fin/Pta.	160	6,8%	1.147,27
Export Fin/Pta.	144	6,8%	2.694,92	Finca ME	1	0,0%	7,08	Finca ME	1	0,0%	8.42	Finca ME	1	0,0%	8.42	Finca ME	1	0,0%	8.42
Finca ME	1	0,0%	18.71	Finca Pronto	330	14,0%	2.335,32	Finca Pronto	330	14,0%	2.779,74	Finca Pronto	0	0,0%	0,00	Finca Pronto	0	0,0%	0,00
Finca Pronto	297	14,0%	3.538,26	Finca Futuro	0	0,0%	0,00	Finca Futuro	0	0,0%	0,00	Finca Futuro	0	0,0%	0,00	Finca Futuro	0	0,0%	0,00
Finca Futuro	0	0,0%	0,00	Garantias	7	0,3%	49,54	Garantias	7	0,3%	58,94	Garantias	7	0,3%	58,94	Garantias	7	0,3%	58,94
Garantias	6	0,1%	112,29	Import Pronta	296	12,6%	2.094,71	Import Pronta	296	12,6%	2.492,44	Import Pronta	16	0,7%	134,73	Import Pronta	16	0,7%	134,73
Import Pronta	2465	12,6%	4.982,59	Pré Pagamento	16	0,7%	113,23	Pré Pagamento	16	0,7%	92,62	Renovação ACC/CE	11	0,5%	92,62	Renovação ACC/CE	11	0,5%	92,62
Pré Pagamento	14	0,7%	262,01	Res. 1.157	211	9,0%	1.481,19	Res. 1.157	211	9,0%	1.771,71	Res. 1.157	49	2,1%	412,60	Res. 1.157	49	2,1%	412,60
Renovação ACC/CE	10	0,5%	185,28	Transf. Int. Reais	26	1,1%	346,76	Transf. Int. Reais	26	1,1%	318,93	Transf. Int. Reais	26	1,1%	318,93	Transf. Int. Reais	26	1,1%	318,93
Res. 1.157	44	2,1%	825,32	Turnê	23	1,1%	437,92	Turnê	23	1,1%	437,92	Turnê	23	1,1%	437,92	Turnê	23	1,1%	437,92
Turnê	140	1,1%	0,00																
ATIVIDADE: acelerar o ritmo da operação										ATIVIDADE: detectar necessidade do cliente									
CUSTO DRIVER: n.ºm. de oper. c/ cliente no período					CUSTO (US\$)					CUSTO DRIVER: n.ºm. de oper. realizadas no período					CUSTO (US\$)				
PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.	US\$	PRODUTO	FREQ.
Abertura L/C	751	5,9%	5.851.12	Abertura L/C	139	5,9%	261,48	Abertura L/C	139	5,9%	312.132	Abertura Divida	105	4,5%	2.160,18	Abertura Divida	105	4,5%	2.160,18
Abertura Divida	567	4,5%	442,00	Abertura Conta	1	0,0%	191,52	Abertura Conta	1	0,0%	22,48	Bancário Compra	1	0,0%	0,00	Bancário Compra	1	0,0%	0,00
Bancário Compra	3	0,1%	2,34	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	1.58	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	0,00	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	0,00	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	0,00
Doc. Segu. Imp.	4	0,1%	3,12	Doc. Export	997	42,4%	1.875,51	Doc. Export	997	42,4%	22.416,85	Euro Note	1	0,0%	22,48	Euro Note	1	0,0%	22,48
Doces Export.	51384	42,4%	4.196,85	Euro Note	1	0,0%	1.88	Euro Note	1	0,0%	1.88	Export Note	1	0,0%	22,48	Export Note	1	0,0%	22,48
Euro Note	7	0,1%	5,45	Export Note	1	0,0%	1.88	Export Note	1	0,0%	1.88	Export Note	1	0,0%	22,48	Export Note	1	0,0%	22,48
Export Note	6	0,1%	4,58	Export Fin/Pta.	160	6,8%	300,99	Export Fin/Pta.	160	6,8%	22,48	Finca ME	1	0,0%	6,8%	Finca ME	1	0,0%	6,8%
Finca ME	864	6,8%	673,52	Finca ME	1	0,0%	1.88	Finca ME	1	0,0%	22,48	Finca Pronto	330	14,0%	741,92	Finca Pronto	330	14,0%	741,92
Finca Pronto	7	0,1%	5,45	Finca Pronto	0	0,0%	0,00	Finca Pronto	0	0,0%	0,00	Finca Pronto	0	0,0%	0,00	Finca Pronto	0	0,0%	0,00
Finca Futuro	1382	14,0%	1.389,13	Garantias	7	0,3%	13,17	Garantias	7	0,3%	0,3%	Garantias	7	0,3%	0,3%	Garantias	7	0,3%	0,3%
Garantias	36	0,3%	0,78	Import Pronta	296	12,6%	556,82	Import Pronta	296	12,6%	12,6%	Import Pronta	16	0,7%	359,35	Import Pronta	16	0,7%	359,35
Import Pronta	94	0,7%	65,48	Pré Pagamento	16	0,7%	30,10	Pré Pagamento	16	0,7%	27,28	Renovação ACC/CE	11	0,5%	247,33	Renovação ACC/CE	11	0,5%	247,33
Pré Pagamento	11339	0,7%	46,30	Res. 1.157	211	9,0%	319,92	Res. 1.157	211	9,0%	9,0%	Res. 1.157	49	2,1%	47.441.19	Res. 1.157	49	2,1%	47.441.19
Renovação ACC/CE	265	1,1%	206,26	Turnê	26	1,1%	109,45	Turnê	26	1,1%	109,45	Turnê	26	1,1%	109,45	Turnê	26	1,1%	109,45
ATIVIDADE: manter relação c/ bancos e corredores										ATIVIDADE: acompanhar operações em mercado									
CUSTO DRIVER: n.ºm. de oper. c/ cliente no período					CUSTO (US\$)					CUSTO DRIVER: n.ºm. de oper. em aberto no período					CUSTO (US\$)				
PRODUTO	VOLUME	%	PRODUTO	VOLUME	%	PRODUTO	VOLUME	%	PRODUTO	VOLUME	%	PRODUTO	VOLUME	%	PRODUTO	VOLUME	%	PRODUTO	VOLUME
Abertura L/C	35.390,60	6,8%	2.681,69	Abertura L/C	834	5,9%	582,22	Abertura L/C	834	5,9%	706,89	Abertura Divida	51.190,60	6,8%	599,55	Abertura Divida	51.190,60	6,8%	599,55
Abertura Divida	11.590,08	14,0%	5.547,31	Abertura Conta	630	4,5%	447,97	Abertura Conta	630	4,5%	601,97	Bancário Compra	51.190,60	14,0%	61.915,00	Bancário Compra	51.190,60	14,0%	61.915,00
Bancário Compra	385,68	0,0%	18,67	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	4,21	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	5,73	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	2,09	Doc. Segu. Imp.	0	0,0%	2,09
Doc. Segu. Imp.	0,00	0,0%	0,00	Doc. Export	5982	42,4%	4.197,58	Doc. Export	5982	42,4%	51.913,85	Euro Note	6	0,0%	12,8%	Euro Note	6	0,0%	12,8%
Doc. Export	13.573,91	1,7%	657,25	Euro Note	6	0,0%	4,21	Euro Note	6	0,0%	5,73	Export Note	13.573,91	1,7%	73,42	Export Note	13.573,91	1,7%	73,42
Euro Note	750,93	0,1%	315,39	Export Fin/Pta.	960	6,8%	675,63	Export Fin/Pta.	960	6,8%	917,29	Finca ME	6	0,0%	3,95	Finca ME	6	0,0%	3,95
Export Note	17.089,15	21,8%	8.622,16	Finca ME	6	0,0%	4,21	Finca ME	6	0,0%	5,73	Finca Pronto	1.980	14,0%	27,26	Finca Pronto	1.980	14,0%	27,26
Export Fin/Pta.	5.041,39	0,6%	244,08	Finca Pronto	0	0,0%	1.389,37	Finca Pronto	0	0,0%	1.891,91	Garantias	42	0,3%	364,56	Garantias	42	0,3%	364,56
Finca ME	67.411,08	8,2%	3.265,66	Garantias	42	0,3%	29,47	Garantias	42	0,3%	40,13	Import Pronta	1.776	12,6%	12,15	Import Pronta	1.776	12,6%	12,15
Finca Pronto	0,00	0,0%	0,00	Import Pronta	1.880,06	4,7%	1.246,22	Import Pronta	1.880,06	4,7%	1.698,98	Import Pronta	91,73	0,7%	210,01	Import Pronta	91,73	0,7%	210,01
Import Pronta	38.607,90	4,7%	64.226,12	Pré Pagamento	96	0,7%	67,36	Pré Pagamento	96	0,7%	63,36	Renovação ACC/CE	65	0,5%	347,33	Renovação ACC/CE	65	0,5%	347,33
Pré Pagamento	15.101,48	1,8%	731,13	Res. 1.157	1266	0,5%	46,31	Res. 1.157	1266	0,5%	126,57	Res. 1.157	1266	0,5%	81,67	Res. 1.157	1266	0,5%	81,67
Renovação ACC/CE	77.381,02	9,5%	3.746,34	Turnê	156	1,1%	206,30	Turnê	156	1,1%	149,06	Turnê	156	1,1%	149,06	Turnê	156	1,1%	149,06
Turnê	10.028,50	1,2%	485,52																

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	12.830,59	Financ. Pronto	27.011,54
Assunção Dívida	13.607,10	Financ. Futuro	0,78
Bancário Compra	91,62	Garantias	609,96
Desc. Saque Imp.	3,12	Import. Pronta	23.064,21
Doctos. Export.	76.272,24	Pré Pagamento	4.581,17
Euro Note	804,65	Renovação ACC/CE	1.592,24
Export Note	112,54	Res. 1537	18.731,32
Export. Fin./Pta.	20.922,65	Transf. Int. Reais	7.636,89
Fiança M/E	345,32	Turismo	2.382,08

Tab. B.38 - Custo direto dos produtos no mês de setembro / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	27.400,23	12.830,59	2,14	lucro
Assunção Dívida	935.620,95	13.607,10	68,76	lucro
Bancário Compra	660,01	91,62	7,20	lucro
Desc. Saque Imp.	0,00	3,12	0,00	prejuízo
Doctos Export	129.030,21	76.272,24	1,69	lucro
Euro Note	4.530,42	804,65	5,63	lucro
Export Note	0,00	112,54	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	221.620,50	20.922,65	10,59	lucro
Fiança M/E	9.480,56	345,32	27,45	lucro
Financ. Pronto	64.310,23	27.011,54	2,38	lucro
Financ. Futuro	0,00	0,78	0,00	prejuízo
Garantias	22.800,87	609,96	3,74	lucro
Import. Pronta	87.420,69	23.064,21	3,79	lucro
Pré Pagamento	162.220,12	4.581,17	35,41	lucro
Renovação ACC/CE	23.040,71	1.592,24	14,47	lucro
Res. 1537	208.690,42	18.731,32	11,14	lucro
Transf. Int. Reais	7.320,23	7.636,89	0,96	prejuízo
Turismo	14.530,98	2.382,08	6,10	lucro

Tab. B.39 - Rentabilidade dos produtos no mês de setembro / 96 (valores em US\$).

RECEITA	1.898,20
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	210,60
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.687,60
RENTABILIDADE DIRETA	9,01
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	70,58
CUSTO TOTAL DA ÁREA	281,18
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	78,87
RESULTADO DA ÁREA	1.538,15
RENTABILIDADE TOTAL	5,27
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	25%

Tab. B.40 - Resultado da área no mês de setembro / 96 (valores em US\$mil).

**OUTUBRO**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CAMBIO</b>			
<i>mês de referência: Outubro / 96</i>			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$(000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$(000)</b>
água, energia e gás	0,10	benefícios	18,92
aluguéis e condomínio	1,31	encargos sociais	49,79
comunicação	26,74	honorários, provenitos	205,47
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	4,24	treinamento	5,24
materiais	0,77	estagiários	2,59
processamento de dados	22,48	<b>SUBTOTAL</b>	<b>282,01</b>
promoções e relações públicas	9,69		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>406,80</b>
publicações	0,57		
seguros	0,60		
serviços de terceiros	5,62		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,70		
transportes	2,88		
viagens	2,75		
outras despesas administrativas	46,34		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>124,79</b>		

Tab. B.41 - Custos do mês de outubro / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	53.017,88
fechar câmbio	7.5	7.9	22.278,79
calcular spread	9.0	9.4	26.508,94
acompanhar risco	4.5	4.7	13.254,47
registrar operação	2.0	2.1	5.922,21
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	70.784,51
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	53.017,88
arbitrar câmbio	4.5	4.7	13.254,47
acompanhar oper.	6.0	6.4	18.048,64
zerar posição	2.0	2.1	5.922,21

Tab. B.42 - Custo das atividades do mês de outubro / 96.

ATIVIDADE: apreensão crítica de operações para o cliente		CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. c/ cliente realizadas no período		CUSTO (US\$): 53.017,88		ATIVIDADE: Iniciar clínica para a operação		CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período		CUSTO (US\$): 22.219,79		ATIVIDADE: calcular a operação		CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período										
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$									
Abertura L/C	715	8,0%	4.541,11	Abertura L/C	305	8,6%	1910,86	Abertura L/C	305	8,6%	2.273,69	Abertura Divida Bancária Compradora	294	8,3%	2.191,68									
Ausarão Divida	265	8,3%	4.380,22	Bancário Comprador	1	0,0%	6,27	Bancário Compradora	1	0,0%	7,45	Des. Segue Imp. Doctor Export.	1	0,0%	7,45									
Bancário Compradora	1	0,0%	16,55	Des. Segue Imp.	1	0,0%	6,27	Des. Segue Imp.	1	0,0%	8.863,65	Euro Note	5	0,1%	31,33									
Des. Segue Imp.	1	0,0%	16,55	Doctor Export.	1189	33,4%	7.449,24	Doctor Export.	1189	33,4%	31,33	Euro Note	5	0,1%	31,33									
Doctor Export.	1670	53,9%	17.714,56	Euro Note	5	0,1%	31,33	Export Note	7	0,2%	43,86	Export Note	7	0,2%	52,18									
Euro Note	5	0,2%	82,77	Export Note	182	5,1%	11.462,55	Export Note	182	5,1%	1.356,76	Fluxo M/E	6	0,2%	44,73									
Export Note	7	0,2%	115,88	Export Fin/Pa.	6	0,2%	5,39	Fluxo M/E	6	0,2%	5,39	Fluxo M/E	375	10,5%	2.795,52									
Export Fin/Pa.	164	5,1%	2.711,56	Fluxo M/E	375	10,5%	2.349,42	Fluxo M/E	375	10,5%	2.795,52	Financ. Futuro	1	0,0%	7,45									
Fluxo M/E	6	0,2%	99,32	Financ. Futuro	1	0,0%	6,27	Financ. Futuro	1	0,0%	59,64	Garantia	8	0,2%	347,16									
Financ. Pronto	338	10,5%	10.587,02	Financ. Futuro	1	0,0%	6,27	Import. Pronta	449	12,6%	2.813,04	Import. Pronta	449	12,6%	178,91									
Financ. Pronto	1	0,0%	16,55	Financ. M/E	6	0,2%	1.764,36	Pré Pagamento	24	0,7%	150,36	Pré Pagamento	24	0,7%	208,33									
Garantia	8	0,2%	132,43	Import. Pronta	449	12,6%	1.764,37	Renovação ACC/CE	28	0,8%	175,42	Renovação ACC/CE	28	0,8%	210,23									
Import. Pronta	404	12,0%	6.689,52	Import. Pronta	449	12,6%	1.764,37	Res. 1537	282	7,9%	1.764,37	Res. 1537	282	7,9%	2.624,06									
Pré Pagamento	21	0,7%	347,64	Import. Pronta	449	12,6%	1.764,37	Transf. Int. Reais	352	9,3%	2.025,32	Transf. Int. Reais	352	9,3%	350,17									
Renovação ACC/CE	25	0,8%	417,16	Import. Pronta	449	12,6%	1.764,37	Turismo	47	1,3%	294,46	Turismo	47	1,3%	350,17									
Res. 1537	254	7,9%	4.201,44	Import. Pronta	449	12,6%	1.764,37	ATIVIDADE: regularizar operação nos sistemas do BC	CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período		CUSTO (US\$): 13.254,47		ATIVIDADE: regularizar operação nos sistemas do cliente		CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período		CUSTO (US\$): 70.784,51		ATIVIDADE: detectar necessidade do cliente		CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período		CUSTO (US\$): 59.921,21	
Turismo	317	9,3%	5.244,35	Import. Pronta	449	12,6%	1.764,37	Transf. Int. Reais	352	9,3%	2.025,32	Transf. Int. Reais	352	9,3%	2.624,06									
Turismo	42	1,3%	700,24	Import. Pronta	449	12,6%	1.764,37	Turismo	47	1,3%	294,46	Turismo	47	1,3%	350,17									
ATIVIDADE: acomodar relações c/ clientes e fornecedores		CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. c/ cliente realizadas no período		CUSTO (US\$): 53.017,88		ATIVIDADE: acomodar relações c/ fornecedores		CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período		CUSTO (US\$): 13.254,47		ATIVIDADE: acomodar operações em aberto		CUSTO-DRIVER: nenh. de oper. em aberto no período		CUSTO (US\$): 18.048,64		ATIVIDADE: acomodar operações em aberto						
PRODUTO	VOLUME	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	VOLUME	%	US\$					
Abertura L/C	101.599,34	5,0%	2.624,63	Abertura L/C	1830	8,6%	11.366,84	Abertura L/C	1830	8,6%	10.199,34	Abertura Divida Bancária Compradora	1764	8,3%	13.846,14	Abertura Divida Bancária Compradora	1764	8,3%	294,29					
Ausarão Divida	292.211,14	13,8%	731.817,17	Ausarão Divida	1764	8,3%	10.952,84	Ausarão Divida	1764	8,3%	14.927,21	Bancário Compradora	6	0,0%	5,08	Bancário Compradora	6	0,0%	12,44					
Bancário Compradora	4.291,28	0,2%	111,38	Bancário Compradora	6	0,0%	3,13	Bancário Compradora	6	0,0%	5,08	Des. Segue Imp.	6	0,0%	5,08	Des. Segue Imp.	6	0,0%	10,97					
Des. Segue Imp.	3.783,88	0,2%	7.770,55	Des. Segue Imp.	6	0,0%	3,13	Doctor Export.	7134	33,4%	4.331,82	Doctor Export.	7134	33,4%	3.788,88	Doctor Export.	7134	33,4%	8.860,31					
Doctor Export.	134.578,00	6,0%	3.489,81	Doctor Export.	7134	33,4%	4.331,82	Euro Note	30	0,1%	18,64	Euro Note	30	0,1%	119,43	Euro Note	30	0,1%	234,22					
Euro Note	80.860,31	4,0%	2.096,83	Euro Note	42	0,2%	26,09	Euro Note	42	0,2%	35,53	Export Note	1092	5,1%	923,73	Export Note	1092	5,1%	20,80					
Export Note	7.180,58	0,4%	1.450,66	Export Fin/Pa.	1092	5,1%	678,38	Export Fin/Pa.	1092	5,1%	923,73	Fluxo M/E	36	0,2%	30,45	Fluxo M/E	36	0,2%	613,88					
Export Fin/Pa.	211.911,75	10,4%	5.495,72	Fluxo M/E	36	0,2%	22,36	Fluxo M/E	2250	10,5%	1.997,76	Financ. Pronto	2250	10,5%	901,33	Financ. Pronto	2250	10,5%	17,13					
Fluxo M/E	5.913,30	0,3%	153,34	Financ. Pronto	2250	10,5%	1.997,76	Financ. Pronto	6	0,0%	1,73	Financ. Futuro	6	0,0%	5,08	Financ. Futuro	6	0,0%	6,72					
Financ. Pronto	134.360,55	6,1%	3.224,86	Financ. Pronto	6	0,0%	1,73	Financ. Futuro	48	0,2%	29,82	Garantia	48	0,2%	40,80	Garantia	48	0,2%	7,88					
Financ. Pronto	2.321,04	0,1%	60,19	Financ. Pronto	70,56	0,1%	1,73	Import. Pronta	2494	12,6%	1.673,58	Import. Pronta	2694	12,6%	55,942,11	Import. Pronta	2694	12,6%	162,04					
Garantia	2.225,95	0,1%	46,63	Import. Pronta	70,56	0,1%	1,73	Pré Pagamento	144	0,7%	89,46	Pré Pagamento	144	0,7%	121,81	Pré Pagamento	144	0,7%	340,99					
Import. Pronta	55.942,11	2,7%	1.450,66	Import. Pronta	70,56	0,1%	1,73	Renovação ACC/CE	168	0,8%	104,37	Renovação ACC/CE	168	0,8%	143,12	Renovação ACC/CE	168	0,8%	81,49					
Pré Pagamento	117.719,38	5,8%	3.052,64	Res. 1537	1692	7,9%	1.051,11	Res. 1537	2112	9,3%	1.312,03	Res. 1537	2112	9,3%	1.786,59	Res. 1537	2112	9,3%	3.688,00					
Renovação ACC/CE	28.112,61	1,4%	759,52	Transf. Int. Reais	282	1,3%	175,19	Transf. Int. Reais	282	1,3%	282	Turismo	282	1,3%	282	Turismo	282	1,3%	57,99					
Res. 1537	133.948,81	6,0%	3.473,50	Transf. Int. Reais	282	1,3%	175,19	Transf. Int. Reais	282	1,3%	282	Turismo	282	1,3%	282	Turismo	282	1,3%	2.105,86					
Transf. Int. Reais	20.019,02	1,0%	519,12	Turismo	282	1,3%	175,19	Turismo	282	1,3%	282	Turismo	282	1,3%	282	Turismo	282	1,3%	57,99					

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	22.063,13	Financ. Pronto	27.110,75
Assunção Dívida	26.579,74	Financ. Futuro	128,95
Bancário Compra	187,25	Garantias	596,89
Desc. Saque Imp.	173,34	Import. Pronta	29.780,77
Doctos. Export.	78.471,67	Pré Pagamento	4.886,85
Euro Note	2.639,84	Renovação ACC/CE	2.567,59
Export Note	636,39	Res. 1537	21.552,80
Export. Fin./Pta.	17.527,39	Transf. Int. Reais	43.041,10
Fiança M/E	539,90	Turismo	3.525,66

Tab. B.43 - Custo direto dos produtos no mês de outubro / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	29.410,34	22.063,13	1.33	lucro
Assunção Dívida	1.093.610,31	26.579,74	41.14	lucro
Bancário Compra	890,47	187,25	4,75	lucro
Desc. Saque Imp.	0,00	173,34	0,00	prejuízo
Doctos Export	149.160,43	78.471,67	1,90	lucro
Euro Note	5.050,76	2.639,84	1,91	lucro
Export Note	0,00	636,39	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	229.850,93	17.527,39	13,11	lucro
Fiança M/E	9.620,93	539,90	17,82	lucro
Financ. Pronto	67.620,09	27.110,75	2,49	lucro
Financ. Futuro	0,00	128,95	0,00	prejuízo
Garantias	2.350,59	596,89	3,94	lucro
Import. Pronta	99.250,98	29.780,77	3,33	lucro
Pré Pagamento	175.960,77	4.886,85	36,01	lucro
Renovação ACC/CE	26.620,58	2.567,59	10,37	lucro
Res. 1537	229.740,95	21.552,80	10,66	lucro
Transf. Int. Reais	8.410,08	43.041,10	0,20	prejuízo
Turismo	16.610,01	3.525,66	4,71	lucro

Tab. B.44 - Rentabilidade dos produtos no mês de outubro / 96 (valores em US\$).

