

## Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Maranhão – CEAPE / MA Brasil – Julho 2003

### Rating global

**Rating: B**  
**Tendência: Positiva**

O Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Maranhão – CEAPE / MA, é uma instituição sem fins lucrativos. Foi fundado no dia 03 de março de 1989, através do apoio técnico e financeiro do UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância e Adolescência, da Associação Comercial do Maranhão, da Acción Internacional, e de pessoas voluntárias na época que formaram o Conselho Deliberativo para representação jurídica da Instituição. Hoje a instituição, conta com sede própria, adaptada a suas necessidades. Na data de 22.08.00, a instituição foi qualificada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Em dezembro de 2002, o CEAPE / MA contava com uma carteira ativa de 8.009 operações, correspondente a R\$ 4.190.993.

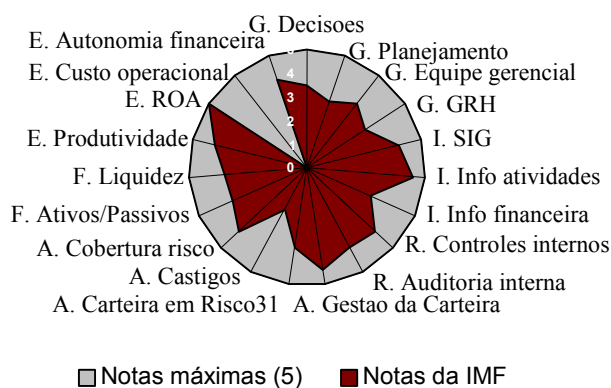
### Síntese do rating Plus

<b>Contexto</b>	<b>Favorável dentro da situação brasileira do setor, mas que, todavia apresenta fragilidades.</b>
<b>Maturidade</b>	<b>Madura:</b> 14 anos de atividade
<b>Tamanho da carteira</b>	<b>Pequena:</b> USD 1.197 MIL
<b>Mercado Alvo</b>	<b>Inferior:</b> Saldo Carteira 5 % do PIB per capita

Escalas de notação e formulas foram colocadas na pagina próxima

### Composição do Scoring

<b>G</b>	<b>overnabilidade e processos decisórios</b>	<b>b</b>
<b>I</b>	<b>nformação e ferramentas de gestão</b>	<b>b</b>
<b>R</b>	<b>iscos: análise e controle</b>	<b>b</b>
<b>A</b>	<b>tividades: produtos e serviços</b>	<b>b</b>
<b>F</b>	<b>inanciamento e liquidez</b>	<b>b</b>
<b>E</b>	<b>ficiência e rentabilidade</b>	<b>c</b>



Fórmulas em anexo	2000	2001	2002		2000	2001	2002
<b>Atividades</b>				<b>Desempenho</b>			
Funcionários	41	61	73	Clientes ativos por assalariado	137	90	110
Total do ativo ( EUR)	1.819.586	1.806.117	1.591.044	ROA	13,5%	13,2%	12,2%
(Reais)	3.639.173	4.334.647	5.568.739	AROA	N/A	5,1%	1,8%
Carteira ativa (Reais)	3.000.436	2.985.111	4.190.993	ROE	18,7%	18,1%	17,4%
Clientes ativos	5.607	5.467	8.009	AROE	N/A	7,0%	2,5%
Carteira em Risco <sup>31-365</sup>	7,2%	6,3%	3,0%	Rendimento da carteira	59,3%	64,2%	62,5%
Carteira em Risco <sup>&gt; 365</sup>	-	-	-	Índice de despesas operacionais	33,1%	41,4%	46,2%
Taxa de perda sobre empréstimos	8,6%	6,4%	4,6%	Autonomia operacional	139,4%	135,0%	132,6%
<b>CRESCIMENTO</b>				Autonomia financeira	93,1%	111,1%	103,7%
Crescimento da carteira	-	(1)%	40%	<b>FINANCIAMENTO</b>			
Crescimento do ativo	-	19%	28%	Empréstimos comerciais / Passivo	-	-	-
				Dívidas / Fundos próprios	0,4%	0,4%	0,5%
				<b>Taxa de cambio EUR / Real</b>	2,00	2,40	3,50

## Tabela explicativa das notas e fórmulas de cálculo

Área	Global	Explicação
a	A+ A A-	<b>Ótimo.</b> IMF é excelente na área avaliada e pode servir de referência. Visão de longo prazo de melhoria contínua. Não há risco a curto e médio prazo para a continuidade das operações. Riscos no longo prazo são monitorados e controlados.
b	B+ B B-	<b>Bom.</b> Procedimentos eficientes, boas perspectivas de evolução a longo prazo. Algumas melhorias a fazer. Os riscos a longo prazo são identificados no planejamento estratégico.
c	C+ C C-	<b>Requerimentos mínimos</b> Procedimentos funcionais, mas algumas fraquezas. Alguns riscos já identificados influenciam em médio prazo para a continuidade das operações.
d	D	<b>Insuficiente.</b> Procedimentos funcionais, mas com fraquezas importantes. Os problemas são parcialmente enfrentados. Riscos em médio prazo na continuidade das operações.
e	E	<b>Risco de falir imediatamente ou controles muito insuficientes.</b> Perigo imediato e latente sobre a continuidade das operações; desempenho não aceitável.

## Rating Plus : classificação segundo os critérios do Microbanking Bulletin para a América Latina

Tamanho de operações (Carteira em USD)	Público alvo (carteira por cliente / PIB <i>per capita</i> )	Maturidade (Anos de existência)
Grande : > 15 milhões	Inferior: < 25%	IMF nova: 1 a 3 anos
Mediana > 3 a 15 milhões	Mediana: de 25% a 100%	IMF jovem: de 4 a 7 anos
Pequena < 3 milhões	Superior: > 100%	IMF madura: > 7 anos

## Fórmulas de cálculo dos indicadores

Produtividade do pessoal	Número de clientes ativos / Número de funcionários no final do período
Produtividade dos agentes	Número de clientes ativos / Número de agentes de crédito – final do período
Rentabilidade dos ativos	ROA : Resultado líquido antes das doações / Média dos ativos
Rent. ajustada dos ativos	AROA : Resultado líquido ajustado antes das doações / Média dos ativos
Rentabilidade do patrimônio	ROE : Resultado líquido antes de doações / Média do patrimônio
Rent. ajustada do patrimônio	AROE : Resultado líquido ajustado antes de doações / Valor médio do patrimônio
Dívida / Patrimônio	Dívida (poupança + empréstimos) / Valor Patrimônio no final do período
Rendimento da carteira	Receitas da carteira / Carteira bruta média sobre 13 meses
Índice de custos operacionais	Custos operacionais / Carteira bruta média sobre 13 meses
Custo do financiamento	Juros e taxas pagos pelos empréstimos / Endividamento médio (poupança e empréstimos)
Índice de custos de provisões para perdas	Despesas líquidas de prov. / Carteira bruta ativa média sobre 13 meses
Índice de custo dos ajustes	Despesas de ajustes / Carteira bruta ativa média sobre 13 meses
Dinamismo da gestão dos ativos	Carteira líquida no final do período / Total dos ativos
Auto-sustentabilidade operacional	Receitas operacionais / (Custos financeiros + prov. + custos oper.)
Auto-sustentabilidade financeira	Receitas operacionais / (Custos financeiros + provisões + custos operacionais ajustados + outros ajustes)
Taxa de cobertura de riscos	Reservas para empréstimos duvidosos / PAR 31-365
Taxa de castigo da carteira	Créditos castigados / Carteira ativa bruta média sobre 13 meses

# Resumo e explicação do Rating

A indústria das microfinanças no Brasil está composta por aproximadamente 170 Instituições de Micro Finanças (IMF), com diferentes formas legais de constituição. Parte delas são associações sem fins lucrativos (OSCIPs e ONGs) que não são submetidas à supervisão do Banco Central e outra parte são sociedades com fins lucrativos (SCMs e Cooperativas de Crédito), sujeitas à supervisão do Banco Central. Estima-se que a oferta atual de micro-crédito cubra menos de 4% (200.000 clientes ativos e uma carteira ativa de R\$ 250 milhões) da demanda potencial (6 milhões de clientes). As 10 maiores IMFs detêm mais de 70% do mercado, sendo a maior instituição (Crediamigo, gerenciado pelo Banco do Nordeste S.A.) detentora de 50% dos clientes ativos do mercado. O CEAPE / MA faz parte das 10 maiores instituições de microcrédito do Brasil.

Ao final de dezembro de 2002 a carteira ativa do CEAPE / MA era de R\$ 4.191 mil (1,197 euros), composta por 3% na área de serviços, 91% no comércio e 6% na indústria. A maioria dos clientes está localizada em áreas urbanas. Quanto à utilização dos empréstimos, menos que 1% foram para aquisição de capital fixo enquanto que 99% foram utilizados para capital de giro.

**O CEAPE / MA obtém a nota final B com uma tendência Positiva:**

**Governança e Tomada de decisão estratégica recebe a nota b:**

- ❑ Missão e planejamento estratégico definidos. Contudo, com forte dependência financeira dos empréstimos do BID. Não há plano formal alternativo para captação de recursos. Estratégia focada para o atendimento dos clientes em seus atuais postos, pontos e centros de atendimento, devido ao potencial da clientela existente e dificuldades de captação de recursos para a expansão de sua rede;
- ❑ Processo decisório descentralizado com utilização de alçadas, para aprovação dos créditos;
- ❑ Percebe-se comprometimento dos integrantes do Conselho Deliberativo, pois os mesmos, de uma forma geral, foram os fundadores da Instituição. Ressaltamos a necessidade de renovação do atual quadro deliberativo, visando a reciclagem de idéias e desenvolvimento de novas políticas operacionais visando o crescimento da instituição e
- ❑ As ferramentas de gestão e monitoramento por parte do Conselho Deliberativo (C.D.), são insuficientes devido à falta de indicadores financeiros como auto sustentabilidade, carteira em risco, indicadores de eficiência e comparativos com períodos anteriores. Mesmo assim, são elaboradas reuniões periódicas (pelo menos uma vez a cada dois meses), para monitoramento dos resultados da instituição.

**Informações e equipamento recebem nota b:**

- ❑ O hardware está adequado às necessidades atuais do CEAPE / MA e
- ❑ Informações sobre características da carteira (sistema financeiro) são adequadas e tempestivamente divulgadas aos gestores da instituição. Ressaltamos que as informações contábeis não vem sendo utilizadas para análises financeiras detalhadas, como indicadores de liquides, auto sustentabilidade e controles de gastos.

