

CEAPE / PI Brasil – Abril 2004

Escalas de notação e fórmulas foram colocadas na próxima página.

Rating global

Rating: C-
Tendência: A acompanhar

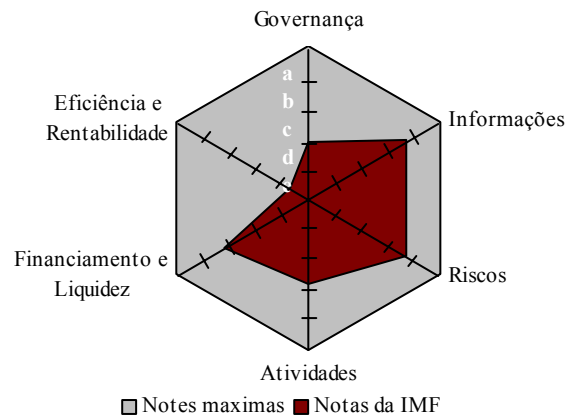
O CEAPE / PI é uma instituição sem fins lucrativos, dedicada a melhoria da qualidade de vida dos pequenos empreendedores formais e informais e de suas famílias, através da massificação do crédito produtivo no estado do Piauí, como estratégia de combate à pobreza. Foi fundado em 18 de dezembro de 1996 através do apoio técnico e financeiro da ESSOR (Organização Não Governamental de desenvolvimento francesa) e da Federação Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos, o atual CEAPE Nacional. Em dezembro de 2003, o CEAPE / PI contava com uma carteira ativa de 3.200 operações, correspondendo a R\$ 1.606.267.

Síntese do Rating Plus

Contexto	Desfavorável dentro da situação brasileira do setor que apresenta fragilidades.
Maturidade	Madura: 7 anos de atividade.
Tamanho da carteira	Pequena: USD 549 MIL
Mercado Alvo	Inferior: saldo da carteira ativa por cliente – 5 % do PIB per capita

Composição do Scoring

G	overnabilidade e processos decisórios	d
I	nformação e equipamento	b
R	iscos: análise e controle	b
A	tividades: produtos e serviços	c
F	inanciamento e liquidez	b
E	ficiência e rentabilidade	e



	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003		Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003
Atividades				Desempenho			
Funcionários	26	26	26	Clientes ativos por assalariado	92	114	123
Total do ativo EUR	670.043	533.089	562.667	ROA	2,0%	1,7%	(6,8)%
Total do ativo (Reais)	1.608.103	1.865.811	2.025.603	AROA	(10,0)%	(8,2)%	(18,1)%
Carteira ativa EUR	482.545	437.497	446.185	ROE	5,5%	4,5%	(18,4)%
Clientes ativos	2.384	2.976	3.200	AROE	(27,8)%	(22,4)%	(49,3)%
Carteira em risco ₃₁₋₃₆₅	4,8%	2,8%	2,7%	Rendimento da carteira	64,9%	74,1%	68,3%
Carteira em risco _{> 365}	-	-	-	Índice de despesas operacionais	55,1%	61,7%	67,3%
Perda sobre empréstimos	4,9%	6,6%	6,6%	Auto-sustentabilidade operacional	104,2%	103,2%	88,4%
Cobertura de Risco	58,8%	63,1%	47,3%	Auto-sustentabilidade financeira	83,1%	86,8%	74,1%
Poupança EUR	-	-	-	FINANCIAMENTO			
CRESCIMENTO				Empréstimos comerciais / passivo	-	-	-
Crescimento da carteira	N/A	32,2%	4,9%	Dívidas / fundos próprios	1,8	1,7	1,7
Crescimento do ativo	N/A	16,0%	8,6%	Taxa de câmbio Euro / Real	2,4	3,5	3,6

Tabela explicativa das notas e fórmulas de cálculo

Área	Global	Explicação
a	A+	Ótimo. 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.
	A	
	A-	
b	B+	Bom. Procedimentos eficientes, boas perspectivas de evolução em longo prazo. Algumas melhorias a fazer. Os riscos em longo prazo são identificados no planejamento estratégico.
	B	
	B-	
c	C+	Requerimentos mínimos. Procedimentos funcionais, mas algumas fraquezas. Alguns riscos já identificados influenciam em médio prazo a continuidade das operações.
	C	
	C-	
d	D	Insuficiente. Procedimentos funcionais, mas com fraquezas importantes. Os problemas são parcialmente enfrentados. Riscos em médio prazo na continuidade das operações.
e	E	Risco de falir imediatamente ou controles muito insuficientes. Perigo imediato 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: de 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	$\text{Número de clientes ativos} / \text{Número de funcionários no fim do período}$
Produtividade dos agentes	$\text{Número de clientes ativos} / \text{Número de agentes de crédito (fim do período)}$
Rentabilidade dos ativos (ROA)	$\text{Resultado líquido antes das doações} / \text{Média dos ativos}$
Rentabilidade ajustada dos ativos (AROA)	$\text{Resultado líquido ajustado antes das doações} / \text{Média dos ativos}$
Rentabilidade do patrimônio (ROE)	$\text{Resultado líquido antes de doações} / \text{Média do patrimônio}$
Rentabilidade ajustada do patrimônio (AROE)	$\text{Resultado líquido ajustado antes de doações} / \text{Valor médio do patrimônio}$
Dívida / Patrimônio	$\text{Dívida (poupança + empréstimos)} / \text{Valor patrimônio no fim do período}$
Rendimento da carteira	$\text{Receitas da carteira} / \text{Carteira bruta média sobre 13 meses}$
Índice de custos operacionais	$\text{Custos operacionais} / \text{Carteira bruta média sobre 13 meses}$
Custo do financiamento	$\text{Juros e taxas pagos pelos empréstimos} / \text{Endividamento médio (poupança e empréstimos)}$
Índice de custos de provisões para perdas	$\text{Resultado líquido de provisões (Total de provisões no período – total de créditos recuperados)} / \text{Carteira bruta ativa média sobre 13 meses}$
Índice de custo dos ajustes	$\text{Despesas de ajustes} / \text{Carteira bruta ativa média sobre 13 meses}$
Dinamismo da gestão dos ativos	$\text{Carteira líquida no fim do período} / \text{Total dos ativos}$
Auto-sustentabilidade operacional	$\text{Receitas operacionais} / (\text{Custos financeiros} + \text{provisões} + \text{custos operacionais})$
Auto-sustentabilidade financeira	$\text{Receitas operacionais} / (\text{Custos financeiros} + \text{provisões} + \text{custos operacionais} + \text{ajustados} + \text{outros ajustes})$
Taxa de cobertura de riscos	$\text{Reservas para empréstimos duvidosos} / \text{PAR 31-365}$
Taxa de castigo da carteira	$\text{Créditos castigados} / \text{Carteira ativa bruta média sobre 13 meses}$

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, conforme fonte Planet Finance, 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 (verificar as informações do Banco Mundial e colocar uma nota explicativa).

Ao final de dezembro de 2003 a carteira ativa do CEAPE / PI era de R\$ 1.606 mil (446 mil euros); estava dividida por áreas em 93% no comércio, 6% na indústria e 1% na área de serviços. Seus clientes estão localizados em áreas urbanas. Quanto à utilização dos empréstimos, quase 100% foi empregado em capital de giro.

O CEAPE / PI obtém a nota final C- com tendência “A acompanhar”:

Governança e tomada de decisão estratégica recebem a nota d:

- ❑ Existe um baixo comprometimento dos integrantes do conselho deliberativo, que não participam de maneira efetiva na tomada de decisões estratégicas / operacionais da instituição;
- ❑ Percebe-se alto comprometimento dos integrantes do colegiado gestor, composto pelo diretor executivo, gerente financeira, gerente técnico, e pelo administrador de sistemas. O colegiado gestor demonstra capacitação técnica para as suas atribuições diárias;
- ❑ Planejamento estratégico completo contemplando a conjuntura econômica mundial e nacional, possibilidades de crescimento, FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), análise dos pontos fortes e fracos da instituição, metas claras com estabelecimento de responsabilidades e planos de ação conforme prioridades. Todavia ele não é adaptado à promoção do crescimento sustentável da instituição. Foi previsto um crescimento pela expansão da rede de agências e postos o que gerou demasiados custos operacionais sem engendrar o crescimento esperado da carteira. Os estudos de mercado realizados para o CEAPE PI mostrou uma possibilidade de aumento da carteira melhorando a penetração da IMF nos locais onde já se encontrava instalada. Além disso, o planejamento se refere apenas ao ano de 2004.
- ❑ Existência de um Plano Operacional Anual (POA), que contempla o monitoramento da carteira e estabelece metas para seu crescimento, capacitação da equipe, marketing, metodologia creditícia aplicada.

Informações e equipamento recebem a nota b:

- ❑ De uma forma geral, os *hardwares* estão adequados às necessidades atuais da instituição;
- ❑ O CEAPE / PI dispõe de boas informações sobre as atividades de crédito, por exemplo, o total de desembolsos, empréstimos ativos, percentuais de atrasos, carteira em risco maior que 30 dias, além de informações sintéticas e analíticas da carteira;
- ❑ As informações contábeis e financeiras apresentam qualidade e consistência, porém o sistema contábil SIGACON não é integrado aos módulos do sistema de gestão de carteira INFOCRED, o que cria a necessidade de se realizarem conciliações diárias de diferenças com o SIGACON e

- ❑ As informações contábeis de receitas e despesas são transmitidas periodicamente aos gerentes de postos, que as utilizam como uma importante ferramenta de controle.

Riscos – Análise e Controle recebem a nota b:

- ❑ A instituição demonstra uma adequada cultura organizacional voltada para identificação e avaliação de riscos, com conseqüente implementação de controles internos formais como manuais completos de todos os procedimentos e
- ❑ Existência de procedimentos de auditoria interna com a implementação de controles preventivos e detectores realizados periodicamente por algum membro do colegiado gestor (diretoria executiva e gerentes), a fim de se reduzirem riscos de falhas operacionais e fraudes. Além disso, a instituição em 2003 teve a sua carteira de créditos auditada pela Audiper Auditores Independentes S/C.

Atividades – Produtos e Serviços recebem a nota c:

- ❑ A instituição possui uma metodologia creditícia adaptada à clientela informal, que corresponde a 96% de sua carteira. Possuiu uma alta taxa de deserção de clientes no ano de 2003, correspondente a 39%, devido a erros na estratégia de marketing e propaganda;
- ❑ O CEAPE / PI dispõe de uma boa metodologia creditícia, que permite monitorar constantemente a carteira de créditos, e os técnicos de crédito possuem competência para suas atribuições;
- ❑ Carteira em risco com tendência de queda, 4,8% em 2001, 2,8% em 2002 e 2,7% em 2003 e um percentual de renegociação de créditos praticamente nulo. Apesar desses bons índices, ressaltamos o crescimento da taxa de perdas entre 2001 e 2002, passando de 4,9% a 6,6% e se mantendo alta, em 6,6%, em 2003 e
- ❑ Existe risco na concentração da carteira no setor de comércio, que detém 93% das operações, lembramos que esse risco é sistêmico e se deve as características do mercado de microfinanças no Brasil.

