

# A EXPERIÊNCIA DE CONTROLADORIA EM FUNDOS DE PENSÃO

**Prof. Armando Catelli**

**Prof. Carlos Alberto Pereira**

**Prof. Reinaldo Guerreiro**

**GECON / FIPECAFI**

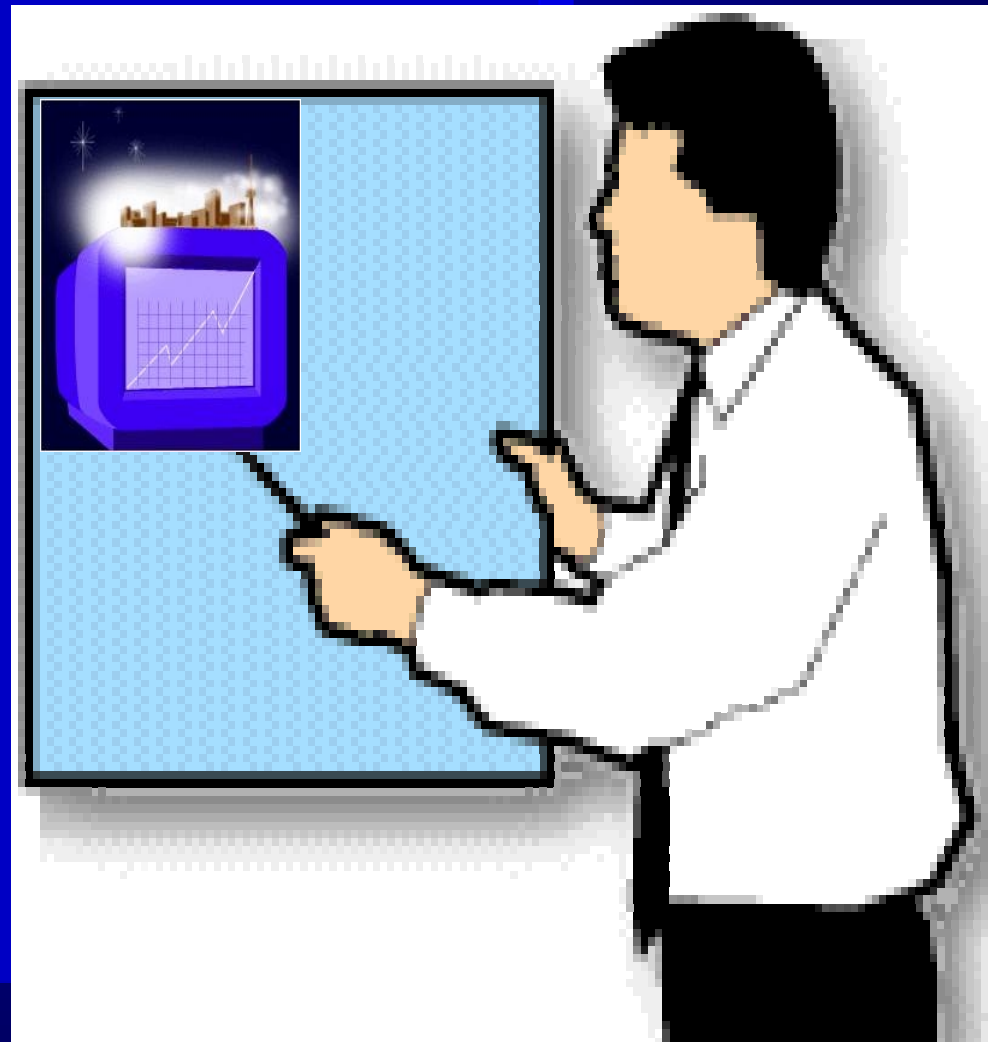
**FEA / USP**

**GECON - FIPECAFI**

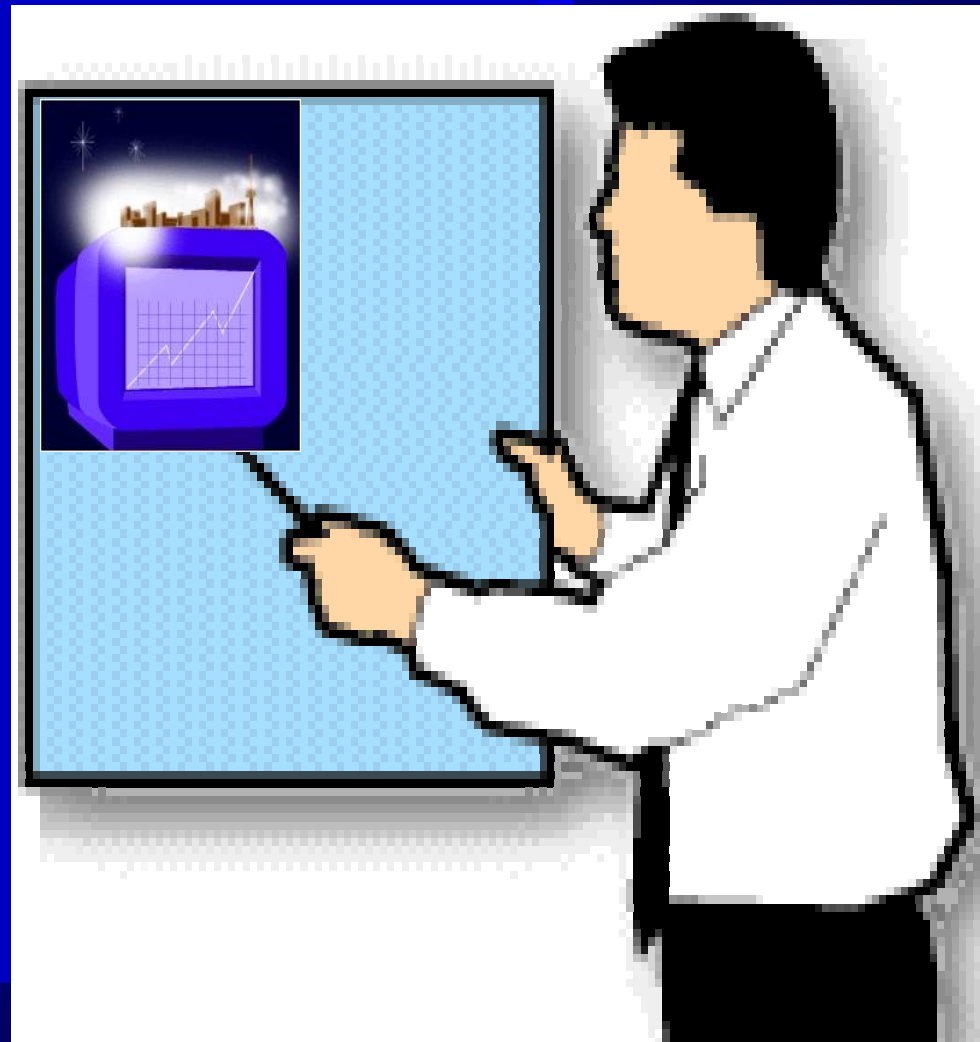


# Sumário

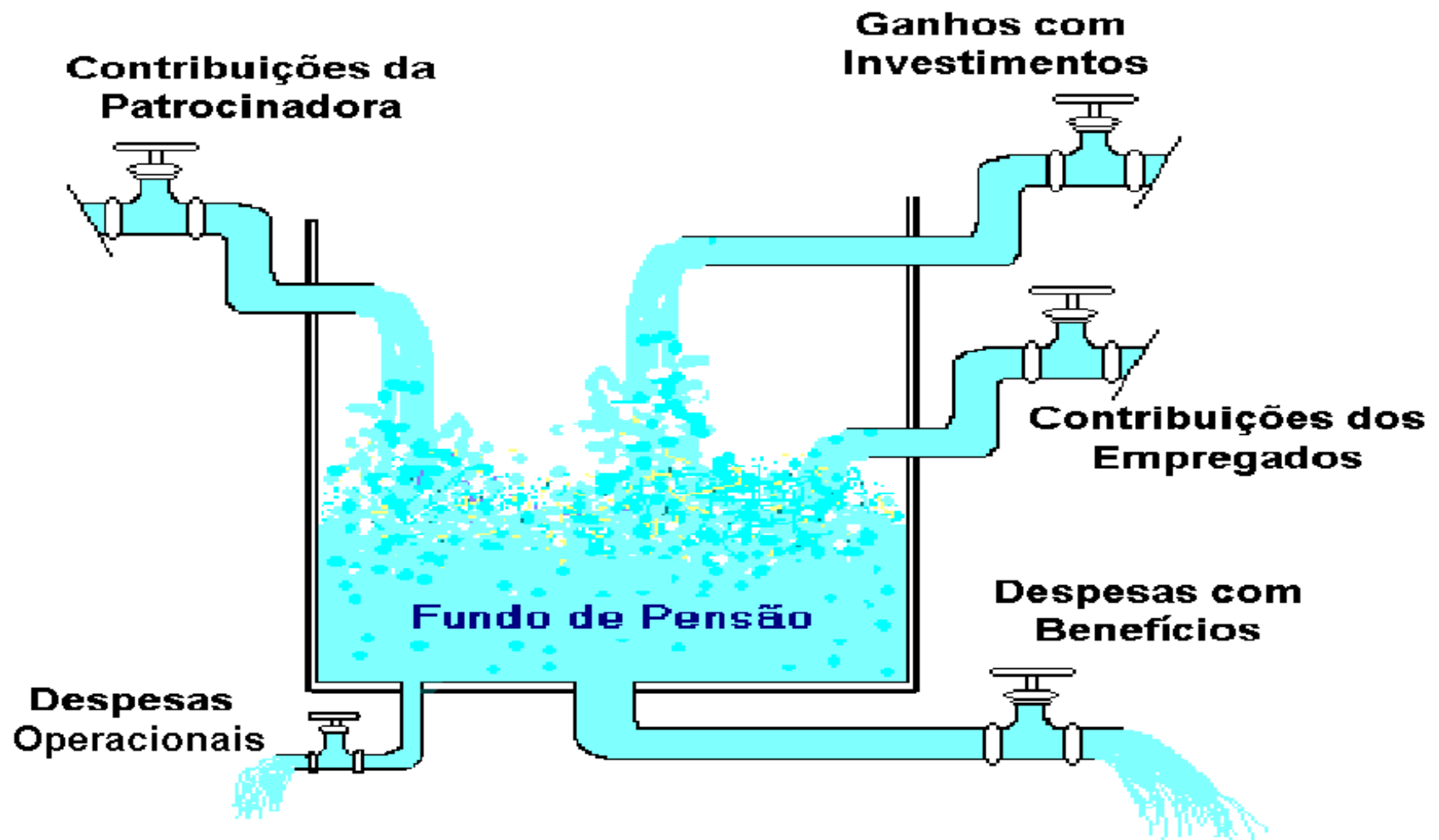
1. Visão Operacional dos Fundos de Pensão
2. Desenvolvimento da Área de Controladoria
3. Desenvolvimento de um Sistema de Informações Gerenciais



# Visão Operacional do Fundo de Pensão



# Visão Operacional de um Fundo de Pensão Fechado



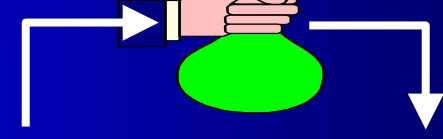
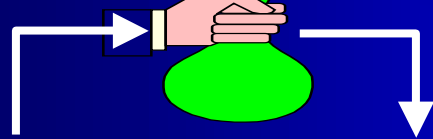
# Entidades e Relacionamentos

## PARTICIPANTES

## MERCADOS FINANCEIROS, IMÓVEIS ETC.

Benefícios      Contribuições

Investimentos      Retorno



Recursos Financeiros

Remuneração

ADMINISTRAÇÃO

Prestação de Serviços

Prestação de Serviços

Remuneração

Remuneração

# Principais Decisões

## SEGURIDADE

- Definição de Planos de Benefícios / Contribuições
- Venda, Manutenção e Pagamento de Planos de Benefícios

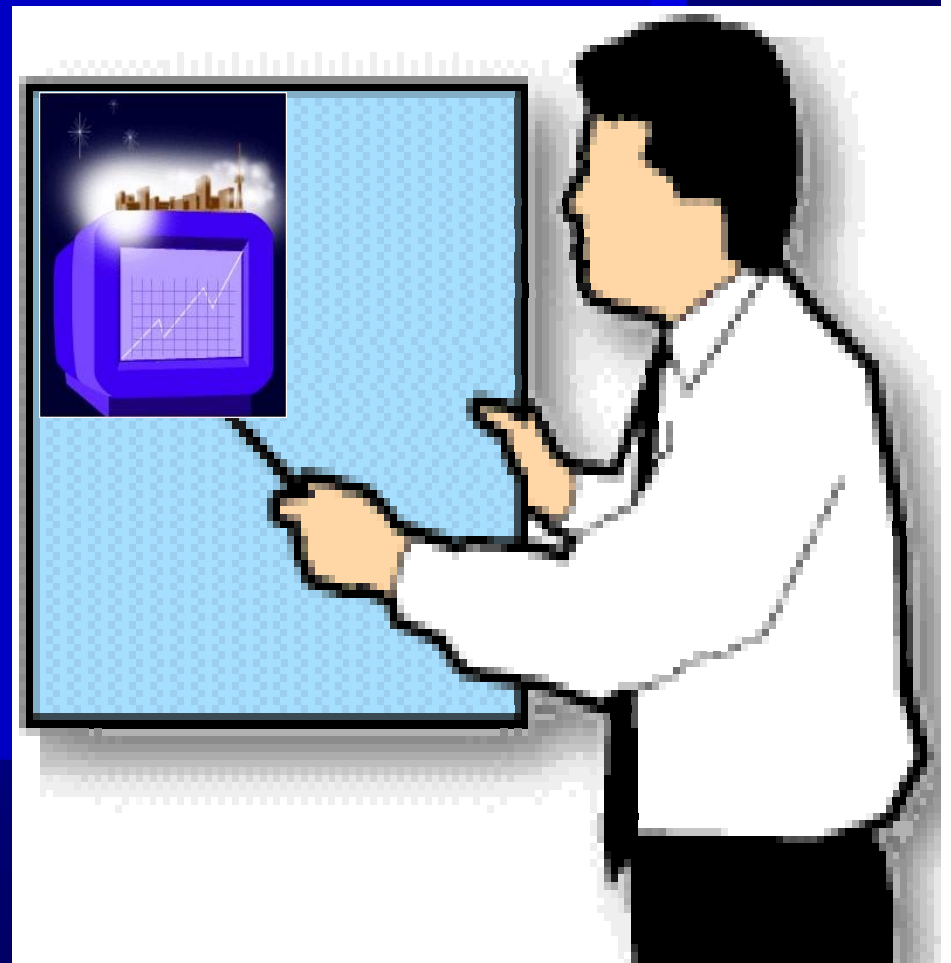
## INVESTIMENTOS

- Alocação de ativos
- Investimentos em RF, RV, Imóveis etc.
- Manutenção de Investimentos