#### **Riscos - Análise e Controle recebe nota b:**

- ❑ Bom nível de segregação de funções para as principais rotinas operacionais;
- ❑ A instituição demonstra cultura organizacional voltada para identificação e avaliação de riscos, com conseqüente implementação de controles internos e manuais de procedimentos. Encontram-se definidos e documentados os procedimentos, controles internos (preventivos e detectivos) e os responsáveis pela supervisão do sistema e
- ❑ Existência de procedimentos de auditoria interna, realizados pelos gerentes regionais, além de trabalhos terceirizados desempenhados pela empresa de auditoria externa focando análises de carteira e controles internos. Como parte dessas auditorias, existem testes de identificação de rotinas e testes dos controles internos por ciclos operacionais nas carteiras de crédito.

#### **Atividades - Produtos e Serviços recebem a nota b:**

- ❑ A carteira é de qualidade razoável, apresentando Carteira em Risco 31 dias de 3%, mas com taxa de perdas de 4%, acima do índice de referencia de 2% (The MicroBanking Bulletin - Novembro 2002, Grupo ref. 10);
- ❑ Destacamos que apesar da alta taxa de castigo da carteira em 2002, a instituição obteve o pagamento da maioria dos créditos castigados, devido ao bom desempenho de seu setor jurídico e
- ❑ Existe concentração da carteira no setor de comércio, que detém 91% das operações, enquanto que a área de serviços conta com 3% e produção 6%. Em 2002, 75% da carteira ativa de clientes era composta de microempresários do setor informal.

#### **Fundos e Liquidez recebe a nota b:**

- ❑ O financiamento dos fundos está concentrado nos empréstimos subsidiados pelo BID e
- ❑ A instituição não elabora fluxos de caixa para controlar sua liquidez financeira.

#### **Eficiência e Rentabilidade recebem a nota c:**

- ❑ O CEAPE / MA cobre seus custos operacionais após os ajustes, sobretudo pelo controle de seus gastos e estrutura de salários enxuta e
- ❑ A produtividade dos agentes de crédito é excelente, tendo em vista que possuem 286 créditos em média para cada um.
- ❑ Os custos operacionais têm aumentado de 41% a 46 % entre os anos de 2001 e 2002. Isso se deveu ao fato da abertura de novos pontos e postos de atendimento. O índice de custos operacionais diminuirá na medida em que novos clientes originários da expansão da rede de atendimento diminuam a atual capacidade ociosa da instituição.

## **Recomendações para provedores de recursos e financiamentos**

### **As forças principais do CEAPE / MA são:**

- (i) Maior OSCIP do país e segunda instituição de microcrédito do Brasil em números de clientes ativos, estando atrás do Crediamigo do Banco do Nordeste;
- (ii) Ampla rede de atendimento no estado do Maranhão;
- (iii) Carteira com mais de 8.000 clientes;
- (iv) Alta produtividade dos técnicos de crédito e
- (v) Cultura organizacional voltada para a eficiência no atendimento de seus clientes.

### **As principais fraquezas são:**

- (i) Falta de recursos para aumento de sua carteira de créditos;
- (ii) Planejamento estratégico definido apenas para o ano de 2003 e
- (iii) Falta de controles de liquidez por meio da elaboração de fluxos de caixa.

### **Desafios em médio prazo:**

- (i) Aumento da concorrência e
- (ii) Obter crescimento no valor de sua carteira de créditos e número de clientes.

### **Necessidade de financiamentos:**

- (i) O CEAPE / MA necessita de novos financiamentos, em torno de R\$ 2.000 MIL para que em 2004, possam implementar um aumento de 20% em sua quantidade de clientes e carteira de empréstimos. Sua atual situação de financiamentos impede o crescimento da instituição.

### **Recomendações da Planet Rating\*:**

- (i) A Planet Rating estima\* que o CEAPE / MA seja uma instituição bem administrada, com, capacidade de gerenciar empréstimos comerciais e
- (ii) Devido a sua ampla rede de atendimento e potenciais clientes, a injeção de recursos é justificada na instituição

A Planet Rating recomenda a concessão de financiamentos ao CEAPE / MA, ao limite que sua estratégia de expansão possa absorver.

\*As recomendações expressas nesse relatório são validas para o período de um ano no máximo. Além desse limite ou caso um evento maior ocorra na vida da IMF ou em seu ambiente durante este período, a Planet Rating não garante mais a validade de suas recomendações e aconselha a realização de uma nova avaliação.

# Rating Plus

*O Rating GIRAFE avalia o desempenho e a possibilidade de continuidade das instituições de microfinanças. O risco de continuidade é maior nos casos de instituições jovens com até cinco anos e que possuam uma carteira de clientes composta principalmente por empreendedores de baixa renda. O Rating Plus avalia a instituição de acordo com seu contexto econômico - operacional.*

## *Situação Macroeconômica*

O CEAPE / MA está inserido em um contexto pouco favorável, desenvolvendo suas atividades em zonas urbanas, localizadas em uma região pouco industrializada do Brasil, onde a infraestrutura econômico – social ainda é precária. Além disso, outros fatores globais limitam o desenvolvimento do setor como um todo:

- ❑ O Brasil está classificado em 69º lugar no relatório sobre desenvolvimento humano da PNUD. A população foi estimada em 172 milhões em 2001. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 19% da população se localiza em áreas rurais e o setor informal integra mais de 15 milhões de pessoas, que representam cerca de 25% da População Econômica Ativa.
- ❑ A abertura comercial dos anos 90 no Brasil, proporcionou ganhos de produtividade, mas teve um impacto direto no desemprego<sup>1</sup>. O desenvolvimento da microempresa formal se torna uma estratégia fundamental para a solução do desemprego no país.
- ❑ O mercado de crédito no Brasil é complexo. Há uma grande diversidade de fontes de financiamento, sobretudo para o crédito ao consumo oferecido por financeiras. Embora o escopo deste crédito e suas taxas de juros mais elevadas não possam ser comparados com os da atividade microfinanceira, há, de fato, uma certa concorrência entre essas atividades, primeiramente porque a vida do microempreendedor e de sua família está relacionada ao seu negócio e, em muitos casos, o cliente prefere a facilidade e agilidade de um crédito ao consumo mais caro em detrimento do microcrédito. Esta característica pode ser um fator limitador para o desenvolvimento do setor.

## *Maturidade e tamanho das operações*

O CEAPE / MA se beneficia da tecnologia existente desde seu início, e de uma clientela que conhece a prática do crédito, inclusive pelo fato de muitos já terem utilizado empréstimos de instituições semelhantes como o Crediamigo - Banco do Nordeste. Todavia destacamos que sua carteira de créditos só não é maior devido à falta de recursos para concessão de novos empréstimos a seus potenciais clientes.

- ❑ Com catorze anos de atividades, o CEAPE / MA dispõe de uma metodologia creditícia ajustada ao seu público alvo informal, com créditos baixos e garantias feitas por crédito solidário, a sua rentabilidade foi positiva.

## *Clientela*

Clientela é informal, com razoável índice de inadimplência, sendo em sua maioria residentes em áreas urbanas.

- ❑ A média do crédito é de R\$ 826 (EUR 236); apenas 1% do número de créditos liberados em 2002 foram maiores que R\$ 3.000 enquanto que 80% foram menores a R\$ 1.000);
- ❑ O saldo médio do crédito é de 5 % do PIB per capita, o que representa uma clientela que dispõe de recursos “abaixo da média” segundo os critérios do MBB (mais de 14% do PIB per capita). Tendo em conta que o PIB do Estado do Maranhão se encontra abaixo da média do Brasil, podemos concluir que a maioria da clientela do CEAPE / MA é de classe econômica baixa. Sua clientela é composta por 56% de mulheres.

<sup>1</sup>Corseuil, Carlos Henrique, Kume Honório(Coordenadores). A Abertura Comercial Brasileira nos Anos 1990: Impactos sobre Emprego e Salário, Rio de Janeiro : IPEA ; Brasília : MTE, 2003. Arbache, Jorge Saba, Conseuil Carlos Henrique.Liberalização Comercial e Estruturas de Emprego e Salário, Rio de Janeiro, 2001

# Índice

<i>Tabela explicativa das notas e fórmulas de cálculo</i>	2
<i>Fórmulas de cálculo dos indicadores</i>	2
<b>Resumo e explicação do Rating</b>	<b>3</b>
<b>Rating Plus</b>	<b>6</b>
<b>Índice</b>	<b>7</b>
<b>Acrônimos</b>	<b>8</b>
<b>Setor das Microfinanças e concorrentes</b>	<b>9</b>
<b>Apresentação da Instituição</b>	<b>10</b>
<b>Governança e processos decisórios</b>	<b>12</b>
<i>Tomada de decisões</i>	12
<i>Equipe de direção</i>	14
<i>Gestão dos recursos humanos</i>	15
<b>Informação e equipamento</b>	<b>16</b>
<i>Infra-estrutura e sistema de informação</i>	16
<i>Informação sobre atividades</i>	17
<i>Informação contábil e acompanhamento financeiro</i>	17
<i>Procedimentos e Controles Internos</i>	18
<i>Auditoria interna</i>	18
<b>Atividades</b>	<b>19</b>
<i>Gestão da carteira</i>	19
<i>Carteira em risco Taxa de perdas sobre empréstimos</i>	20
<b>Financiamento e liquidez</b>	<b>22</b>
<i>Gestão / passivo (ALM) e estratégia de financiamento</i>	22
<i>Segurança da liquidez</i>	23
<b>Eficiência e rentabilidade</b>	<b>24</b>
<b>Anexos</b>	<b>27</b>
<i>1. Produtos financeiros oferecidos pela instituição</i>	27
<i>2. Demonstrações financeiras e notas explicativas</i>	28
<i>3. Ajustes</i>	30
<i>4. Organograma</i>	31

# Acrônimos



BACEN – Banco Central do Brasil  
BID -Banco Interamericano de Desenvolvimento  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento  
C.D. – Conselho Deliberativo  
GTZ - Cooperação Técnica Alemã  
IMF - Instituição Microfinanceira  
INFOCRED - Sistema de informação e gerenciamento de carteira  
ONG - Organização não Governamental  
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
SCM - Sociedade de Crédito ao Microempreendedor  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

# Setor das Microfinanças e concorrentes

Informação geral do país	Dez. 2000	Dez. 2001	Dez. 2002
Taxa de inflação	6,0%	9,0%	10,0%
PIB per capita	R\$ 2.950	R\$ 2.950	R\$ 3.070
1 Euro = X Reais	2,0	2,4	3,5

## História

Desde 1980 existem experiências de projetos de microcrédito no Brasil, apoiados pelo PNUD, GTZ e BID. O setor começou a crescer recentemente, na segunda metade dos anos 90. Posteriormente esse crescimento ocorreu graças à estabilidade da moeda com o Plano Real, apoio do BNDES ao setor mediante programas de financiamento (PCPP), fortalecimento institucional (PDI) e, por último, regulamentação criada pelo Banco Central estabelecendo estruturas jurídicas novas.