Fundos e Liquidez recebem a nota b:

- ❑ Como na maioria das IMF's brasileiras, o CEAPE / PI não possui diversificação de seus financiamentos. O financiamento dos fundos está concentrado em empréstimos com taxas abaixo do mercado pelo BID. Seu reembolso não acarreta grandes riscos para a instituição, em razão da não existência de variação cambial para os empréstimos do BID. Lembramos que o empréstimo do BID, no valor de R\$ 1.026.368, começará a ser pago em 2006, com juros de 1% ao ano e
- ❑ a instituição elabora fluxos de caixa para monitoramento e controle de sua liquidez diária por meio do software "Money" da Microsoft.

Eficiência e Rentabilidade recebem a nota e:

- ❑ A instituição tem apresentado decréscimos nos índices de rentabilidade de dezembro de 2001 para 2002, passando de 2,0% para 1,7% respectivamente e (6,9)% em 2003. A forte redução na rentabilidade constatada nos exercícios anteriores está vinculada a uma estratégia de expansão que não se traduziu nas esperadas economias de escala. É bem verdade que os custos de abertura dos novos postos de atendimento foram subsidiados pelo SEBRAE, mas esta estratégia elevou os custos operacionais da instituição sem, em contrapartida, um aumento da carteira que permitisse um ganho de eficiência efetivo. Além disso, os fortes gastos em marketing relacionados a propagandas veiculadas em TVs não dão o devido resultado conforme constatado pelas pesquisas de mercado.
- ❑ A produtividade dos técnicos de crédito é razoável, tendo em vista que há 188 créditos em média para cada um, mas existe uma tendência decrescente devido a expansão recente da rede de atuação e atendimento, que necessita de algum tempo pra se chegar a maturidade operacional.

- ❑ O índice de despesas operacionais é alto e tem se elevado nos últimos três anos. Passou de 55,1% em 2000 para 61,7% em 2002 e 67,3% em 2003. Tal aumento ocorreu principalmente em razão dos gastos referentes à abertura de novos postos de atendimento (Piripiri / PI em 2002 e Campo Maior / PI em 2003), de despesas administrativas geradas por serviços de assessoria técnica para elaboração de estudos de mercado e planos de ação em 2002 e 2003 e custo de propaganda em TVs, e
- ❑ Em 2003, o CEAPE / PI não foi auto sustentável, apresentando um índice de 88,4%. Isso se deveu principalmente ao aumento de suas despesas operacionais sem conseqüente crescimento da carteira, o que demonstra uma estratégia de crescimento demasiadamente ambiciosa, que não gerou economias de escala, afetando a rentabilidade da instituição.

Recomendações para provedores de recursos e financiamentos

As forças principais do CEAPE / PI são:

- (i) Colegiado Gestor composto pelo Diretor Executivo, Gerente Financeira, Gerente Técnico e Administrador de Sistemas, bem capacitado para as suas atribuições diárias e altamente comprometido com o CEAPE / PI e
- (ii) Instituição com ótimos controles de processos e procedimentos, que reduzem seus riscos operacionais.

As principais fraquezas são:

- (i) Estratégia de expansão demasiadamente ambiciosa, que impediu a geração de economias de escala, afetando a rentabilidade da instituição. A sustentabilidade operacional decaiu passando de 104,2% em dezembro de 2000 para 88,4% em dezembro de 2003 e
- (ii) Baixo comprometimento do Conselho Deliberativo.

Desafios em médio prazo:

- (i) Consolidação do posto de atendimento de Campo Maior, aberto em 2003 e
- (ii) Aumento da quantidade de clientes e tamanho de sua carteira, acompanhado de um controle da evolução dos custos operacionais.

Necessidade de financiamentos:

- (i) O CEAPE PI necessita de novos financiamentos para realizar a expansão de sua carteira, atingir economias de escala e alcançar a auto-sustentabilidade operacional e financeira.
- (ii) A Planet Rating recomenda o investimento na instituição mas deve ser articulado com um suporte técnico para revisão de seu planejamento estratégico. O CEAPE / PI tem uma missão clara e apresenta controles suficientes.

As opiniões expressas neste relatório são válidas por um ano contados a partir da missão de rating. Após um ano ou em caso de uma transformação significativa que afete o desempenho da instituição devido a mudanças internas ou do contexto em que ela opera, a Planet Rating não garante a validade das opiniões aqui expressas e recomenda uma nova avaliação de rating. A Planet Rating não será tida como responsável por investimentos ou financiamentos realizados com base no presente relatório.

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 / PI está inserido em um contexto sócio-econômico e do setor de microfinanças regional desfavorável, desenvolvendo suas atividades em zonas urbanas, localizadas em uma região pouco industrializada do Brasil, na qual a infra-estrutura econômica e social ainda é precária. Existem fatores globais que influenciam 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), o PIB *per capita* é de R\$ 6.961 (aproximadamente US\$ 3000), apenas 19% da população se localiza em áreas rurais;
- ❑ A abertura comercial dos anos 90 no Brasil proporcionou ganhos de produtividade, mas teve um impacto direto no desemprego¹. Segundo os dados do Estudo sobre Economia Informal do IBGE², há, no país, 9,5 milhões de microempresas do setor informal (incluindo trabalhadores por conta própria e empregadores até cinco assalariados). O Nordeste do país, onde se situa o CEAPE / PI, possui 2,5 milhões desse total e
- ❑ Quanto ao elevado potencial para o desenvolvimento do microcrédito, o setor ainda não se desenvolveu a contento. A oferta de microcrédito atende menos de 4% da demanda potencial³, devendo-se levar em consideração a presença, na região, do Crediamigo, programa de microcrédito do Banco do Nordeste que representa, hoje, 50% da oferta efetiva de microcrédito no país. Vários fatores explicam esta situação – complexidade do mercado de crédito e desconhecimento da clientela, falta de um financiamento adaptado ao desenvolvimento do setor, problemas generalizados de planejamento estratégico.

Maturidade e tamanho das operações A instituição tem 7 anos de existência, possuindo uma carteira ativa em dezembro de 2003 de R\$ 1.606.267 correspondente a 3.200 operações. Em decorrência de seu tempo de existência, o CEAPE / PI possui maturidade operacional que lhe possibilitará no futuro incremento de sua carteira com qualidade creditícia.

Clientela A clientela é informal, com razoável índice de carteira em risco, sendo, em sua maioria, residentes em áreas urbanas:

- ❑ A média do crédito é de R\$ 722 (EUR 201); menos de 1% do número de créditos liberados até dezembro de 2003 foi superior a R\$ 3.000 enquanto 88% foi inferior a R\$ 1.000;
- ❑ A saldo médio do crédito é de 5% do PIB *per capita*, o que representa uma clientela que dispõe de recursos “abaixo da média” de 20% do PIB *per capita* estabelecido pelo MBB (MicroBanking Bulletin). Tendo em vista que o PIB do Estado do Piauí está abaixo da média do Brasil, a maioria da clientela do CEAPE / PI é de classe econômica baixa e
- ❑ Sua clientela é composta por 58% de mulheres.

¹Corseuil, 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.

²Dados de 1997, data da última realização. O estudo está sendo renovado em 2003.

³ Considerando o número de 2,5 milhões de micro-empresários, uma taxa de recusa de demandas de crédito de 46%, um crédito médio de 900 reais e uma carteira ativa, em 2001, de 250 milhões de reais (Dados nacionais extraídos de “Microcrédito no Brasil - Reflexões que vem de 20 anos de experiência por Jaime Bezerra).

Índice

<i>Fórmulas de cálculo dos indicadores</i>	2
Resumo e explicação do <i>Rating</i>	3
Rating Plus	6
Acrônimos	8
Setor das Microfinanças e concorrentes	9
Apresentação da Instituição	10
Governança e processos decisórios	12
<i>Tomada de decisões</i>	12
<i>Planejamento</i>	13
<i>Equipe de direção</i>	14
<i>Gestão dos Recursos Humanos</i>	15
Informação e equipamento	16
<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
Atividades	19
<i>Gestão da carteira</i>	19
<i>Carteira em risco Taxa de perdas sobre empréstimos</i>	20
<i>Cobertura do risco de crédito</i>	21
Financiamento e liquidez	22
<i>Estratégia de financiamento</i>	22
<i>Segurança da liquidez</i>	23
Eficiência e rentabilidade	24
Anexos	28
<i>Demonstrações financeiras e notas explicativas</i>	28
<i>Ajustes</i>	30

Acrônimos



BACEN	Banco Central do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
C.D.	Conselho Deliberativo
FENAPE	Federação Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos
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
PRONAF	Programa Nacional de desenvolvimento da Agricultura Familiar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SCM	Sociedade de Crédito ao Microempreendedor
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TJLP	Taxa de juros de longo prazo estabelecida pelo BACEN
TR	Taxa Referencial de juros estabelecida pelo BACEN
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

Setor das Microfinanças e concorrentes

História

Desde os anos 70, existem experiências de projetos de microcrédito no Brasil. Todavia, o setor começou a crescer recentemente, na segunda metade dos

	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003
Taxa de inflação	9,0%	10,0%	9,0%
PIB <i>per capita</i>	2.950	2.850	2.789
1 Euro = X Reais	2,4	3,5	3,6

anos 90 graças à estabilidade da moeda com o Plano Real, ao apoio do BNDES ao setor mediante programas de financiamento (PCPP) e de fortalecimento institucional (PDI) e, por último, com os avanços na regulamentação estabelecendo estruturas jurídicas adaptadas à atividade microfinanceira. Atualmente existem aproximadamente 170 IMFs no Brasil: 45% no Sudeste, 25% no Nordeste, 20% no Sul e 10% no Norte e Centro-Oeste. O Crediamigo do Banco do Nordeste possui mais de 50% da oferta de crédito microempresarial do país. As IMFs possuem hoje sérios problemas de financiamento, tendo em vista que contavam basicamente com apenas um financiador, o BNDES que tem dificultado o acesso aos seus recursos, impondo uma limitação da taxa de juros⁴ para empréstimos concedidos aos clientes de microcrédito. Estas taxas não cobrem os custos operacionais das instituições do setor. O SEBRAE recentemente estabeleceu um fundo para microfinanças que está provendo empréstimos ao setor, mas os recursos disponibilizados ainda são insuficientes para atender às necessidades de financiamento. Por fim, a lei 10.735 de setembro de 2003 e a resolução 3.109 de julho de 2003 do Conselho Monetário Nacional, estabeleceu que 2% dos depósitos bancários deveriam ser destinados ao microcrédito. Todavia, as restrições a montantes e a taxas de juros⁵ impediram o sucesso da medida. Até agosto de 2004, apenas 30% dos recursos tinham sido orientados para as populações de baixa renda e uma percentagem mínima tinha sido utilizada para o crédito produtivo através de Instituições de Microfinanças especializadas.