- Liquidação / Desinvestimentos

## ADMINISTRAÇÃO

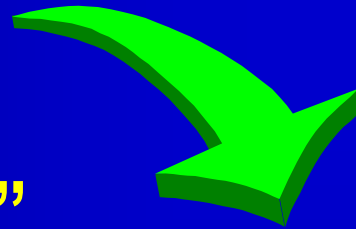
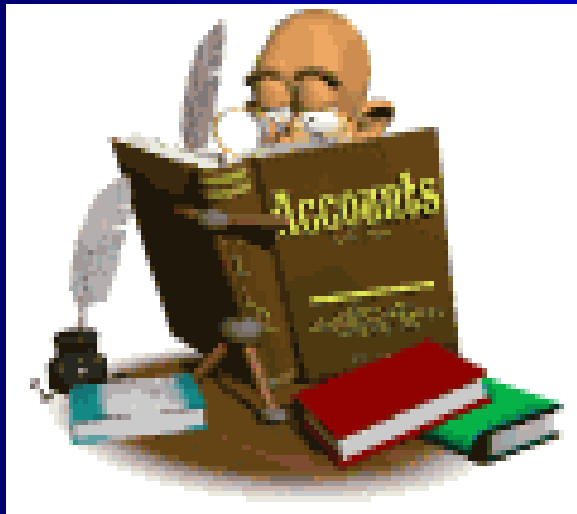
- Planejamento e Controle
- Compras / Contratação de Serviços
- Prestação de Serviços Internos

# Desenvolvimento da Área de Controladoria



# Implementando mudanças...

DA  
“CONTADORIA”



PARA  
CONTROLADORIA





# Da Contadoria para Controladoria

## Contadoria

## Controladoria

**Clientes**

EXTERNOS: investidores  
credores, órgãos regula-  
dores e fiscalizadores

INTERNOS: alta adminis-  
tração e executivos

**Propósito**

Reportar o desempenho  
passado a interessados  
externos

Subsidiar decisões  
tomadas pelos gestores;  
*feedback* e controle do  
desempenho operacional

**Data**

Histórica, passada

Atual, voltada para o futuro

# Da Contadoria para Controladoria

## Contadoria

## Controladoria

### Relatórios

Demonstrações contábeis definidas em LEI

Relatórios GERENCIAIS para tomada de DECISÃO

### Observância dos Princípios Contábeis

**OBRIGATÓRIA:** orientada por princípios e regras formais da contabilidade e determinações legais

**FLEXIBILIDADE** para a utilização de procedimentos e conceitos alternativos mais condizentes com a realidade dos negócios da empresa