Atualmente existem 170 IMFs no Brasil; 45% delas estão localizadas no Sudeste, 25% no Nordeste, 20% no Sul e 10% no Norte e Centro-Oeste. O programa Crediamigo do Banco do Nordeste possui mais de 50% da oferta de crédito microempresarial do País. Outras 10 IMFs atendem 20% do mercado e o restante (30%) está distribuído entre 160 IMFs.

## Setor bancário e financeiro

O setor bancário brasileiro é um dos mais desenvolvidos no mundo. O sistema de pagamentos, por exemplo, é totalmente informatizado. Além disso, o crédito ao consumo é bastante desenvolvido, seja por intermédio de companhias financeiras, lojas de departamentos (por exemplo, Casas Bahia) ou por uso de cartões de crédito e cheque especial de bancos. Todavia, esse crédito é caro para o microempresário que possui pequena margem de ganho no seu negócio. Com as atuais taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras, o custo financeiro comprometeria a viabilidade do microcrédito.

A participação dos bancos no setor das microfinanças está em fase de desenvolvimento. O Banco ABN AMRO constituiu em agosto de 2002 o Real Microcrédito em parceria com Accion Internacional, situado em Boston, USA. A área de atuação inicial é a cidade de São Paulo com um projeto piloto na favela Heliópolis. Depois de sete meses, conseguiram atingir apenas 100 clientes ativos.

## Regulamentação das Microfinanças

Em 1999, foi criado o estatuto jurídico das Organizações de Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), das associações sem fins lucrativos, e das Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCMs). As SCMs são supervisionadas pelo Banco Central que exige a auditoria de suas demonstrações financeiras, enquanto as OSCIPs, que recebem essa qualificação do Ministério da Justiça, devem apenas cumprir com certos requisitos como a aprovação de seus estatutos por este órgão, não se submetendo a qualquer supervisão pelo Banco Central. Atualmente vinte e quatro IMFs são constituídas como SCMs, enquanto as demais são OSCIPs ou cooperativas.

## Concorrência

A única concorrência do CEAPE / MA é a do Banco do Nordeste, um banco público que possui atuação em microcrédito através de seu Crediamigo. A área de atuação do Crediamigo engloba toda a região nordeste do Brasil, contando com 51 unidades de atendimento e mais de 120 mil clientes ativos por meio de empréstimos baseados em grupos solidários. Os seus recursos foram originados do BID e Banco Mundial.

# Apresentação da Instituição

O CEAPE / MA, foi fundado em 03 de março de 1989 como uma Organização não Governamental - ONG, sem fins lucrativos. Em 22 de agosto de 2000, o CEAPE / MA foi qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), nos termos da lei 9.790 de 23 de março de 1999.

**Rede** A instituição conjuntamente com o CEAPE / RS do Rio Grande do Sul, e o CEAPE / RN do Rio Grande do Norte, participaram da criação do CEAPE - Nacional, que tem como objetivo coordenar e prestar assistência técnica aos CEAPES regionais. O CEAPE nacional conta hoje com 11 instituições filiadas.

**Propriedade** O Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Maranhão possui como membros fundadores pessoas físicas e jurídicas voluntárias da comunidade de São Luis, que na época da fundação da instituição, formaram o Conselho Deliberativo para representação jurídica do CEAPE / MA. O Conselho Deliberativo é composto por 11 conselheiros, dos quais 64% são empresários, 18% profissionais liberais e 18% educadores.

Nomes dos membros	Funções no C.D.	Ocupação / Formação	Data de entrada
Francisco Alfredo Gomes Viana	Presidente	Empresário / Contabilidade Tec.	03/1989
Dilson Tavares da Silva	1º Vice Presidente	Empresário / Economia	03/1989
Carlos Ramos Amorim	2º Vice Presidente	Empresário / Contabilidade	03/1989
Albenir Fernandes de Carvalho	1º Tesoureiro	Psicóloga / Psicologia	03/1989
Daniel Aragão Albuquerque	2º Tesoureiro	Empresário / Contabilidade Tec.	03/1989
Glória Maria Macedo	Secretário	Empresária / Contabilidade Tec.	03/1989
Sandra Frota Albuquerque Dino de Castro e Costa	Diretora de Relações Institucionais	Advogada / Advocacia	03/1989
Regina Célia Monteiro Krogh	Conselheira Fiscal	Empresária / Magistério Tec.	03/1989
Vanda Maria Silva Torres	Conselheira Fiscal	Empresária / Filosofia	03/1989
Maria do Socorro Nina Hohn	Conselheira Fiscal	Professora / Pedagogia	03/1989
Maria do Perpétuo Socorro de Mendonça	Suplente e Fiscal	Professora / Pedagogia	03/1989

**Equipe e Localização das agências** A Instituição possui sua matriz em São Luis e conta com uma rede de atendimento para 38 cidades do estado de Maranhão. A rede é composta por 6 pontos fixos de atendimento, 13 pontos itinerantes e 19 postos. O atendimento é dividido por regionais, conforme a seguir:

- ❑ Regional Grande São Luis – Chapadinha, Vargem Grande, Pinheiro, São Bento, Rosário, Itapecuru, São José de Ribamar e São Luis.
- ❑ Regional dos Cocais – Codó, Coroatá, Caxias, Coelho Neto e Timbiras.
- ❑ Regional do Médio Mearim – Bacabal, Trizidela do Vale e Pedreiras.
- ❑ Regional Vale do Pindaré – Arari, Bela Vista, Bom Jardim, Iguarapé do Meio, Vitória do Mearim, Viana, Pio XII, Santa Luzia, Santa Inês, Pindará e Zé Doca.
- ❑ Regional Sul – Açailândia, Balsas, Campestre, Carolina, Davinópolis, Estreito, Senador La Roque, João Lisboa, Riachão, Imperatriz e Porto Franco.



Cada Regional possui um gerente responsável pelos postos e pontos de atendimento de sua região. A instituição conta hoje com mais de 70 funcionários.

<b>Recursos Humanos</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Número de assalariados (Contratados e Estagiários)	41	61	73
% de agentes de crédito	27%	26%	38%
<i>Turnover</i> em % (saídas / número médio de empregados)*	54%	33%	37%

\*A instituição possui um alto índice de *turnover*, devido a pedidos de demissão justificados pelos baixos salários pagos e falta de políticas e práticas formais de recursos humanos, como contratação de pessoal baseada em perfil psicológico pré-estabelecido.

**Produtos e Serviços** O CEAPE / MA concede créditos para capital de giro (matéria prima ou mercadorias), sendo 90% das operações garantidas por crédito solidário, enquanto que o restante, é garantido por meio de avalistas.

Os valores e prazos seguem parâmetros pré-estabelecidos, independentemente do histórico de operações dos clientes com a instituição. Créditos individuais e em grupo, com mais de duas pessoas, possuem taxa de 5,75% ao mês, enquanto que no caso de duplas, a taxa praticada sobe para 6,38%. Tal diferença nas taxas praticadas pelo CEAPE / MA, se deve ao histórico de inadimplência de empréstimos concedidos para duplas no passado.

As demonstrações contábeis do CEAPE / MA, relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2002, foram examinadas pela empresa de auditoria externa AUDIPER Auditores Independentes S/C, que em 16 de junho de 2003 emitiram parecer sem ressalvas. As demonstrações contábeis de 2000 e 2001 anteriormente foram auditadas pela AUDIPER Auditores Independentes S/C.

# Governança e processos decisórios

## Tomada de decisões

**Instituição** **Missão**  
*originada por recursos provenientes do UNICEF* A instituição tem uma missão de responsabilidade social, relacionada à micro empreendimentos informais e formais, com o desenvolvimento sócio-econômico regional, sempre acreditando na força e viabilidade dos micro e pequenos empreendimentos. Podemos destacar como principais objetivos da instituição:

- Melhoria das condições de vida do pequeno empreendedor informal e de suas famílias;
- Criação de novos empregos;
- Apoio à participação da mulher nas atividades produtivas e no exercício de sua cidadania;
- Busca de sua auto sustentabilidade operacional.

### Processo de tomada de decisão

O C.D. toma decisões estratégicas que são influenciadas por políticas institucionais do CEAPE Nacional, como marketing, metodologia creditícia, plano de contas, provisões para perdas e planejamento que influenciam diretamente as ações operacionais da diretoria executiva. O processo de decisão é eficaz devido à articulação da diretoria executiva junto às gerências Técnica, Comunicação e Informática, Financeira e Jurídica. As decisões são distribuídas adequadamente para todas as áreas do CEAPE / MA, devido a sua atual estrutura de gerenciamento e comunicação.

**C.D. necessitando de mudanças em seu quadro deliberativo** **Competências e implicação dos órgãos de governança**  
Os membros do C.D. foram os fundadores da instituição e, de uma forma geral, são qualificados tecnicamente, por serem profissionais com experiência empresarial. Porém, se faz necessária uma renovação de seu quadro deliberativo, visando à reciclagem de idéias e desenvolvimento de novas políticas operacionais, que visem o crescimento e desenvolvimento da instituição. A instituição atualmente não vem procedendo a trabalhos visando à mudança / renovação de seu conselho deliberativo, devido à dificuldade de se encontrarem pessoas comprometidas com o CEAPE / MA e microcrédito.

**Rápidas decisões e utilização de alçadas** **Reatividade do processo decisório**  
A diretoria executiva, conjuntamente com as gerências, atua de modo centralizado quanto à tomada de decisões, mas com estabelecimento de alçadas para aprovações de concessão de créditos. Tal fato beneficia a tomada de decisões, devido ao volume atual de negócios, permitindo o adequado monitoramento dos riscos.

**Informações bem fundamentadas, mas incompletas** **Informação gerencial**  
A informação gerencial é bem suportada por relatórios do sistema INFOCRED, atendendo as necessidades da alta administração. O relatório de informações estatísticas é trimestralmente discutido entre a diretoria executiva e gerências, mas poderia aumentar o seu grau de detalhamento. O C.D. tem acesso as informações gerenciais / contábeis mensalmente, e se reúne ordinariamente a cada seis meses para discutir os balancetes e relatórios de carteira.

### **Difusão e comunicação das decisões na IMF**

A comunicação das decisões estratégicas tomadas pelo C.D. é passada de uma forma adequada às gerências, devido à participação efetiva da diretoria executiva nesse processo. A diretoria executiva estabelece uma boa comunicação com as gerências da instituição, estabelecendo metas a serem alcançadas de acordo com as decisões estratégicas estabelecidas pelo C.D.