RECEITA	2.144,15
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	282,01
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.862,14
RENTABILIDADE DIRETA	7,60
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	124,79
CUSTO TOTAL DA ÁREA	406,80
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	145,75
RESULTADO DA ÁREA	1.591,60
RENTABILIDADE TOTAL	3,88
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	31%

Tab. B.45 - Resultado da área no mês de outubro / 96 (valores em US\$mil).

**NOVEMBRO**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO</b>			
<i>mês de referência: Novembro / 96</i>			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$(000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$(000)</b>
água, energia e gás	0,05	benefícios	16,79
aluguéis e condomínio	0,75	encargos sociais	43,03
comunicação	22,62	honorários, proventos	182,29
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	2,57	treinamento	3,04
materiais	0,41	estagiários	2,04
processamento de dados	17,40	<b>SUBTOTAL</b>	<b>247,19</b>
promoções e relações públicas	4,84		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>345,53</b>
publicações	0,28		
seguros	0,53		
serviços de terceiros	4,12		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,40		
transportes	1,85		
viagens	1,92		
outras despesas administrativas	40,60		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>98,34</b>		

Tab. B.46 - Custos do mês de novembro / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	46.471,72
fechar câmbio	7.5	7.9	19.528,01
calcular spread	9.0	9.4	23.235,86
acompanhar risco	4.5	4.7	11.617,93
registrar operação	2.0	2.1	5.190,99
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	62.044,69
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	46.471,72
arbitrar câmbio	4.5	4.7	11.617,93
acompanhar oper.	6.0	6.4	15.820,16
zerar posição	2.0	2.1	5.190,99

Tab. B.47 - Custo das atividades do mês de novembro / 96.

ATIVIDADE: exercer função para a operação		CUSTO DRIVER: min. de oper. realizadas no período		CUSTO (US\$): 19.528,01		ATIVIDADE: exercer função para a operação		CUSTO DRIVER: min. de oper. realizadas no período		CUSTO (US\$): 23.235,86	
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$
Abrir L/C	202	7,5%	1.504,68	Abrir L/C	224	7,5%	1.473,52	Abrir L/C	224	7,5%	1.753,06
Ausar Divida	162	6,2%	3.160,47	Ausar Divida	202	6,8%	1.328,62	Ausar Divida	202	6,8%	1.580,88
Bancário Conta	1	0,0%	17,38	Bancário Conta	1	0,0%	6,48	Bancário Conta	1	0,0%	7,31
Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00
Doctos Export.	986	36,0%	1.132,23	Doctos Export.	1095	36,9%	1.202,15	Doctos Export.	1095	36,9%	8.365,64
Euro Note	3	0,1%	52,15	Euro Note	3	0,1%	19,73	Euro Note	3	0,1%	23,48
Export Note	4	0,1%	69,54	Export Fin/Pa.	171	5,8%	1.124,72	Export Note	4	0,1%	31,30
Export. Fin. Pfa.	154	5,8%	2.673,44	Export. Fin/Pa.	171	5,8%	26,31	Export. Fin/Pa.	171	5,8%	1.348,27
Finan. ME	4	0,1%	69,54	Finan. ME	4	0,1%	26,31	Finan. ME	4	0,1%	31,30
Financ. Pronto	318	11,0%	5.722,99	Financ. Pronto	353	11,9%	2.321,79	Financ. Pronto	353	11,9%	2.762,63
Finance. Futuro	1	0,0%	17,38	Finance. Futuro	1	0,0%	6,48	Finance. Futuro	1	0,0%	7,82
Garantia	7	0,3%	121,69	Garantia	8	0,3%	52,62	Garantia	8	0,3%	62,61
Import. Pronta	338	12,6%	5.867,20	Import. Pronta	375	12,6%	2.466,49	Import. Pronta	375	12,6%	2.934,81
Pré Pagamento	18	0,7%	312,92	Pré Pagamento	20	0,7%	131,55	Pré Pagamento	20	0,7%	136,52
Renovar ACC/CE	18	0,7%	3.864,53	Renovar ACC/CE	20	0,7%	1.315,55	Renovar ACC/CE	20	0,7%	1.347,77
Res. 1537	222	8,3%	3.191,76	Res. 1537	247	8,3%	1.624,59	Res. 1537	247	8,3%	1.935,06
Trend. Int. Reais	184	6,5%	578,90	Trend. Int. Reais	204	6,9%	1.341,77	Trend. Int. Reais	204	6,9%	1.596,54
Turismo	35	1,2%	33	Turismo	37	1,2%	243,36	Turismo	37	1,2%	289,57
ATIVIDADE: exercer operações nos diferentes setores da BC*											
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$
Abrir L/C	1210	7,6%	877,92	Abrir L/C	224	7,5%	391,64	Abrir L/C	224	7,5%	4.681,04
Ausar Divida	1091	6,8%	791,70	Ausar Divida	202	6,8%	553,18	Ausar Divida	202	6,8%	4.211,30
Bancário Conta	5	0,0%	3,63	Bancário Conta	1	0,0%	1,75	Bancário Conta	1	0,0%	20,90
Des. Segue Imp.	5	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00
Doctos Export.	5913	36,9%	4.291,62	Doctos Export.	1095	36,9%	1.914,49	Doctos Export.	1095	36,9%	22.882,77
Euro Note	19	0,1%	7,26	Euro Note	3	0,1%	5,23	Euro Note	3	0,1%	62,69
Export. Note	11	0,1%	7,98	Export. Note	4	0,1%	6,99	Export. Note	4	0,1%	83,59
Export. Fin/Pa.	923	5,8%	670,20	Export. Fin/Pa.	171	5,8%	298,98	Export. Fin/Pa.	171	5,8%	3.573,47
Finan. ME	12	0,1%	8,71	Finan. ME	4	0,1%	6,90	Finan. ME	4	0,1%	81,59
Finance. Pronto	1906	11,0%	1.381,51	Finance. Pronto	353	11,0%	613,18	Finance. Pronto	353	11,0%	737,82
Finance. Turismo	3	0,0%	2,18	Finance. Turismo	1	0,0%	1,15	Finance. Turismo	1	0,0%	167,90
Garantia	42	0,3%	30,48	Garantia	8	0,3%	13,99	Garantia	8	0,3%	167,90
Import. Pronta	2025	12,7%	1.469,73	Import. Pronta	375	12,6%	655,65	Import. Pronta	375	12,6%	7.846,56
Pré Pagamento	108	0,7%	78,39	Pré Pagamento	20	0,7%	34,97	Pré Pagamento	20	0,7%	417,95
Renovar ACC/CE	108	0,7%	78,39	Renovar ACC/CE	247	8,3%	431,85	Renovar ACC/CE	247	8,3%	417,95
Res. 1537	1334	8,3%	968,06	Res. 1537	247	8,3%	356,67	Res. 1537	247	8,3%	5.161,68
Trend. Int. Reais	1102	6,5%	799,53	Trend. Int. Reais	204	6,9%	64,49	Trend. Int. Reais	204	6,9%	4.253,09
Turismo	200	1,2%	145,91	Turismo	37	1,2%	64,49	Turismo	37	1,2%	773,21
ATIVIDADE: exercer operações no mercado											
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$
CUSTO DRIVER: min. de oper. em aberto no período	11.617,93	CUSTO (US\$): 5.190,59		CUSTO DRIVER: min. de oper. em aberto no período	11.617,93	CUSTO (US\$): 15.820,16		CUSTO DRIVER: min. de oper. em aberto no período	11.617,93	CUSTO (US\$): 5.190,59	
Abrir L/C	202	7,5%	1.504,68	Abrir L/C	1344	7,5%	1.193,51	Abrir L/C	1344	7,5%	284,05
Ausar Divida	162	6,2%	3.160,47	Ausar Divida	1212	6,8%	1.048,80	Ausar Divida	1212	6,8%	21,96
Bancário Conta	2.150,64	0,1%	69,18	Bancário Conta	6	0,0%	5,33	Bancário Conta	6	0,0%	7,73
Des. Segue Imp.	0,00	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	1	0,0%	0,89	Des. Segue Imp.	1	0,0%	0,00
Doctos Export.	119,916,50	8,3%	1.857,60	Doctos Export.	6570	36,9%	5.834,32	Doctos Export.	6570	36,9%	430,90
Euro Note	48,02,39	3,3%	1.544,90	Euro Note	18	0,1%	11,74	Euro Note	18	0,1%	172,57
Export Note	4.031,05	0,3%	129,74	Export Note	24	0,1%	15,65	Export Note	24	0,1%	14,49
Export. Fin/Pa.	195,417,22	13,5%	6.286,39	Export. Fin/Pa.	1026	5,8%	669,10	Export. Fin/Pa.	1026	5,8%	102,20
Finan. ME	5.748,60	0,4%	185,96	Finan. ME	24	0,1%	15,65	Finan. ME	24	0,1%	20,77
Financ. Pronto	96,568,37	6,7%	3.106,51	Financ. Pronto	2118	11,0%	1.181,24	Financ. Pronto	2118	11,0%	347,00
Finance. Futuro	1.301,64	0,1%	41,94	Finance. Futuro	6	0,0%	3,91	Finance. Futuro	6	0,0%	4,68
Garantia	2.449,95	0,2%	80,10	Garantia	48	0,3%	31,30	Garantia	48	0,3%	8,95
Import. Pronta	47,392,56	3,3%	1.531,01	Import. Pronta	2250	12,6%	1.467,32	Import. Pronta	2250	12,6%	171,02
Pré Pagamento	91,613,88	6,3%	2.947,13	Pré Pagamento	120	0,7%	78,26	Pré Pagamento	120	0,7%	6,18
Renovar ACC/CE	21,773,23	1,5%	700,42	Renovar ACC/CE	120	0,7%	78,26	Renovar ACC/CE	120	0,7%	78,24
Res. 1537	102,655,15	7,1%	3.308,75	Res. 1537	1482	8,3%	966,48	Res. 1537	1482	8,3%	102,85,15
Trend. Int. Reais	469,901,03	28,3%	13.087,70	Trend. Int. Reais	1224	6,9%	798,22	Trend. Int. Reais	1224	6,9%	28,49%
Turismo	15.143,20	1,0%	487,15	Turismo	222	1,2%	144,78	Turismo	222	1,2%	54,47

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	17.578,61	Financ. Pronto	26.700,52
Assunção Dívida	20.488,08	Financ. Futuro	112,47
Bancário Compra	144,22	Garantias	611,54
Desc. Saque Imp.	5,17	Import. Pronta	26.397,85
Doctos. Export.	76.400,31	Pré Pagamento	4.593,44
Euro Note	1.915,75	Renovação ACC/CE	2.095,77
Export Note	406,91	Res. 1537	19.944,66
Export. Fin./Pta.	18.249,89	Transf. Int. Reais	28.096,44
Fiança M/E	470,14	Turismo	2.978,22

Tab. B.48 - Custo direto dos produtos no mês de novembro / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	32.010,56	17.578,61	1.82	lucro
Assunção Dívida	672.710,16	20.488,08	32,83	lucro
Bancário Compra	310,80	144,22	2,15	lucro
Desc. Saque Imp.	0,00	5,17	0,00	prejuízo
Doctos Export	98.100,71	76.400,31	1,28	lucro
Euro Note	3.750,13	1.915,75	1,96	lucro
Export Note	0,00	406,91	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	208.960,19	18.249,89	11,45	lucro
Fiança M/E	9.260,98	470,14	19,70	lucro
Financ. Pronto	59.210,41	26.700,52	2,22	lucro
Financ. Futuro	0,00	112,47	0,00	prejuízo
Garantias	2.190,74	611,54	3,58	lucro
Import. Pronta	69.360,45	26.397,85	2,63	lucro
Pré Pagamento	141.100,58	4.593,44	30,72	lucro
Renovação ACC/CE	17.540,76	2.095,77	8,37	lucro
Res. 1537	176.330,54	19.944,66	8,84	lucro
Transf. Int. Reais	5.620,83	28.096,44	0,31	prejuízo
Turismo	11.330,21	2.978,22	3,80	lucro

Tab. B.49 - Rentabilidade dos produtos no mês de novembro / 96 (valores em US\$).

RECEITA	1.507,78
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	237,19
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.270,59
RENTABILIDADE DIRETA	6,36
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	108,34
CUSTO TOTAL DA ÁREA	345,53
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	113,13
RESULTADO DA ÁREA	1.049,12
RENTABILIDADE TOTAL	3,29
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	31%

Tab. B.50 - Resultado da área no mês de novembro / 96 (valores em US\$mil).

**DEZEMBRO**

<b>DESPESAS DA ÁREA DE CÂMBIO</b>			
<i>mês de referência: Dezembro / 96</i>			
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>US\$ (000)</b>	<b>PESSOAL</b>	<b>US\$ (000)</b>
áqua, energia e gás	0,03	benefícios	16,03
aluguéis e condomínio	0,54	encargos sociais	40,61
comunicação	21,15	honorários, proventos	173,50
contribuição filantrópica	0,00	participação nos lucros	0,00
manutenção e conservação	1,97	treinamento	2,24
materiais	0,28	estagiários	1,85
processamento de dados	15,59	<b>SUBTOTAL</b>	<b>234,23</b>
promoções e relações públicas	3,10		
propaganda e publicidade	0,00	<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>323,08</b>
publicações	0,17		
seguros	0,50		
serviços de terceiros	3,60		
vigilância e segurança	0,00		
serviços técnicos especializados	0,29		
transportes	1,48		
viagens	1,61		
outras despesas administrativas	38,54		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>88,85</b>		

Tab. B.51 - Custos do mês de dezembro / 96.

ATIVIDADE	PESO x HOMENS-MÊS	(Em %)	CUSTO DA ATIVIDADE (US\$)
aprovar crédito	18.0	18.8	44.035,24
fechar câmbio	7.5	7.9	18.504,17
calcular spread	9.0	9.4	22.017,62
acompanhar risco	4.5	4.7	11.008,81
registrar operação	2.0	2.1	4.918,83
detectar neces. do cliente	24.0	25.1	58.791,73
manter relação c/ bancos e corretoras	18.0	18.8	44.035,24
arbitrar câmbio	4.5	4.7	11.008,81
acompanhar oper.	6.0	6.4	14.990,72
zerar posição	2.0	2.1	4.918,83

Tab. B.52 - Custo das atividades do mês de dezembro / 96.