Setor bancário e financeiro

O setor bancário brasileiro é um dos mais modernos no mundo e o crédito ao consumo teve uma expansão significativa, seja por intermédio de companhias financeiras, lojas de departamentos (por exemplo, Casas Bahia), seja pelo 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. A participação do setor bancário no microcrédito ainda é bastante pequena.

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 BACEN, que exige a auditoria de suas demonstrações financeiras, enquanto as OSCIPs, que recebem essa qualificação do Min. 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 mais de trinta IMFs são constituídas como SCMs, enquanto as demais são OSCIPs ou cooperativas.

Concorrência

A principal concorrência do CEAPE / PI é a do Banco do Nordeste, um banco público que possui atuação em microcrédito por intermédio de seu programa 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, Banco Mundial e Banco do Nordeste.

⁴ 2% ao mês + taxa de abertura de crédito de 4%, no máximo.

⁵ Idem.

Apresentação da Instituição

Estrutura Legal, Supervisão O Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos do Estado do Piauí – CEAPE / PI foi fundado em 18 de dezembro de 1996 como uma Organização Não-Governamental – ONG sem fins lucrativos. Em 1 de março de 2001, o CEAPE / PI foi qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), nos termos da Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.

Rede A instituição faz parte do Sistema CEAPE, coordenado pelo 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 CEAPE / PI possui como membros fundadores representantes de órgãos locais⁶ e o FENAPE (atual CEAPE Nacional). Esses membros formaram o 1º Conselho Deliberativo para representação jurídica do CEAPE / PI. Atualmente o Conselho Deliberativo é composto por treze conselheiros, dos quais doze são ligados a órgãos privados e um é aposentado. Exceto pelo seu vice-presidente que possui escolaridade secundária, todos os demais membros possuem o terceiro grau completo.

Presidente	Ocupação / Formação	Data de entrada
Elmano Ferrer de Almeida	Engenheiro agrônomo e advogado atuou até 1994 na Secretaria de Planejamento do Estado do Piauí. Hoje é Assessor do SEBRAE / PI e participa do CEAPE / PI desde a sua fundação.	18.12.1996

Área de Atendimento

Equipe e Localização das agências A instituição possui sua matriz em Teresina e conta com uma rede de atendimento para 10 cidades do Estado do Piauí. A rede é composta por nove postos⁷ de atendimento e cinco pontos de atendimento:

- Sede - Teresina / PI;
- Posto São Cristóvão – Teresina / PI;
- Posto Mocambinho – Teresina / PI;
- Posto Dirceu – Teresina / PI;
- Posto Parque Piauí – Teresina / PI;
- Posto Timon – Teresina / PI;
- Posto Parnaíba – Parnaíba / PI;
- Posto Picos – Picos / PI;
- Posto Piripiri – Piripiri / PI;
- Posto Campo Maior – Campo Maior / PI;
- Ponto de atendimento Altos – Altos / PI;
- Ponto de atendimento União – União / PI;
- Ponto de atendimento Monsenhor Gil – Monsenhor Gil / PI;
- Ponto de atendimento de Demerval Lobão e
- Ponto de atendimento de Pedro II – Pedro II / PI.



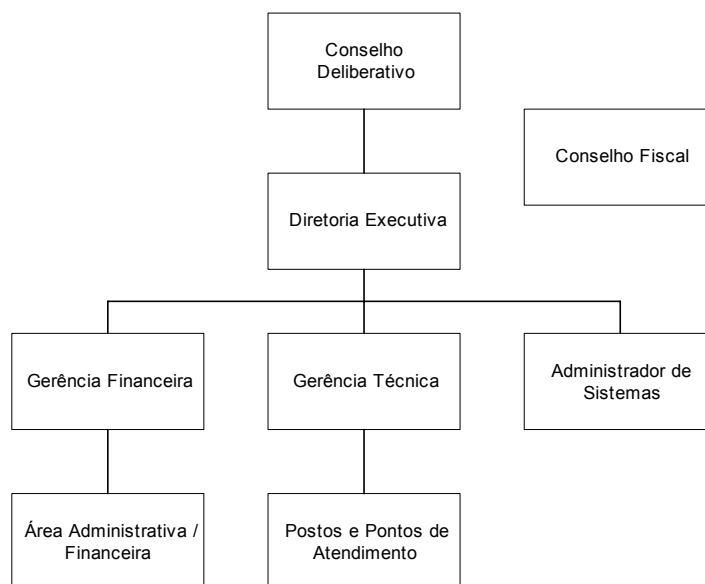
⁴ Câmara de Diretores Lojistas (C.D.L.), SEBRAE / PI, Federação do Comércio do Estado do Piauí, dentre outras.

⁵ Postos são agências de atendimento com infra-estrutura definida, dispo de um gerente responsável e técnicos de crédito.

Recursos Humanos	2001	2002	2003
Número de funcionários	26	26	26
% de agentes de crédito	46%	58%	65%
Turnover* em % (saídas / número médio de funcionários)	19%	35%	19%

* O turnover está explicado na área "G", no tópico Recursos Humanos.

Organograma CEAPE / PI



Produtos e serviços A instituição concede empréstimos principalmente para capital de giro (matéria-prima ou mercadorias) e, de uma forma geral, as garantias são feitas por meio de avalistas (créditos individuais) que correspondem a 16,5% da carteira ou aval solidário (grupo) correspondente a 83,5% dos créditos concedidos. Os valores e prazos seguem parâmetros preestabelecidos para créditos novos e renovações, independentemente do histórico de operações dos clientes com a instituição. Os créditos possuem taxas iguais de 3,5% ao mês, independentemente do produto. Os juros cobrados não dependem da modalidade e valor do crédito.

Nome do produto	Individual	Grupo Solidário
Valor mínimo / máximo	R\$ 100 a R\$ 10.000	R\$ 100 a R\$ 4.000
% carteira de crédito em valor em 31.12.2003	16,5%	83,5%
Taxa de juros nominal mensal	3,5%	3,5%
Outras taxas	-	-
Frequência de pagamento	Mensal	Mensal
Prazo	1 a 4 meses	1 a 4 meses
Período de carência	-	-
Garantias	Avalista	Empréstimo Solidário

Classificação das Contas As demonstrações contábeis do CEAPE / PI relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2003 ainda estavam sendo examinadas pela empresa de auditoria externa Audiper Auditores Independentes S/C. Os demonstrativos anteriores de 31 de dezembro de 2001 e 2002 também foram auditados pela Audiper Auditores Independentes S/C que emitiu pareceres sem ressalvas.

Governança e processos decisórios

Tomada de decisões

Missão

Missão de responsabilidade social, aliada à busca de sua auto-sustentabilidade A instituição possui uma missão de responsabilidade social, relacionada ao desenvolvimento socioeconômico de pequenos empreendedores dos Setores de Comércio, Produção e Serviços, por meio da massificação do acesso ao crédito orientado ao combate à pobreza, aliada à busca de sua auto-sustentabilidade operacional / financeira. A missão do CEAPE / PI é conhecida por todos os funcionários e membros da alta administração.

Processo de tomada de decisão

Decisões tomadas pelo Colegiado Gestor com influências do CEAPE Nacional As decisões de gestão cotidiana e estratégicas da instituição são tomadas principalmente pelo colegiado gestor (diretor executivo, gerente financeira, gerente técnico e administrador de sistemas) com influência das políticas institucionais do CEAPE Nacional (metodologia creditícia, plano de contas, provisões para perdas e planejamento). O C.D. (Conselho Deliberativo). apenas estabelece diretrizes básicas e globais a serem seguidas, que orientam as decisões operacionais e estratégicas da diretoria executiva e do colegiado gestor. O processo de decisão, sobretudo de gestão operacional, é eficaz em virtude do alto comprometimento do colegiado gestor que toma suas decisões baseadas em reuniões semanais para a análise do desempenho do CEAPE / PI, além disso, adicionalmente são realizadas reuniões bimestrais do colegiado gestor ampliado que também tem a participação dos gerentes dos postos regionais. Essas reuniões são suficientes para o processo de tomada de decisões. As decisões são distribuídas para todas as áreas do CEAPE / PI, graças a sua atual estrutura de gerenciamento e comunicação.

Competências e implicação dos órgãos de governança

Membros do C.D. com baixo comprometimento com a instituição Os membros do C.D. possuem baixo comprometimento com a instituição gerando dessa forma a falta de participação efetiva na tomada das decisões estratégicas sobre crescimento e estrutura de custos do CEAPE / PI. Apesar de possuírem uma qualificação técnica adequada, por serem profissionais com grande experiência empresarial e acadêmica, além possuírem, em sua maioria, graduação superior, não analisam informações importantes para a tomada de decisões como rentabilidade, auto-sustentabilidade e resultados de exercícios anteriores comparados ao atual. Tal deficiência não lhes possibilita o desenvolvimento de novas políticas estratégicas, visando o crescimento sustentável da instituição, com forte embasamento técnico. Essa deficiência acaba sendo apenas parcialmente compensada pela atuação do colegiado gestor que realiza, de fato, as decisões estratégicas.

Informação gerencial

Informações bem fundamentadas A informação gerencial é bem suportada por relatórios do sistema INFOCRED, atendendo às necessidades da alta administração. O relatório de informações estatísticas é geralmente discutido a cada dois meses entre as gerencias e a diretoria.

Planejamento

Pertinência e realidade do planejamento em curso

Planejamento estratégico formalizado e completo Existe formalizado um planejamento estratégico referente ao ano de 2004, comparado aos anos anteriores, contemplando a conjuntura econômica mundial e nacional, as possibilidades de crescimento, contendo uma análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), bem como a análise do Colegiado sobre os pontos fortes e fracos da instituição. As metas são claras com atribuições de responsabilidades e planos de ação visando à concorrência. Há um plano operacional anual e plano de negócios.