## **Planejamento**

*Cultura de riscos com implantação de procedimentos*

### **Cultura de gestão do risco e identificação de necessidades.**

A instituição possui cultura organizacional voltada para a identificação e avaliação de riscos, com conseqüente implementação de controles internos com a formalização de procedimentos operacionais visando sua minimização.

*Planejamento claro e adequado*

### **Clareza e difusão do planejamento estratégico**

O planejamento estratégico elaborado pelo CEAPE / MA, se apresenta de forma adequada quanto a sua clareza e difusão, mas incompleto, pois não encontramos nele análises dos pontos fortes e fracos da instituição. O planejamento apresenta apenas informações de projeções para o ano de 2003 com uma meta de 24.000 liberações de créditos. Essas informações são reavaliadas anualmente pelo C.D. conjuntamente com a diretoria e gerentes da instituição. Os gerentes regionais, previamente a elaboração do planejamento estratégico, discutem com os técnicos de crédito seus respectivos objetivos e metas.

*Ausência de plan. orçamentário e fluxo de caixa*

### **Planejamento orçamentário**

A instituição não elabora fluxos de caixa e planejamentos orçamentários de receitas e despesas, com comparativos de orçados e realizados.

*Estratégia de consolidação de sua rede de atendimento*

### **Pertinência e realidade do planejamento em curso**

A instituição combina uma estratégia de consolidação da sua atual rede de atendimento e aumento do quadro de clientes dentro do estado do Maranhão, para produtos similares aos oferecidos atualmente.

<b>Pontos principais da estratégia</b>	<b>Modificações esperadas</b>
Serviços oferecidos e zonas de cobertura	Manutenção de sua rede e aumento de sua carteira de crédito, com a liberação de novos recursos para a instituição.
Metodologia operacional	Novas capacitações e atualizações nas áreas de promoções e análise de riscos aos técnicos de crédito.
Parcerias esperadas	Estabelecimento de parcerias com outras instituições como o BNDES, Sebrae, Banco do Brasil e outras fontes internacionais de recursos.
Financiamentos / Orçamento	Especificação da taxa de juros de mercado para captação de recursos e o impacto financeiro no orçamento.
Fontes de Recursos para o CEAPE / MA	Descrição das principais fontes de recursos da instituição e identificação de outros financiadores no plano alternativo de captação.
Fonte de informações	Planejamento estratégico 2003 e discussões com a equipe de direção

A estratégia estabelecida pelo CEAPE / MA demonstra a preocupação da instituição em crescer sua carteira de créditos, baseada em sua atual rede de atendimento, de modo que sejam evitados gastos para a abertura de novos pontos de atendimento, devido aos potenciais clientes das regiões em que já atua.

A instituição adotou como estratégia anterior, altos investimentos na implementação de sua rede de atendimento, devido ao fato do estado do Maranhão possuir características econômicas / culturais, diferentes ao que ocorre em outras regiões do país como demandas reprimidas de potenciais clientes. A utilização de ferramentas tecnológicas de ponta, como o uso de softwares como o *Messenger* permitirão a instituição obter uma alta produtividade no futuro..

Para o crescimento de sua carteira, se fazem necessários novos financiamentos, mas a instituição necessita aprimorar seu planejamento estratégico quanto às necessidades de financiamentos, com previsões de taxas e financiadores.

## Equipe de direção

A diretoria e equipe de gerências, atualmente é composta pelos seguintes executivos:

- ❑ Sra. Cláudia Fernandes Cisneros – Diretoria Executiva
- ❑ Sr. Antônio Silva Chaves – Gerência Financeira
- ❑ Sr. Benedito de Jesus Martins Cabral Júnior – Gerência Jurídica
- ❑ Sra. Daniela Fernandes Arraes – Gerência de Comunicações e Informática
- ❑ Sr. Varton Marcelo Lopes Barroso – Gerência Técnica

### *Boa competência técnica da alta gerência*

#### **Competências e experiências da equipe**

Os membros da gerência apresentaram, de uma forma geral, competência no que se refere às suas atribuições diárias. O atual Gerente Financeiro, não desempenha todas as funções inerentes ao seu cargo, pois necessita de uma melhor capacitação técnica na área contábil. Constantemente a Diretora Executiva procura participar de encontros, palestras e cursos de microcrédito de modo a se manter sempre atualizada com o que ocorre no setor.

#### **Perfil dos executivos da instituição**

**A Diretora Executiva** iniciou sua carreira profissional no CEAPE / MA nas áreas de recursos humanos e execução de projetos. Sua formação acadêmica é na área administrativa e cursa no momento pós-graduação MBA em gestão empresarial.

**O Gerente Financeiro** foi funcionário do Banco do Brasil por aproximadamente 30 anos. Apesar de sua vasta experiência bancária, necessita de cursos de aperfeiçoamento, principalmente na área contábil.

**O Gerente Jurídico** possui formação em advocacia e iniciou sua carreira em 1997 como advogado terceirizado do CEAPE / MA, responsável pela tomada de bens de clientes inadimplentes. Em 2001, foi contratado como funcionário da instituição. Hoje seu trabalho é totalmente focado no CEAPE / MA, conseguindo bons índices de recuperação de créditos perdidos, além de outros assuntos de cunho jurídico.

**A Gerente de Comunicações e Informática** possui formação superior em tecnologia de análise de sistemas. Atualmente cursa a faculdade de administração de empresas, com foco em marketing. Trabalhou na área de crédito de empresas do setor privado.

**O Gerente Técnico** possui formação superior em economia e trabalha no CEAPE / MA desde 1990. Atualmente faz pós-graduação MBA em gestão de negócios. Iniciou sua carreira no CEAPE / MA como auxiliar.

### *Sobrecarga de atividades da Gerente Executiva*

#### **Definição dos papéis e da repartição das tarefas**

Os papéis e tarefas das gerências, definidos no estatuto social, estão de acordo com a realidade do CEAPE / MA, exceto pelas atribuições desempenhadas pela gerência financeira, pois as tarefas referentes à área financeira / contábil, acabam sendo desempenhadas pela diretoria executiva, gerando dessa forma sobrecarga de atividades.

#### **Comunicação dentro da equipe de direção**

A comunicação entre as gerências e diretoria é adequada, inclusive pelo bom relacionamento interpessoal da equipe. Trimestralmente são realizadas reuniões de colegiado, com a participação da alta administração (Diretora Executiva e Gerências) e os gerentes de regionais.

## Gestão dos recursos humanos

*Práticas estabelecidas pelo RH visando à motivação dos funcionários*

### **Gestão das competências: recrutamento, formação e promoção**

O CEAPE / MA dispõe de algumas rotinas para a gestão de recursos humanos tais como controles formais de motivação, mas não existe formalizada a descrição e perfil dos cargos da instituição e planos e programas de treinamento. Tais procedimentos são necessários para que as contratações de novos funcionários sejam embasadas em critérios técnicos de recursos humanos. Atualmente, visando o controle da satisfação das equipes de trabalho, a instituição desenvolve diagnósticos motivacionais que buscam um melhor ambiente profissional e conseqüente aumento da produtividade dos funcionários. A formação técnica dos técnicos de crédito do CEAPE / MA é feito pelo estudo teórico do manual de crédito da instituição, por aproximadamente um mês e em seguida, de forma prática no dia a dia de trabalho.

A instituição possui planos de carreira e níveis de cargos diferentes para seus técnicos de crédito.

*Avaliações de desempenho relacionadas com o resultado operacional*

### **Controle do desempenho**

Apesar de não existirem modelos de avaliações formais de desempenho, os gerentes regionais “avaliam” os técnicos de crédito, por meio dos resultados operacionais de suas carteiras e conquistas de metas estabelecidas, refletindo ao final de cada mês, salários com remuneração variável de acordo com a produtividade alcançada.

### **Competência das pessoas encarregadas dos Recursos Humanos**

Os gerentes regionais e a gerencia técnica, são responsáveis pela área estratégica de recursos humanos, enquanto que o gerente financeiro lida com a administração de pessoal.

# Informação e equipamento

## Infra-estrutura e sistema de informação

*Hardware e softwares atendem as necessidades da instituição*

### Descrição do sistema

O hardware disponível no CEAPE / MA está adequado às necessidades atuais da instituição. Atualmente o CEAPE / MA dispõe de rede Microsoft Windows 2000 Server. O sistema financeiro / operacional utilizado é o INFOCRED 2000, desenvolvido pelo CEAPE Nacional. O sistema de contabilidade “Radar”, não é integrado diretamente ao INFOCRED, pois não faz parte do mesmo. Dessa forma, a instituição trabalha com mais de uma fonte de dados, conseqüentemente aumenta o risco de inconsistências nos relatórios financeiros com os contábeis. Apesar de muitas IMFs trabalharem dessa forma, se faz necessária a conciliação dos dados, acarretando assim uma maior quantidade de trabalho, desnecessário caso as instituições possuíssem uma base de dados única.

Todas as informações contábeis são consolidadas na matriz. Para isso as filiais enviam duas vezes ao dia seus bancos de dados, por meio da Internet e utilização do sistema de sincronização INFOSYNC (sincronização de dados).

### Utilização da Internet

Rede banda larga via rádio como padrão.

**Rede:** Microsoft Windows 2000 Server

**Programas** Windows NT ou superior (Geralmente O&M), Office 97.

Gerenciamento da carteira e banco de dados: INFOCRED 2000 e INFOSYNC.

Contabilidade: Radar da WK Sistemas

*Processamento de dados seguro*

### Segurança do sistema

O atual ambiente de processamento eletrônico de dados dispõe de controles para reduzir o risco de acessos e inputs não autorizados à base de dados (senhas e perfil de acesso, manutenção dos usuários ativos), bem como evitar perdas de dados por vírus. Os níveis de acesso são hierarquizados de acordo com a estrutura funcional, distinguindo rotinas de consultas, inputs, aprovações e acesso à base de dados. Apenas a diretoria, as gerências e o administrador da rede, possuem as senhas de acesso ao servidor central da instituição. O servidor central do CEAPE / MA está localizado em uma sala com controle de temperatura e acesso de pessoal, dessa forma existindo segurança quanto ao acesso não autorizado ao servidor.

São realizados procedimentos de *backups* diários, semanais e mensais. Os dados são armazenados em fitas DATs, CDs R e RW. São mantidas fora das dependências da instituição cópias dos últimos cinco dias úteis de processamento. Ao final de cada semana é realizado um backup geral.

*Suporte técnico insuficiente devido a distancia do desenvolvedor do software*

### Facilidade de utilização do sistema

O sistema INFOCRED e RADAR são de fácil utilização e a instituição dispõe de seus manuais on-line. Os funcionários são treinados para utilização dos principais recursos dos sistemas.