ATIVIDADE: gerar crédito ou operar com o cliente			CUSTO DRIVER: nenh. de oper. c/ cliente realizadas no período			CUSTO (US\$): 44.035,24			ATIVIDADE: fornecer crédito para a operação			CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período			CUSTO (US\$): 18.504,17			ATIVIDADE: fornecer crédito para a operação			CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período			CUSTO (US\$): 22.017,62			
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$
Abertura L/C	176	7,1%	3.114,45	Abertura L/C	195	7,1%	1.308,31	Abertura L/C	195	7,1%	1.356,72	Abertura L/C	169	6,1%	6,71	Abertura L/C	169	6,1%	6,71	Abertura L/C	169	6,1%	6,71	Abertura L/C	169	6,1%	6,71
Assunção Divida	152	6,1%	2.659,19	Assunção Divida	169	6,1%	0,0%	Assunção Divida	169	6,1%	0,0%	Assunção Divida	1	0,0%	0,0%	Assunção Divida	1	0,0%	0,0%	Assunção Divida	1	0,0%	0,0%	Assunção Divida	1	0,0%	0,0%
Barélio Compra	1	0,0%	17,75	Barélio Compra	1	0,0%	0,0%	Barélio Compra	1	0,0%	0,0%	Barélio Compra	0	0,0%	0,0%	Barélio Compra	0	0,0%	0,0%	Barélio Compra	0	0,0%	0,0%	Barélio Compra	0	0,0%	0,0%
Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00	Des. Segue Imp.	0	0,0%	0,00
Doctos Export.	956	38,5%	16.961,75	Doctos Export.	1062	38,5%	7.125,25	Doctos Export.	1062	38,5%	8.478,14	Doctos Export.	1062	38,5%	8.478,14	Doctos Export.	1062	38,5%	8.478,14	Doctos Export.	1062	38,5%	8.478,14	Doctos Export.	1062	38,5%	8.478,14
Euro Note	2	0,1%	35,49	Euro Note	2	0,1%	13,42	Euro Note	2	0,1%	13,42	Euro Note	2	0,1%	13,42	Euro Note	2	0,1%	13,42	Euro Note	2	0,1%	13,42	Euro Note	2	0,1%	13,42
Export Note	3	0,1%	53,24	Export Note	3	0,1%	20,13	Export Note	3	0,1%	20,13	Export Note	3	0,1%	20,13	Export Note	3	0,1%	20,13	Export Note	3	0,1%	20,13	Export Note	3	0,1%	20,13
Export Fin/Pa.	150	6,1%	2.657,24	Export Fin/Pa.	167	6,1%	1.120,45	Export Fin/Pa.	167	6,1%	1.120,45	Export Fin/Pa.	167	6,1%	1.120,45	Export Fin/Pa.	167	6,1%	1.120,45	Export Fin/Pa.	167	6,1%	1.120,45	Export Fin/Pa.	167	6,1%	1.120,45
Financ ME	3	0,1%	53,24	Financ ME	3	0,1%	20,13	Financ ME	3	0,1%	20,13	Financ ME	3	0,1%	20,13	Financ ME	3	0,1%	20,13	Financ ME	3	0,1%	20,13	Financ ME	3	0,1%	20,13
Finance Pronto	311	12,5%	5.310,17	Finance Pronto	345	12,5%	2.314,70	Finance Pronto	345	12,5%	2.314,70	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	Finance Pronto	0	0,0%	0,00	Finance Pronto	0	0,0%	0,00
Finance Futuro	0	0,0%	0,00	Finance Futuro	0	0,0%	0,00	Finance Futuro	0	0,0%	0,00	Finance Futuro	0	0,0%	0,00	Finance Futuro	0	0,0%	0,00	Finance Futuro	0	0,0%	0,00	Finance Futuro	0	0,0%	0,00
Garantia	6	0,2%	106,48	Garantia	7	0,3%	46,96	Garantia	7	0,3%	55,98	Garantia	7	0,3%	55,98	Garantia	7	0,3%	55,98	Garantia	7	0,3%	55,98	Garantia	7	0,3%	55,98
Import Pronta	313	12,6%	5.558,09	Import Pronta	348	12,6%	2.314,83	Import Pronta	348	12,6%	2.314,83	Import Pronta	19	0,7%	127,48	Import Pronta	19	0,7%	127,48	Import Pronta	19	0,7%	127,48	Import Pronta	19	0,7%	127,48
Ptº Pagamento	16	0,6%	283,94	Ptº Pagamento	17	0,6%	114,06	Ptº Pagamento	17	0,6%	114,06	Ptº Pagamento	17	0,6%	114,06	Ptº Pagamento	17	0,6%	114,06	Ptº Pagamento	17	0,6%	114,06	Ptº Pagamento	17	0,6%	114,06
Renovação ACC/CE	Res. 1537	0,6%	2.411,70	Renovação ACC/CE	Res. 1537	0,6%	1.013,10	Renovação ACC/CE	Res. 1537	0,6%	1.013,10	Renovação ACC/CE	Res. 1537	0,6%	1.013,10	Renovação ACC/CE	Res. 1537	0,6%	1.013,10	Renovação ACC/CE	Res. 1537	0,6%	1.013,10	Renovação ACC/CE	Res. 1537	0,6%	1.013,10
Transf. Int. Reais	136	5,5%	543,05	Transf. Int. Reais	151	5,5%	228,12	Transf. Int. Reais	151	5,5%	228,12	Transf. Int. Reais	151	5,5%	228,12	Transf. Int. Reais	151	5,5%	228,12	Transf. Int. Reais	151	5,5%	228,12	Transf. Int. Reais	151	5,5%	228,12
Turismo	31	1,2%	543,05	Turismo	34	1,2%	228,12	Turismo	34	1,2%	228,12	Turismo	34	1,2%	228,12	Turismo	34	1,2%	228,12	Turismo	34	1,2%	228,12	Turismo	34	1,2%	228,12
ATIVIDADE: gerar crédito ou operar com o cliente			CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período			CUSTO (US\$): 4.918,83			ATIVIDADE: gerar crédito ou operar com o cliente			CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período			CUSTO (US\$): 58.191,73			ATIVIDADE: gerar crédito ou operar com o cliente			CUSTO DRIVER: nenh. de oper. realizadas no período			CUSTO (US\$): 4.918,83			
PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$	PRODUTO	FREQ.	%	US\$
Abertura L/C	1053	7,1%	778,82	Abertura L/C	195	7,1%	347,78	Abertura L/C	195	7,1%	41.557,78	Abertura L/C	169	6,1%	6,71	Abertura L/C	169	6,1%	6,71	Abertura L/C	169	6,1%	6,71	Abertura L/C	169	6,1%	6,71
Assunção Divida	913	6,1%	674,98	Assunção Divida	169	6,1%	30,41	Assunção Divida	169	6,1%	3.607,34	Assunção Divida	1	0,0%	0,00	Assunção Divida	1	0,0%	0,00	Assunção Divida	1	0,0%	0,00	Assunção Divida	1	0,0%	0,00
Barélio Compra	6	0,0%	4,44	Barélio Compra	1	0,0%	1,78	Barélio Compra	1	0,0%	1,78	Barélio Compra	0	0,0%	0,00	Barélio Compra	0	0,0%	0,00	Barélio Compra	0	0,0%	0,00	Barélio Compra	0	0,0%	0,00
Des. Segue Imp.	4	0,0%	2,96	Des. Segue Imp.	2	0,0%	1,33	Des. Segue Imp.	2	0,0%	1,33	Des. Segue Imp.	2	0,0%	1,33	Des. Segue Imp.	2	0,0%	1,33	Des. Segue Imp.	2	0,0%	1,33	Des. Segue Imp.	2	0,0%	1,33
Doctos Export.	5735	38,5%	4.241,58	Doctos Export.	1062	38,5%	1.894,05	Doctos Export.	1062	38,5%	1.894,05	Doctos Export.	1062	38,5%	1.894,05	Doctos Export.	1062	38,5%	1.894,05	Doctos Export.	1062	38,5%	1.894,05	Doctos Export.	1062	38,5%	1.894,05
Euro Note	12	0,1%	8,88	Euro Note	2	0,1%	3,57	Euro Note	2	0,1%	3,57	Euro Note	2	0,1%	3,57	Euro Note	2	0,1%	3,57	Euro Note	2	0,1%	3,57	Euro Note	2	0,1%	3,57
Export Note	14	0,1%	10,15	Export Note	3	0,1%	3,55	Export Note	3	0,1%	3,55	Export Note	3	0,1%	3,55	Export Note	3	0,1%	3,55	Export Note	3	0,1%	3,55	Export Note	3	0,1%	3,55
Export Fin/Pa.	902	6,1%	666,59	Export Fin/Pa.	167	6,1%	297,84	Export Fin/Pa.	167	6,1%	297,84	Export Fin/Pa.	167	6,1%	297,84	Export Fin/Pa.	167	6,1%	297,84	Export Fin/Pa.	167	6,1%	297,84	Export Fin/Pa.	167	6,1%	297,84
Financ ME	12	0,1%	8,88	Financ ME	345	12,5%	515,30	Financ ME	345	12,5%	515,30	Financ ME	3	0,1%	61,35	Financ ME	3	0,1%	61,35	Financ ME	3	0,1%	61,35	Financ ME	3	0,1%	61,35
Finance Pronto	96	0,6%	71,00	Finance Pronto	19	0,7%	33,89	Finance Pronto	19	0,7%	33,89	Finance Pronto	17	0,6%	17	Finance Pronto	17	0,6%	17	Finance Pronto	17	0,6%	17	Finance Pronto	17	0,6%	17
Garantia	2	0,0%	65,57	Garantia	235	8,5%	8,56	Garantia	235	8,5%	8,56	Garantia	17	0,6%	1,02	Garantia	17	0,6%	1,02	Garantia	17	0,6%	1,02	Garantia	17	0,6%	1,02
Import Pronta	90	0,6%	938,58	Import Pronta	419,12	12,6%	109,12	Import Pronta	419,12	12,6%	109,12	Import Pronta	102	0,6%	67,85	Import Pronta	102	0,6%	67,85	Import Pronta	102	0,6%	67,85	Import Pronta	102	0,6%	67,85
Ptº Pagamento	90	0,6%	663,09	Ptº Pagamento	1410	8,5%	937,91	Ptº Pagamento	1410	8,5%	937,91	Ptº Pagamento	204	1,2%	135,70	Ptº Pagamento	204	1,2%	135,70	Ptº Pagamento	204	1,2%	135,70	Ptº Pagamento	204	1,2%	135,70
Renovação ACC/CE	Res. 1537	0,6%	91.732,57	Renovação ACC/CE	906	5,5%	607,66	Renovação ACC/CE	906	5,5%	607,66	Renovação ACC/CE	1410	8,5%	937,91	Renovação ACC/CE	1410	8,5%	937,91	Renovação ACC/CE	1410	8,5%	937,91	Renovação ACC/CE	1410	8,5%	937,91
Transf. Int. Reais	296.576,18	24,1%	479,69	Transf. Int. Reais	204	1,2%	135,70	Transf. Int. Reais	204	1,2%	135,70	Transf. Int. Reais	204	1,2%	135,70	Transf. Int. Reais	204	1,2%	135,70	Transf. Int. Reais	204	1,2%	135,70	Transf. Int. Reais	204	1,2%	135,70
Turismo	13.399,46	1,1%	479,69	Turismo	204	1,2%	135,70	Turismo	204	1,2%	135,70	Turismo	204	1,2%	135,70	Turismo	204	1,2%	135,70	Turismo	204	1,2%	135,70	Turismo	204	1,2%	135,70

PRODUTO	US\$	PRODUTO	US\$
Abertura L/C	15.925,82	Financ. Pronto	26.626,05
Assunção Dívida	18.178,60	Financ. Futuro	1,48
Bancário Compra	124,46	Garantias	559,44
Desc. Saque Imp.	6,10	Import. Pronta	25.155,25
Doctos. Export.	75.913,10	Pré Pagamento	4.526,49
Euro Note	1.582,62	Renovação ACC/CE	1.911,47
Export Note	320,95	Res. 1537	19.439,00
Export. Fin./Pta.	18.761,82	Transf. Int. Reais	21.947,89
Fiança M/E	431,94	Turismo	2.817,53

Tab. B.53 - Custo direto dos produtos no mês de dezembro / 96.

PRODUTO	RECEITA	CUSTO DIRETO	RENTABILIDADE	RESPOSTA
Abertura L/C	35.020,46	15.925,82	2,20	lucro
Assunção Dívida	488.560,28	18.178,60	26,88	lucro
Bancário Compra	10,00	124,46	0,08	prejuízo
Desc. Saque Imp.	0,00	6,10	0,00	prejuízo
Doctos Export	72.100,01	75.913,10	0,95	prejuízo
Euro Note	3.080,03	1.582,62	1,95	lucro
Export Note	0,00	320,95	0,00	prejuízo
Export. Fin./Pta.	198.320,59	18.761,82	10,57	lucro
Fiança M/E	9.080,28	431,94	21,02	lucro
Financ. Pronto	54.930,49	26.626,05	2,06	lucro
Financ. Futuro	0,00	1,48	0,00	prejuízo
Garantias	2.110,84	559,44	3,77	lucro
Import. Pronta	54.130,47	25.155,25	2,15	lucro
Pré Pagamento	2.110,52	4.526,49	0,47	prejuízo
Renovação ACC/CE	12.920,94	1.911,47	6,76	lucro
Res. 1537	149.130,74	19.439,74	7,67	lucro
Transf. Int. Reais	4.200,00	21.947,89	0,19	prejuízo
Turismo	8.640,50	2.817,53	3,07	lucro

Tab. B.54 - Rentabilidade dos produtos no mês de dezembro / 96 (valores em US\$).

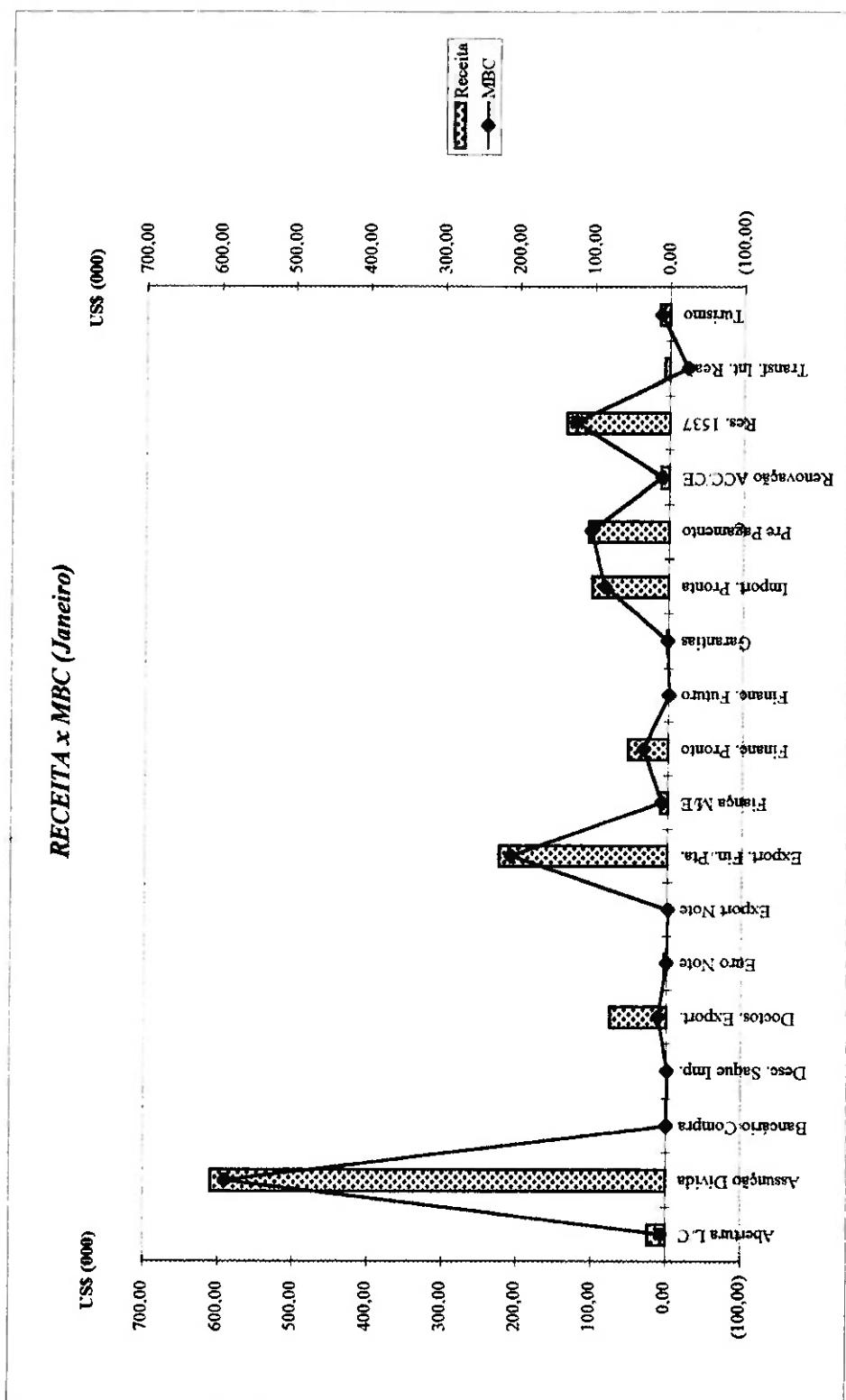
RECEITA	1.094,34
CUSTOS DIRETOS DOS PRODUTOS	234,23
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	860,11
RENTABILIDADE DIRETA	4,67
CUSTOS ESTRUTURAIS DA ÁREA	88,85
CUSTO TOTAL DA ÁREA	323,08
CUSTOS ESTRUTURAIS EXTERNOS ALOCADOS	101,26
RESULTADO DA ÁREA	670,00
RENTABILIDADE TOTAL	2,58
PARTICIPAÇÃO - CUSTOS ESTRUTURAIS	28%

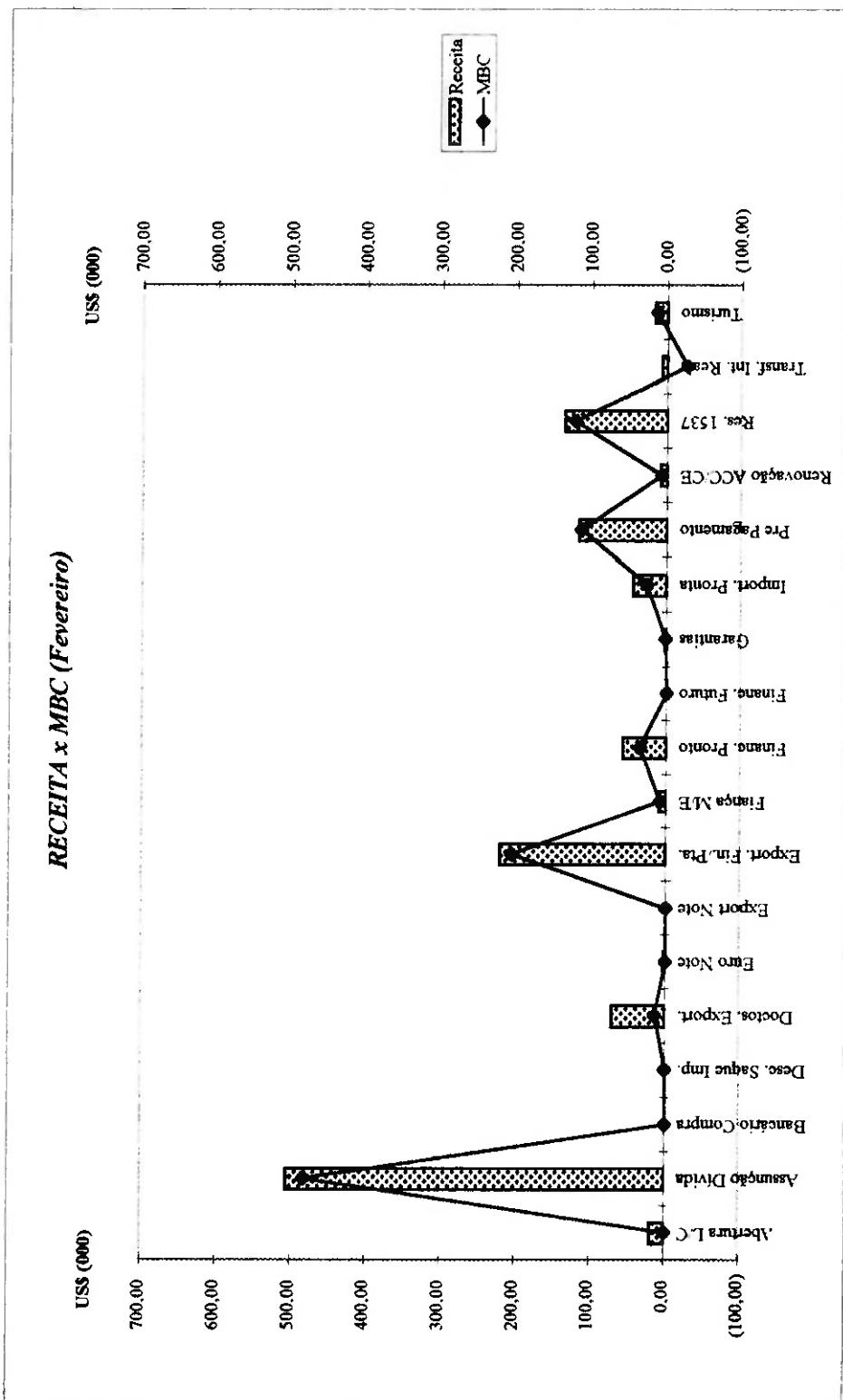
Tab. B.55 - Resultado da área no mês de dezembro / 96 (valores em US\$mil).