Estratégia não realista A estratégia de crescimento, baseada na expansão de sua rede, não é, todavia, realista e não permite o desenvolvimento de economias de escala. A instituição identificou em seu planejamento estratégico a necessidade de sua auto-sustentabilidade. Para implementar melhorias na performance da instituição, optou-se por uma estratégia de economia de escala com aumento da carteira ativa e conseqüente diluição dos custos operacionais. Todavia foi previsto um crescimento pela expansão de sua rede de agências e postos que gera demasiados custos operacionais sem engendrar o crescimento esperado da carteira. Lembramos que em dezembro de 2003, a instituição obteve uma pesquisa de mercado identificando potenciais clientes e necessidades de demanda por cidades do Piauí. O estudo demonstrou condições mercadológicas favoráveis à expansão da clientela com a rede de atendimento presente naquele momento. Isto significa que a expansão pode ser realizada dentro da capacidade instalada atual (rede de postos e de agentes de crédito). Todavia, ainda não foram estabelecidas metas específicas quanto à demanda de mercado baseada nas pesquisas.

Previsão de crescimento não é viável A viabilidade do crescimento previsto até o final de 2004, de uma carteira de R\$ 2.033.068 com 4.303 clientes ativos, não é pertinente, pois de acordo com o número de créditos liberados entre janeiro e março de 2004, a meta está com um déficit de 15% do esperado para o período. Lembramos que essa meta foi baseada em estudos de março de 2002 que não sofreram atualizações / modificações. Mesmo assim, salientamos que esses valores foram razoáveis, levando-se em consideração o atual cenário econômico do Brasil.

Descrição da Estratégia

Pontos principais da estratégia	Modificações esperadas
Serviços oferecidos e zonas de cobertura	Expansão de mercado com a sua atual rede de atendimento com aumento da diversificação de produtos oferecidos ou aumento da sua rede desde que por meio de recursos do Governo do estado do Piauí, SEBRAE e Banco Mundial da Mulher.
Metodologia operacional	Aperfeiçoamentos contínuos na capacitação dos técnicos de crédito, principalmente quanto a promoções e avaliações de riscos e políticas de marketing ativas para captação de novos clientes.
Parcerias esperadas	Estabelecimento de novas parcerias operacionais.
Orçamento	Melhoria da rentabilidade da instituição: Redução de seus custos operacionais, aumento da produtividade dos técnicos de crédito e crescimento da carteira ativa para R\$ 2.033.068 correspondente a 4.303 clientes até o final de 2004 e aumento de sua rede de acordo com os potenciais clientes identificados na pesquisa de mercado do CEPRO.
Financiamento	Descrição das principais fontes de recursos da instituição e identificação de outros financiadores em um plano alternativo de captação.
Fonte de informações	Planejamento Estratégico 2003 / 2004 e discussões com a equipe de direção.

Planejamento orçamentário

Planejamento Orçamentário apenas até o fim do ano de 2003 O CEAPE / PI conta com um planejamento orçamentário que contempla apenas dados até o fim do ano precedente (2003). Foram feitas projeções de despesas, receitas, tamanho da carteira de crédito e cálculo do ponto de equilíbrio que mensura quantos créditos são necessários e o valor máximo de despesas para que a instituição possa alcançar sua auto-sustentabilidade operacional. Existiu ainda um efetivo acompanhamento do orçamento *versus*

realizado, com controles mensais das receitas e despesas, indicadores financeiros e de carteira que são utilizados pelo colegiado gestor. Todavia, até o momento de nossa visita o mesmo não havia sido realizado para o ano de 2004.

Equipe de direção

O colegiado gestor, atualmente é composto pelos seguintes executivos:

- ❑ Sr. Joaquim Rodrigues de Oliveira Júnior – Diretoria Executiva;
- ❑ Sra. Eliane Maria dos Santos – Gerência Financeira;
- ❑ Sr. Paulo Lacinio Barros Luz – Gerência Técnica e
- ❑ Sr. José Diógenes Costa Santos – Administração de Sistemas.

Competências e experiências da equipe

Colegiado gestor competente e com boa formação técnica

O colegiado gestor possui competência no que se refere às suas atribuições diárias e formação técnica necessária. O Diretor Executivo procura participar de encontros, palestras e cursos de microcrédito, tendo participado de mais 15 cursos de capacitação. Todavia, os resultados da estratégia adotada pela instituição, concebida pelo Colégio Gestor, mostra uma deficiência na definição das premissas que orientam o planejamento estratégico. Desta forma, apesar de completo do ponto de vista formal, o plano de negócios não estabeleceu as diretrizes ótimas para o desenvolvimento da instituição, obtendo-se resultados operacionais e financeiros insuficientes.

O organograma do CEAPE / PI está de acordo com as atividades dos funcionários e executivos da instituição e sua atual estrutura não causa sobrecarga de trabalho.

Perfil dos executivos da instituição

- ❑ **O Diretor Executivo** é contador com pós-graduação em gestão empresarial. Trabalhou por dois anos no Banco do Brasil. Está no CEAPE / PI desde março de 1997 tornando-se diretor executivo em maio de 2002. Participou de 15 cursos de capacitação em microcrédito.
- ❑ **A Gerente Financeira** é técnica em contabilidade e administradora de empresas. Trabalhou por nove anos na área de tesouraria / contabilidade na Cooperativa Uniodonto, no Banco do Estado do Piauí (BEP) e Armarinho São Paulo. Está no CEAPE / PI desde março de 1997.
- ❑ **O Gerente Técnico** é economista. Trabalhou um ano na Secretaria municipal de comércio e em novembro de 1997 entrou no CEAPE / PI. Passou por um treinamento de um mês na instituição nas áreas de cobrança, atendimento e crédito e
- ❑ **O Administrador de Sistemas** é bacharel em ciências da computação com especialização em desenvolvimento para web. Está no CEAPE / PI desde setembro de 1999.

Comunicação dentro da equipe de direção

A comunicação entre as gerências e diretoria é adequada, inclusive pelo bom relacionamento interpessoal da equipe e pelo porte da instituição. Bimestralmente são realizadas reuniões com a participação do colegiado gestor com os gerentes de postos de atendimento.

Gestão dos Recursos Humanos

Gestão das competências: recrutamento, formação e promoção

Rotinas de RH suficiente, porém funcionários insatisfeitos com salários O CEAPE / PI dispõe de suficientes rotinas para a gestão de Recursos Humanos, tais como estudos motivacionais e de satisfação de pessoal, descrição e perfil dos cargos da instituição e avaliações anuais dos funcionários. Os altos índices de *turnover* (35% em 2002 e 19% em 2003) ocorreram principalmente em função do pedido de demissão de funcionários que estavam insatisfeitos com seus salários. Hoje esse problema ainda existe, o que gera um risco de perda dos atuais funcionários.

As contratações do pessoal técnico são realizadas após um recrutamento e seleção feitos pelo gerente técnico auxiliado pelo diretor executivo. Após a contratação, os novos funcionários são acompanhados pelo gerente do posto, que emite um relatório sobre a postura e desempenho profissional do funcionário durante o período de experiência.

Controle do desempenho

Avaliações de desempenho relacionadas com o resultado operacional São realizadas suficientes avaliações de desempenho anualmente e têm como foco principal os resultados operacionais e conquistas de metas alcançadas. O CEAPE / PI também monitora mensalmente os resultados operacionais de cada funcionário de acordo com as metas estabelecidas, o que é traduzido em uma remuneração variável ao final de cada mês. Todavia o sistema de remuneração variável não é suficiente para melhorar a remuneração global.

Competência das pessoas encarregadas dos Recursos Humanos

Os encarregados pelo RH, demonstram capacitação suficiente. O diretor executivo é o principal responsável pela área estratégica de Recursos Humanos, enquanto que a gerente financeira lida principalmente com a administração de pessoal. Tal procedimento não acarreta sobrecarga de trabalho ao diretor e gerentes em virtude do pequeno porte da instituição. As necessidades de RH da instituição têm sido atendidas.

Informação e equipamento

Infra-estrutura e sistema de informação

Descrição do sistema

Hardwares e softwares atendem às necessidades da instituição O hardware utilizado pelo CEAPE / PI está adequado às necessidades atuais da instituição. O CEAPE / PI dispõe de rede Microsoft Windows NT Server e o sistema operacional utilizado é o Microsoft Windows XP.

O sistema financeiro / operacional utilizado é o INFOCRED 2000, desenvolvido pelo CEAPE Nacional por meio da *software-house Include*. Os documentos contábeis (movimentos contábeis) são enviados à matriz via malotes diariamente, o que possibilita a entrada de dados no sistema contábil da matriz. Quanto à carteira, as informações para a liberação de empréstimos são levantadas pelos técnicos de crédito que, posteriormente à visita do cliente, entram com os dados no sistema INFOCRED. Os postos de atendimento enviam uma vez ao dia seus bancos de dados, por meio da Internet e sistema de sincronização INFOSYNC (sincronização de dados da carteira).

O sistema de contabilidade SIGACON da Microsiga não é integrado diretamente ao INFOCRED. Para se prevenir de riscos de inconsistências geradas pela digitação de valores, faz-se necessária a conciliação dos dados que a instituição elabora mensalmente. O módulo contábil INFOCON, parte integrante do INFOCRED, ainda não foi implementado, mas existe a previsão de sua implementação até o fim de 2004, quando a versão final já estiver disponibilizada pelo CEAPE Nacional.

A instituição utiliza o Microsoft Money para controle de seu caixa e liquidez.

Utilização da Internet rede banda larga por meio DSL – *link* dedicado como padrão (sede), e postos rede Dial-up

Rede: Microsoft Windows NT Server

Programas: Windows XP (Geralmente O&M), Office 2000 ou superior e Norton Antivírus
Gerenciamento da carteira e banco de dados: INFOCRED 2000 e INFOSYNC
Contabilidade: INFOCON

Segurança do sistema

Processamento de dados com segurança razoável, exceto pelo controle de senhas de acesso O sistema é seguro. O atual ambiente de processamento eletrônico de dados dispõe de controles razoáveis para reduzir o risco de acessos e *inputs* não autorizados à base de dados (controle de acesso físico ao servidor e manutenção dos usuários ativos), bem como evitar perdas de dados por vírus. Os procedimentos de *backups* diários automáticos, realizados ao fim de cada dia, atendem às necessidades da instituição. No entanto as senhas utilizadas pelo INFOCRED possuem limitações quanto à gestão de sua segurança, pois não expiram e são dificilmente atualizadas e as senhas da rede não possuem parametrização contemplando critérios de segurança como número mínimo de caracteres, utilização de senhas em branco, armazenamento das últimas alterações e bloqueio de usuários após tentativas inválidas de acesso.

Facilidade de utilização do sistema

Sistemas de fácil utilização O sistema INFOCRED é de fácil utilização e a instituição dispõe de manuais *on-line*. Os funcionários são treinados para a utilização dos recursos básicos do sistema, mas necessitam de cursos avançados, de modo que minimize o uso do INFOCRED, obtendo dessa forma uma quantidade maior de informações necessárias para tomada de decisões operacionais, sem perda desnecessária de tempo.