### Plano de informática e melhoria do sistema

Apesar da distancia da software-house (Include), a instituição procedeu a constantes aperfeiçoamentos do sistema de modo que o mesmo atendesse suas reais necessidades e trabalhasse com consistência quanto às informações disponibilizadas.

*Equipe competente*

### Competência da equipe encarregada do sistema

Localmente, existe um encarregado da manutenção dos hardwares do CEAPE / MA, que desempenha adequadamente sua função, mesmo não tendo acesso aos códigos fontes do sistemas. O encarregado não tem como efetuar mudanças complexas no sistema, mas pode

solucionar em tempo hábil eventuais problemas simples. A distância entre o CEAPE / MA e a software-house na Bahia (Include), dificulta manutenções e adequações do sistema. O sistema financeiro, INFOCRED, não é complexo, todavia é necessário um constante monitoramento dos usuários a fim de detectar possíveis falhas referentes à má utilização dos computadores e softwares instalados.

## Informação sobre atividades

### *Eficaz informação* **Sistema de informação sobre as atividades**

*sobre as atividades* As informações para a liberação de empréstimos são levantadas pelos técnicos de crédito que posteriormente a visita do cliente, entram com os dados no sistema INFOCRED. O CEAPE / MA dispõe de boas informações sobre as atividades de crédito tais como: total de desembolsos, empréstimos ativos, percentuais de atrasos, carteira em risco a mais de 30 dias e informações sintéticas e analíticas. A inadimplência é detectada com rapidez, no primeiro dia útil posterior ao vencimento da parcela do cliente. A comunicação das informações operacionais é feita via web entre a sede da instituição e a rede de atendimento, com o uso do software INFOSYNC.

### *Operações refinanciadas são segregadas* **Qualidade da informação**

Os relatórios e as informações sobre características da carteira são adequados e tempestivamente divulgados aos gestores da instituição. O sistema dispõe de controle para identificar e segregar operações refinanciadas na carteira ativa de empréstimos.

### **Difusão da informação**

A informação é difundida na instituição por meio de comunicados e memorandos, além do uso do Microsoft Messenger, software de comunicação on-line via web. Destacamos que o uso do Messenger reduziu substancialmente o custo de ligações telefônicas da instituição, além de ter possibilitado uma maior integração dos departamentos da sede do CEAPE / MA com a sua rede de atendimento. A utilização desse software propiciou “reuniões” virtuais de comitês de crédito, feitos pelo gerente técnico na sede da instituição com os gerentes regionais.

## Informação contábil e acompanhamento financeiro

### *Sistema contábil não integrado ao INFOCRED* **Descrição do sistema contábil**

A contabilidade da instituição não é integrada ao sistema INFOCRED. A empresa CACP Contabilidade S/C Ltda., presta serviços de consultoria contábil e elabora mensalmente os balancetes da instituição.

### *Informações contábeis pertinentes e claras* **Qualidade da informação**

Em função da confiabilidade, atualização, pertinência e clareza das informações contábeis, consideramos como boa a qualidade da informação contábil, exceto por eventuais diferenças de saldos de carteira (INFOCRED) com a contabilidade.

### **Acompanhamento financeiro e competências do departamento contábil e financeiro**

As análises financeiras são insuficientes, devido ao fato de não serem utilizados indicadores de índices financeiros e contábeis. As informações contábeis de receitas e despesas, não vem sendo passadas aos gerentes regionais, devido à falta de capacitação técnica em contabilidade dos mesmos. Com o devido aperfeiçoamento dos gerentes regionais, as informações contábeis de receitas e despesas poderiam ser uma importante ferramenta para controle e monitoramento do desempenho financeiro das regionais.

# Riscos: análise e controle

## Procedimentos e Controles Internos

*Cultura voltada a prevenção de riscos*

### **Qualidade dos procedimentos para limitar os riscos**

A instituição demonstra cultura organizacional voltada para identificação e avaliação de riscos, com conseqüente implementação de controles internos e manuais de procedimentos. Encontram-se definidos e documentados os procedimentos, controles internos (preventivos e detectivos) e os responsáveis pela supervisão do sistema de controles.

São monitorados os resultados de análises de indicadores para monitoramento dos riscos operacionais, tais como percentual aceitável de carteira em risco por técnico de crédito e aprovações formais para registro das perdas de créditos irrecuperáveis. Tais controles possibilitam o estabelecimento de pagamento variável aos técnicos de crédito, de acordo com suas respectivas carteiras em risco.

*Segregação de rotinas para minimizar riscos*

### **Separação das tarefas e decisão de modo a minimizar os riscos**

Identificamos bom nível de segregação de funções para as principais rotinas. As tarefas operacionais são claramente definidas, porém não são formalizadas por meio de manual descritivo de cargos e procedimentos. As decisões operacionais de liberação de empréstimos sempre são tomadas em conjunto, com o estabelecimento de comitês de crédito, limitando dessa forma riscos de fraude e erros operacionais.

*Existência de alçadas para aprovação de créditos*

### **Limites dos poderes**

O CEAPE / MA estabeleceu alçadas às gerências para a aprovação de créditos. Tal procedimento facilita e agiliza o processo de crédito e minimiza seus riscos relacionados.

### **Controles sistemáticos**

Os controles internos e resultados operacionais da instituição são discutidos trimestralmente pela diretoria executiva em conjunto com as gerências. Uma vez por ano, essas reuniões contemplam todos os demais funcionários da instituição.

## Auditoria interna

*Inexistência de rotinas para auditoria interna*

### **Reflexão sobre os riscos e cadeias de controle integradas**

O CEAPE / MA conta com uma estrutura de auditoria interna / rotinas de identificação e teste dos controles internos por ciclos operacionais. Os procedimentos de auditoria focam a análise da carteira de crédito e controles de cadastros de clientes, documentos e cálculos de empréstimos. Esses procedimentos são realizados internamente pelos gerentes regionais e pela empresa de auditoria externa AUDIPER Auditores Independentes S/C.

### **Organização e meios para auditoria interna**

A instituição possui práticas de auditoria interna realizadas pelos gerentes regionais, mas, utiliza serviços de uma empresa terceirizada de auditoria, para que dessa forma, as análises feitas acabem obtendo uma maior independência e confiabilidade.

### **Qualidade da auditoria e acompanhamento**

Os relatórios de auditoria externa, emitidos pelos auditores independentes, enfocam além dos aspectos contábeis, também os controles internos. A contratação dos serviços de auditoria interna demonstra a preocupação da instituição com a questão dos riscos operacionais e controles internos do CEAPE / MA.

# Atividades

## Gestão da carteira

**Metodologia creditícia adaptada ao setor informal** **Seleção dos clientes**  
O CEAPE / MA adota uma metodologia creditícia bem adaptada ao setor informal, o que garante uma carteira de qualidade, favorecendo dessa forma, o crescimento da clientela de acordo com o potencial dos mercados em que atua.

A avaliação do risco está baseada em um levantamento sócio-econômico dos clientes e de seus negócios. Avalia-se a capacidade e a vontade de pagamento do cliente. Os técnicos de crédito fazem uma visita ao cliente por aproximadamente duas horas, para o levantamento de dados no local. A duração do processo de solicitação até a liberação do crédito demora em média quatro dias e a renovação dois dias.

**Estreito acompanhamento da carteira pelos técnicos de crédito** **Acompanhamento da carteira**  
Os técnicos de crédito efetuam um estreito monitoramento do destino dos recursos liberados aos clientes, através de um bom sistema de informação que indica qual cliente está atrasado já no primeiro dia útil após o vencimento, garantindo dessa forma a boa recuperação da carteira.

Cabe destacar que a taxa de renovação dos créditos é alta, maior que 60%, acima da média no Brasil de 50%. Os motivos principais dessa boa taxa de renovação dos créditos de clientes são a tradição de negócios com a instituição e o diferencial de atendimento oferecido, inclusive com consultorias informais de negócios realizadas pelos técnicos de crédito.

**Acompanhamento imediato da inadimplência** **Gestão da inadimplência e indicadores de acompanhamento da qualidade da carteira**  
A inadimplência é detectada após um dia útil de atraso pelo INFOCRED e comunicada rapidamente aos técnicos de crédito. Somente em casos justificados se fazem refinanciamentos, desde que analisados e aprovados pelo gerente técnico. É importante salientar, que a multa por atraso de pagamento é de 2% e os juros de mora são de 0,30% ao dia. Quanto às garantias, existe um enfoque na utilização de crédito solidário e avalistas, que tem um papel fundamental para que os clientes paguem seus empréstimos.

A instituição adota a classificação de seus clientes por meio de notas (A,B e C), mas sem critérios claros e objetivos. Dessa forma, fica impossibilitado o uso dessas informações, de modo a fundamentar a tomada de decisões para concessão de empréstimos, de acordo com uma política de juros baseada na classificação do cliente.

**Técnicos de crédito possuem conhecimentos adaptados as suas necessidades** **Competências dos técnicos de crédito**  
Os técnicos de crédito possuem no mínimo formação secundária, sendo que um 50% deles, cursam ou já cursaram instituições de ensino superior, o que lhes garante conhecimentos básicos adaptados às suas necessidades de gerenciamento das suas carteiras. Passaram por um treinamento inicial de um mês, baseado no manual de crédito da instituição, sendo que após esse período, já iniciaram suas atividades em campo, conjuntamente com um técnico de crédito sênior. Apresentam-se motivados e fixam uma cultura organizacional de comprometimento com a instituição.

### Regras globais de gestão da carteira

A concessão de empréstimos segue parâmetros estabelecidos pela diretoria executiva em conjunto com as gerências, de modo que as operações sejam focadas principalmente no setor informal da economia e possuam garantias baseadas em crédito solidário. Não existem regras estabelecidas para diversificação de operações por setor dos negócios.

#### **Concorrência do Mercado, concorrência, promoção e vantagens competitivas**

**Crediamigo do** Não existem dados confiáveis sobre a situação do mercado das microfinanças no Estado do Maranhão como estimativas da demanda potencial nas áreas atuantes do CEAPE / MA. O principal concorrente do CEAPE / MA é o Crediamigo do Banco do Nordeste, que não disponibiliza suas informações operacionais como tamanho da carteira e quantidade de clientes.

A estratégia de promoção engloba o uso de boletins informativos anuais da instituição, com informações operacionais e demonstrações contábeis / financeiras do CEAPE / MA. O diferencial do CEAPE / MA frente a sua concorrência, é o atendimento personalizado de seus técnicos de crédito, que prestam informalmente consultoria de negócios para os clientes. Devido a dificuldade de aquisição de recursos frente a órgãos como o BNDES, atualmente não são feitas promoções para concessão de novos créditos a antigos clientes.