### Natureza da Informação

Objetiva, auditável, consistente

Mais subjetiva, porém, útil e relevante

# Da Contadoria para Controladoria

## Contadoria

### Funções Essenciais

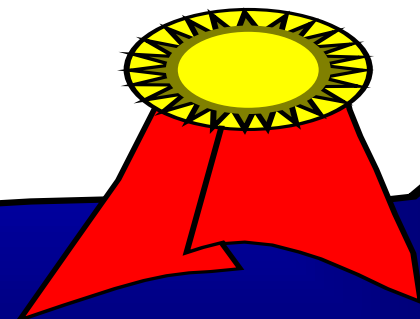
- Escrituração **CONTÁBIL** e **FISCAL** com base em documentação idônea
- Preparação das demonstrações **CONTÁBEIS OBRIGATÓRIAS**
- Apuração de tributos e demais **OBRIGAÇÕES LEGAIS**

## Controladoria

- Suprimento de informações para os executivos da empresa, para fins de planejamento e decisões especiais
- Comparação entre o desempenho **PLANEJADO** (orçado) com o **REALIZADO**
- Análise das variações e geração de relatórios para adoção de **MEDIDAS CORRETIVAS**
- **AVALIAÇÃO** de **DESEMPENHO** das áreas
- Mensuração do resultado econômico de eventos, produtos, áreas e empresa

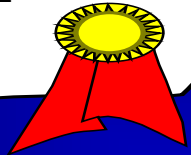
## ***Missão da Controladoria***

**ASSEGURAR A OTIMIZAÇÃO  
DO RESULTADO ECONÔMICO  
GLOBAL DA EMPRESA**



### *Missão da Controladoria*

ASSEGURAR A OTIMI-  
ZAÇÃO DO RESULTADO  
ECONÔMICO GLOBAL  
DA EMPRESA



# CONTROLADORIA: Necessidade ou Modismo?

**Foco:** Para se alcançar os objetivos é necessário clarificá-los

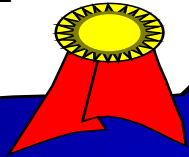
**Indução:** “diga-me como você me avalia e eu te direi como vou agir”

**Sinergia:** “a otimização isolada das partes não conduz ao ótimo total”

*Quando o observador fixa sua atenção, as ondas se transformam em partículas.*

### *Missão da Controladoria*

ASSEGURAR A OTIMI-  
ZAÇÃO DO RESULTADO  
ECONÔMICO GLOBAL  
DA EMPRESA



# RESULTADO ECONÔMICO GLOBAL: Quem deve cuidar?

- Alguma área deve estar focada na otimização do resultado econômico global.
- Se não for a Controladoria, pode ser outra área...  
...mas qual?
- Vantagens de ser a controladoria:
  - demais áreas buscam otimização do “seu” resultado
  - imparcial
  - instrumentos
  - vocação

# CRENÇAS E VALORES

- Os gestores são “condutores” das suas áreas, mas devem observar os interesses globais da organização.
- Os gestores são responsáveis por todos os efeitos das suas decisões.
- A Controladoria não define o que o gestor deve fazer nem toma decisões por ele.
- A Controladoria não é policialesca, mas proativa.
- As áreas não devem arcar com ineficiências e nem se beneficiar de eficiências alheias.

# RESPONSABILIDADES FUNDAMENTAIS

- Condução do processo orçamentário.
- Avaliação de desempenhos econômicos.
- Apoio na concepção de modelos de decisão.
- Manutenção de sistemas de informações gerenciais.



# RESPONSABILIDADES FUNDAMENTAIS

- Subsídio à tomada de decisões de âmbito corporativo.
- Apuração e análise de custos e rentabilidade de eventos, produtos, atividades, área e empresa.
- Desenvolvimento de estudos e simulações econômicas.
- Padronização / racionalização de informações gerenciais.

# FILOSOFIA DE ATUAÇÃO

Coordenação de esforços visando a sinergia das ações



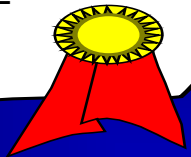
Participação ativa no processo de gestão

Interação e apoio às áreas operacionais

Indução às melhores decisões da empresa como um todo

### *Missão da Controladoria*

ASSEGURAR A OTIMI-  
ZAÇÃO DO RESULTADO  
ECONÔMICO GLOBAL  
DA EMPRESA



# DESAFIOS: Os Gargalos Comportamentais

## Pessoas da área contábil-financeira

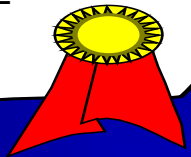
- Repertório conceitual antigo: “arquétipos”
- Emprego de tecnologia de informação avançada com metodologia e base conceitual ultrapassadas

## Pessoas das áreas operacionais

- ninguém gosta de ser controlado
- estereótipo das área de controle

**Missão da Controladoria**

ASSEGURAR A OTIMI-  
ZAÇÃO DO RESULTADO  
ECONÔMICO GLOBAL  
DA EMPRESA



# Como Superar os DESAFIOS?

**Clarificando o papel da Controladoria**

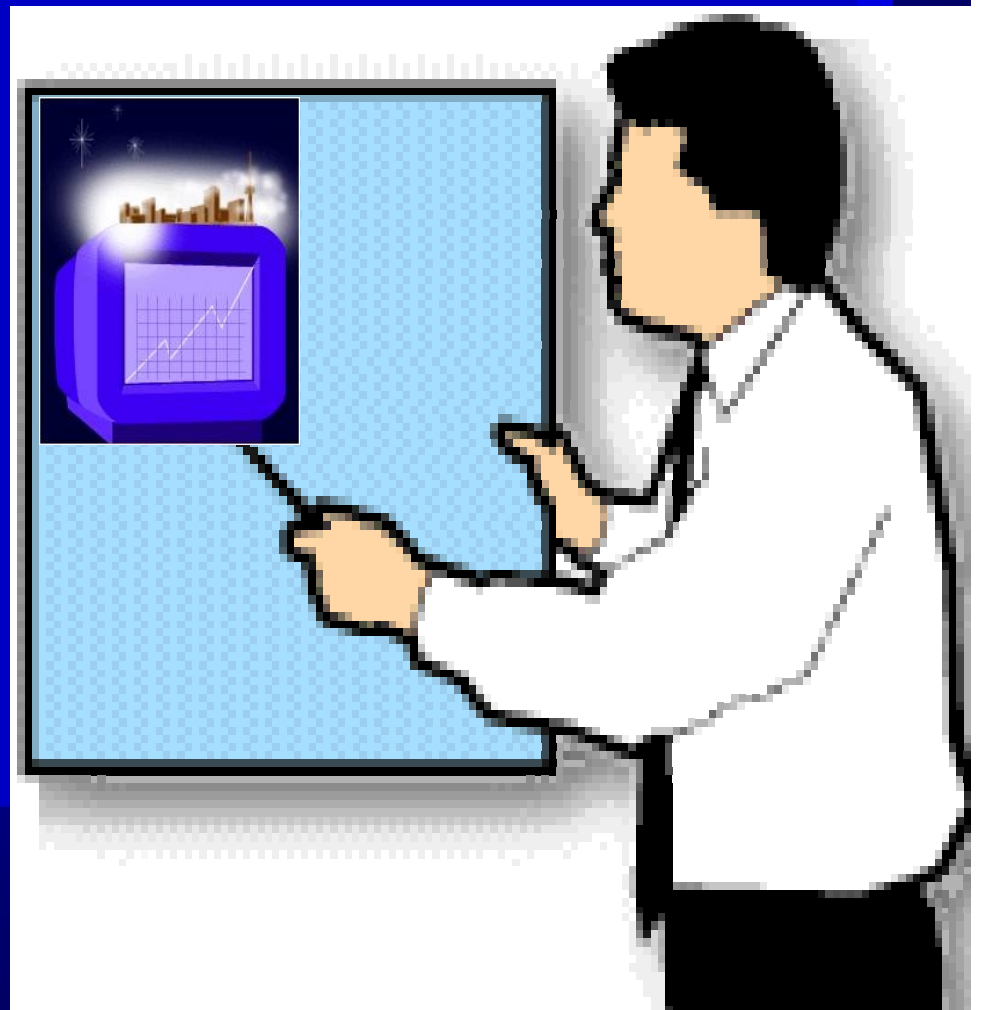
**Envolvendo as demais áreas**

**Treinando e capacitando**

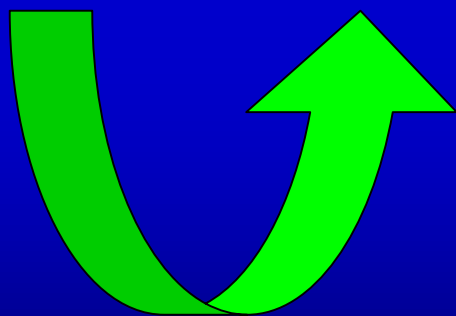
**Disponibilizando informações**

**Assessorando as decisões**

# Desenvolvimento do Sistema de Informações para Gestão



# O QUE NÃO É MEDIDO NÃO PODE SER GERENCIADO



# Na prática: informações induzem as decisões...

Problemas  
? ? ?