Plano de informática e melhoria do sistema

O CEAPE / PI não possui um plano de contingência formalizado e desenvolvimento da área de informática, com planos de melhoria e expansão do sistema, políticas de segurança para a área de tecnologia de informações, o que aumenta os riscos operacionais, em particular com a saída do atual administrador de sistemas, caso isso ocorra.

Apesar da distância da *software-house* (*Include*, localizada na Bahia), a instituição procedeu a constantes aperfeiçoamentos do sistema para atender às suas reais necessidades e garantir a consistência das informações disponibilizadas.

Competência da equipe encarregada do sistema

Administrador de Sistemas com a competência necessária para o CEAPE / PI A instituição dispõe de profissionais com suficientes capacidades para a área de informática. Conta com um profissional administrador de sistemas por período integral, por isso não corre o risco de ocorrerem problemas no sistema sem que os mesmos sejam resolvidos a tempo para se evitarem perdas de dados e paralisação de operações. O sistema INFOCRED não é complexo, todavia, é necessário um constante monitoramento dos usuários a fim de se detectar possíveis falhas referentes à má utilização dos computadores e *softwares* instalados.

Informação sobre atividades

Qualidade da informação

Informações completas com operações refinanciadas segregadas O CEAPE / PI dispõe de boas informações sobre as atividades. O sistema gera informações sintéticas e analíticas. A inadimplência é detectada com rapidez, no primeiro dia útil posterior ao vencimento da parcela do cliente. O sistema dispõe de controle para identificar e segregar operações refinanciadas na carteira ativa de empréstimos.

Difusão da informação

Os relatórios e as informações sobre características da carteira são adequados e tempestivamente divulgados ao colegiado gestor da instituição. A informação é difundida na instituição via telefone, *e-mails*, comunicados e memorandos. Tais meios de comunicação têm-se demonstrado eficientes, uma vez que o Estado do Piauí é pequeno, apresentando dessa forma distâncias não tão grandes entre os postos de atendimento e a sede da instituição.

Informação contábil e acompanhamento financeiro

Qualidade da informação

Informações contábeis confiáveis e claras 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 que mensalmente são conciliadas não gerando apontamentos pela auditoria anual de balanço.

Acompanhamento financeiro e competências do Departamento Contábil e Financeiro

Boa análise financeira A gerência financeira realiza análises suficientes e adequadas em virtude de sua capacitação técnica e existência de indicadores financeiros e contábeis confiáveis. As informações contábeis de receitas e despesas vêm sendo passadas aos gerentes de postos de atendimento, demonstrando ser uma importante ferramenta para controle e monitoramento do desempenho financeiro desses postos.

Riscos: análise e controle

Procedimentos e Controles Internos

Separação das tarefas e decisão de modo que minimize os riscos

Adequada segregação de tarefas Apesar de as decisões administrativas serem centralizadas na diretoria executiva, existe um bom nível de segregação de funções para as rotinas operacionais, como segregação das operações de concessão e aprovação de créditos e existência de comitês de análises creditícias. As tarefas operacionais são claramente definidas pelo plano de cargos e salários.

Limites dos poderes

Alçadas estabelecidas para descentralizar e facilitar a concessão de créditos O CEAPE / PI estabeleceu a boa prática do uso de alçadas às gerências para a aprovação de créditos, o que veio a facilitar e agilizar o processo creditício, além de minimizar seus riscos relacionados. Não existem alçadas estabelecidas para a emissão de cheques, exceto a obrigatoriedade da assinatura do presidente com o primeiro ou segundo tesoureiro. No caso de ausência do presidente, o vice pode assinar os cheques, desde que também acompanhado do primeiro ou segundo tesoureiro.

Controles sistemáticos

Boas práticas de controles sistemáticos Existem boas práticas de controles sistemáticos do desempenho. Os controles internos existentes e resultados operacionais da instituição são discutidos mensalmente pelo colegiado gestor e a cada dois meses com as gerências dos postos de atendimento. Uma vez por ano essas reuniões contemplam todos os demais funcionários da instituição. São monitorados mensalmente os indicadores para acompanhamento 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.

Auditoria interna

Reflexão sobre os riscos e cadeias de controle integradas

Cultura voltada para prevenção de riscos A instituição demonstra cultura organizacional voltada para identificação e avaliação de riscos com conseqüente implementação de controles preventivos e detectivos, elaboração de manuais atualizados e projetos de ferramentas para avaliação de riscos e sua minimização. Trabalhos de auditoria interna realizados por um membro do Conselho Gestor são exemplo de uma boa cultura organizacional para prevenção de riscos.

Organização e meios para auditoria interna

Trabalho de auditoria interna de carteira realizada pela Audiper insuficiente O CEAPE / PI não conta com uma estrutura específica e formal de auditoria interna. Possui, todavia, procedimentos de auditoria da carteira, realizando controles por ciclos operacionais. As auditorias são realizadas pelos membros do conselho gestor (diretoria executiva e gerentes). Deve-se ressaltar que estes procedimentos são aplicados na sede e, de forma esporádica, nos postos de atendimento o que é aceitável pelo tamanho e porte da instituição, que não suportaria a manutenção de uma equipe de auditoria interna. As auditorias realizadas são formalizadas em relatórios enviados à Diretoria Executiva que toma as medidas corretivas sempre que necessário.

Existência de rotinas para auditoria interna A instituição possui práticas de auditoria interna e também utiliza serviços de consultores externos habitualmente, como os trabalhos de auditoria de carteira realizados em 2003 feita pela empresa que elabora a auditoria de balanço, a Audiper Auditores Independentes S/C. Ressaltamos que a auditoria de carteira focou principalmente dados da contabilidade, com insuficientes análises da metodologia creditícia e dos controles internos das operações.

Atividades

Gestão da carteira

Seleção dos clientes

Metodologia creditícia adaptada ao setor informal O CEAPE / PI está adotando uma metodologia creditícia adaptada ao setor informal que corresponde a 96% de seus clientes, com créditos médios de R\$ 722 condizentes com os patamares da região nordeste do Brasil. A avaliação do risco está baseada em levantamento socioeconômico dos clientes e de seus negócios. Avalia-se a capacidade e a vontade de pagamento do cliente por meio de seus dados econômicos / financeiros e cálculos de fluxos de caixa pessoais. A visita do cliente inclui também entrevistas com vizinhos e conversas com fontes de referência pessoais e comerciais do entrevistado.

A aplicação dos procedimentos não e rigorosa e homogênea Todavia a melhoria da qualidade da carteira requer uma aplicação rigorosa e homogênea dos procedimentos estabelecidos, bem como adaptações contínuas na metodologia creditícia aplicada. O CEAPE / PI está consciente do trabalho que resta fazer neste sentido para melhorar a qualidade de sua carteira. No momento, as deficiências identificadas na aplicação dos procedimentos não apresentam um risco maior, pelo tamanho da instituição. Todavia, com o crescimento da carteira e da rede de atendimento, esta deficiência tende a se tornar um risco mais importante.

Acompanhamento da carteira

Monitoramento efetivo da carteira pelos técnicos de crédito Os técnicos de crédito e os gerentes dos postos de atendimento efetuam o acompanhamento da carteira vencida, por meio de um bom sistema de informação, que indica a situação dos clientes de forma rápida e eficiente. Em razão de existirem metas a serem alcançadas quanto à quantidade de clientes e desempenho da carteira, o monitoramento se torna necessário para os técnicos de crédito. Todavia não realizam sistematicamente um acompanhamento regular dos clientes antes de qualquer atraso no pagamento das parcelas.

Gestão da inadimplência e indicadores de acompanhamento da qualidade da carteira

Gestão de inadimplência insuficiente A gestão da inadimplência busca por certo uma qualidade adequada da carteira, através de progressivas formas de cobrança dos clientes. No caso de atrasos de pagamento, inicialmente no primeiro dia é feito um contato telefônico do técnico de crédito ao cliente. Após cinco dias é enviada ao cliente uma carta de lembrete da dívida e feita uma visita do técnico de crédito para apurar o porquê do atraso. Com 15 dias é enviada uma carta advertência e em vinte e cinco dias de atraso é enviada uma carta informando da possibilidade de negativação do cliente no SPC (Serviço de proteção ao Crédito) após 30 dias do vencimento do crédito. Estes procedimentos não têm se mostrado verdadeiramente suficientes já que a taxa de inadimplência e perdas sobre empréstimos vem crescendo.

Refinanciamentos existem mas com suficientes controles Somente para casos justificados são feitos refinanciamentos, desde que analisados e aprovados pelo gerente do posto de atendimento e diretor executivo. A instituição possui encargos financeiros de inadimplência, dentro da média do setor, tendo multa por atraso de pagamento de 2% e juros de mora de 0,17% ao dia.

Competências dos técnicos de crédito

Técnicos de crédito possuem conhecimentos adaptados às suas funções Os técnicos de crédito possuem, no mínimo, formação secundária, sendo que parte deles cursa ou já cursou instituições de ensino superior, o que lhes facilita adquirir os conhecimentos necessários a um bom gerenciamento de carteira. Passaram por um treinamento inicial básico de um mês, realizado habitualmente pelas gerências dos postos, baseado em atividades práticas

da metodologia creditícia e nos manuais gerais da instituição. Iniciam suas atividades em campo supervisionados pelo gerente do posto de atendimento ou por um técnico de crédito mais experiente.

Regras globais de gestão da carteira

Parâmetros globais de concessão de empréstimos A concessão de empréstimos segue parâmetros globais que são estabelecidos formalmente pela diretoria executiva 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 de negócios.

Mercado, concorrência, promoção e vantagens competitivas

Bom posicionamento de mercado Apesar de um entorno competitivo (Crediamigo do Banco do Nordeste) a instituição dispõe de um bom posicionamento de mercado. A taxa de retenção de clientes foi razoável em dezembro de 2003, ficando em 61%, acima da média brasileira de 50%. Os motivos principais dessa taxa de retenção está na tradição de negócios com a instituição e o diferencial de atendimento oferecido, inclusive com consultorias informais de negócios realizadas pelos técnicos de crédito e juros mais baixos do que os praticados em financeiras.

A instituição decidiu orientar sua estratégia de marketing de forma adequada, privilegiando seus antigos clientes. Em razão do alto custo das propagandas veiculadas em TV, a instituição decidiu reduzir esta estratégia já que, na maioria dos casos, os novos clientes chega à instituição por indicações de clientes antigos. Depois dessa constatação, a instituição decidiu promover sorteios de brindes anuais aos clientes que indicassem novos clientes.