## Carteira em risco

### Taxa de perdas sobre empréstimos

	Dez. 2000	Dez. 2001	Dez. 2002
Número de clientes ativos*	5.607	5.467	8.009
<i>Evolução</i>	-	(2,5)%	46,5%
Carteira ativa em fim de período (Euros)	1.500.218	1.243.796	1.197.427
<i>Em Reais</i>	3.000.436	2.985.111	4.190.993
<i>Evolução em Reais</i>	-	(0,5)%	40,4%
Carteira média no período (Euros)	1.440.733	1.270.988	1.107.080
Empréstimo médio no desembolso (em Reais)	893	884	826
Inadimplência 31 – 365 dias	N/A	N/A	N/A
Carteira em Risco 31 – 365 dias	7,2%	6,3%	3,0%
Carteira em Risco > 365 dias	-	-	-
Taxa de perda sobre empréstimos	8,6%	6,4%	4,6%
Índice de cobertura do risco	33,1%	53,9%	31,4%
Carteira em Risco 31 – 365 sem provisões / Fundos próprios	8,3%	5,9%	3,3%

**Melhoria dos índices de carteira em risco e carteira castigada** A carteira do CEAPE / MA tem melhorado ao longo dos últimos três anos e conta hoje com uma qualidade razoável. Prova disso é que a Carteira em Risco a mais de 30 dias diminuiu de 7,2% em 2000 para 3,0% em 2002. Também a taxa de perdas foi reduzida de 8,6% em 2000 para 4,6% em 2002. É importante ressaltar que a instituição possui alto grau de recebimento de créditos já castigados, mas o índice de perdas de 4,6% ainda está acima do índice referência máximo de 2%.

A diminuição da quantidade de clientes em 2001 se deveu a não liberação de recursos originários do BID naquele ano e castigos de créditos. O BID liberou novos recursos em 2002, o que propiciou a instituição aumentar o número de clientes em 46%.

## Cobertura do risco de crédito

*Provisões foram adequadas em 2002, mas não são garantia de adequação para os próximos anos*

### **Cobertura das provisões**

O CEAPE / MA elabora provisões para devedores duvidosos, visando à cobertura de potenciais riscos de inadimplência. Isto é importante, no caso de uma eventual perda da qualidade de sua carteira no futuro. Com base em dados estatísticos da inadimplência de anos anteriores, ficou estabelecido pelo CEAPE Nacional que o percentual de provisões para créditos duvidosos seria de 4% do total da carteira ativa, independentemente do tempo de atraso dos clientes. Os castigos da carteira ocorrem com créditos inadimplentes a mais de 180 dias. Como o PAR (31 – 365) em 2002 ficou em 3%, abaixo do percentual de provisão para perdas de 4%, o critério de provisões se demonstrou nesse ano eficiente. Ressaltamos que nos anos de 2000 e 2001, essa prática de provisões não cobriria a carteira em risco, o que vem a indicar que não existem garantias que tal percentual possa cobrir inadimplências no futuro.

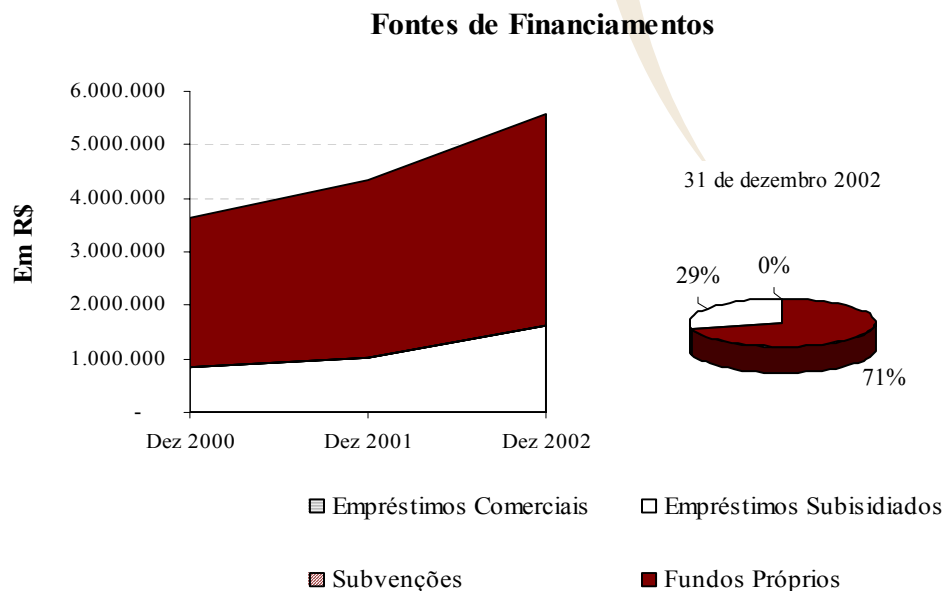
*Garantias baseadas no crédito solidário e avalistas*

### **Cobertura pelas garantias**

As garantias que a instituição exige para concessão de créditos estão baseadas em créditos solidários e no uso de avalistas. Atualmente, sua carteira conta com 10% de créditos garantidos por avalistas e 90% pelo crédito solidário. A instituição não exige garantias reais para a concessão de empréstimos para seus clientes. Tal processo veio a facilitar a concessão de créditos, pois a maioria dos potenciais clientes não possui bens a serem dados em garantia, e o crédito solidário tem demonstrado ser uma boa prática creditícia em que todos os membros do grupo são responsabilizados pelo crédito e seu respectivo pagamento.

# Financiamento e liquidez

## Gestão / passivo (ALM) e estratégia de financiamento



### Fontes de recursos vinculadas ao BID

As fontes de recursos de terceiros do CEAPE / MA, são originárias em 100% do BID, com condições contratuais vantajosas (taxa de juros e prazo de carência para início dos pagamentos), diferenciadas da média praticada no mercado financeiro brasileiro de varejo.

A maioria dos recursos próprios da instituição em 2002 foi originada pelos superávits acumulados das operações de crédito, enquanto que o restante, teve origem por doações da UNICEF e comunidade de São Luis.

### Procedimentos de gestão ativo / passivo

A diretoria executiva somente aprova a concessão de novos empréstimos, de acordo com a disponibilidade de recursos da instituição.

A gestão da tesouraria do CEAPE / MA não é rigorosa, devido ao fato da instituição não proceder à elaboração de fluxos de caixa. Mesmo assim, a instituição obteve como resultado de aplicações financeiras de suas sobras de caixa, um percentual acima de 12% ao ano.

Tendo como característica a atividade de fomento, as condições contratuais das operações de crédito do BID não oferecem riscos financeiros significativos, exceto pelo risco cambial de seu último empréstimo. Os empréstimos se caracterizam por: taxa de juros fixa, operações de longo prazo e estabelecimento de prazos de carência para o início dos pagamentos. Destacamos a seguir composição dos principais empréstimos obtidos pelo CEAPE / MA:

Provedor	Valor principal (US\$)	Data Empréstimo	Carência	Vencimento	Encargos	Qtde. parcelas
BID	500,000	1991	Oito anos e seis meses	2016	1% ao ano, com pagamento sem ajuste da taxa de câmbio	33 parcelas semestrais
BID	500,000	1997	Oito anos e seis meses	2022	1% ao ano, com pagamento acrescido da taxa de câmbio	33 parcelas semestrais

*Problemas de financiamentos junto ao BNDES*

**Procedimentos para planejamento e estratégia de financiamento**

Como o BNDES tem tido dificuldades operacionais resultantes da falta de uma política clara para microcrédito, o CEAPE / MA tem tido problemas em conseguir financiamentos junto a essa instituição. Atualmente não dispõe de plano tático para captação de recursos em outras fontes de financiamento. Apesar de existir no Planejamento estratégico da instituição a necessidade de captação de recursos, o mesmo é incompleto, pois não apresenta a quantidade de fundos necessária, prazo para a liberação dos recursos, taxas de juros cobradas dentre outras informações operacionais relevantes.

## Segurança da liquidez

*Controles inadequados para a segurança física dos ativos*

**Segurança física**

O CEAPE / MA não possui controles adequados de salvaguarda de seus recursos financeiros, visto que práticas de segurança como utilização de cofres, contratação de seguro patrimonial e utilização de alarmes não são seguidas, exceto pela utilização de serviços de segurança 24 horas, prestado pela Atlântica Segurança Técnica Ltda.

É prática do CEAPE / MA a emissão de boletos bancários aos seus clientes, de modo que as parcelas dos empréstimos concedidos, possam ser pagas em instituições financeiras. Esse fato reduz o risco de perda ou desvio ocasionado pelo manuseio de dinheiro em espécie por funcionários. O recebimento de pagamentos na sede do CEAPE / MA ocorre de forma esporádica e representa baixo volume financeiro.

Os montantes recebidos pela rede bancária são informados por seus respectivos extratos de conta corrente. O departamento financeiro da instituição concilia, diariamente, essas informações com os controles financeiros e gerenciais. Os saldos bancários são revisados diariamente pela gerencia financeira.

*Orçamentos de acordo com previsões de financiamentos*

**Previsão das necessidades de liquidez**

A instituição não apresenta risco de liquidez conforme podemos observar no histórico do índice de liquidez corrente (ativo de curto prazo dividido pelo passivo de curto prazo):

Descrição	2000	2001	2002
Liquidez Corrente	20,9	31,5	10,9

Os índices positivos de liquidez corrente resultam do fato do prazo médio de concessão das operações de crédito, serem de curto prazo e os empréstimos do BID, estarem classificados no passivo de longo prazo. Destacamos que a liquidez de curto prazo da instituição, não possui controles baseados na elaboração de fluxos de caixa diários.