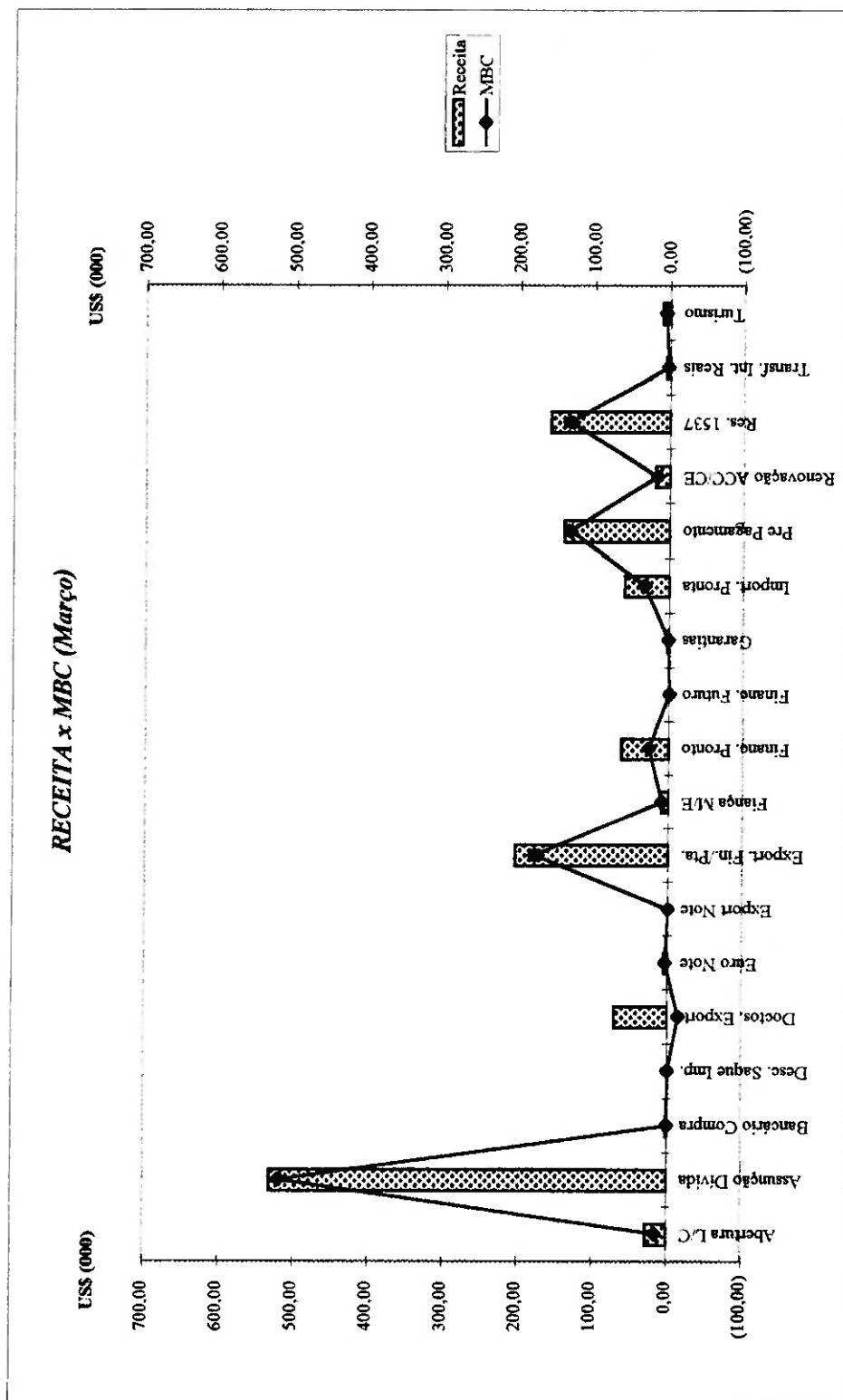
## ***ANEXO B***

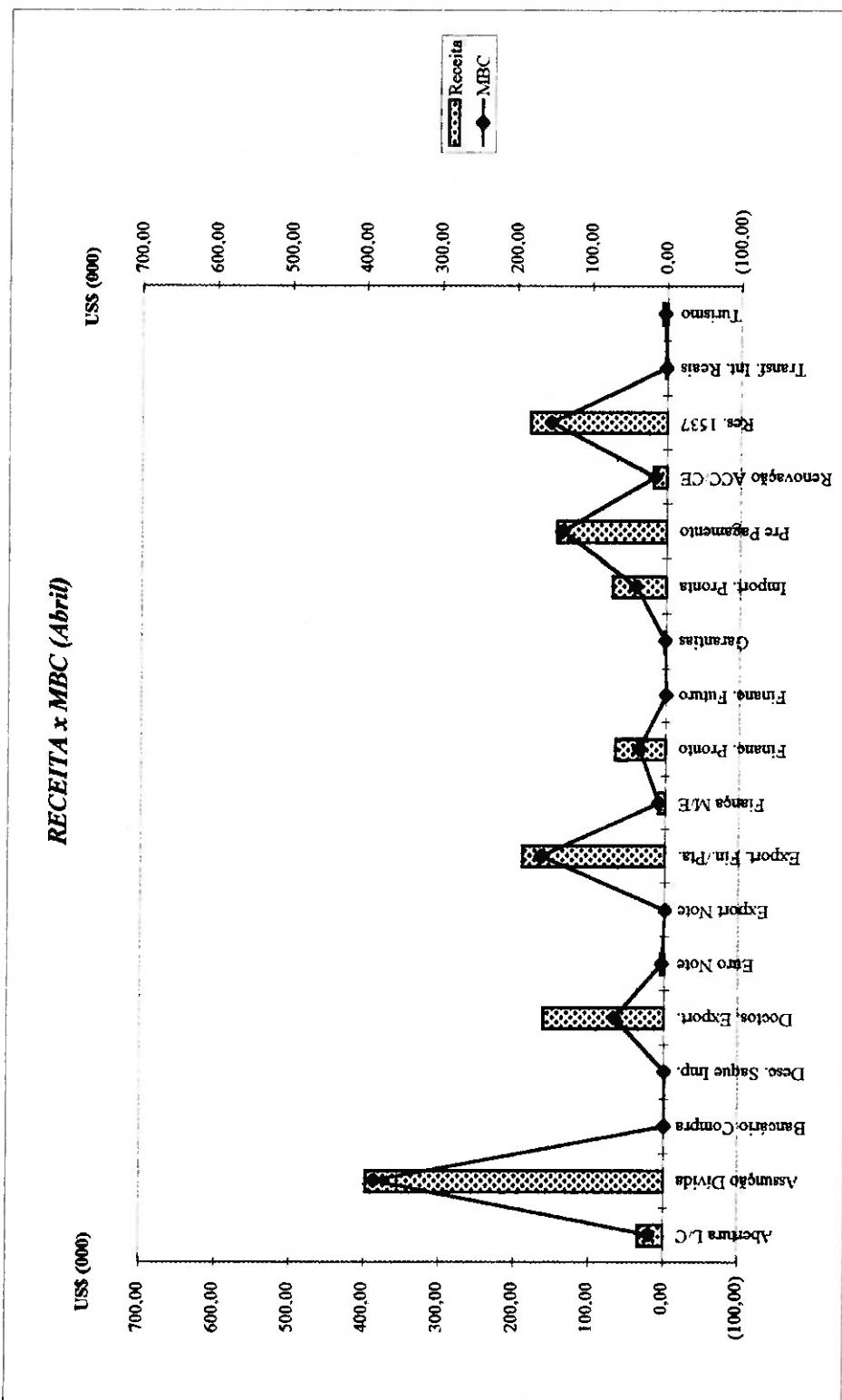
*Este anexo contem os seguintes gráficos:*

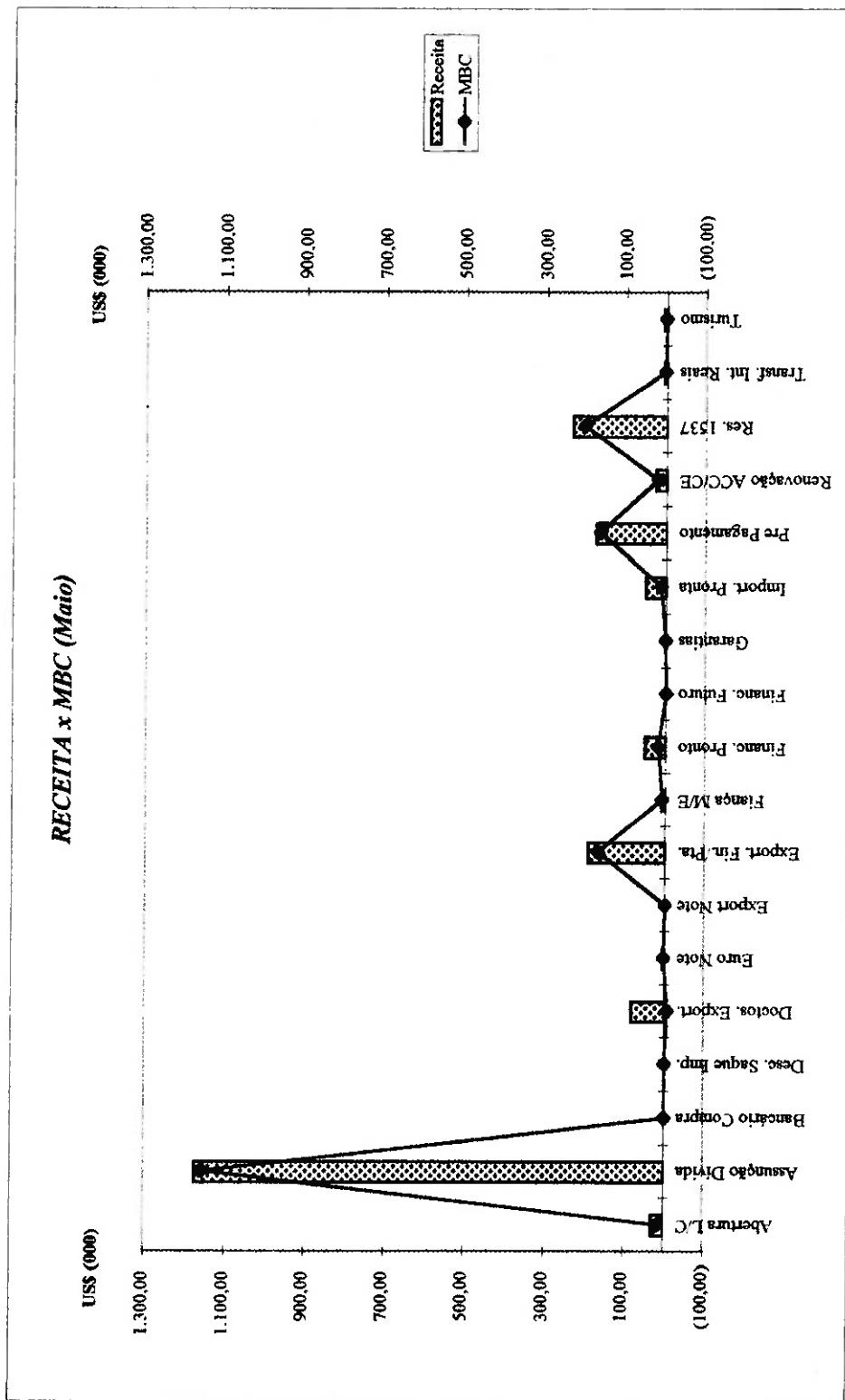
- . *Evolução das receitas de cada produto*
- . *Evolução da margem de contribuição de cada produto*
  - . *Receitas dos produtos em cada mês*
  - . *Margens de contribuição dos produtos em cada mês*
- . *Participação percentual das margens de contribuição dos produtos*
  - . *Evolução do resultado total da área*
  - . *Evolução da rentabilidade total da área*