- Números não refletem a realidade
- Relatório confuso
- Informação não reflete a lógica do



Informações padronizadas e bem estruturadas pela Controladoria, úteis para decisões

# Como a Controladoria pode induzir às melhores decisões?

- Clarificando como as decisões são ou deveriam ser tomadas.
- Mensurando corretamente o resultado da decisões (eventos, produtos, atividades e áreas).
- Informando adequadamente aos gestores os efeitos de decisões passadas e futuras.



Modelo de  
Decisão



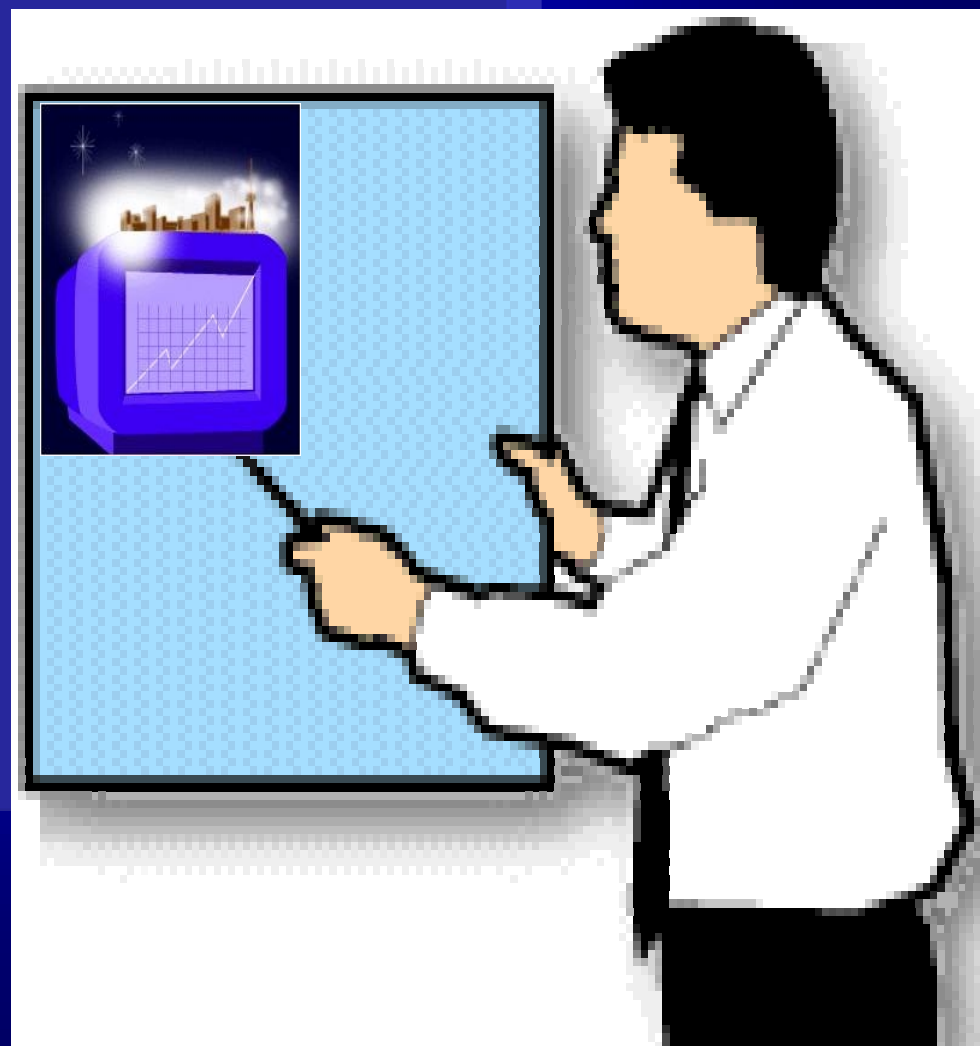
Modelos de  
Mensuração,  
Identificação e  
Acumulação



Modelo de  
Informação



# Modelos de Decisão nos Fundos de Pensão



# SEGURIDADE

## Modelo de Decisão - Adesão ao Plano de Benefícios

### QUESTÕES

Como estruturar um Plano de Benefícios?  
Qual o valor das contribuições / benefícios?

Qual o impacto econômico da adesão de um participante ao Plano?

### RESPOSTAS

Receita Financeira

(-) Custo Financeiro

(-) Provisão para Risco

(=) MARGEM FINANCEIRA

Receita Operacional

(-) Custo Operacional

(=) MARGEM OPERACIONAL

(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Valor Econômico do Fluxo de Contribuições a Receber

*menos*

Valor Econômico do Fluxo de Benefícios a Conceder

# SEGURIDADE

## Modelo de Decisão - Manutenção do Plano de Benefícios

### QUESTÕES

Vale a pena manter um Plano de Benefícios? Até quando?

Qual o impacto econômico da decisão de se manter um Plano de Benefícios num determinado período?

### RESPOSTAS

Receita Financeira

(-) Custo Financeiro

(-) Provisão para Risco

(=) MARGEM FINANCEIRA

Receita Operacional

(-) Custo Operacional

(=) MARGEM OPERACIONAL

(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Receita Financeira de Oportunidade

*menos*

Valorização Econômica do Passivo Atuarial

# SEGURIDADE

## Modelo de Decisão - Pagamento de Benefícios

### QUESTÕES

Vale a pena antecipar o pagamento de benefícios? De quais grupos/planos? Quanto pagar?

Qual o impacto econômico da decisão de pagamento antecipado de benefícios?

### RESPOSTAS

Receita Financeira

(-) Custo Financeiro

(-) Provisão para Risco

(=) MARGEM FINANCEIRA

Receita Operacional

(-) Custo Operacional

(=) MARGEM OPERACIONAL

(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Valor Econômico dos Benefícios – Contribuições

*menos*

Valor do Pagamento do Benefício

# INVESTIMENTOS

## Modelo de Decisão - Aquisição de Investimentos

### QUESTÕES

Vale a pena investir num determinado ativo? Quando e Quanto investir?

Qual o impacto da decisão de investimento no resultado econômico da empresa?

### RESPOSTAS

Receita Financeira

(-) Custo Financeiro

(-) Provisão para Risco

(=) MARGEM FINANCEIRA

Receita Operacional

(-) Custo Operacional

(=) MARGEM OPERACIONAL

(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Valor  
Econômico  
do Ativo

*menos*

Custo de  
Aquisição

# INVESTIMENTOS

## Modelo de Decisão - Manutenção de Investimentos

### QUESTÕES

Vale a pena manter um determinado ativo? Até quando?

Qual o impacto econômico da decisão de manter um ativo num determinado período?

### RESPOSTAS

Receita Financeira

(-) Custo Financeiro

(-) Provisão para Risco

(=) MARGEM FINANCEIRA

Receita Operacional

(-) Custo Operacional

(=) MARGEM OPERACIONAL

(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Valorização Econômica do Ativo

*menos*

Custo Financeiro de Oportunidade

# INVESTIMENTOS

## Modelo de Decisão - Liquidação de Investimentos

### QUESTÕES

Vale a pena vender um determinado ativo?

Quando e por quanto liquidar?

Qual o impacto econômico da decisão de liquidação de um ativo?

### RESPOSTAS

Receita Financeira

(-) Custo Financeiro

(-) Provisão para Risco

(=) MARGEM FINANCEIRA

Receita Operacional

(-) Custo Operacional

(=) MARGEM OPERACIONAL

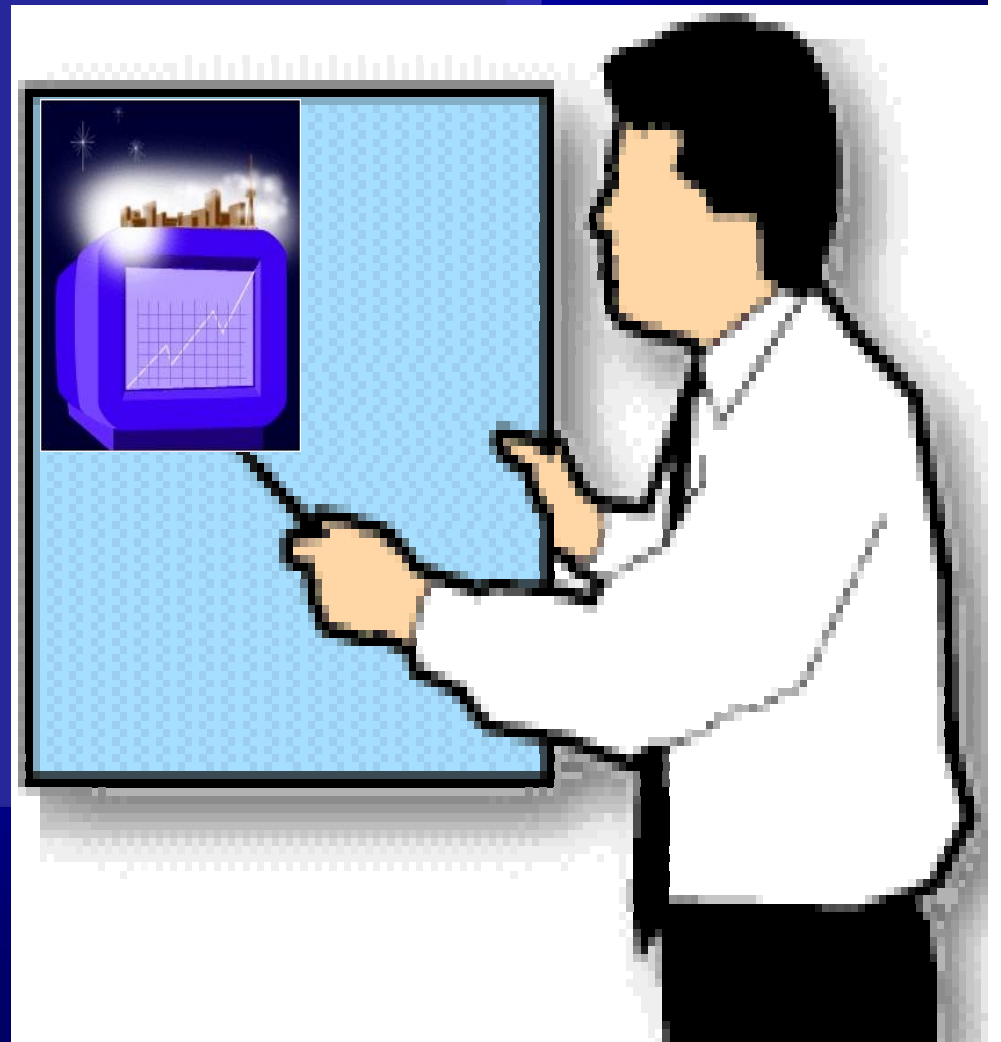
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Valor de Venda do Ativo