# Eficiência e rentabilidade

<b>Matriz de análise da eficiência e rentabilidade</b>	<b>Dez. 2000</b>	<b>Dez. 2001</b>	<b>Dez. 2002</b>	
<b>Produtividade do pessoal</b>	<b>137</b>	<b>90</b>	<b>110</b>	Clientes ativos / Funcionários (final do período)
Produtividade do agente de crédito	510	342	286	Clientes ativos / agentes de crédito (final do período)
<b>Rentabilidade dos Ativos</b>	<b>13,5%</b>	<b>13,2%</b>	<b>12,2%</b>	<b>Receitas líquidas operacionais antes de ajustes / Total Ativos médios</b>
<i>Ajustado</i>	n.a	5,1%	1,8%	ROA após ajustes
Rentabilidade do Patrimônio	18,7%	18,1%	17,4%	Receitas líquidas operacionais antes de ajustes / Total Patrimônio médio
<i>Ajustado</i>	n.a	7,0%	2,5%	ROE ajustado
<i>Dívida / Patrimônio</i>	0,4	0,4	0,5	Total dívidas / Total Patrimônio final do período
Rendimento da carteira	59,3%	64,2%	62,5%	Receitas da carteira / Carteira ativa bruta média de 13 meses
Índice de Custos operacionais	33,1%	41,4%	46,2%	Custos operacionais / Carteira ativa bruta média sobre 13 meses
Índice de Custo de Financiamento	0,3%	0,4%	0,5%	Juros e despesas com financiamento/ Carteira ativa bruta média sobre 13 meses
Índice de custo por provisões	7,9%	6,6%	(1,7)%	Resultado líquido de provisões / Carteira ativa bruta média s / 13 meses
Custo dos ajustes	21,5%	10,6%	13,4%	Total dos ajustes / Carteira ativa bruta média sobre 13 meses.
Valor da Carteira Ativa / Total Ativos	72,0%	69,4%	76,1%	Carteira ativa líquida fim do período / Total Ativos
<b>Auto - sustentabilidade operacional</b>	<b>139,4%</b>	<b>135,0%</b>	<b>132,6%</b>	<b>Receitas operacionais/(Custos operacionais+ custos financeiros + custos de provisões)</b>
Auto - sustentabilidade financeira	93,1%	111,1%	103,7%	Auto - sustentabilidade operacional após ajustes

## *Produtividade dos técnicos de crédito acima dos patamares médios do Brasil*

### **Produtividade do pessoal**

A produtividade dos técnicos de crédito está acima do patamar médio do Brasil de 150 créditos ativos por agente de crédito, em grande parte pelo bom desempenho dos técnicos de crédito e ausência de solicitação de garantias reais para concessão de empréstimos. A alta produtividade pode ser explicada pelos seguintes fatores:

- O levantamento sócio-econômico no negócio do cliente demora menos de duas horas;
- Agilidade nos procedimentos desde a análise dos processos até suas respectivas aprovações (média de quatro dias para créditos novos e renovações em dois dias);
- O sistema de incentivos individuais também influencia o desempenho dos agentes de crédito, pois recebem remuneração variável de acordo com sua produtividade e
- As metas de quantidade de créditos para o ano de 2003 são ambiciosas, estimadas com um aumento de 50% na quantidade de clientes atendidos em comparação a 2002.

## *Instituição apresenta boa rentabilidade*

### **Rentabilidade dos ativos antes dos ajustes (ROA)**

O CEAPE / MA é uma instituição rentável (12,2%) antes dos ajustes. Este indicador tem se mantido praticamente estável nos últimos três anos, resultado da rentabilidade de sua carteira de créditos.

A rentabilidade ajustada dos ativos depende do mercado financeiro que, no Brasil, apresenta muitas dificuldades. É muito oneroso para uma IMF buscar recursos de um banco comercial. Os juros são extremamente altos (3 a 5% ao mês), o que prejudicaria a sustentabilidade da instituição. Isso faz com que o índice ROA ajustado seja de apenas 1,8%, mas ainda superior

ao grupo de referência de instituições com características similares, mencionadas no Microbanking Bulletin (MBB) - Group 11 publicado pelo CGAP-TheMix<sup>2</sup> (-4.7%).

#### **Rentabilidade do patrimônio e índice de dívidas sobre fundos próprios**

A rentabilidade do patrimônio antes dos ajustes ficou no patamar de 17,4% em 2002, índice razoável se comparado à taxa de juros que a instituição poderia receber por meio de uma aplicação bancária sem riscos (CDB). A instituição apresenta baixa alavancagem financeira, com índices inferiores aos encontrados no Brasil. Se compararmos o ROE ajustado de 2,5% com o grupo de referência do MBB de (12)%, verificamos que o índice da instituição se apresenta bem superior ao padrão esperado.

#### **Rendimento da carteira e taxa de juros demandados ao cliente**

A rentabilidade da carteira ficou no patamar de 62,5% ao ano. A taxa de juros que a instituição cobra para o crédito normal é de no máximo 5,75% ao mês, dependendo do tipo de operação. Esses juros cobrados pelo CEAPE / MA, estão dentro dos patamares de índices do Nordeste, devido ao fato dos créditos concedidos serem mais baixos do que de outras regiões do país, o que acarreta em um maior custo operacional.

*Aumento de custos devido à ampliação da rede de atendimento*

#### **Índice de despesas operacionais**

O CEAPE / MA apresenta custos operacionais de 46,2%, sendo mais baixos que o grupo referência de 67%. Mesmo assim, seus custos são altos devido à manutenção de sua ampla rede de atendimento e concessão de créditos médios baixos (Os saldos médios dos créditos compõem os 5% do PIB *per capita*), que geram maiores custos operacionais para a instituição.

Os custos operacionais aumentaram em 13% desde 2001, devido à ampliação de sua rede de atendimento. Ressaltamos que com a ampliação da rede de atendimento, ocorreu também o aumento das despesas de pessoal, que correspondem a mais de 60% do custo operacional do CEAPE / MA. Lembramos que atualmente a instituição tem por estratégia manter sua rede de atendimento sem ampliações, pois pretende atender clientes potenciais nas regiões que atua, dessa forma não procedendo a novos custos de expansão.

#### **Índice de custos de financiamento**

Os baixos índices apresentados se devem principalmente ao aumento da carteira de créditos e também a existência de carência dos empréstimos do BID. Ressaltamos que apesar de baixos, os índices de custos de financiamento tem aumentado, devido ao início dos pagamentos dos empréstimos, com o fim das carências iniciais.

#### **Índice de provisões para perdas sobre empréstimos (custo do risco)**

A instituição procede a cálculos de provisões para perdas sobre empréstimos, baseados em 4% do total da carteira ativa. O índice em 2002 de (1,7)% é resultado das despesas de provisões terem sido negativas, ou seja, devido a maior recuperação de créditos castigados. Tal fato reduz as despesas de provisões líquidas, para créditos de liquidação duvidosa.

#### **Índice de despesas ajustadas**

Os seguintes ajustes foram realizados para efeito do rating:

- ❑ **Ajustes para inflação**, para neutralizar o efeito da inflação sobre os fundos próprios e os ativos imobilizados.
- ❑ **Ajustes para custo de fundos** consistem na estimativa do custo que IMF teria para se refinar no mercado (empréstimos comerciais). Este ajuste neutraliza os benefícios conseguidos com os financiamentos e empréstimos subsidiados.

- **Ajustes para provisões**, destinados a realizar provisões conforme os standards internacionais fixados pelo MicroBanking Bulletin (5 de Mayo, Banco do Povo de Juiz de Fora, FINCA México, Portosol e Vivacred) , numa preocupação de homogeneização internacional.

#### **Dinamismo da gestão dos ativos : Carteira ativa / Ativos**

A instituição demonstra elevado índice de utilização de seus ativos na concessão de empréstimos a clientes, tendo aumentado esse percentual de 69,4% em 2001 para 76,1% em 2002.

*Instituição auto -  
sustentável antes e  
após os ajustes*

#### **Auto - sustentabilidade operacional e financeira**

O CEAPE / MA demonstra razoável auto - sustentabilidade operacional de 132,6%, índice maior que o do grupo de referência de 99%. Mesmo assim, o percentual de auto – sustentabilidade operacional, tem se reduzido gradativamente devido ao aumento de seus custos operacionais inerentes a abertura de novos postos e pontos de atendimento. Este indicador crescerá na medida em que a instituição aumente sua carteira de crédito e produtividade do pessoal, desde que seus gastos não aumentem na mesma proporção.

*Rentabilidade  
futura vinculada à  
necessidade de  
novos  
financiamentos*

#### **Evolução da rentabilidade**

O CEAPE / MA está consciente de que o aumento de sua rede de atendimento no estado acarretou custos operacionais maiores e como resultado, afetaram sua rentabilidade. Como a instituição já apresenta uma rede bem estruturada de atendimento no estado do Maranhão, sua estratégia de exploração de novos clientes, com base na rede de atendimento existente, se faz eficiente. Lembramos que atualmente o CEAPE / MA necessita de financiamentos para expandir sua concessão de créditos aos clientes.

# Anexos

## 1. Produtos financeiros oferecidos pela instituição

Nome do produto	Individual	Grupo Solidário
Valor mínimo / máximo	R\$ 200 a R\$ 15.000	R\$ 200 a R\$ 4.000
% carteira de credito em valor	10%	90%
Taxa de juros nominal	5,75%	5,75%
Outras taxas	-	-
Frequência de Pagamento (semanal, mensal, carência)	Mensal	Mensal
Prazo	1 a 6 meses	1 a 6 meses
Período de carência	-	-
Garantias	Avalista	Avalistas membros do Grupo Solidário