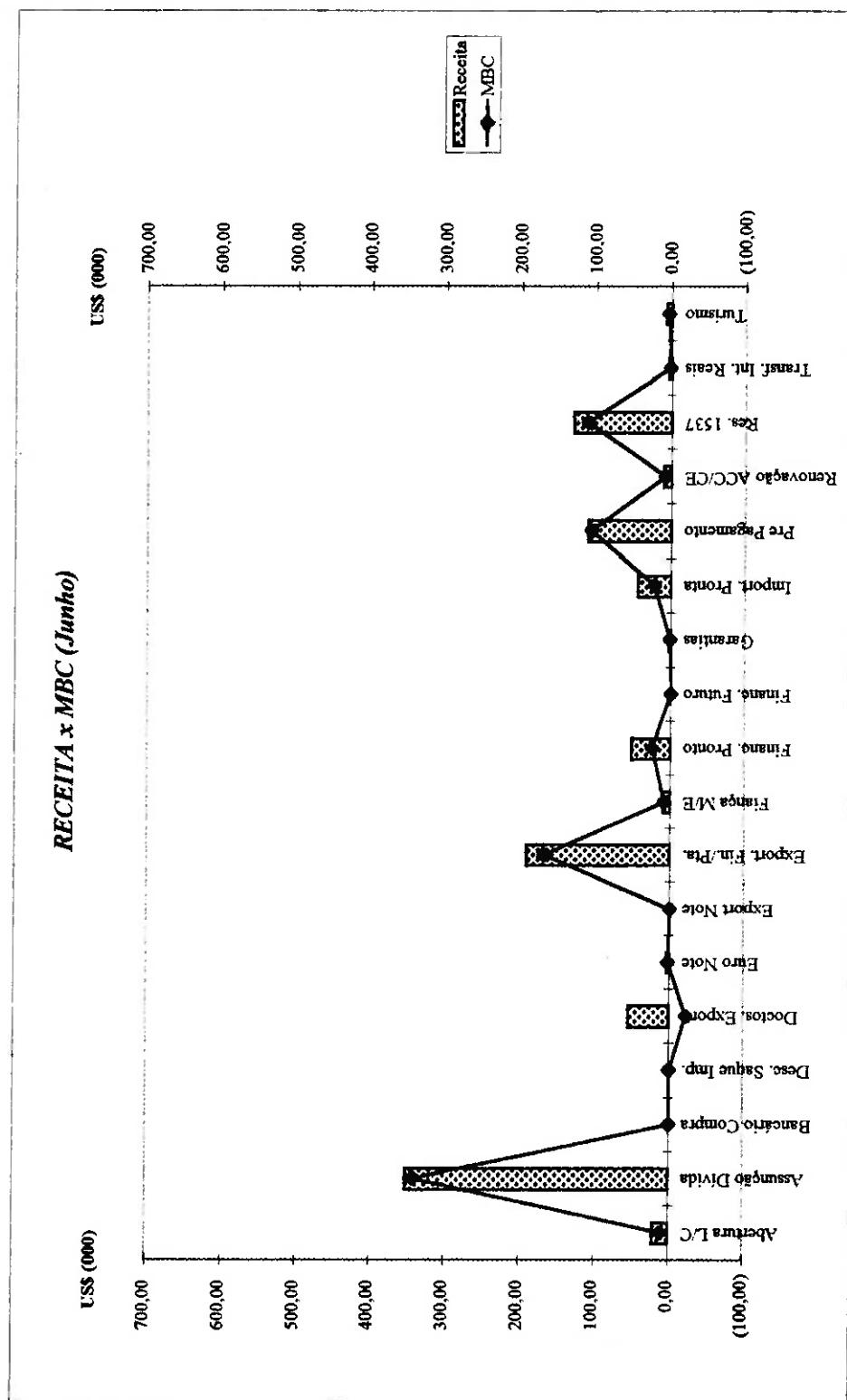


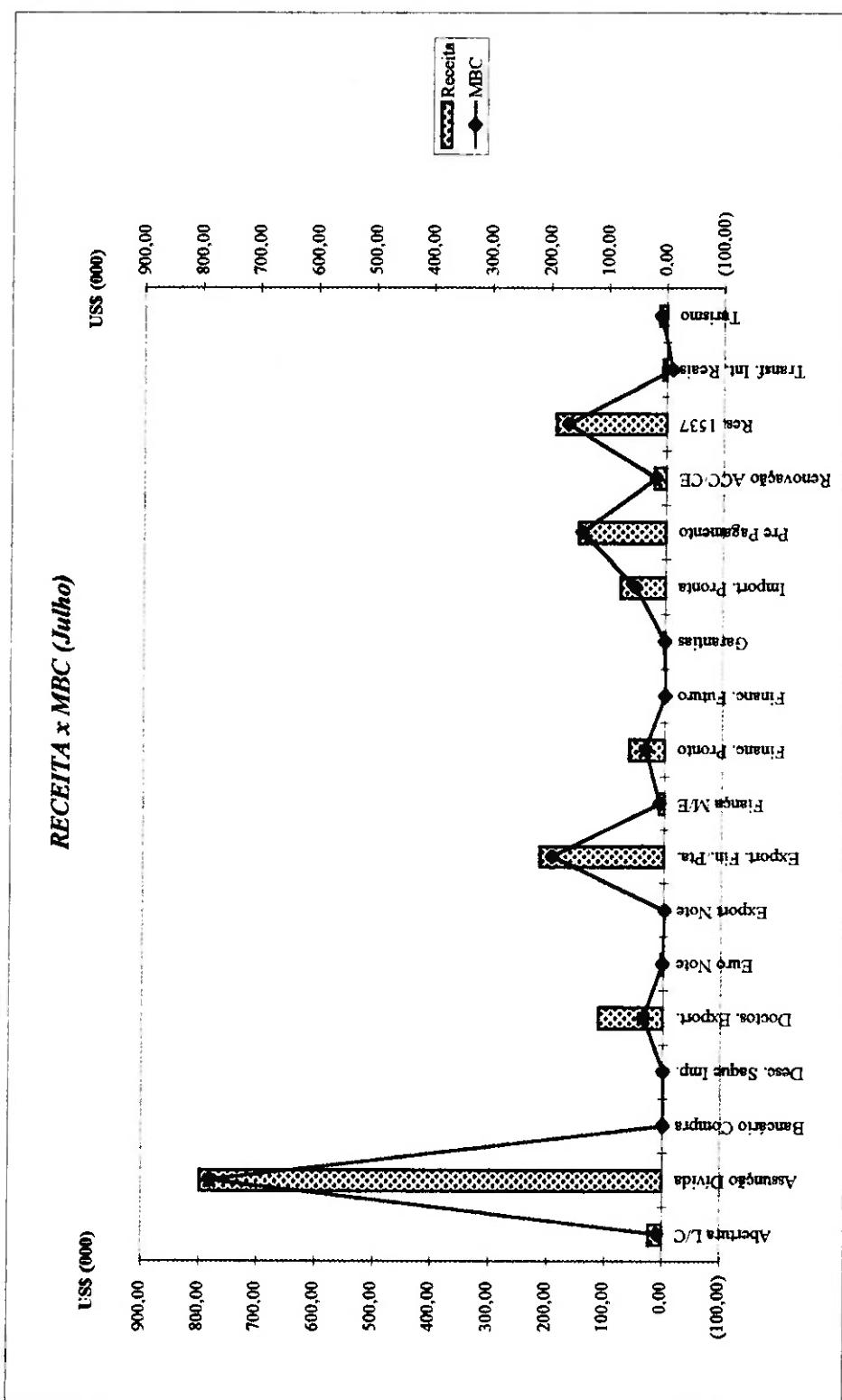


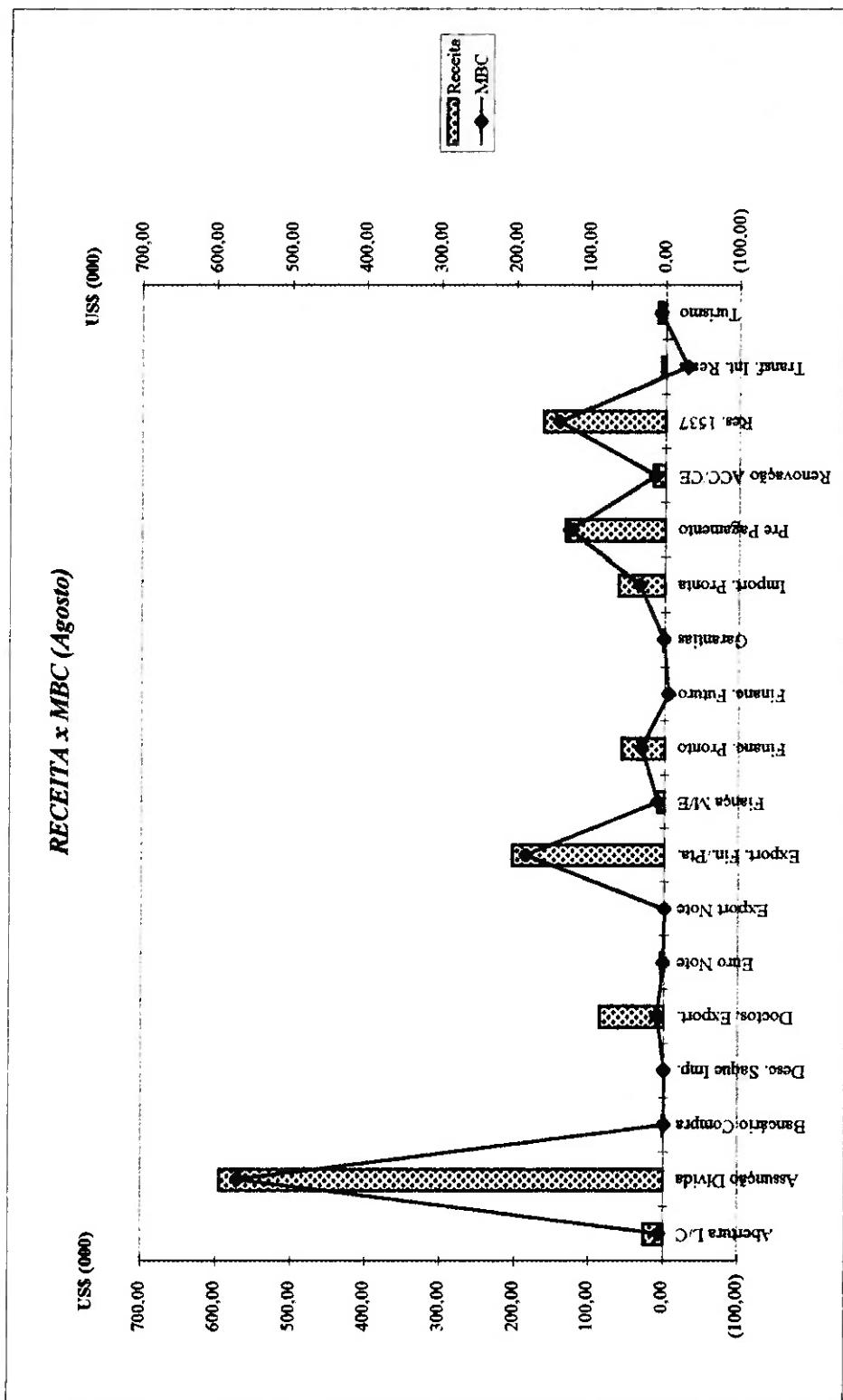


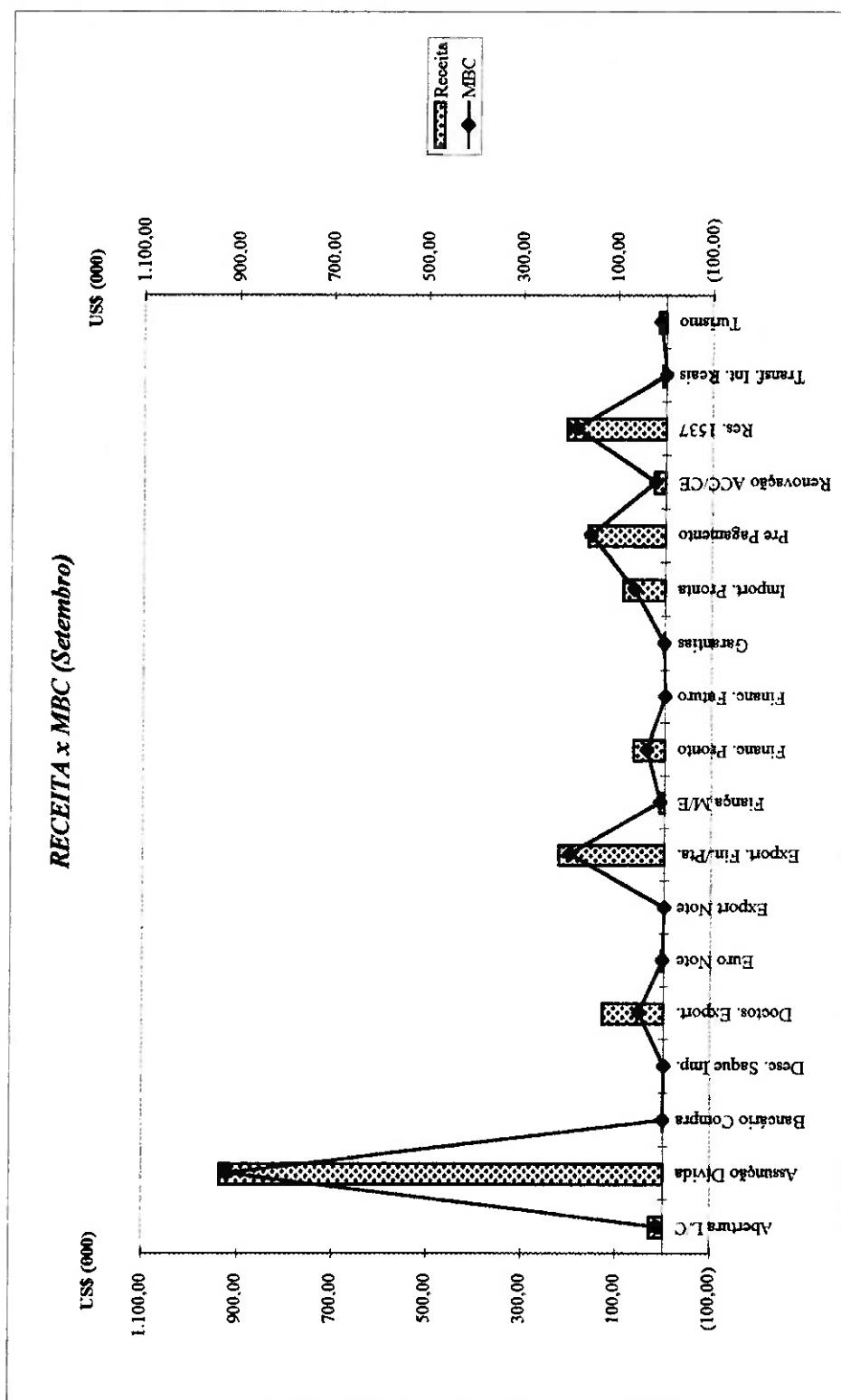


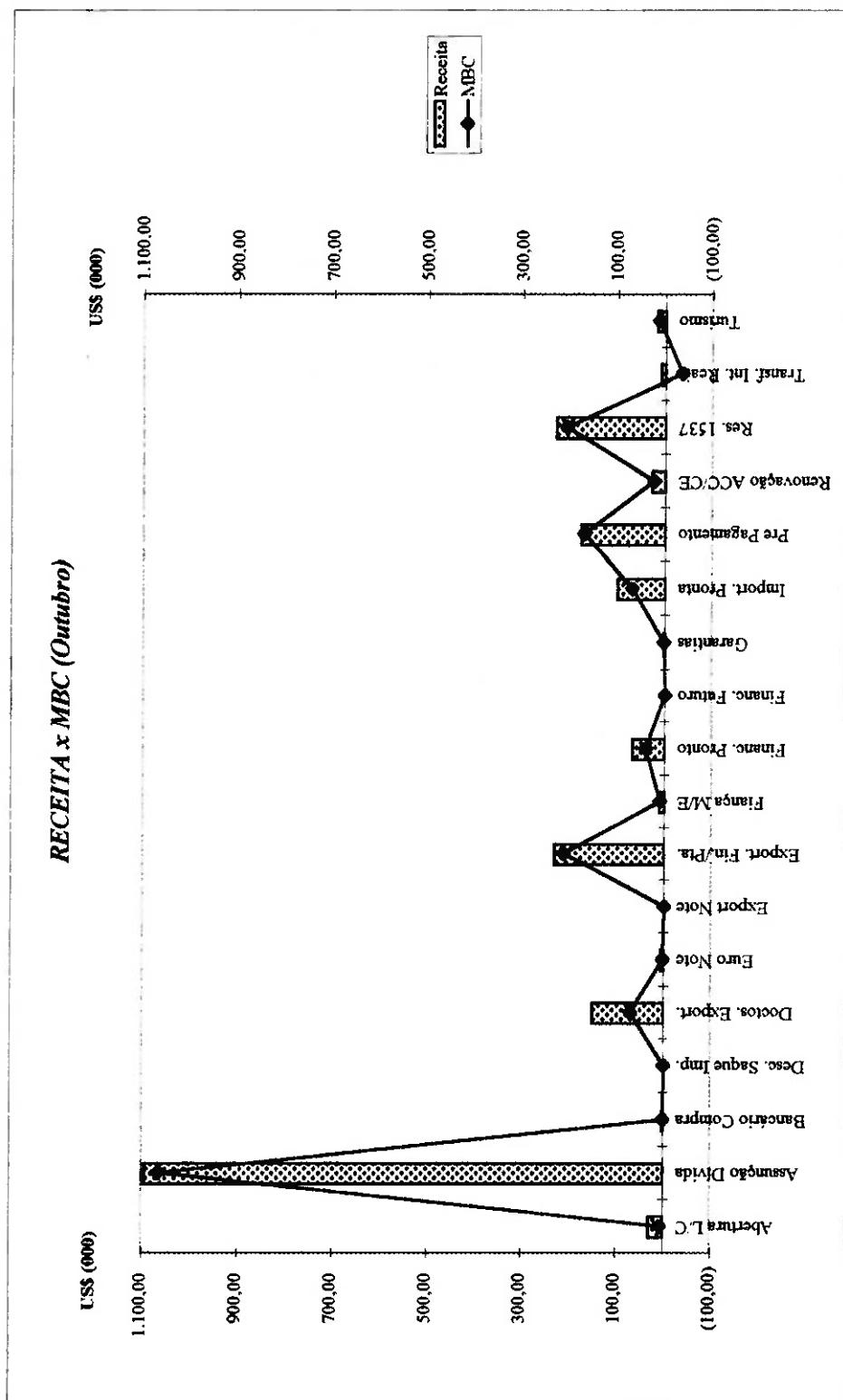


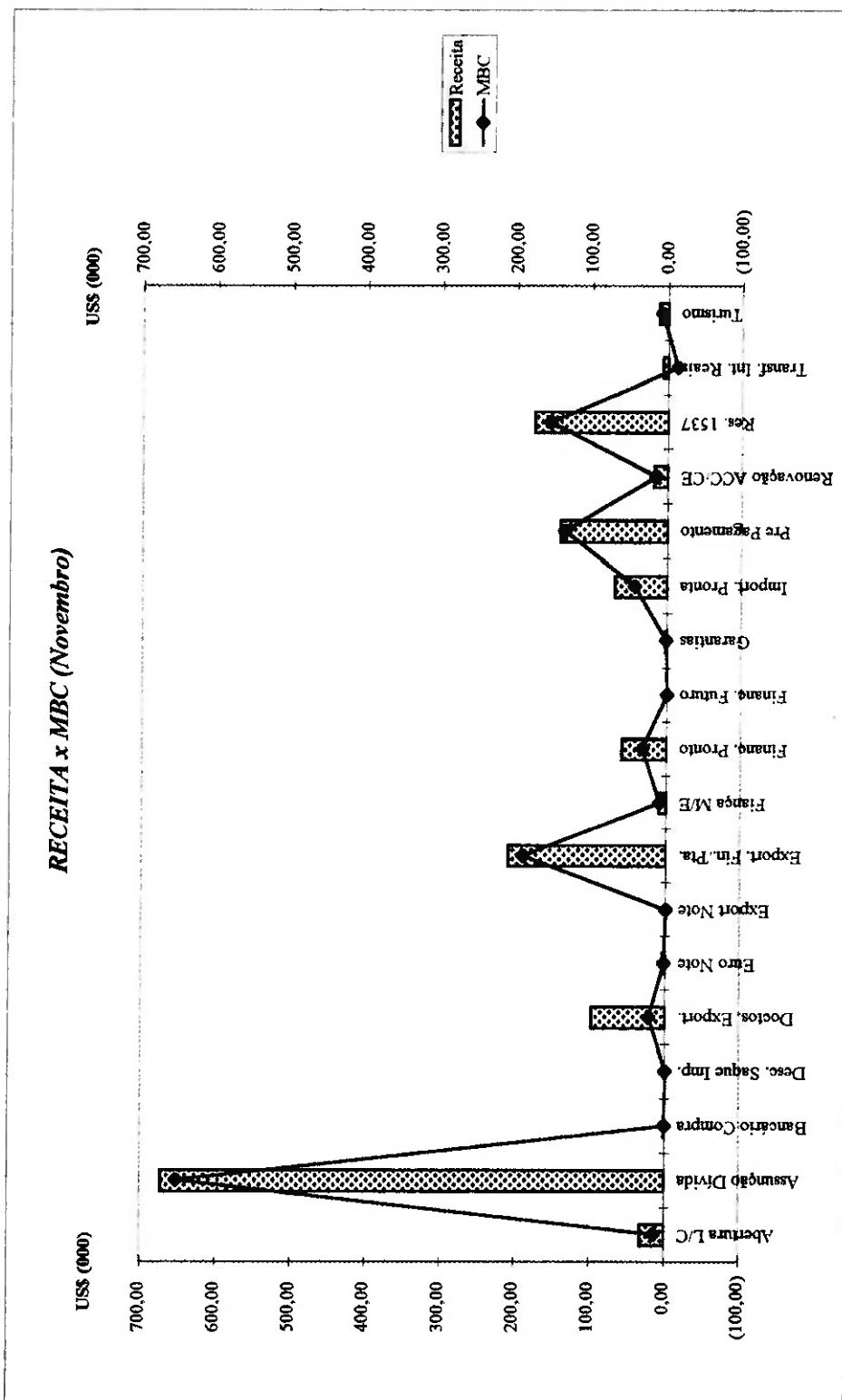


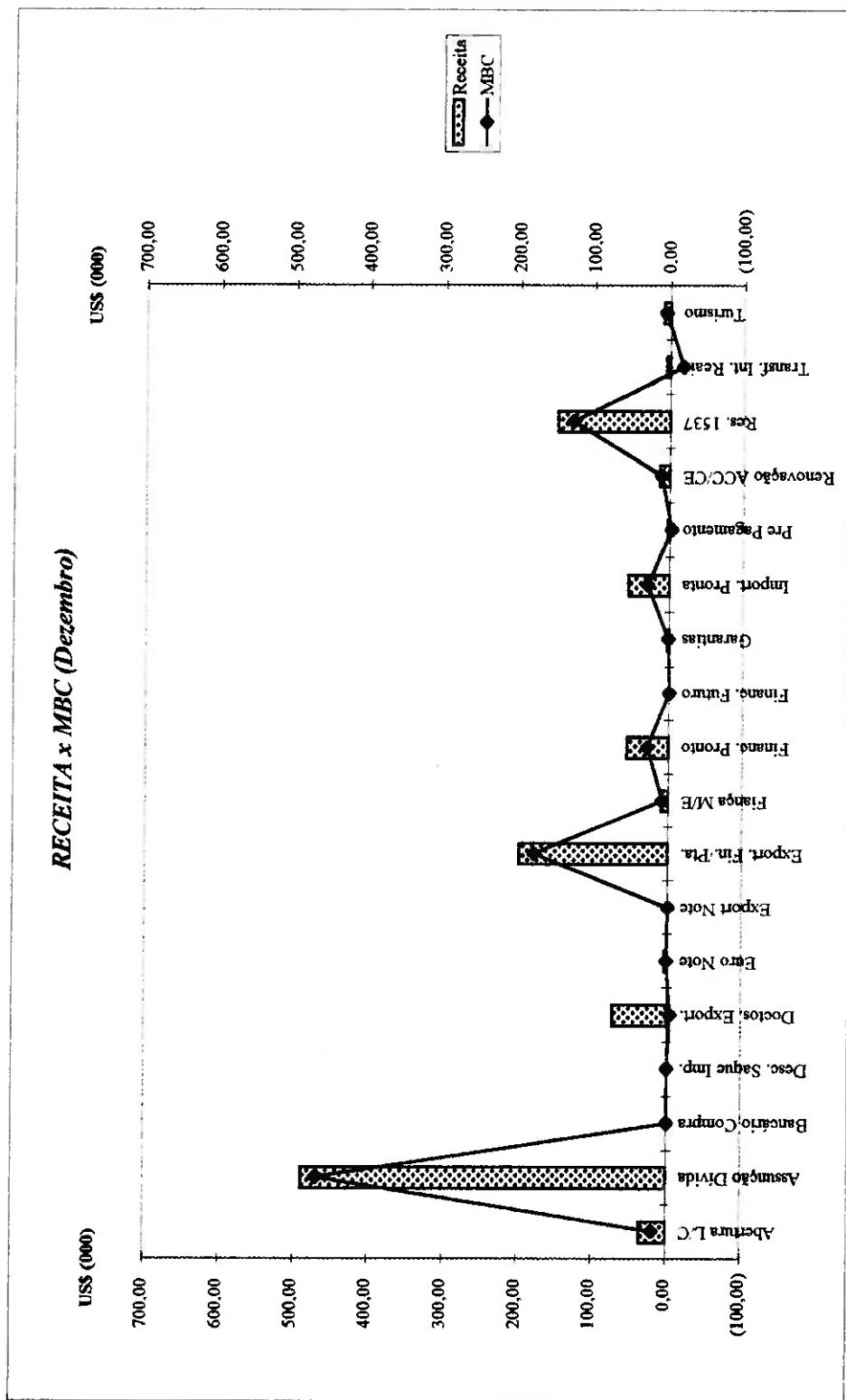