Carteira em risco

Taxa de perdas sobre empréstimos

	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003
Número de clientes ativos	2.384	2.976	3.200
<i>Evolução</i>	N/A	24,8%	7,5%
Carteira ativa em fim de período (euros)	482.545	437.497	446.185
<i>Em reais</i>	1.158.109	1.531.239	1.606.267
<i>Evolução em reais</i>	N/A	32,2%	4,9%
Carteira média no período (euros)	504.394	360.901	409.395
Empréstimo médio no desembolso (em reais)	640	688	722
Carteira em risco 31 – 180 dias	4,8%	2,8%	2,7%
Carteira em risco 180 – 365 dias	0,0%	0,0%	0,0%
Créditos Renegociados	0,5%	0,3%	0,0%
Taxa de perda sobre empréstimos	4,9%	6,6%	6,6%

O valor da carteira ativa tem aumentado desde 2001 até 2003: ocorreu aumento de 32,2% de 2001 para 2002, em razão principalmente de o CEAPE / PI ter começado a implementar a estrutura de pontos de atendimento em sua rede, abrindo os pontos de Demerval Lobão e Altos, além de ter aberto um novo posto de atendimento na cidade de Piripiri.

Em 2003 a instituição também abriu os pontos de atendimento de Monsenhor Gil e União, além do novo posto de atendimento na cidade de Campo Maior. Mesmo assim, o aumento na carteira não foi tão significativo quanto o obtido em 2002, em razão dos novos pontos de atendimento terem sido abertos no segundo semestre do ano, ainda não obtendo, dessa forma, sua maturidade operacional.

A instituição tem obtido reduções na sua carteira em risco desde 2001, mas apresenta elevado índice de perda de carteira:

- ❑ O índice de carteira em risco de 31 a 180 dias diminuiu de 4,8% em 2001 para 2,8% em 2002 e 2,7% em 2003;
- ❑ Os créditos renegociados sofreram redução passando de 0,5% em de 2001 para 0,3% em 2002 e zero em 2003 e
- ❑ O seu percentual de carteira castigada tem se mantido estável após uma alta de 2001 para 2002. Em 2001 o percentual de carteira castigada era de 4,9%, subiu para 6,6% em 2002 mantendo-se em 2003 com o mesmo percentual. Esse indicador reflete a existência de vários créditos que ultrapassam os seis meses sem serem recuperados.

A instituição está ciente da necessidade de se reduzirem os índices de carteira castigada e para isso tem desenvolvido melhorias na metodologia creditícia aplicada e constantes aperfeiçoamentos técnicos de seu quadro de funcionários.

Cobertura do risco de crédito

Cobertura das provisões

Provisões suficientes para prevenção de riscos de inadimplência Com base no sistema INFOCRED, a instituição elabora provisões para devedores duvidosos. Os castigos da carteira ocorrem nos meses de junho e dezembro, com créditos que tenham pelo menos uma parcela em atraso há mais de 180 dias.

Faixa de Atrasos	% de provisão para carteira normal	% de provisão para carteira renegociada
em dia	-	10%
de 1 a 30 dias	10%	50%
de 31 a 60 dias	20%	60%
de 61 a 90 dias	30%	75%
de 91 a 180 dias	60%	75%
acima de 181 dias	100%	100%

A metodologia de cálculo de provisões para perdas, estabelecida e exigida pelo CEAPE Nacional, é suficiente para a cobertura da carteira em risco da instituição, porém o CEAPE / PI, dispõe de recursos próprios suficientes para a cobertura do risco de inadimplência, conforme demonstrado a seguir:

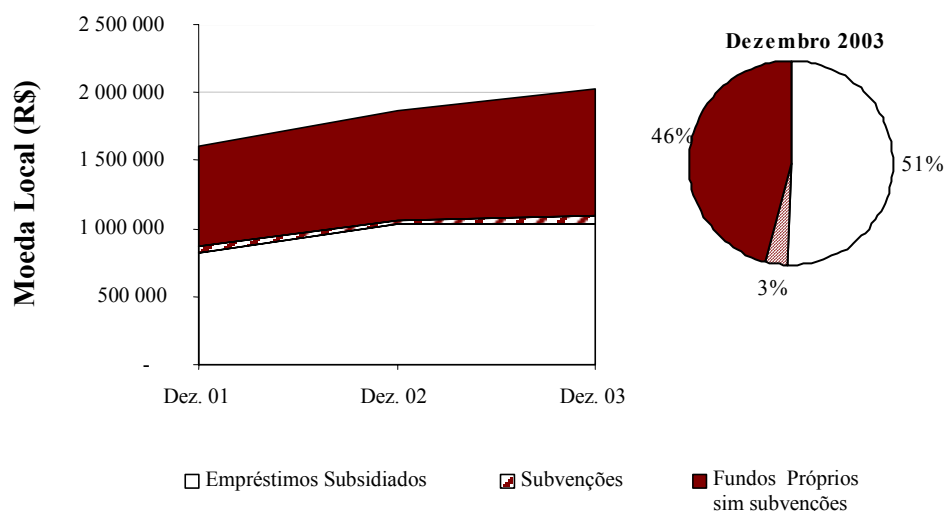
	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003
Índice de cobertura de risco (Sem considerar créditos renegociados) da carteira em risco a mais de 31 dias	58,8%	63,1%	47,3%
Carteira em risco 31 – 365 sem provisões / fundos próprios	8,6%	5,4%	5,8%

Cobertura pelas garantias

Garantias baseadas no crédito solidário e avalistas As garantias que a instituição exige para concessão de créditos estão baseadas em créditos solidários e no uso de avalistas. Essas garantias estão adaptadas ao público alvo da instituição. Em dezembro de 2003, sua carteira contava com aproximadamente 83,5% de créditos garantidos por crédito solidário e 16,5% por meio de avalistas. A instituição não exige garantias reais.

Financiamento e liquidez

Estratégia de financiamento



Composição dos principais empréstimos ativos em junho de 2004						
Provedor	Valor principal (R\$)	Data Empréstimo	Carência	Vencimento	Encargos	Qtde. parcelas
BID	1.026.368	25.02.1998	Oito anos	25.02.2023	1% ao ano, com pagamento sem ajuste da taxa de câmbio	34 parcelas semestrais
CEAPE / BA	100.000	09.05.2003	Seis meses	09.05.2004	1,2817% ao mês	02 parcelas semestrais
SEBRAE Nacional	100.000	15.01.2004	Três anos	15.01.2012	Juros de acordo com a TJLP	32 parcelas mensais

Principal fonte de recursos vinculada ao BID 91% das fontes de recursos de terceiros do CEAPE / PI, até dezembro de 2003, provem do BID, com condições contratuais vantajosas (prazo de carência para início dos pagamentos sem taxas cambiais), diferenciadas da média praticada no mercado financeiro brasileiro de varejo. O restante dos recursos, 9%, é originário do CEAPE / BA com juros de 1,2817% ao mês, inferiores aos praticados pelo mercado financeiro nacional. Em janeiro de 2004, o CEAPE / PI obteve um empréstimo do SEBRAE Nacional, condicionado à concessão de créditos, no valor de R\$ 100.000 com juros de acordo com a TJLP (indicador da taxa básica de juros estabelecida pelo Banco Central do Brasil), que em dezembro de 2003 correspondia a uma taxa de 12% a.a.

Procedimentos de gestão ativo / passivo

Não identificamos riscos na gestão Ativo / Passivo Não identificamos riscos na gestão ativo / passivo. Tendo como característica a atividade de fomento, as condições contratuais das operações de crédito do BID não oferecem riscos financeiros significativos por serem em reais, ou seja, não apresentam risco cambial. Não existem riscos de prazos de pagamento, pois os empréstimos do BID se caracterizam por taxa de juros fixa, operações de longo prazo e estabelecimento de prazos de carência para o início dos pagamentos. Quanto aos empréstimos do CEAPE / BA e SEBRAE, as condições são

vantajosas comparando-se às taxas de juros dos bancos comerciais, estimadas em 25% ao ano e carências concedidas.

A instituição tem tido indicadores de alavancagem financeira próximos de 1,8 durante todo o período analisado, não demonstrando mudanças significativas em seu quadro de gestão dos passivos que prioriza a utilização de recursos de terceiros para a concessão de empréstimos.

Procedimentos para planejamento e estratégia de financiamento

Há necessidade atual de financiamentos Em dezembro de 2003, o CEAPE / PI não necessitava de novos financiamentos em curto prazo para manutenção de sua carteira atual de créditos, todavia de acordo com o potencial de clientes apurado na pesquisa do CEPRO, novos financiamentos se fazem necessários. Apesar da liberação de R\$ 200.000 do CEAPE Nacional, ocorrido no primeiro semestre de 2004, esses recursos até junho do mesmo ano já haviam sido totalmente utilizados para a concessão de empréstimos. Há, portanto, uma clara necessidade de financiamento para alimentar o crescimento da carteira dos postos já abertos.

Segurança da liquidez

Segurança física

Procedimentos de segurança adequados A segurança física da liquidez da instituição está assegurada pois é prática do CEAPE / PI a emissão de boletos bancários pelo sistema de cobrança bancária da Caixa Econômica Federal, aos seus clientes para empréstimos inferiores a R\$ 1.000, de modo que as parcelas dos créditos concedidos possam ser pagas em instituições financeiras. No caso de empréstimos superiores a R\$ 1.000, o CEAPE / PI adota como prática o recebimento de cheques pré-datados dos clientes, que são mantidos em cobrança bancária pela Caixa Econômica Federal. Esses procedimentos reduzem o risco de perdas ou desvios ocasionados pelo manuseio de dinheiro em espécie por funcionários. O recebimento de pagamentos em espécie na sede do CEAPE / PI e nos postos de atendimento ocorre somente em situações extraordinárias como pagamentos de créditos inadimplentes ou até castigados, mas tal atividade é muito rara. Mesmo assim, o CEAPE / PI dispõe de sistema de monitoramento e segurança 24 horas por dia com a utilização de alarmes.

Previsão das necessidades de liquidez

Instituição sem riscos de Liquidez em curto prazo A instituição controla adequadamente sua liquidez. A diretoria executiva somente aprova a concessão de novos empréstimos e estabelece metas de acordo com a disponibilidade de recursos da instituição e com base em seus resultados operacionais. A gestão da tesouraria do CEAPE / PI obteve como resultado de aplicações financeiras de suas sobras de caixa um percentual acima de 12% ao ano. Porém não tem sido prática do CEAPE / PI aplicar suas sobras de caixa, pois nos últimos três anos manteve em média valores superiores a R\$ 150.000 nas suas contas bancárias, sem a devida remuneração por aplicações financeiras.