*menos*

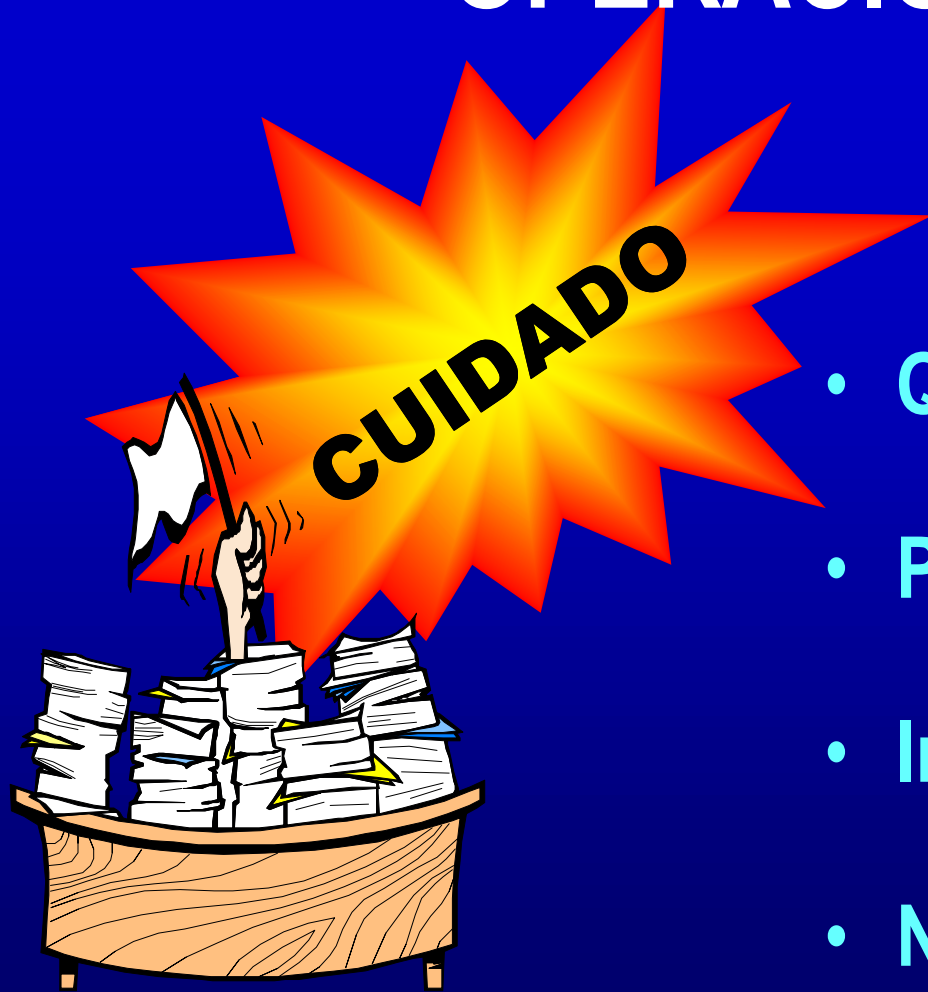
Valor Econômico do Ativo

# Aspectos da Arquitetura do Sistema Gerencial





# SISTEMAS DE INFORMAÇÕES OPERACIONAIS



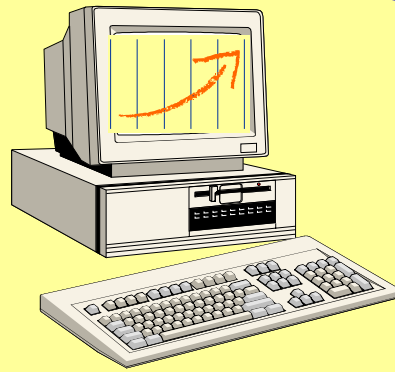
- Qualidade dos dados
- Pontos de Controle
- Integração
- Não permitem simulações

# MÓDULOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

MÓDULO  
SIMULAÇÃO

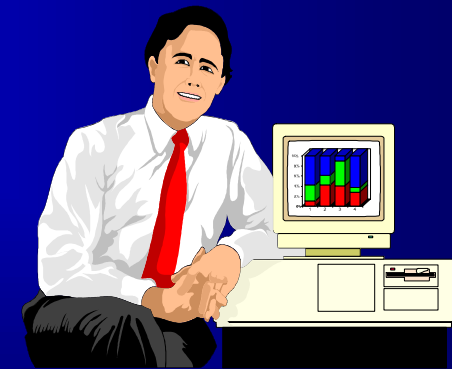
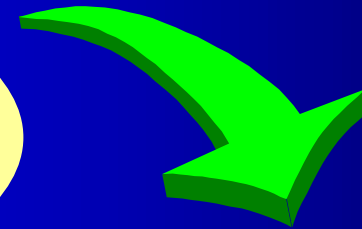
MÓDULO  
ORÇAMENTO