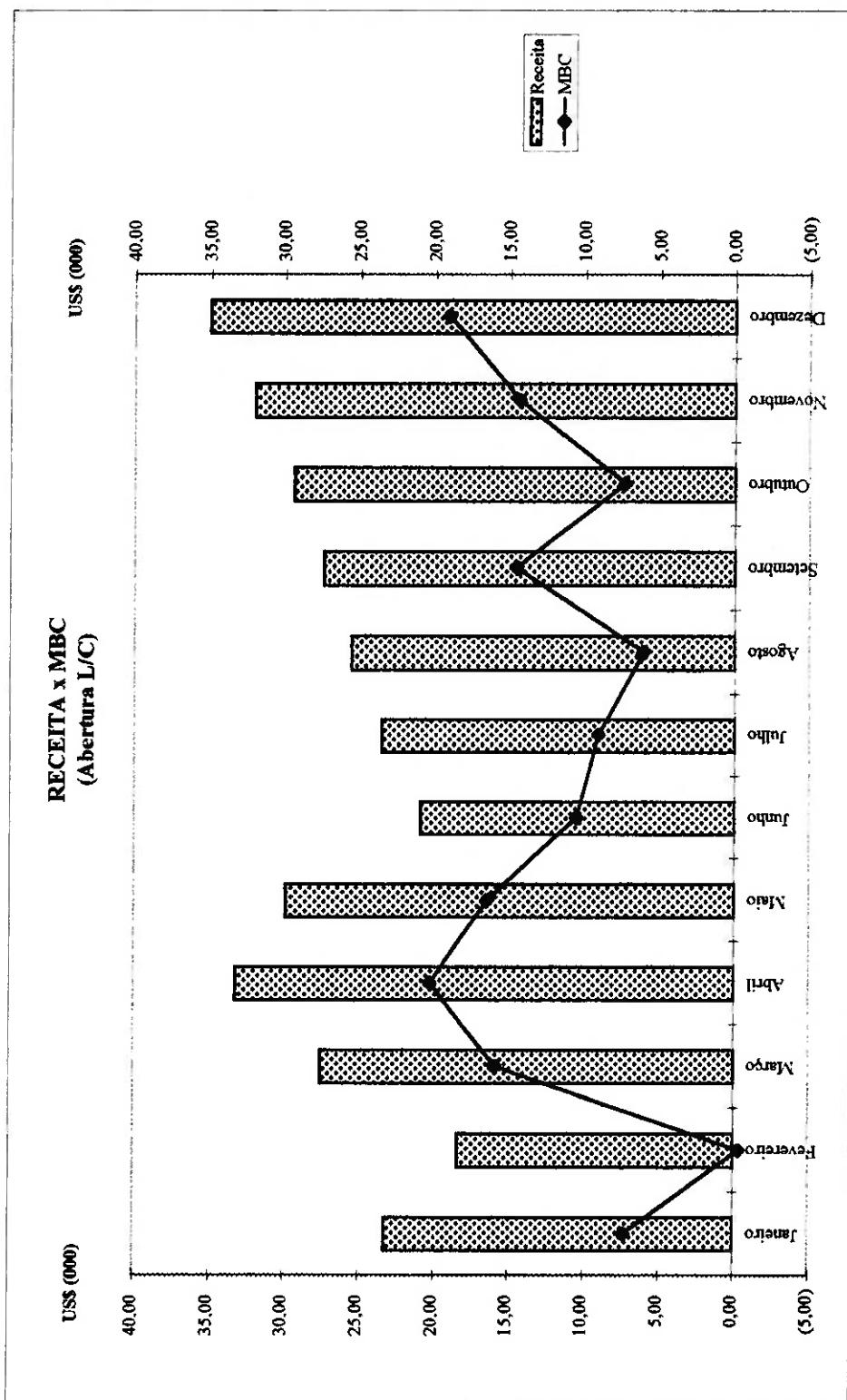


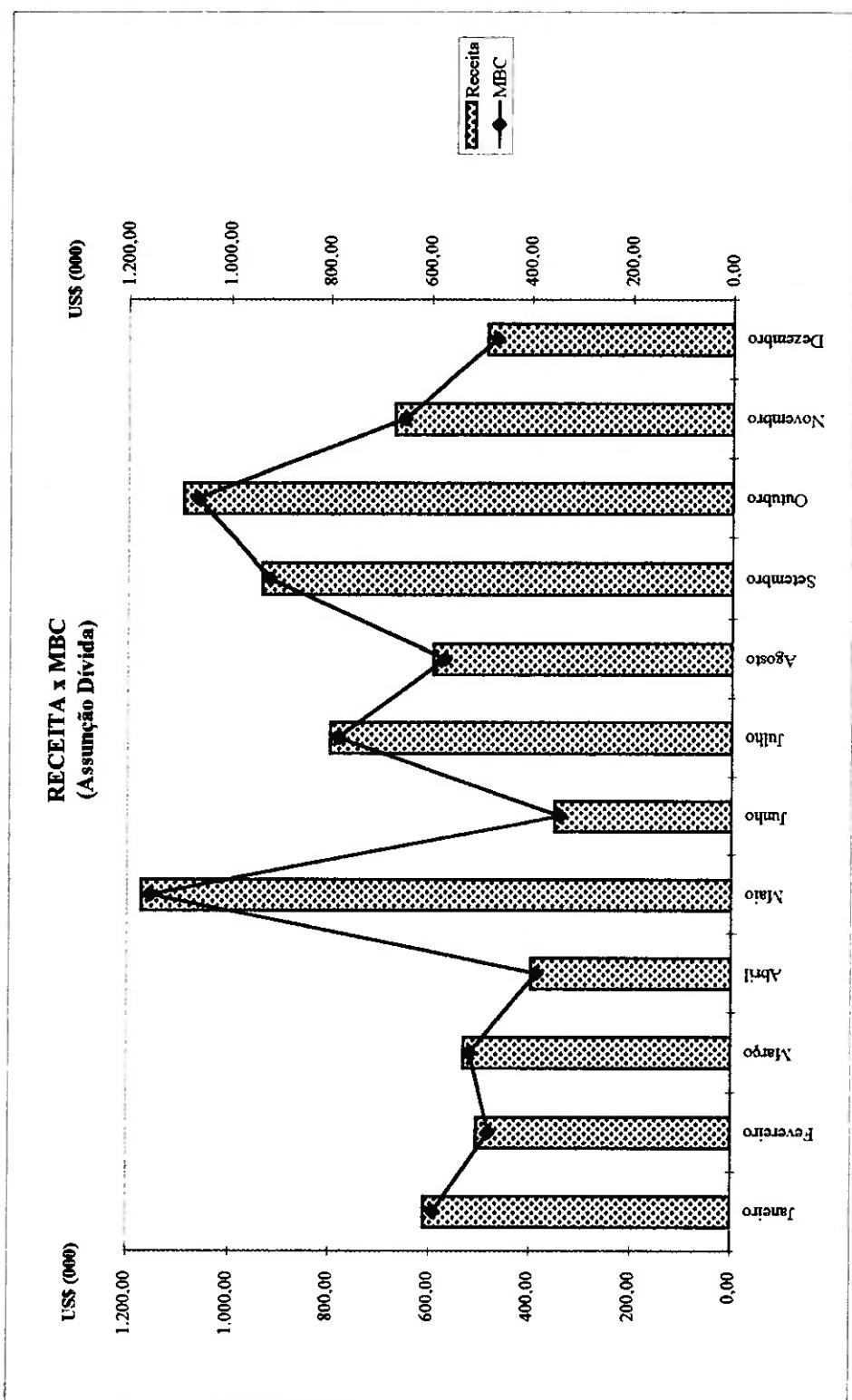


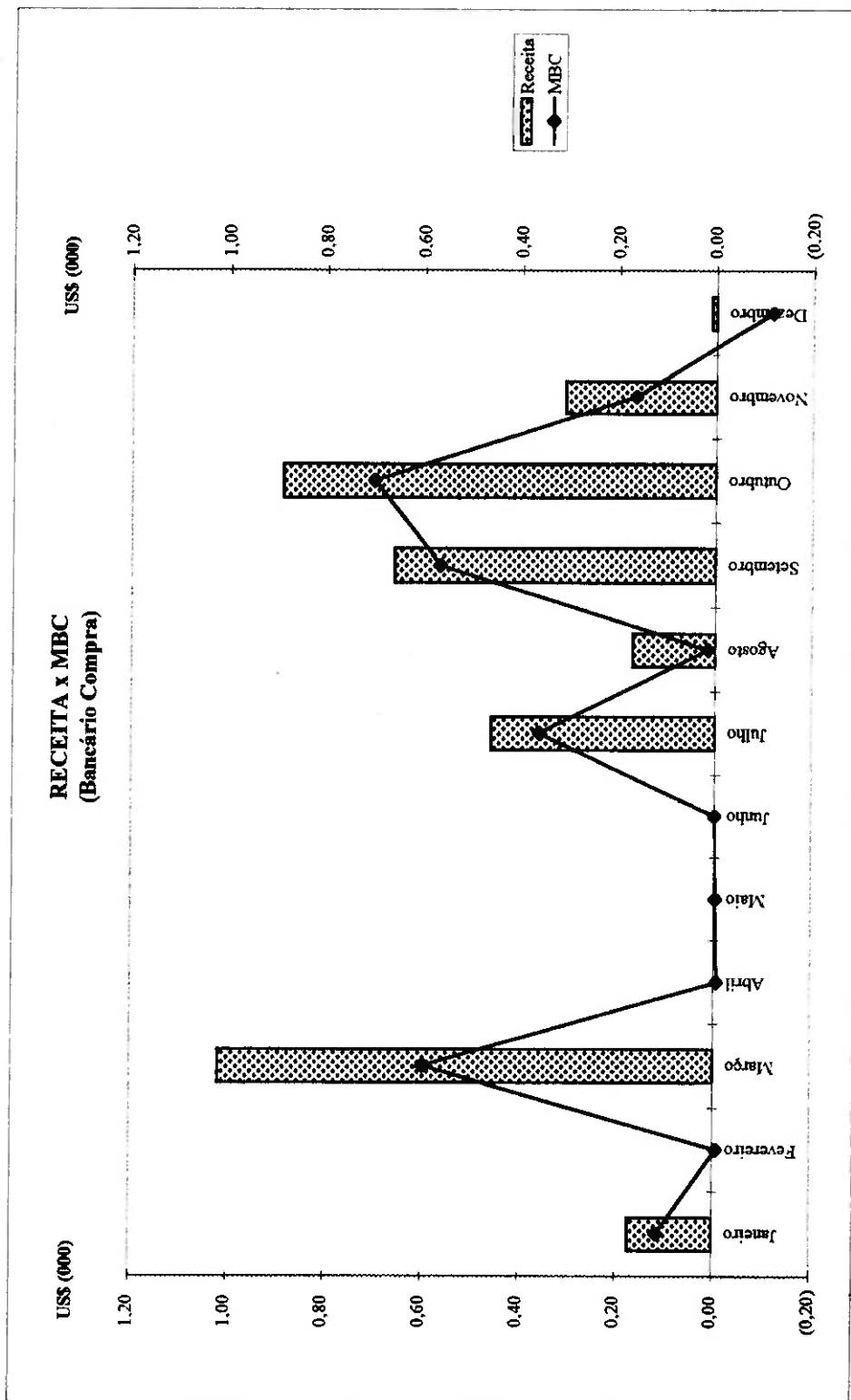


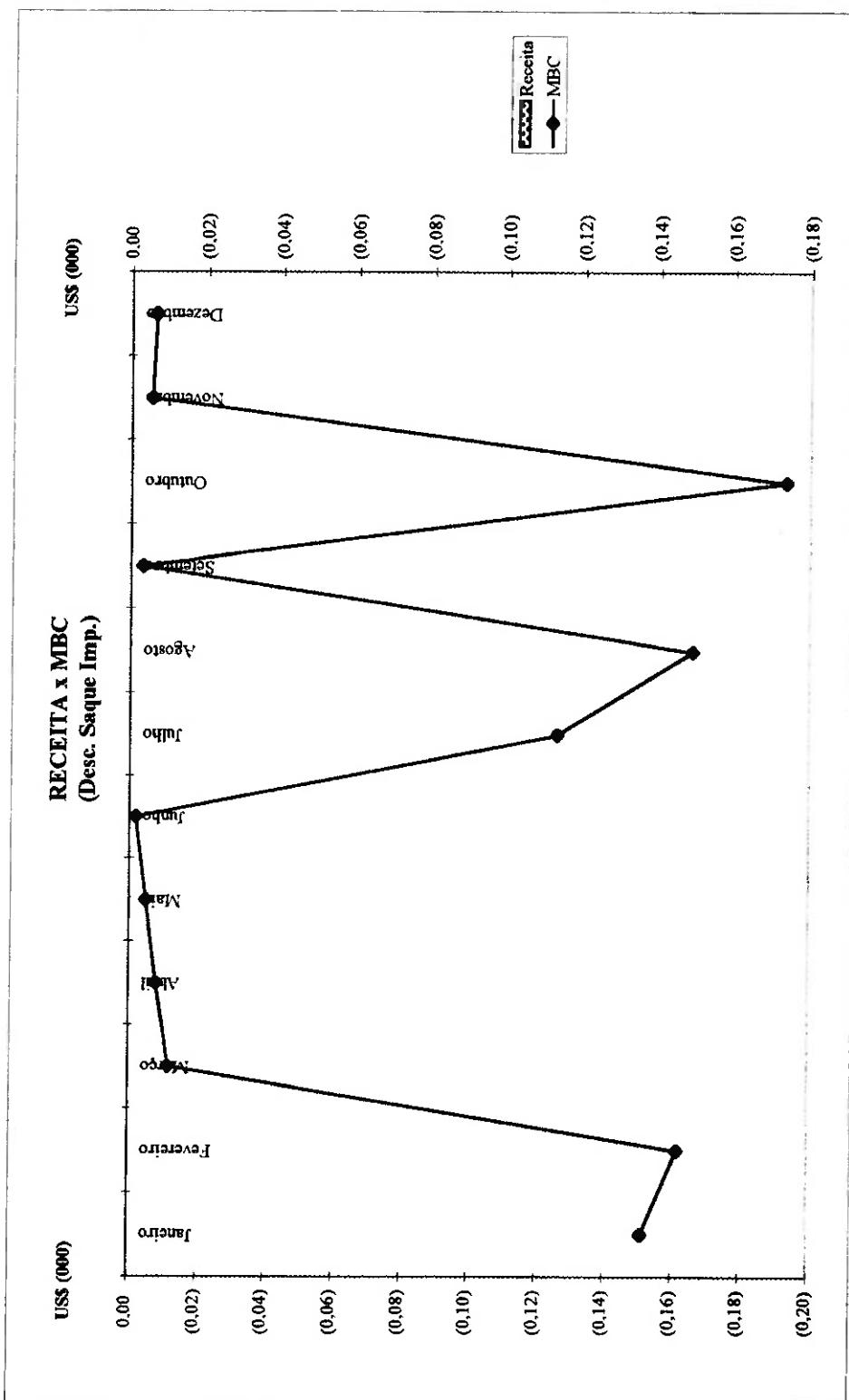


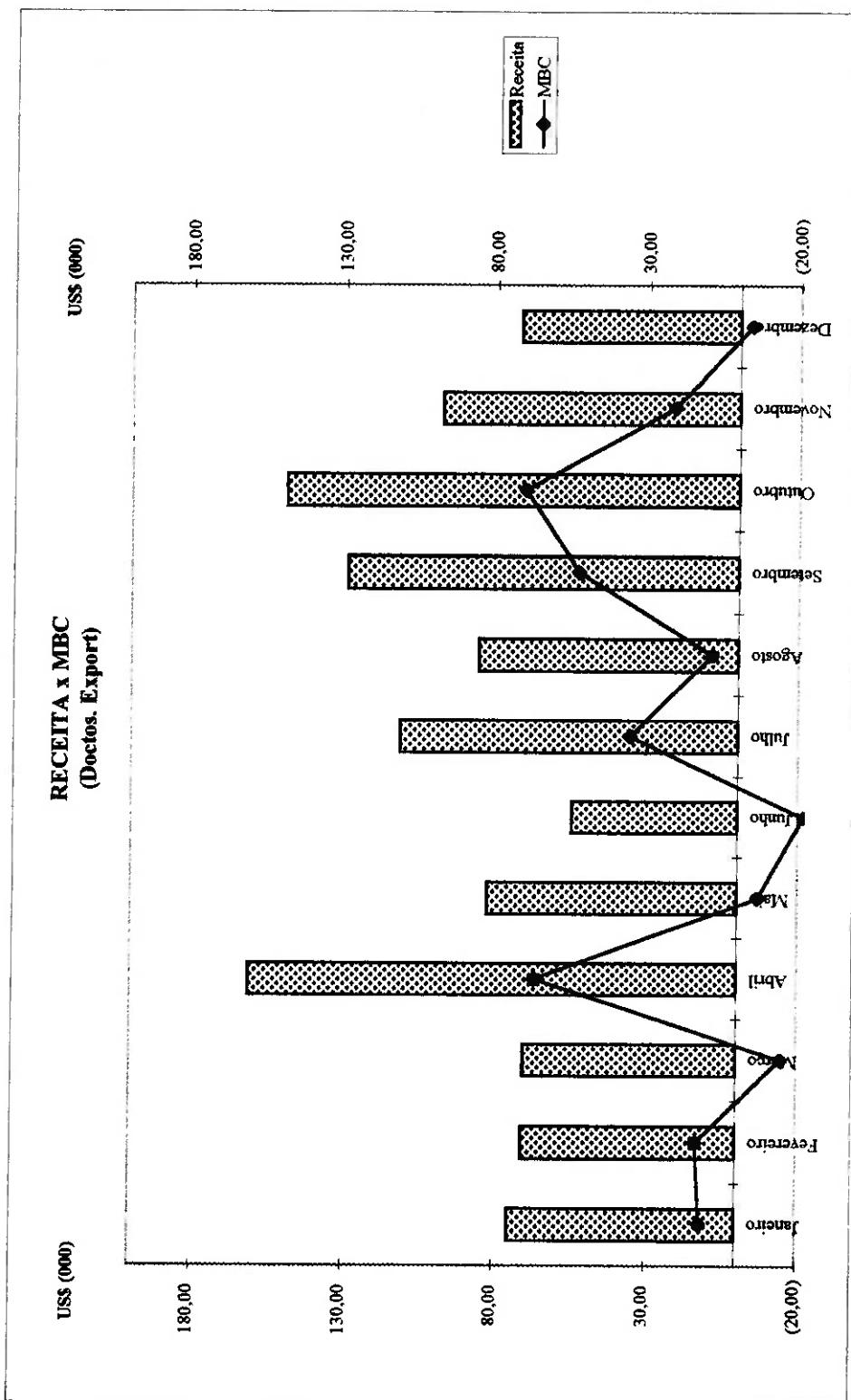


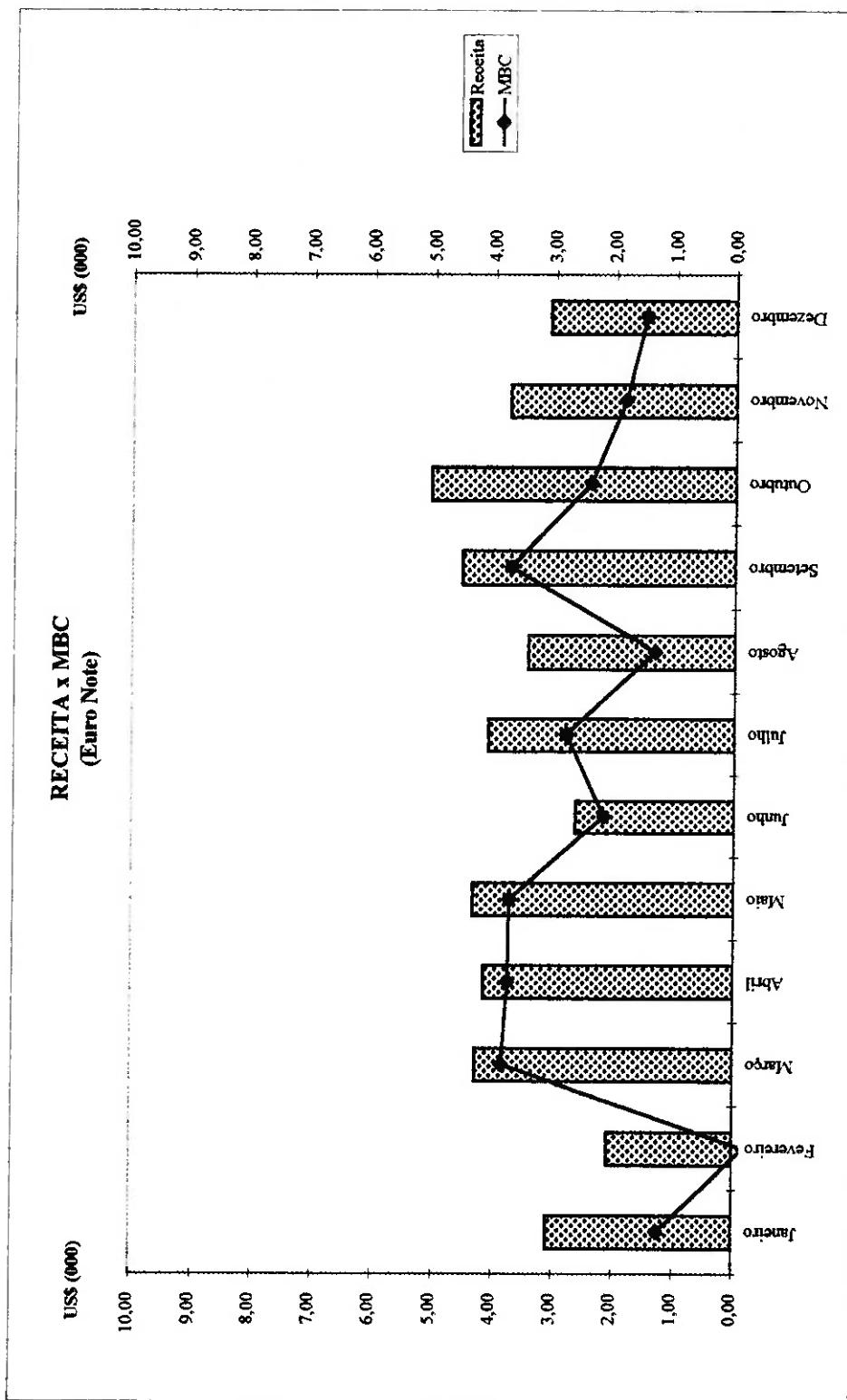