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	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003
Liquidez Corrente (Ativo Circulante / Passivo Circulante)	7,4	11,9	7,0

Os índices positivos de liquidez corrente resultam do fato de o prazo médio de concessão das operações de crédito serem curtos e os empréstimos do BID, sua maior fonte de recursos, estar em grande parte classificado no passivo de longo prazo. Destacamos que a liquidez de curto prazo da instituição possui controles baseados na elaboração de fluxos de caixa diários e mensais que detectam as necessidades de caixa.

Eficiência e rentabilidade

Matriz de análise da eficiência e rentabilidade	Dez. 2000	Dez. 2001	Dez. 2002	
Produtividade do pessoal	92	114	123	Clientes ativos / Funcionários (fim do período)
Produtividade dos técnicos de crédito	199	198	188	Clientes ativos / agentes de crédito (fim do período)
Rentabilidade dos ativos	2,0%	1,7%	(6,8)%	Receitas líquidas operacionais antes de ajustes / Total ativos médios
<i>Ajustado</i>	(10,0)%	(8,2)%	(18,1)%	ROA após ajustes
Rentabilidade do patrimônio	5,5%	4,5%	(18,4)%	Receitas líquidas operacionais antes de ajustes / Total patrimônio médio
<i>Ajustado</i>	(27,8)%	(22,4)%	(49,3)%	ROE ajustado
<i>Dívida / Patrimônio</i>	1,8	1,7	1,7	Total dívidas / Total patrimônio (fim do período)
Rendimento da carteira	64,9%	74,1%	68,3%	Receitas da carteira / Carteira ativa bruta média de 13 meses
Índice de custos operacionais	55,1%	61,7%	67,3%	Custos operacionais / Carteira ativa bruta média sobre 13 meses
Índice de custo de financiamento	2,1%	3,2%	2,9%	Juros e despesas com financiamento/ Carteira ativa bruta média sobre 13 meses
Índice de custo por provisões	4,6%	5,6%	5,5%	Resultado líquido de provisões / Carteira ativa bruta média sobre 13 meses
Custo dos ajustes	16,0%	13,6%	15,0%	Total dos ajustes / Carteira ativa bruta média sobre 13 meses
Valor da carteira ativa / Total ativos	72,0%	82,1%	79,3%	Carteira ativa líquida (fim do período) / Total ativos
Auto-sustentabilidade operacional	104,2%	103,2%	88,4%	Receitas operacionais/(Custos operacionais+ custos financeiros + custos de provisões)
Auto-sustentabilidade financeira	83,1%	86,8%	74,1%	Auto-sustentabilidade operacional após ajustes

Produtividade decrescente

Produtividade do pessoal

A produtividade de pessoal obteve um aumento de 8% entre dezembro de 2002 e dezembro de 2003, ficando em 123 créditos por funcionários da instituição. Apesar disso ainda está inferior ao padrão de 141 do MBB para a região⁸. Quanto à produtividade dos técnicos de crédito, ela está acima do patamar médio do Brasil, de 150 créditos ativos, mas esse índice apresentou redução, passando de 198 para 188 de dezembro de 2002 para 2003, em razão dos dois novos pontos de atendimento, abertos no segundo semestre de 2003, que ainda por não terem chegado a sua maturidade operacional, impactam negativamente na produtividade dos técnicos de crédito.

⁸ O indicador do MBB de julho de 2003 é o resultado de dados estatísticos / financeiros de 10 instituições da América Latina, com saldo da carteira ativa por clientes inferior a 20% do PIB *per capita*, sendo elas: duas do Brasil (Vivacred e Visão Mundial), uma do Chile (Credicoop), uma da Guatemala (FINCA – GTM), uma do Haiti (FINCA - HTI), uma de Honduras (Adelante), uma do México (5 de Mayo), duas do Peru (FINCA – PER e ProMujer – PER) e uma da Venezuela (BanGente).

A estratégia de incremento da produtividade do CEAPE / PI é discutível. A instituição pretende atender potenciais clientes em cidades nas quais a rede de atendimento ainda não chegou, por meio da abertura de novos pontos de atendimento, aumentando assim a carteira de créditos e número de clientes, desde que se obtenha recursos por meio de parcerias ou novos financiamentos. Tal fato já começou a dar resultados, pois o CEAPE / PI obteve um aumento de 32% em sua carteira entre 2001 e 2002 e 5% em 2003. No entanto, de acordo com as pesquisas de mercado elaboradas, existe um grande potencial de clientes a serem atendidos onde já existe a rede de atendimento da instituição.

Dessa forma aumentos na produtividade dos técnicos de crédito e tamanho da carteira são possíveis, sem a necessidade da abertura de novos postos e pontos de atendimento que impactariam nos custos operacionais do CEAPE / PI.

Rendimento da carteira e taxa de juros demandados ao cliente

Rendimento decrescente A rentabilidade da carteira passou de 74,1% em dezembro de 2002 para 68,3% em 2003. Tal redução ocorreu principalmente pela redução dos juros cobrados no período. A taxa de juros que a instituição cobra para o crédito normal é de no máximo 3,5% ao mês. Esses juros estão abaixo dos patamares cobrados pelas IMFs do Nordeste.

Índice de despesas operacionais

Índice de despesas operacionais com tendência de aumento devido aos gastos com a abertura de novos postos e pontos de atendimento O índice de custos operacionais, dos anos de 2001, 2002 e 2003, apesar de estarem abaixo do grupo referência, de 98% do Microbanking Bulletin (MBB) grupo 15 - LA Small Low* tem apresentado tendência de elevação: passou de 55% para 62% de dezembro de 2001 para 2002, ficando em 67% em 2003. Essa elevação em 2003 ocorreu principalmente em função de suas despesas operacionais terem aumento em 28% no período de 2002 para 2003 e o valor da carteira bruta média ter aumentado apenas 17%. O aumento das despesas ocorreu principalmente com gastos de marketing com propagandas de TV e consultorias para o desenvolvimento de planos de ação e estudos de mercado. Lembramos que a abertura de novos postos e pontos de atendimento também está fazendo com que a instituição apresente elevados índices de custos operacionais e, como resultado de todos esses fatores, foi gerado um déficit operacional de R\$ 22.247. A instituição está ciente que os gastos com propaganda em TVs são muito caros e que de acordo com as pesquisas de mercado realizadas, não dão o devido retorno e, por isso, tal prática será diminuída.

Índice de custos de financiamento

Baixos custos de financiamentos em razão de carências e baixas taxas de juros O índice de custos de financiamentos manteve-se praticamente estável, apresentando ligeira queda entre 2002 e 2003, passando de 3,2% para 2,9%. Esses índices são baixos e estão estáveis, em razão da existência de carência para os pagamentos de empréstimos do BID e baixas taxas de juros. Lembramos que existe a tendência de aumento desses índices a partir de 2006, em virtude do início dos pagamentos dos empréstimos BID.

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

O índice de provisões para perdas tem se mantido estável, ficando no patamar de 5,5% nos anos de 2002 e 2003. Isso se deveu ao fato de a carteira em risco ter se mantido estável no período de 2002 e 2003 em torno de 2,7%.

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;

* CF nota 8.

- ❑ **ajustes para custo de fundos** consistem na estimacão do custo que IMF teria para se refinancear no mercado (empréstimos comerciais). Este ajuste neutraliza os benefícios conseguidos com os financiamentos e empréstimos subsidiados e
- ❑ **ajustes para provisões**, destinados a realizar provisões conforme os *standards* internacionais fixados pelo MicroBanking Bulletin, numa preocupao de homogeneizao internacional.

Altos ajustes em decorrência dos custos de financiamento ajustados Os ajustes são altos em decorrência dos custos de financiamento ajustados: o mercado financeiro no Brasil traz muitas dificuldades para uma IMF captar recursos, tendo em vista os altos juros cobrados pelos bancos comerciais (3 a 5% ao mês), o que prejudicaria a sustentabilidade da instituio. O ndice de ajustes subiu de 13,6% em dezembro de 2002 para 15,0% em 2003, em razão do aumento nas taxas de juros cobradas pelos bancos comerciais no Brasil, ocorridas até dezembro de 2003, se comparadas com os anos anteriores. Lembramos que as taxas de juros têm sofrido redues graduais desde o fim de 2003, o que no futuro influenciar positivamente nos indicadores de ajustes.

Dinamismo da gestão dos ativos: Carteira ativa / Ativos

A instituio demonstra razoável ndice de utilizao de seus ativos produtivos na concessão de empréstimos a clientes: 72% em dezembro de 2001, 82% em 2002 e 79% em 2003. O ndice poderia ser maior caso fosse utilizada parte dos recursos disponíveis nas contas bancárias, que em dezembro de 2003 eram superiores a R\$ 180.000.

Auto-sustentabilidade operacional e financeira

Instituio não  auto-sustentável, possuindo uma tendência negativa A auto-sustentabilidade operacional do CEAPE / PI tem se reduzido de maneira preocupante, passando de 104% em dezembro de 2001 para 103% em 2002 e 88% em dezembro de 2003, devido aos seus altos custos operacionais vinculados a abertura de novos postos e pontos de atendimento, além de campanhas de marketing em TVs. Apesar de o ndice de auto-sustentabilidade operacional ser de 88%, ainda é superior ao estabelecido no grupo de referência de 79%.

A forte reduo na rentabilidade constatada nos exercícios anteriores está vinculada a uma estratégia de expansão demasiadamente ambiciosa, que não permitiu a obteno de economias de escala. Mesmo assim, os custos de abertura dos novos postos de atendimento foram subsidiados pelo SEBRAE. Os fortes gastos em marketing relacionados a propagandas veiculadas em TVs não dão o devido resultado conforme constatado pelas pesquisas de mercado do CEPRO.

Rentabilidade dos ativos antes dos ajustes (ROA)

Rentabilidade futura vinculada  necessidade de aumentar a clientela A instituio tem apresentado decréscimos nos índices de rentabilidade de dezembro de 2001 para 2002, passando de 2,0% para 1,7% respectivamente e (6,9)% em 2003. Isso ocorreu em virtude do menor aumento do valor da receita líquida operacional nos anos de 2001 e 2002, comparada com o total de ativos médios, além de um déficit operacional de R\$ 22.247 no primeiro semestre de 2003.

Rentabilidade do patrimônio e ndice de dvidas sobre fundos próprios (ROE)

O ROE foi reduzido de 4,5% para (18,4)% de dezembro de 2002 para 2003, em um ritmo superior ao ROA, em decorrência da alavancagem da instituio. A instituio apresentou alavancagem financeira de 1,7%, próximo aos índices encontrados no Brasil (2,0% a 4,0%). O ndice ROE ajustado em dezembro de 2003 ficou em (49,3)%, inferior ao estabelecido pelo MBB (MicroBanking Bulletin) de (25,2)%.