SISTEMA  
GERENCIAL



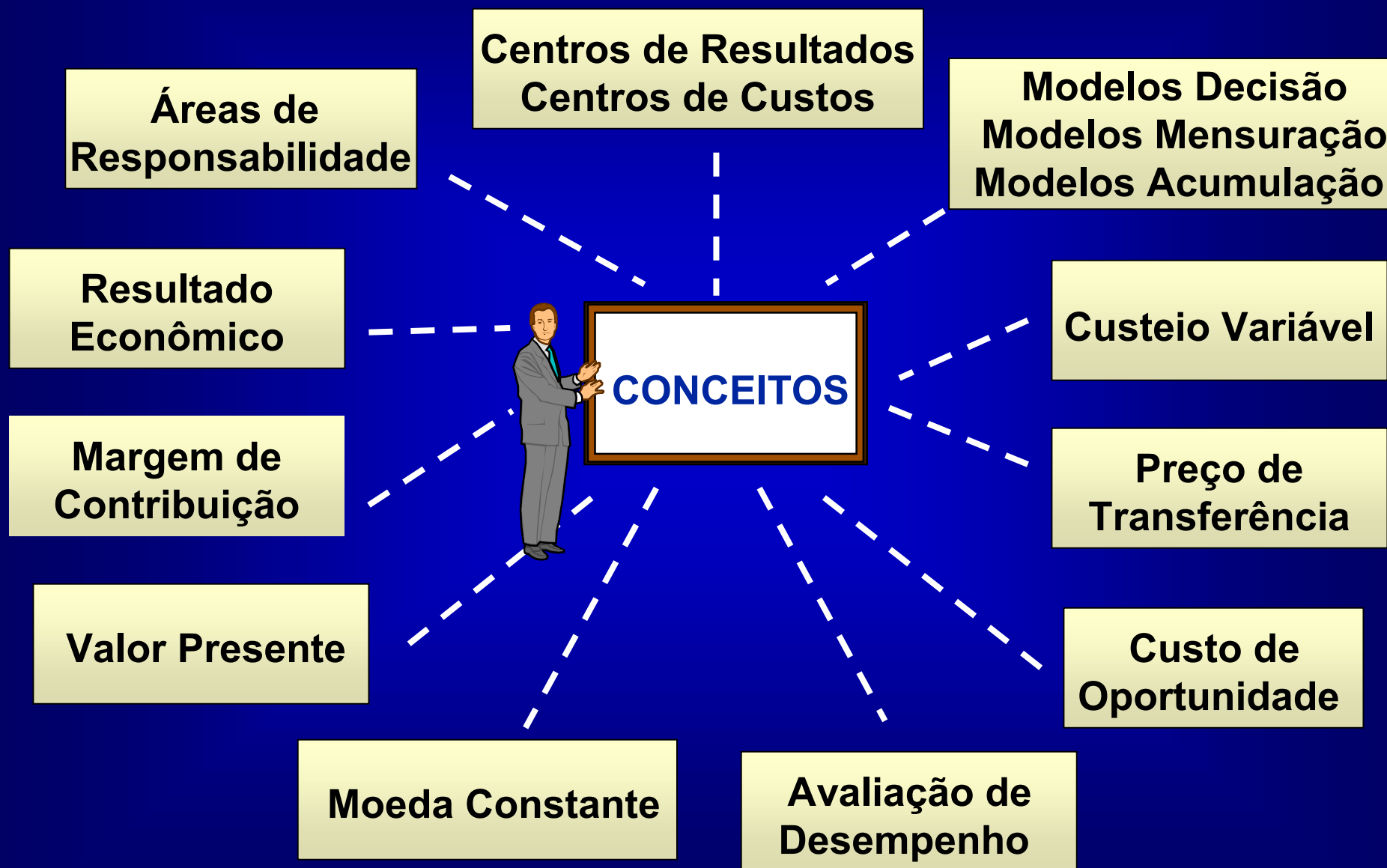
MÓDULO  
REALIZADO

MÓDULO  
AVALIAÇÃO DE  
RESULTADOS E  
DESEMPENHOS

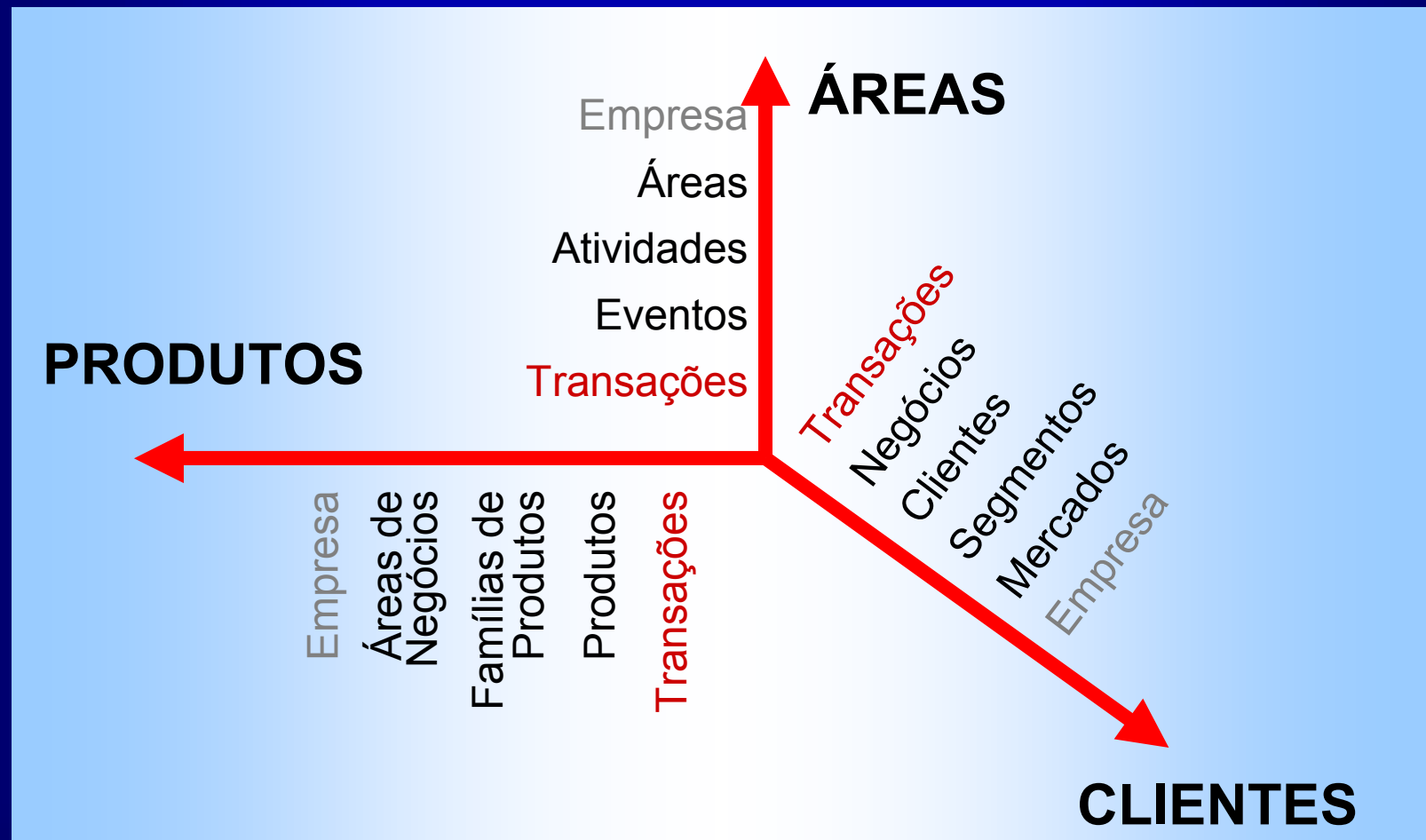


Sistema de  
Informação Gerencial da  
Controladoria

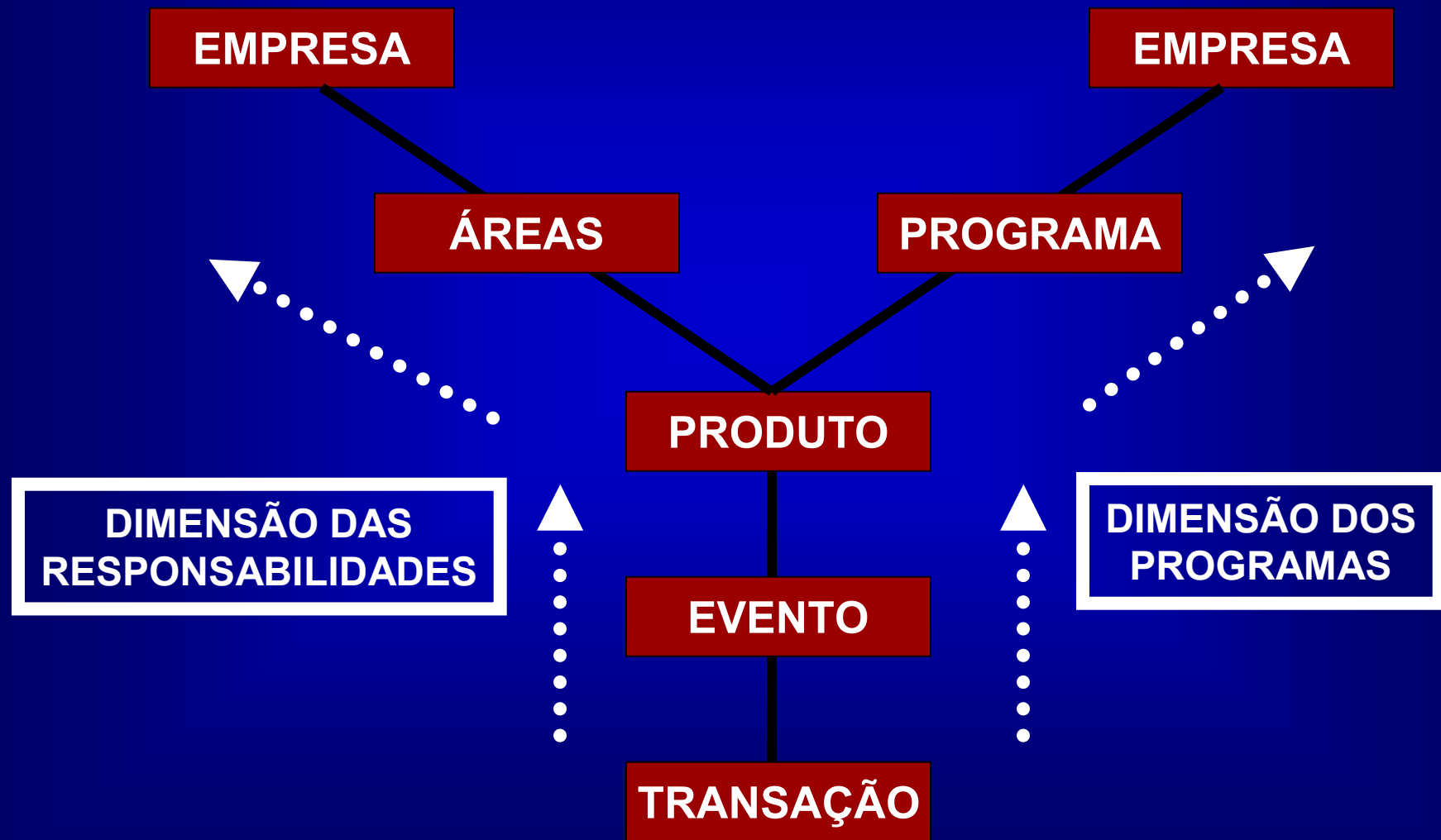
# BASE CONCEITUAL DA CONTROLADORIA



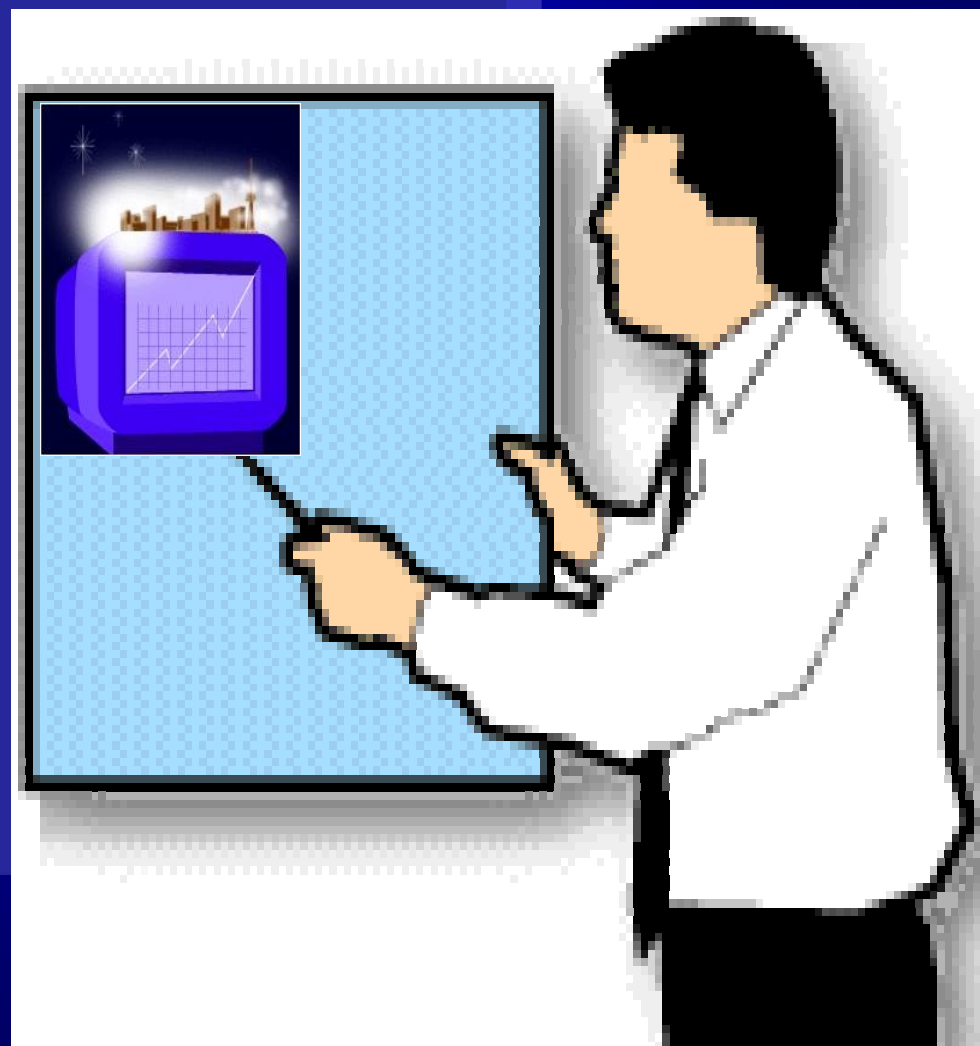
# Várias Dimensões das Informações



# Formação dos Resultados



# Apuração de Resultados das Áreas, Produtos e Eventos



# Resultado das Áreas

Custos Atuariais

Receitas dos Investimentos

## SEGURIDADE

Receitas

(-) Custos

(=) Margem

(-) Desp.Administrativas

(=) Resultado

## INVESTIMENTOS

Receitas

(-) Custos

(=) Margem

(-) Desp.Administrativas

(=) Resultado

## ADMINISTRAÇÃO

Receitas

(-) Custos

(=) Margem

(-) Desp.Administrativas

(=) Resultado

Recursos Financeiros

Remuneração

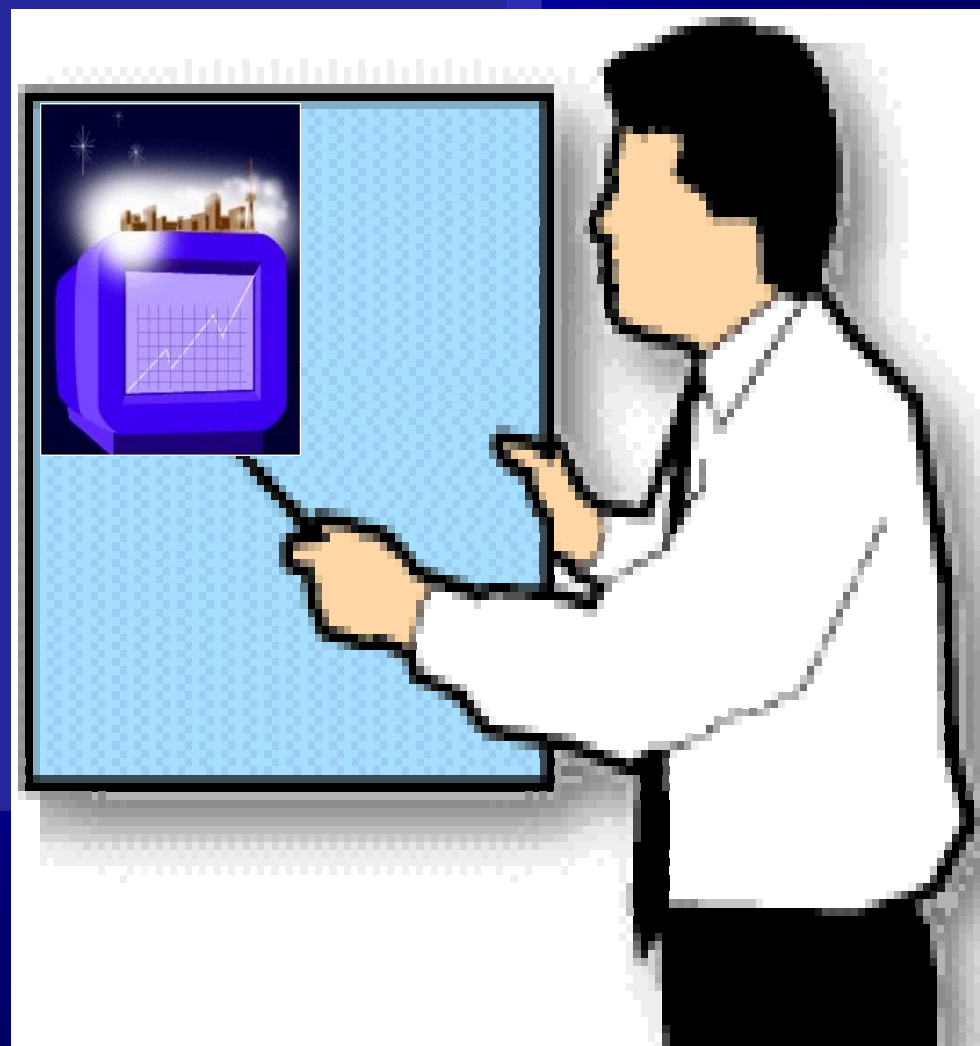
Recursos Estruturais e Serviços

Recursos Estruturais e Serviços

Remuneração

Remuneração

# Avaliação de Resultados e Desem- penhos





# Modelos de Informação

**Relatórios**

**RESULTADOS**

**DESEMPENHOS**

**ANÁLISE**

FORMAÇÃO DO RESULTADO  
REALIZADO DOS EVENTOS,  
PRODUTOS E PROGRAMAS

FORMAÇÃO DO RESULTADO  
REALIZADO DAS ÁREAS DE  
RESPONSABILIDADE  
(GLOBAL, DIRETORIAS E  
GERÊNCIAS)

**AVALIAÇÃO**

COMPARAÇÃO ENTRE  
RESULTADO ORÇADO E  
REALIZADO DOS EVENTOS  
PRODUTOS E PROGRAMAS

COMPARAÇÃO ENTRE  
RESULTADO ORÇADO E  
REALIZADO DAS ÁREAS DE  
RESPONSABILIDADE  
(GLOBAL, DIRETORIAS E  
GERÊNCIAS)

# Análise do Resultado Global - por **ÁREA**

ACUMULAÇÃO: **ÁREAS DE RESPONSABILIDADE**

PERÍODO: **Março/2001**

## SEGURIDADE    INVESTIMENTOS    ADMINISTRATIVA    TOTAL

(+) Receita Financeira	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
(-) Despesa de Oportunidade	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
(+) Receita de Oportunidade	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
(-) Despesa Financeira	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
(-) Provisão de Risco	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>
(+) Receita Operacional	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
(-) Despesa Operacional	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
(+) Receita de Serviços	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
(-) Despesa de Serviços	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>
(-) Despesas Administrativas	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
(+) Receitas Serviços Internos			XXX.XXX	XXX.XXX
(-) Despesas Serviços Internos	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX	XXX.XXX
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>	<b>XXX.XXX</b>