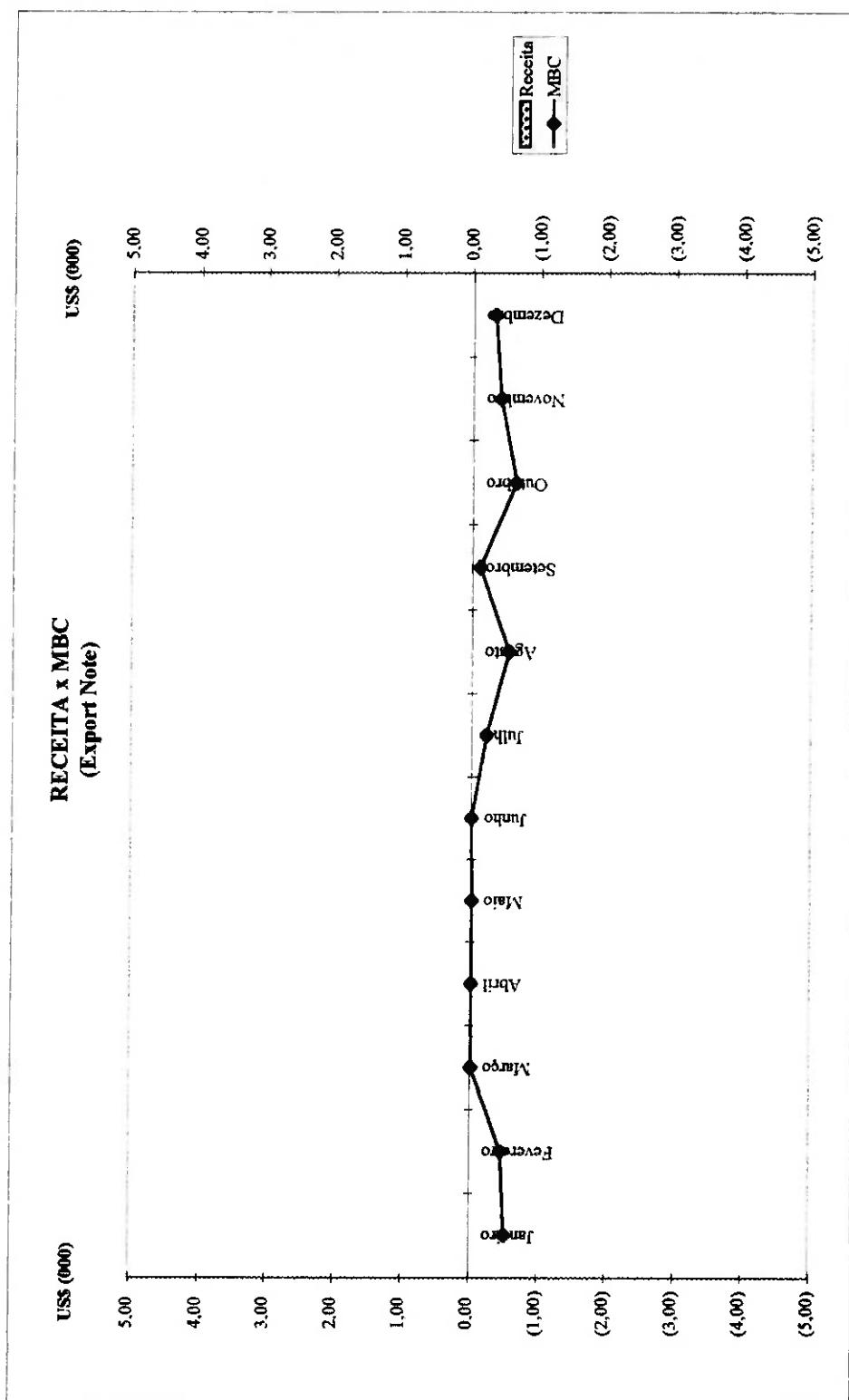


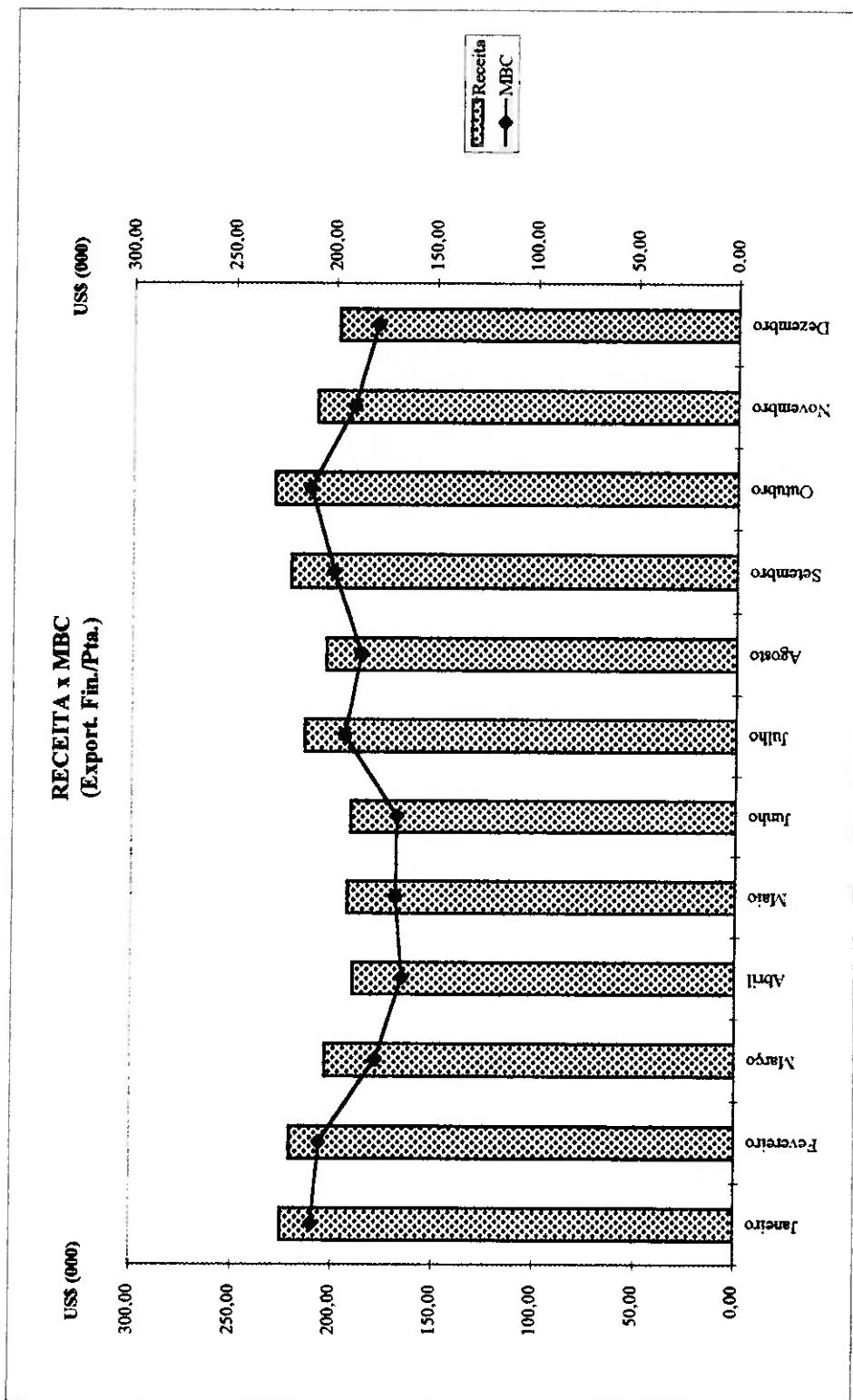


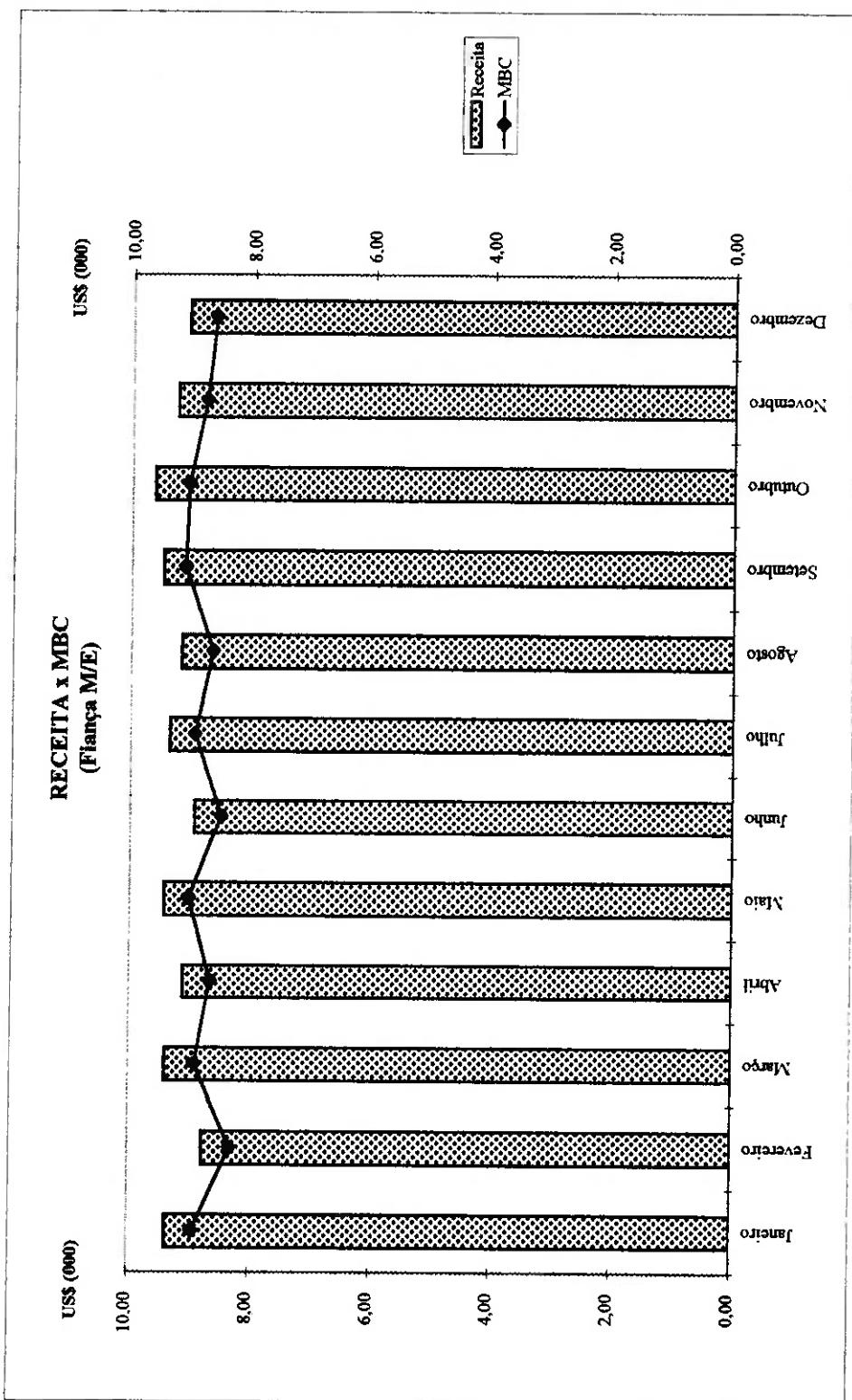


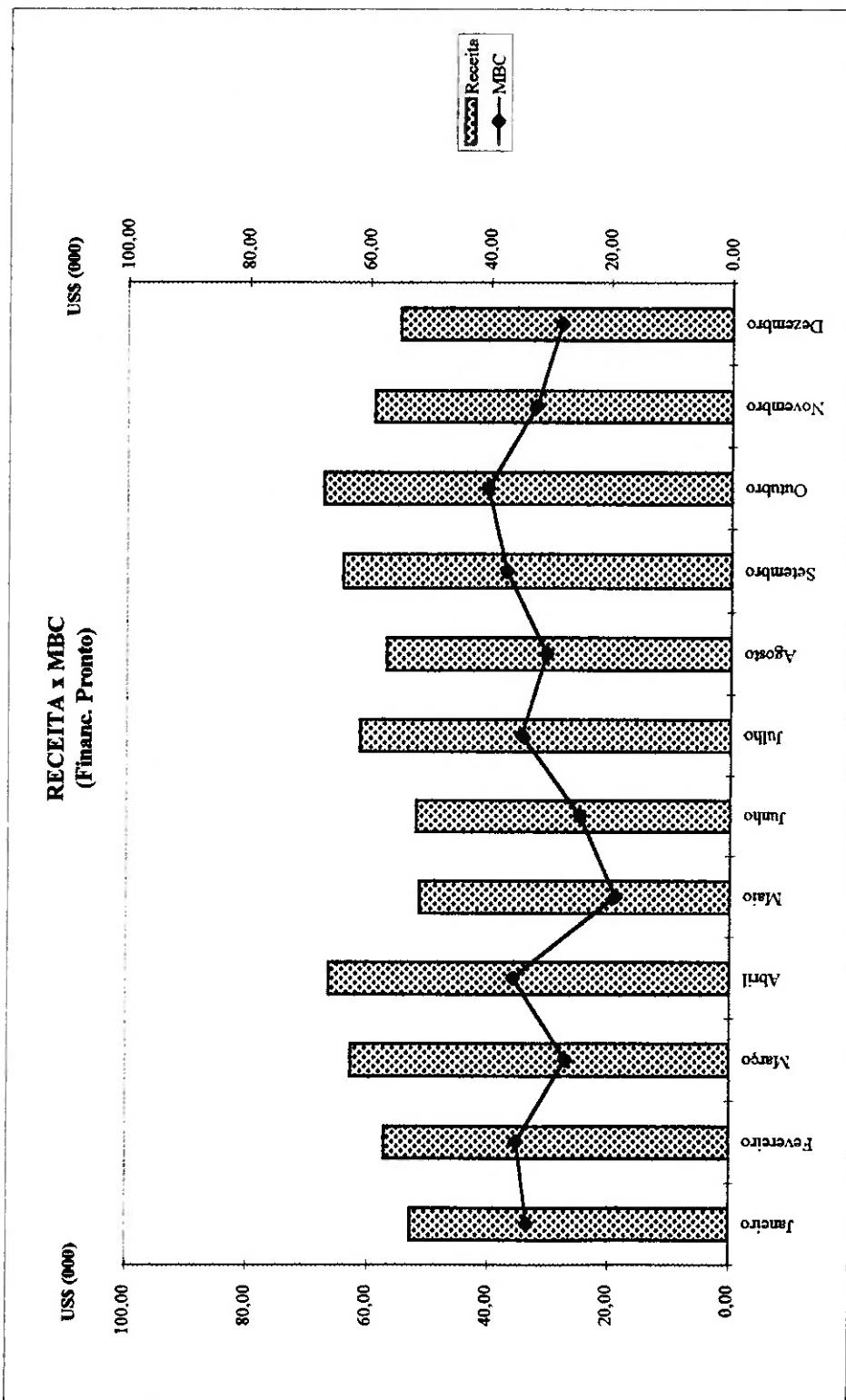


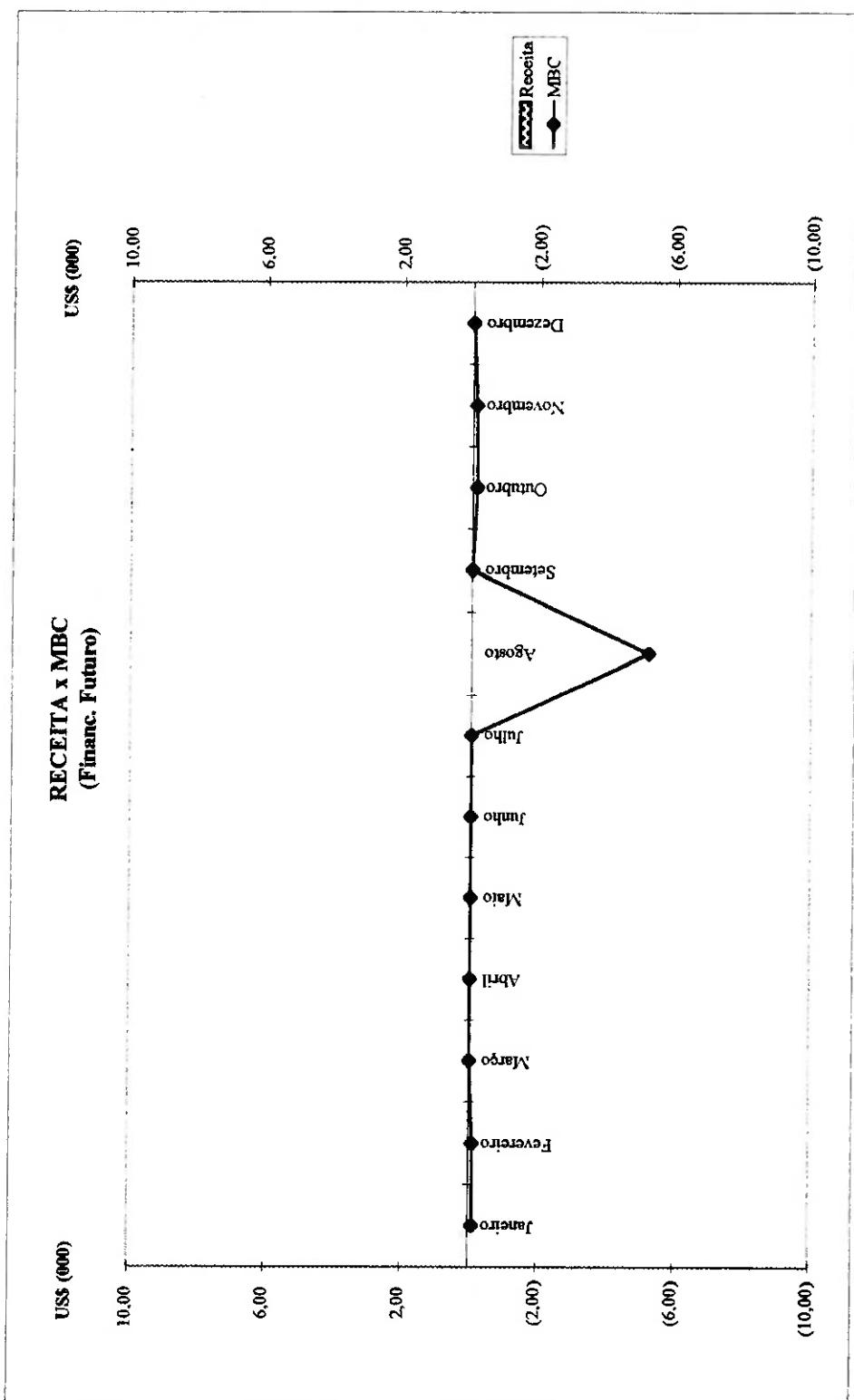


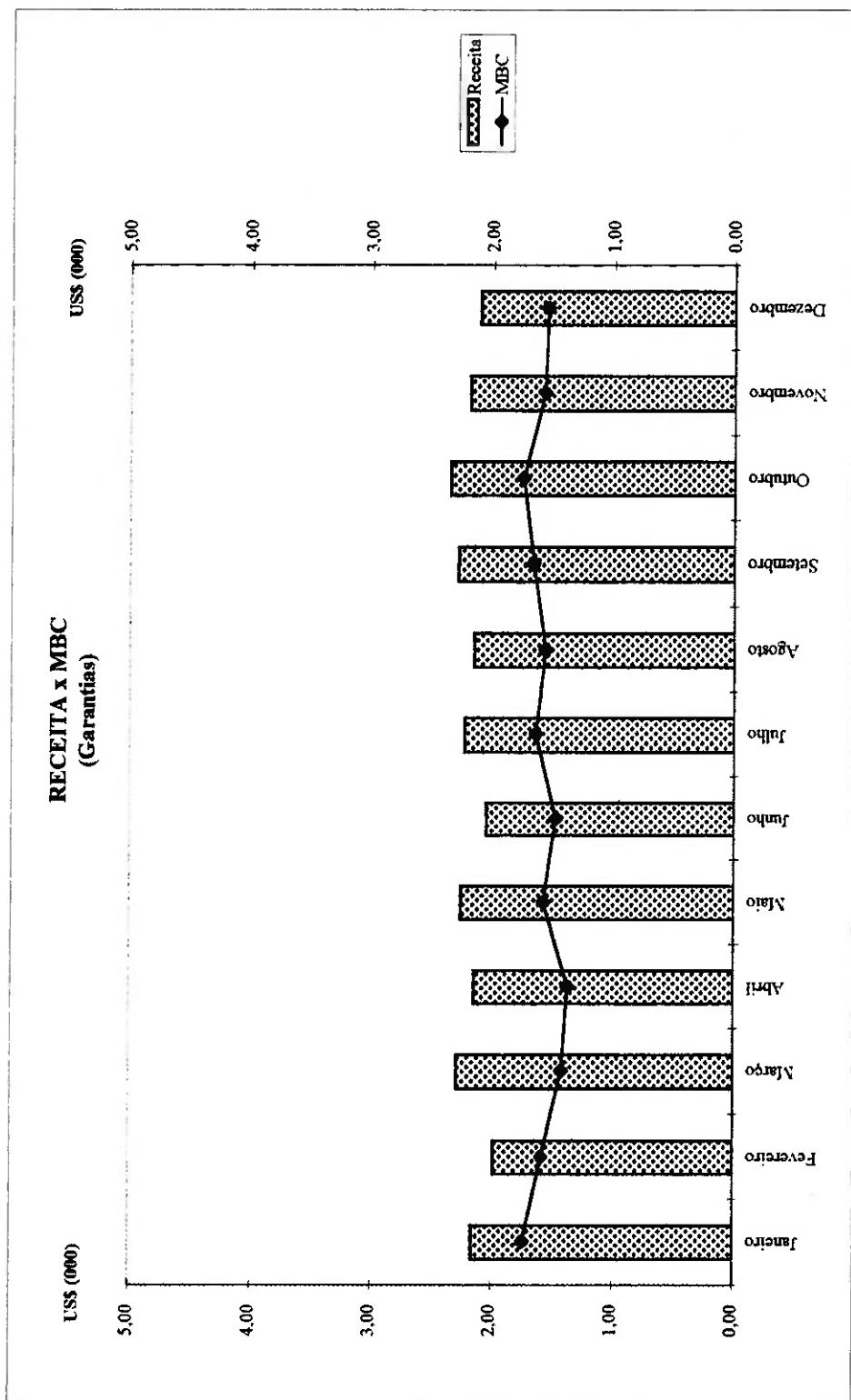


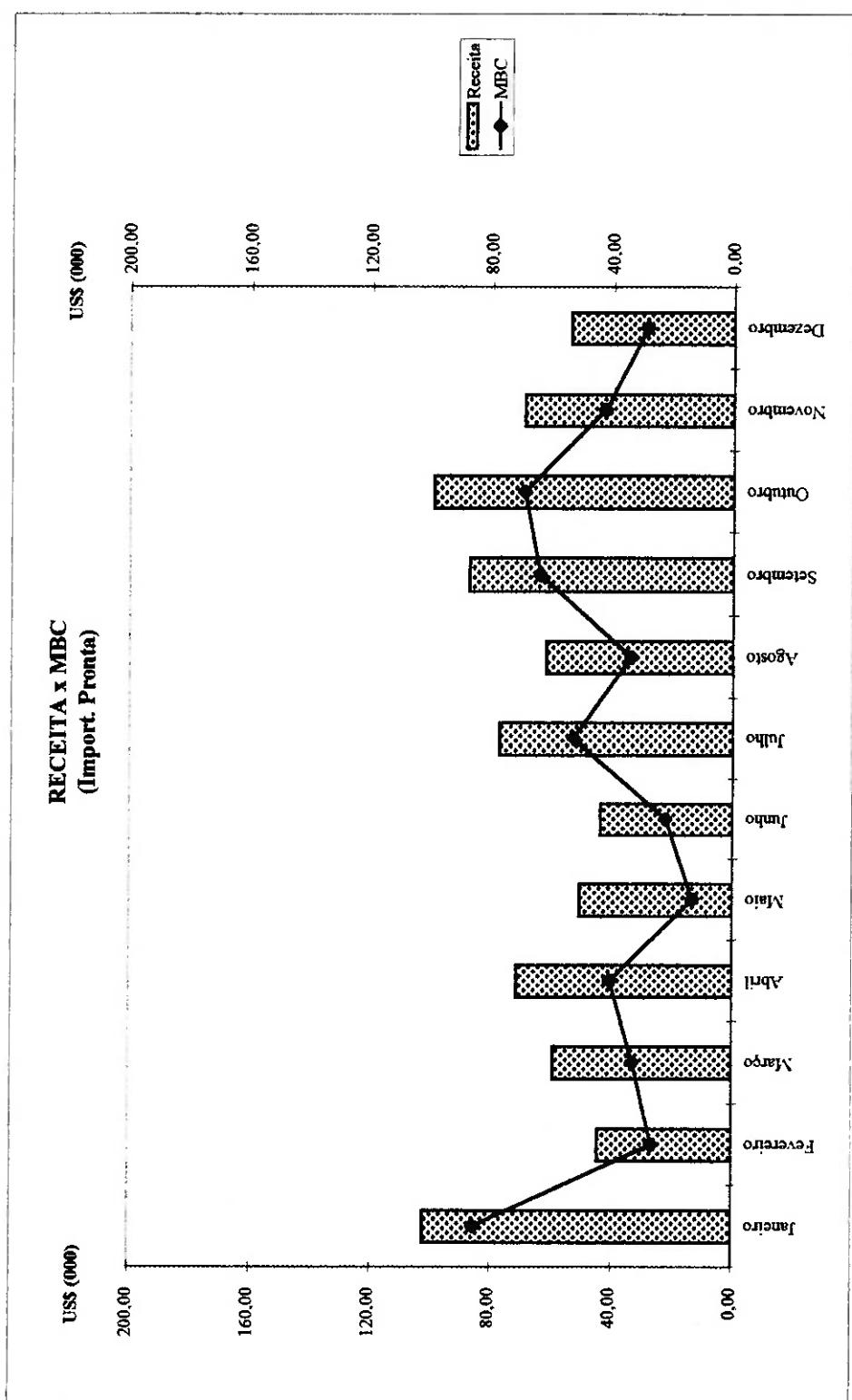