## 2. Demonstrações financeiras e notas explicativas

Balço	Notas Explicativas	Reais			Euros			Evolução (Reais)	
		CEAPE / MA	Dez. 2000	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2000	Dez. 2001	Dez. 2002	P1-P2
<b>ATIVOS</b>		<b>3.639.173</b>	<b>4.334.646</b>	<b>5.568.738</b>	<b>1.819.586</b>	<b>1.806.103</b>	<b>1.591.068</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>
<b>Ativos Curto Prazo</b>		<b>3.445.952</b>	<b>3.947.990</b>	<b>5.216.809</b>	<b>1.722.976</b>	<b>1.644.996</b>	<b>1.490.517</b>	<b>15%</b>	<b>32%</b>
Caixa e Bancos		414.035	786.152	812.686	207.017	327.563	232.196	90%	3%
Aplicações de curto prazo		380.066	138.975	53.706	190.033	57.906	15.345	(63)%	(61)%
Carteira Empréstimos Líquida (somente Principal)	1	2.620.216	3.009.359	4.236.069	1.310.108	1.253.900	1.210.306	15%	41%
<i>Carteira Curto Prazo Bruta</i>		<i>2.692.106</i>	<i>3.110.348</i>	<i>4.275.625</i>	<i>1.346.053</i>	<i>1.295.978</i>	<i>1.221.607</i>	16%	37%
<i>Reservas Empréstimos Incobráveis (Provisões)</i>		<i>(71.890)</i>	<i>(100.989)</i>	<i>(39.556)</i>	<i>(35.945)</i>	<i>(42.078)</i>	<i>(11.301)</i>	40%	(61)%
Outros Ativos Curto Prazo		31.635	13.504	114.348	15.818	5.627	32.670	(57)%	747%
<b>Ativos Longo Prazo</b>		<b>193.221</b>	<b>386.656</b>	<b>351.929</b>	<b>96.610</b>	<b>161.107</b>	<b>100.551</b>	<b>100%</b>	<b>(9)%</b>
Ativos financeiros de longo prazo	2	45.142	30.068	168	22.571	12.528	48	(33)%	(99)%
Ativos Fixos Líquidos		135.256	348.690	348.788	67.628	145.288	99.654	158%	-
Outros Ativos Longo Prazo ( <i>software</i> )	3	12.823	7.898	2.973	6.411	3.291	849	(38)%	(62)%
<b>PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b>3.639.173</b>	<b>4.334.646</b>	<b>5.568.738</b>	<b>1.819.586</b>	<b>1.806.103</b>	<b>1.591.068</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>
<b>Passivos</b>		<b>1.011.925</b>	<b>1.150.291</b>	<b>1.788.993</b>	<b>505.962</b>	<b>479.288</b>	<b>511.141</b>	<b>14%</b>	<b>56%</b>
<b>Passivos de curto prazo</b>		<b>164.707</b>	<b>125.363</b>	<b>478.594</b>	<b>82.353</b>	<b>52.235</b>	<b>136.741</b>	<b>(24)%</b>	<b>282</b>
Empresitmos - Fundos de financiamento Curto Prazo		-	-	304.795	-	-	87.084		
<i>Subsidiados (abaixo da taxa comercial)</i>	4	-	-	304.795	-	-	87.084		
Outros Passivos de Curto Prazo		164.707	125.363	173.799	82.353	52.235	49.657	(24)%	39%
<i>Juros a pagar</i>	5	<i>17.302</i>	<i>17.253</i>	<i>17.195</i>	<i>8.651</i>	<i>7.189</i>	<i>4.913</i>	-	-
<i>Despesas a pagar a funcionários</i>		<i>57.400</i>	<i>60.759</i>	<i>90.538</i>	<i>28.700</i>	<i>25.316</i>	<i>25.868</i>	6%	49%
<i>Impostos a pagar</i>		<i>14.153</i>	<i>18.780</i>	<i>28.082</i>	<i>7.076</i>	<i>7.825</i>	<i>8.023</i>	33%	50%
<i>Outros</i>		<i>75.852</i>	<i>28.571</i>	<i>37.984</i>	<i>37.926</i>	<i>11.905</i>	<i>10.853</i>	(62)%	33%
<b>Passivos Longo Prazo</b>		<b>847.218</b>	<b>1.024.928</b>	<b>1.310.399</b>	<b>423.609</b>	<b>427.053</b>	<b>374.400</b>	<b>21%</b>	<b>28%</b>
Fundos de financiamento Longo Prazo		847.218	1.024.928	1.310.399	423.609	427.053	374.400	21%	28%
<i>Subsidiados (abaixo da taxa comercial)</i>	6	<i>847.218</i>	<i>1.024.928</i>	<i>1.310.399</i>	<i>423.609</i>	<i>427.053</i>	<i>374.400</i>	21%	28%
<b>Patrimônio Líquido</b>		<b>2.627.248</b>	<b>3.184.355</b>	<b>3.779.745</b>	<b>1.313.624</b>	<b>1.326.815</b>	<b>1.079.927</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>
Capital dos fundadores		1.661.925	1.661.925	1.661.925	830.962	692.469	474.836	-	-
Doações		-	-	-	-	-	-		
Ganhos / Perdas sem doações		965.323	1.487.329	2.119.669	482.662	619.721	605.620	54%	43%
<i>Ano corrente</i>		<i>489.503</i>	<i>522.006</i>	<i>632.339</i>	<i>244.752</i>	<i>217.502</i>	<i>180.668</i>	7%	21%
<i>Ano anterior</i>		<i>475.820</i>	<i>965.323</i>	<i>1.487.330</i>	<i>237.910</i>	<i>402.219</i>	<i>424.952</i>	103%	54%
<i>Outras Contas do Patrimônio</i>			<i>35.101</i>	<i>(1.849)</i>		<i>14.625</i>	<i>(529)</i>		(105)%

Contas de Resultados	Notas Explicativas	Reais			Euros			Evolução (Reais)	
		CEAPE / MA	Dez. 2000	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2000	Dez. 2001	Dez. 2002	P1-P2
<b>Receitas financeiras (a)</b>		<b>1.740.496</b>	<b>2.031.527</b>	<b>2.466.130</b>	<b>870.248</b>	<b>846.470</b>	<b>704.609</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>
Receitas da carteira de credito (a)		1.710.080	1.959.129	2.421.700	855.040	816.304	691.914	15%	24%
<i>Juros recebidos dos creditos</i>		1.710.080	1.717.131	2.233.382	855.040	715.472	638.109	-	30%
<i>Multas e juros de mora</i>		-	241.998	188.318	-	100.832	53.805		(22)%
Receitas de aplicacoes financeiras		30.416	72.398	44.430	15.208	30.166	12.695	138%	(39)%
<b>Despesas Financeiras (b)</b>		<b>(66.175)</b>	<b>(39.622)</b>	<b>(134.142)</b>	<b>(33.087)</b>	<b>(16.510)</b>	<b>(38.327)</b>	<b>(40)%</b>	<b>239%</b>
Juros pagos		(7.768)	(13.405)	(20.930)	(3.884)	(5.586)	(5.980)	73%	56%
Outras despesas relacionadas aos serviços financeiros	1	(58.407)	(26.217)	(113.212)	(29.203)	(10.924)	(32.347)	(55)%	332%
<b>Margem financeira (c = a - b)</b>		<b>1.674.321</b>	<b>1.991.905</b>	<b>2.331.988</b>	<b>837.161</b>	<b>829.960</b>	<b>666.282</b>	<b>19%</b>	<b>17%</b>
<b>Despesas Operacionais (d)</b>		<b>(954.406)</b>	<b>(1.263.010)</b>	<b>(1.790.961)</b>	<b>(477.204)</b>	<b>(526.254)</b>	<b>(511.703)</b>	<b>32%</b>	<b>42%</b>
Despesas com pessoal		(635.272)	(699.005)	(1.089.335)	(317.637)	(291.252)	(311.239)	10%	56%
Despesas administrativas		(319.134)	(564.005)	(701.626)	(159.567)	(235.002)	(200.464)	77%	24%
<i>Depreciacao</i>		(29.172)	(43.184)	(58.874)	(14.586)	(17.994)	(16.821)	48%	36%
<i>Assessorias, contabilidade externa, auditoria e rating.</i>	2	(111.824)	(32.787)	(168.314)	(55.912)	(13.661)	(48.090)	(71)%	413%
<i>Aluguel, luz, telefone, água, papelaria e outros.</i>		(178.138)	(488.034)	(474.438)	(89.069)	(203.347)	(135.553)	174%	(3)%
<b>Margem operacional sem provisões (e = c - d)</b>		<b>719.915</b>	<b>728.895</b>	<b>541.027</b>	<b>359.957</b>	<b>303.706</b>	<b>154.579</b>	<b>1%</b>	<b>(26)%</b>
<b>Despesas c/ provisões de empréstimos líquidas (f)</b>		<b>(228.194)</b>	<b>(202.385)</b>	<b>65.516</b>	<b>(114.096)</b>	<b>(84.327)</b>	<b>18.719</b>	<b>(11)%</b>	<b>(132)%</b>
Despesas com provisões	3	(240.609)	(225.124)	(117.413)	(120.305)	(93.802)	(33.547)	(6)%	(48)%
Recuperação de créditos castigados anteriormente		12.415	22.739	182.929	6.209	9.475	52.266	83%	704%
<b>Resultado Oper. antes dos impostos e doações (g = e - f)</b>		<b>491.721</b>	<b>526.510</b>	<b>606.543</b>	<b>245.861</b>	<b>219.379</b>	<b>173.298</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>
Impostos sobre a Renda (h)		-	-	-	-	-	-		
<b>Resultado Oper. antes de doações (i = g - h)</b>		<b>491.721</b>	<b>526.510</b>	<b>606.543</b>	<b>245.861</b>	<b>219.379</b>	<b>173.298</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>
Receitas não operacionais (j)	4	-	16.683	28.540	-	6.951	8.154		71%
Despesas não operacionais (incluindo impostos relacionados) (k)	5	(2.218)	(21.187)	(2.744)	(1.109)	(8.828)	(784)	855%	(87)%
<b>Resultado antes das doações (l = i + j - k)</b>		<b>489.503</b>	<b>522.006</b>	<b>632.339</b>	<b>244.752</b>	<b>217.502</b>	<b>180.668</b>	<b>7%</b>	<b>21%</b>
Receitas de doacoes (m)	6	34.900	30.986	42.829	17.450	12.911	12.237	(11)%	38%
<b>Resultado (déficit / superávit)</b>		<b>524.403</b>	<b>552.992</b>	<b>675.168</b>	<b>262.202</b>	<b>230.413</b>	<b>192.905</b>	<b>5%</b>	<b>22%</b>

## Notas Explicativas:

### Balanço:

1. Diferença da carteira em R\$ 27.784 com o relatório do sistema financeiro sem conciliação
2. Empréstimos para outras CEAPes
3. Adiantamentos a funcionários, fornecedores e seguros antecipados
4. Empréstimo com o CEAPE-RN
5. Juros dos empréstimos do BID
6. BID I e parte do BID II

### Contas de Resultados:

1. Despesa inclui CPMF (imposto) de operações fora do BID
2. Taxa administrada paga ao CEAPE Nacional
3. Carteira castigada além das provisões feitas no ano
4. Ganhos na venda de ativos e reembolso de consulta SPC
5. Perdas, furtos e roubos
6. Receitas do Sebrae por assessorias de clientes

## 3. Ajustes

<b>Ajustes</b>	<b>Reais</b>		
<b>CEAPE / MA</b>	<b>Dez. 2000</b>	<b>Dez. 2001</b>	<b>Dez. 2002</b>
<b>Ajustes pela inflação= (a-b) x c</b>	<b>149.520</b>	<b>239.745</b>	<b>313.331</b>
a. Valor médio do Patrimônio	2.627.248	2.905.802	3.482.050
b. Valor médio dos ativos fixos	135.256	241.973	348.739
c. Taxa de inflação	6,0%	9,0%	10%
<b>Ajustes para custo de fundos subsidiados = (a x b) - c</b>	<b>356.826</b>	<b>19.435</b>	<b>81.246</b>
a. Base de cálculo	1.458.374	131.362	408.703
b. Taxa comercial dos fundos para emprestar	25,0%	25,0%	25,0%
c. Juros e comissões pagos pelos fundos	7.768	13.405	20.930
<b>Ajustes de provisões</b>	<b>114.536</b>	<b>64.643</b>	<b>124.518</b>
para créditos duvidosos	114.536	64.643	124.518
por outros riscos			
<b>Outros ajustes</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>620.882</b>	<b>323.823</b>	<b>519.095</b>
Resultado Líquido antes de doações	491.721	526.510	606.543
<b>Resultado Líquido ajustado antes de doações</b>	<b>(129.161)</b>	<b>202.687</b>	<b>87.448</b>

## 4. Organograma