Evolução da rentabilidade

A melhora da rentabilidade do CEAPE / PI, somente ocorrerá com aumentos em sua carteira de créditos, queda da sua carteira em risco / castigada e controle dos seus atuais custos operacionais. De acordo com os estudos de mercado realizados, existe ainda um grande potencial de clientes a serem atendidos pela rede atual, demandando tão somente um aumento da produtividade dos atuais técnicos de crédito.

Como a instituição ainda não tem a meta formal de abrir novos postos e pontos de atendimento em 2004 e também está ciente da necessidade de não se efetuarem mais gastos com propaganda em TVs, existe a tendência de se melhorar o atual patamar de rentabilidade do CEAPE / PI, desde que acompanhado de uma melhora na produtividade de seus técnicos de crédito.

Anexos

Demonstrações financeiras e notas explicativas

Balança	Notas	Reais			Euros			Evolução (reais)	
		CEAPE / PI	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003	An1-An2
ATIVOS		1.608.103	1.865.811	2.025.603	670.043	533.089	562.667	16%	9%
Ativos Curto Prazo		1.477.766	1.727.648	1.824.401	615.736	493.614	506.778	17%	6%
Caixa e Bancos		240.522	169.074	182.572	100218	48.307	50.714	(30)%	8%
Aplicações de curto prazo		43.493	2.431	6.977	18.122	694	1.938	(94)%	187%
Carteira Empréstimos Líquida (somente Principal)		1.158.110	1.531.239	1.606.267	482.545	437.497	446.185	32%	5%
<i>Carteira Curto Prazo Bruta</i>		<i>1.187.441</i>	<i>1.554.911</i>	<i>1.626.495</i>	<i>494.767</i>	<i>444.260</i>	<i>451.804</i>	<i>31%</i>	<i>5%</i>
<i>Reservas Empréstimos Incobráveis (Provisões)</i>		<i>29.331</i>	<i>23.672</i>	<i>20.228</i>	<i>12.222</i>	<i>6.763</i>	<i>5.619</i>	<i>(19)%</i>	<i>(15)%</i>
Outros Ativos Curto Prazo	1	35.641	24.904	28.585	14.851	7.116	7.941	(30)%	15%
Ativos Longo Prazo		130.337	138.163	201.202	54.307	39.475	55.889	6%	46%
Ativos Fixos Líquidos	2	130.337	138.163	201.202	54.307	39.475	55.889	6%	46%
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		1.608.103	1.865.811	2.025.603	670.043	533.089	562.667	16%	9%
Passivos		1.027.325	1.171.448	1.287.339	428.052	334.700	357.594	14%	10%
Passivos de curto prazo		198.385	145.081	260.970	82.660	41.452	72.492	(27)%	82%
Fundos de financiamento Curto Prazo (Subsidiados)	3	-	-	183.623	-	-	51.006		
Outros passivos de curto prazo		198.385	145.081	77.348	82.660	41.452	21.485	(27)%	82%
<i>Despesas a pagar a funcionários</i>		<i>27.552</i>	<i>39.578</i>	<i>58.594</i>	<i>11.480</i>	<i>11.308</i>	<i>16.276</i>	<i>44%</i>	<i>48%</i>
<i>Outros</i>	4	<i>170.883</i>	<i>105.503</i>	<i>18.754</i>	<i>71.180</i>	<i>30.144</i>	<i>5.209</i>	<i>(38)%</i>	<i>94%</i>
Passivos Longo Prazo		828.940	1.026.367	1.026.368	345.392	293.248	285.102	24%	0%
Fundos de financiamento Longo Prazo		828.940	1.026.367	1.026.368	345.392	293.248	285.102	24%	0%
<i>Subsidiados (abaixo da taxa comercial)</i>	5	<i>828.940</i>	<i>1.026.367</i>	<i>1.026.368</i>	<i>345.392</i>	<i>293.248</i>	<i>285.102</i>	<i>24%</i>	<i>0%</i>
Patrimônio Líquido		580.778	694.363	738.264	241.991	198.389	205.073	20%	6%
Doações de Ativo Fixo	6	18.430	32.950	109.799	7.679	9.414	30.500	79%	233%
Capital dos fundadores		575.978	637.228	703.376	239.991	182.065	195.282	11%	10%
Capital Doado		34.175	31.661	65.662	14.240	9.046	18.239	(7)%	107%
Ganhos / Perdas sem doações		(47.805)	(7.476)	(140.573)	(19.919)	(2.136)	(39.048)	(84)%	1812%
<i>Ano corrente</i>		<i>1.856</i>	<i>40.329</i>	<i>(133.097)</i>	<i>773</i>	<i>11.523</i>	<i>(36.971)</i>	<i>2073%</i>	<i>(436)%</i>
<i>Ano anterior</i>		<i>(49.661)</i>	<i>(47.805)</i>	<i>(7.476)</i>	<i>(20.692)</i>	<i>(13.659)</i>	<i>(2.077)</i>	<i>(4)%</i>	<i>(84)%</i>

Contas de resultado		Reais			Euros			Evolução (reais)	
CEAPE / PI	Notas	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003	An1-An2	An2-An3
Receitas financeiras (a)		795.179	939.061	1.008.104	331.324	268.303	280.029	18%	7%
Receitas da carteira de crédito (a)		785.393	936.380	1.006.034	327.247	267.537	279.454	19%	7%
<i>Juros recebidos dos créditos</i>		706.514	836.635	890.491	294.381	239.038	247.359	18%	6%
<i>Multas e juros de mora</i>		78.879	99.745	115.543	32.866	28.499	32.095	26%	16%
Receitas de aplicações financeiras		7.566	2.681	2.070	3.152	766	575	(65)%	(23)%
Outras receitas financeiras	1	2.220	-	-	925	-	-	(100)%	
Despesas financeiras (b)		(40.789)	(61.371)	(66.974)	(16.995)	(17.636)	(18.604)	50%	9%
Juros pagos	2	(25.091)	(40.878)	(42.145)	(10.455)	(11.679)	(11.707)	63%	3%
Outras despesas relacionadas aos serviços financeiros	3	(15.698)	(20.493)	(24.829)	(6.540)	(5.857)	(6.897)	31%	21%
Margem financeira (c = a - b)		754.390	877.690	941.130	314.329	250.769	261.425	16%	7%
Despesas Operacionais (d)		(666.843)	(778.806)	(991.804)	(277.851)	(222.516)	(276.169)	17%	28%
Despesas com pessoal		(408.902)	(447.694)	(517.144)	(170.376)	(127.912)	(144.319)	9%	16%
Despesas administrativas		(257.941)	(331.112)	(474.660)	(107.475)	(94.604)	(131.850)	28%	43%
<i>Depreciação</i>		(17.228)	(18.688)	(30.772)	(7.178)	(5.339)	(8.548)	8%	65%
<i>Assessorias, contabilidade externa, auditoria e rating</i>	4	(55.812)	(64.600)	(170.134)	(23.255)	(18.457)	(47.259)	16%	163%
<i>Aluguel, luz, telefone, água, papelaria e outros</i>		(184.901)	(247.824)	(273.754)	(77.042)	(70.808)	(76.043)	34%	10%
Margem operacional sem provisões (e = c - d)		87.547	98.884	(50.674)	36.478	28.253	(14.744)	13%	(154)%
Despesas c/ provisões de empréstimos líquidas (f)		(55.622)	(70.188)	(81.354)	(23.051)	(20.054)	(22.599)	27%	16%
Despesas com provisões		(64.997)	(85.709)	(94.575)	(27.082)	(24.488)	(26.271)	32%	10%
Recuperação de créditos castigados anteriormente		9.675	15.521	13.221	4.031	4.434	3.672	60%	(15)%
Resultado Operacional antes dos impostos e doações (g = e - f)		32.225	28.696	(132.029)	13.427	8.199	(37.343)	(11)%	(568)%
Impostos sobre a renda (h)									
Resultado Operacional antes de doações (i = g - h)		32.225	28.696	(132.029)	13.427	8.199	(37.343)	(11)%	(568)%
Receitas não-operacionais (j)	5	10.904	11.633	316	4.543	3.324	88	7%	(97)%
Despesas não-operacionais (incluindo impostos relacionados) (k)	6	(41.273)	-	(1.383)	(17.197)	-	(384)	(100)%	
Resultado antes das doações (l = i + j - k)	7	1.856	40.329	(133.097)	773	11523	(37.639)	2073%	(436)%
Receitas de doações (m)		52.606	12.005	110.850	21.919	3.430	30.791	(77)%	823%
Resultado (déficit / superávit)		54.462	52.334	(22.247)	22.692	14.953	(6.848)	(4)%	(147)%

Notas Explicativas

Balanco:

1. Adiantamentos e prestações a receber de financiamentos de motos a funcionários.
2. Aquisição de computadores e *softwares* em 2003 com recursos do SEBRAE.
3. Convênio financeiro com o CEAPE / BA e SEBRAE Nacional.
4. Fornecedores a pagar.
5. Empréstimo do BID.
6. Compra de computadores pelo convênio BID e SEBRAE.

Contas de Resultados:

1. Receitas de capacitação de clientes microempreendedores.
2. Despesa de juros pagos ao convênio com o CEAPE / BA.
3. Tarifas Bancárias.
4. Pagamento de manuais ao CEAPE Nacional, estudo de mercado e plano de ação e propaganda na TV.
5. Dedução das alienações dos custos de depreciações de bens imobilizados.
6. Perdas na venda de bens imobilizados.
7. Convênio de cooperação BID e doações SEBRAE Nacional.

Ajustes

Ajustes CEAPE / PI	Reais		
	Dez. 2001	Dez. 2002	Dez. 2003
Ajustes pela inflação = (a-b) x c	34.684	62.915	50.837
a. Valor médio do Patrimônio	580.778	637.570	716.313
b. Valor médio dos ativos fixos	130.337	134.250	169.682
c. Taxa de inflação	7,7%	12,5%	9,3%
Ajustes para custo de fundos subsidiados = (a x b) - c	133.769	85.331	143.240
a. Base de cálculo	918.265	660.778	799.071
b. Taxa comercial dos fundos para emprestar	17%	19%	23%
c. Juros e comissões pagos pelos fundos	25.091	40.878	42.145
Ajustes por subsídios recebidos de graça	200	500	750
a. Assistência Técnica por doadores	-	-	-
b. Outras despesas normais (Aluguel, luz, água, etc)	200	500	750
Ajustes de provisões	24.868	22.529	26.048
para créditos duvidosos	24.868	22.529	26.048
por outros riscos	-	-	-
Outros ajustes	-	-	-
TOTAL	193.520	171.275	220.874
Resultado Líquido antes de doações	32.226	28.696	(132.029)
Resultado Líquido ajustado antes de doações	(161.295)	(142.578)	(352.903)