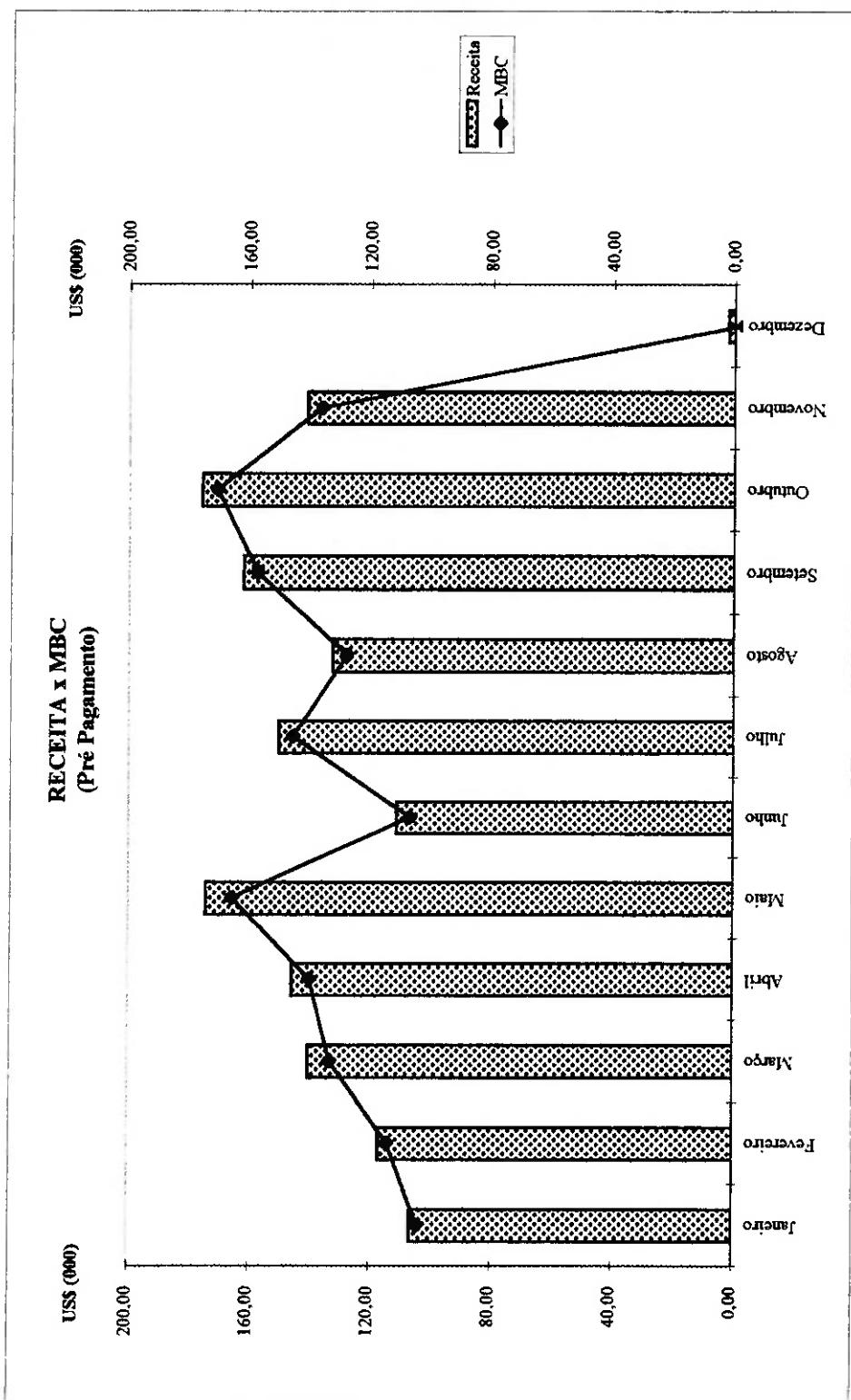


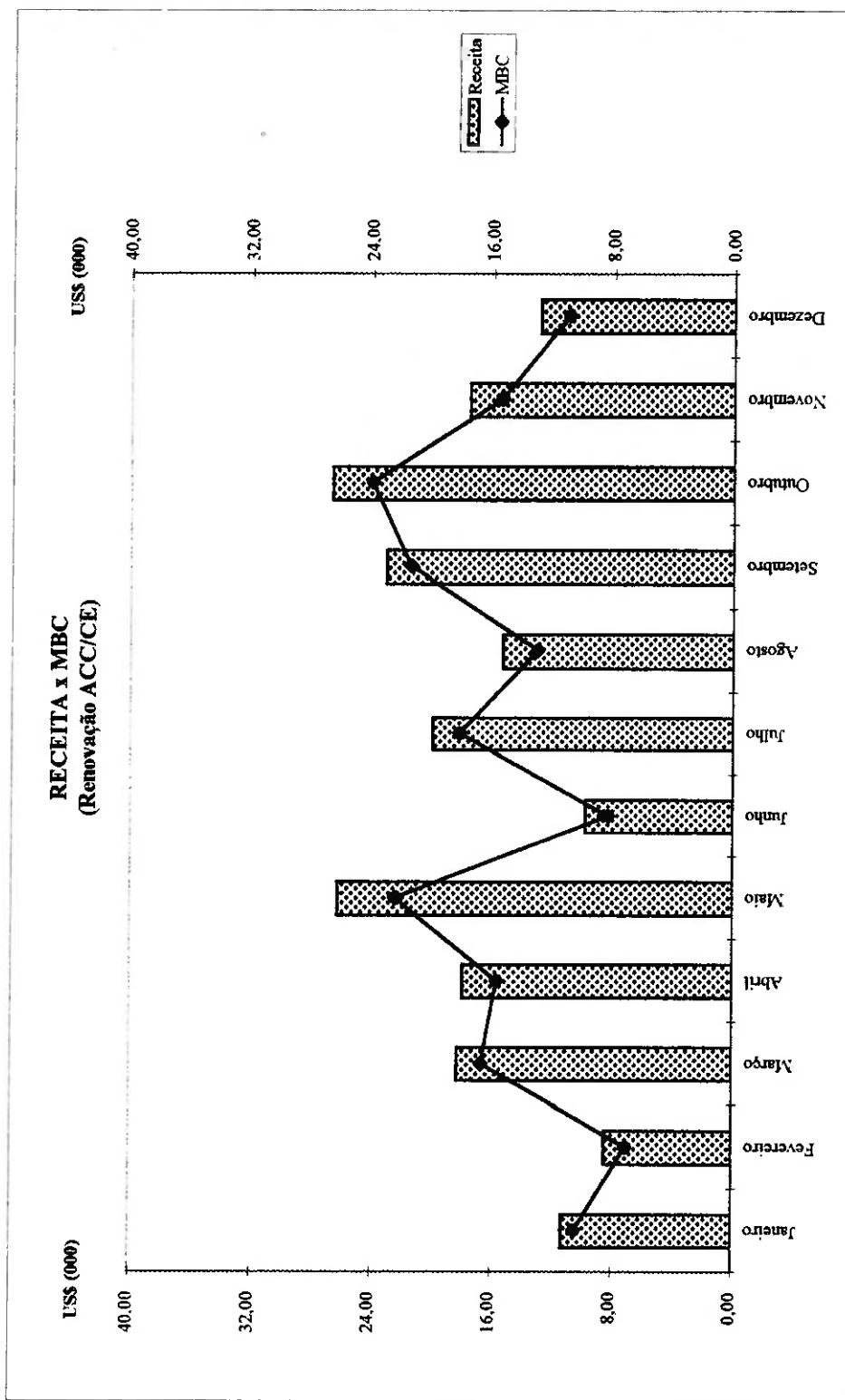


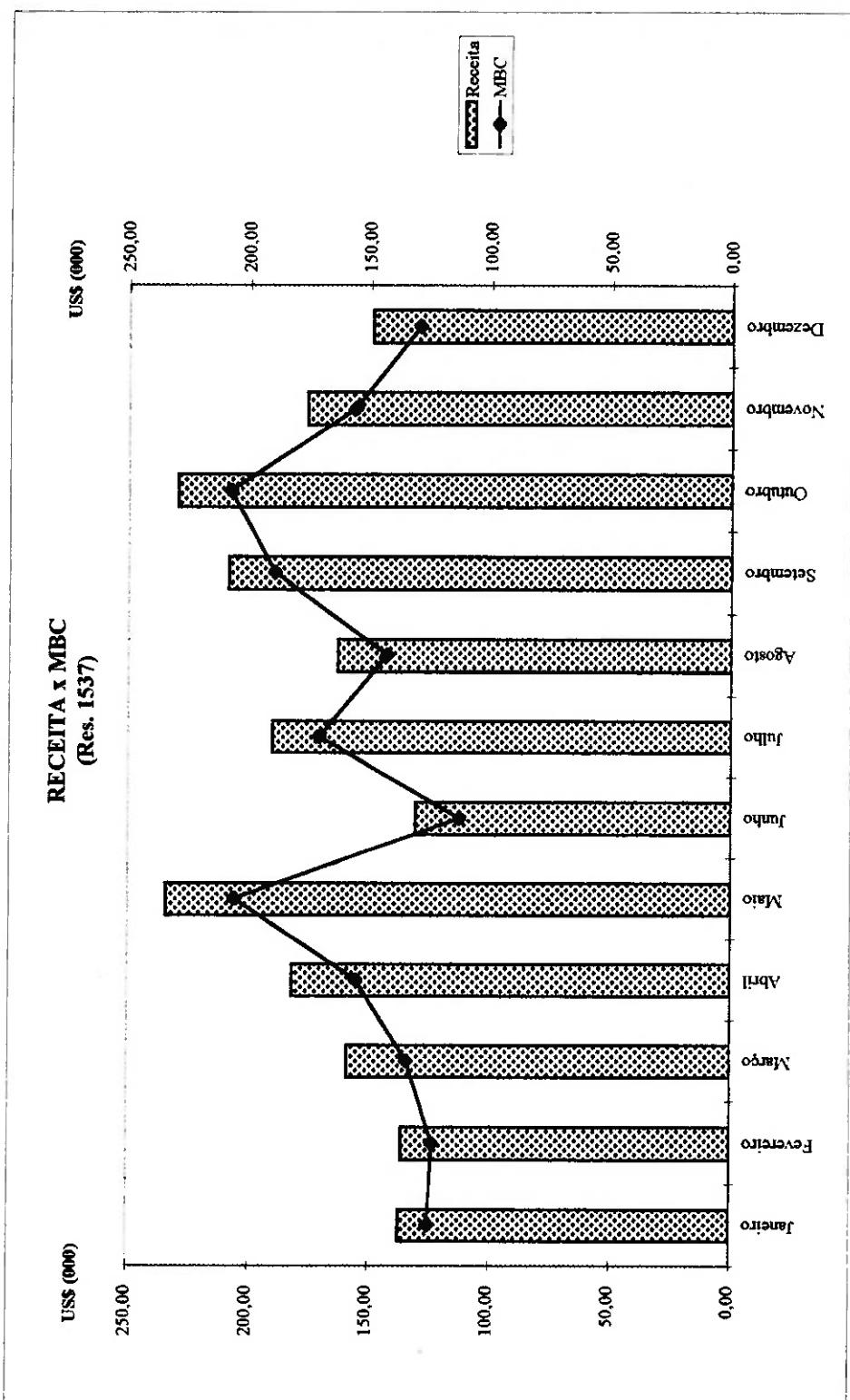


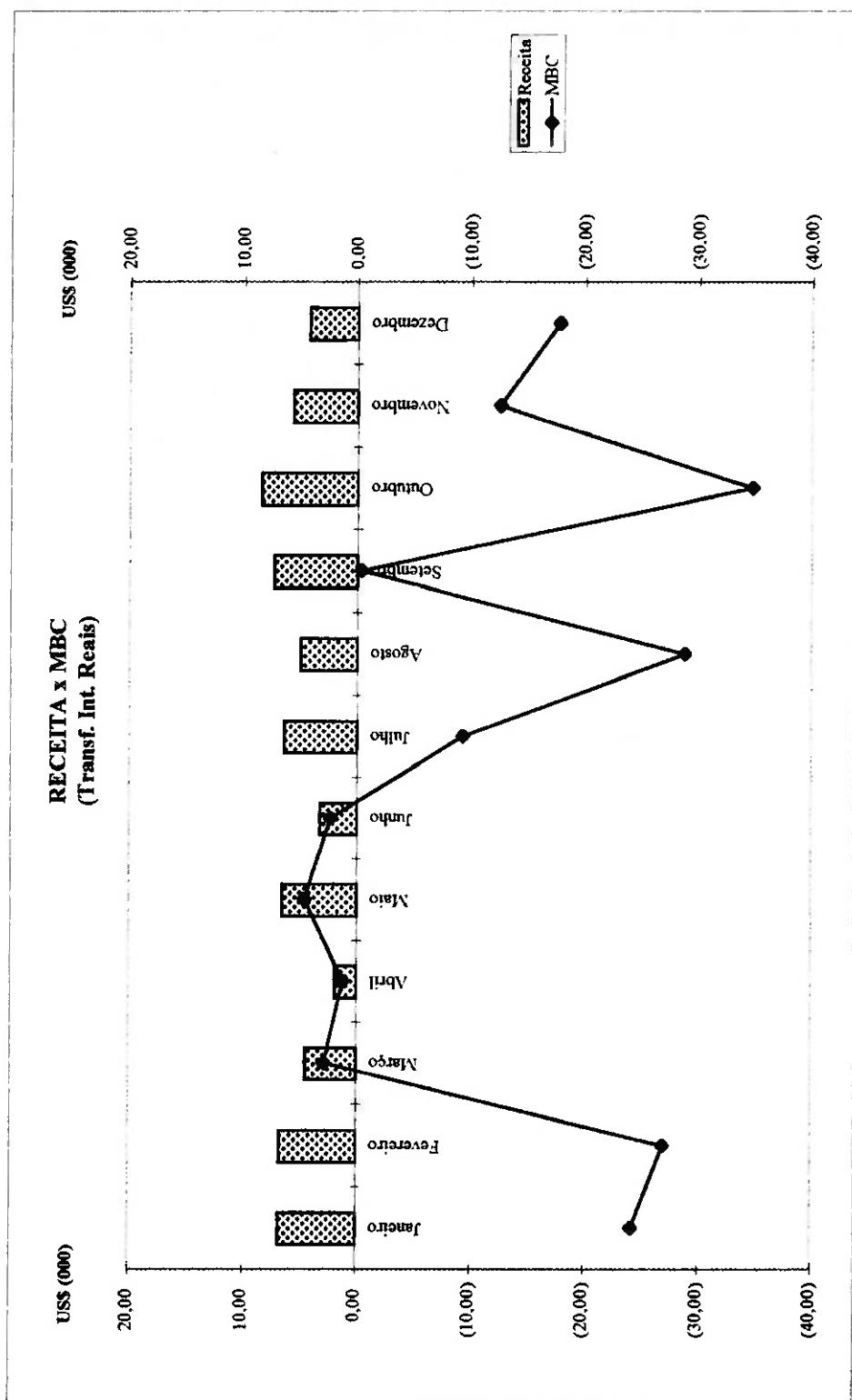


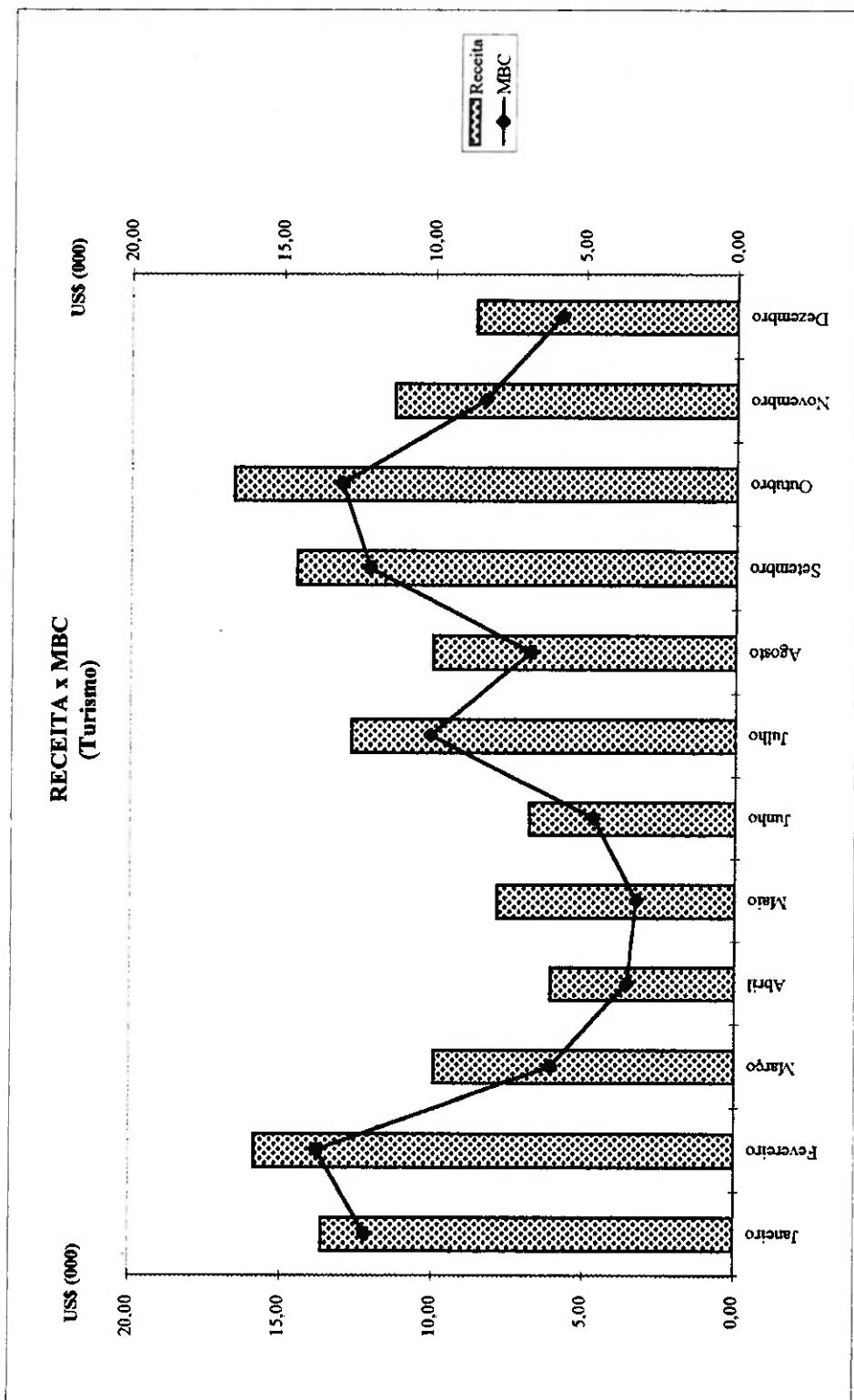












PARTICIPAÇÃO DAS MBC DOS PRODUTOS