# Análise dos Resultados da **ÁREA DE SEGURIDADE**

ACUMULAÇÃO: **PRODUTO**

PERÍODO: **Março/2001**

	<b>PLANO 1</b>	<b>PLANO 2</b>	<b>PLANO N</b>	<b>TOTAL</b>
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>

# Análise dos Resultados do PLANO DE BENEFÍCIOS 1

ACUMULAÇÃO: **EVENTO**

PERÍODO: **Março/2001**

	<b>ADESÃO</b>	<b>MANUTENÇÃO</b>	<b>PAGAMENTO</b>	<b>TOTAL</b>
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>



# Análise dos Resultados da **ÁREA DE INVESTIMENTOS**

ACUMULAÇÃO: **GERÊNCIA**

PERÍODO: **Março/2001**

	<b>OPERAÇÕES</b>	<b>MERC.CAPITAIS</b>	<b>IMÓVEIS</b>	<b>TOTAL</b>
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(-) Desp. Admin. das Gerências	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receitas Serviços Internos				
(-) Despesas Serviços Internos	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) RESULTADO GERÊNCIAS</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(-) Despesas Admin. da Área				xxx.xxx
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>

# Análise dos Resultados da GERÊNCIA DE OPERAÇÕES

ACUMULAÇÃO: **CLASSE DE ATIVO**

PERÍODO: **Março/2001**

	Títulos Públicos	Debêntures	Depósitos a Prazo	Commercial Paper	Operações Compromis	Renda Variável	TOTAL
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(-) Despesas Administrativas							xxx.xxx
(+) Receitas Serviços Internos							
(-) Despesas Serviços Internos							xxx.xxx
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>

# Análise dos Resultados em RENDA FIXA - TÍTULOS PÚBLICOS

ACUMULAÇÃO: TIPO DE ATIVO

PERÍODO: Março/2001

	Títulos Públicos Federais	Títulos Públicos Estaduais	Títulos Públicos Municipais	TOTAL
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços				
(-) Despesa de Serviços				
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>

# Análise dos Resultados em RENDA FIXA – TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS

ACUMULAÇÃO: **EVENTO**

PERÍODO: **Março/2001**

	Compra	Manutenção	Venda	Total
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços				
(-) Despesa de Serviços				
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>



# Análise dos Resultados em RENDA FIXA – TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS

ACUMULAÇÃO: **TRANSAÇÃO**

DATA: **01 / Março / 2001**

EVENTO: **COMPRA**

ENTIDADE: **TESOURO NACIONAL**

TIPO: **TPF1**

	<b>Compra</b>
(+) Receita Financeira	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx
<u>(=) MARGEM FINANCEIRA</u>	<u>xxx.xxx</u>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	
(-) Despesa de Serviços	
<u>(=) MARGEM OPERACIONAL</u>	<u>xxx.xxx</u>
<u>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</u>	<u>xxx.xxx</u>



# Análise dos Resultados da **GERÊNCIA DE MERCADO DE CAPITAIS**

ACUMULAÇÃO: **CARTEIRA DE RENDA VARIÁVEL**

PERÍODO: **Março/2001**

	Carteira 1	Carteira 2	Carteira 3	Carteira 4	Carteira 5	Carteira n	Total
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(-) Despesas Administrativas							xxx.xxx
(+) Receitas Serviços Internos							
(-) Despesas Serviços Internos							xxx.xxx
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>



# Análise dos Resultados da GERÊNCIA DE EMPREENDI- MENTOS IMOBILIÁRIOS

ACUMULAÇÃO: CARTEIRA DE IMÓVEIS

PERÍODO: Março/2001

	Hotéis	Lazer	Turismo	Edifícios Comerciais	Terrenos	Shopping Center	Total
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(-) Despesas Administrativas							xxx.xxx
(+) Receitas Serviços Internos							
(-) Despesas Serviços Internos							xxx.xxx
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>

# Avaliação de Desempenhos **ÁREA DE SEGURIDADE**

ACUMULAÇÃO: **ÁREA**

PERÍODO: **Março/2001**

	<b>ORÇADO (A)</b>	<b>REALIZADO (B)</b>	<b>VARIAÇÃO (A) - (B)</b>
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(-) Despesas Administrativas	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receitas Serviços Internos	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesas Serviços Internos	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>

# Avaliação de Desempenhos **ÁREA DE INVESTIMENTOS**

ACUMULAÇÃO: **ÁREA**

PERÍODO: **Março/2001**

	<b>ORÇADO (A)</b>	<b>REALIZADO (B)</b>	<b>VARIAÇÃO (A) - (B)</b>
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(-) Despesas Administrativas	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receitas Serviços Internos			
(-) Despesas Serviços Internos	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>

# Avaliação de Desempenhos **ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO**

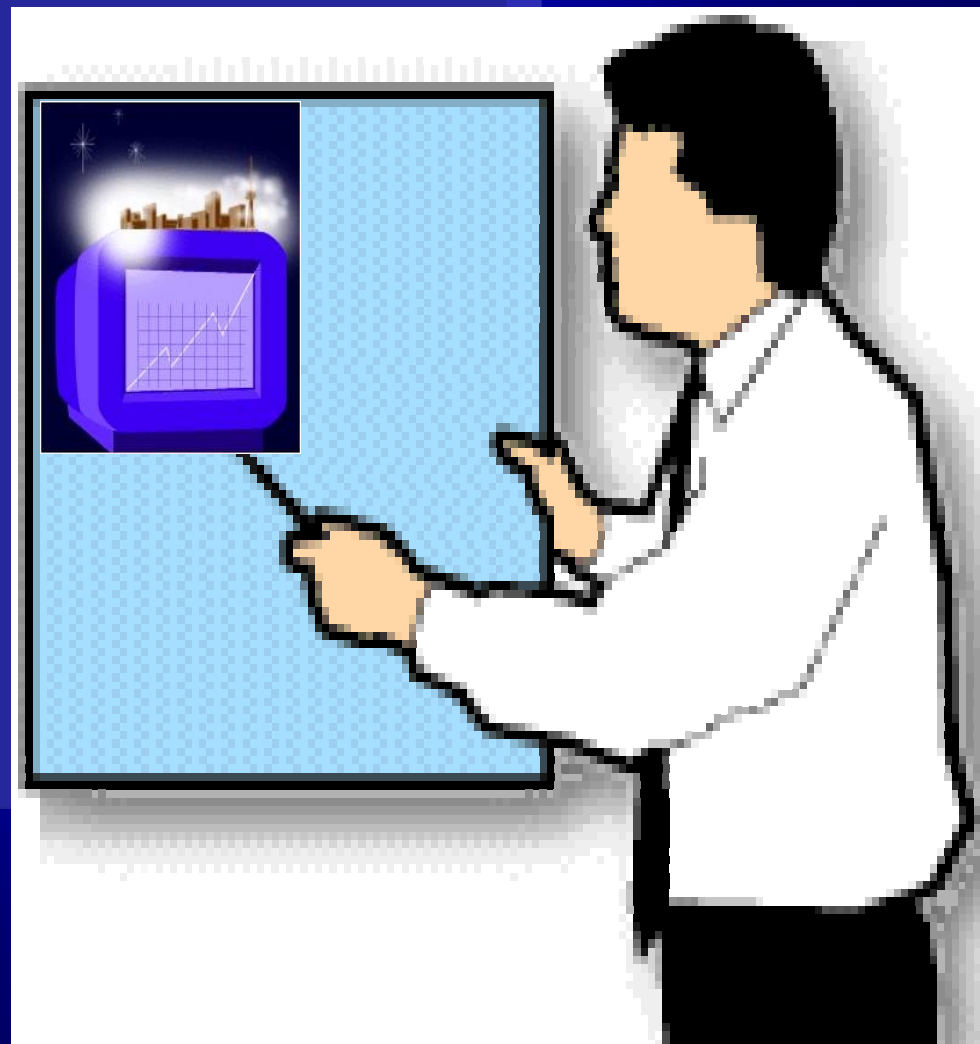
ACUMULAÇÃO: **ÁREA**

PERÍODO: **Março/2001**

	<b>ORÇADO (A)</b>	<b>REALIZADO (B)</b>	<b>VARIAÇÃO (A) - (B)</b>
(+) Receita Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Oportunidade	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Financeira	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Provisão de Risco	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM FINANCEIRA</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(+) Receita Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa Operacional	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receita de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesa de Serviços	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
<b>(=) MARGEM OPERACIONAL</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
<b>(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>
(-) Despesas Administrativas	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(+) Receitas Serviços Internos	xxx.xxx	xxx.xxx	xxx.xxx
(-) Despesas Serviços Internos			
<b>(=) RESULTADO ECONÔMICO</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>	<b>xxx.xxx</b>

# Considerações

## Finais



# Na prática, observamos que...

**A ÁREA DE CONTROLADORIA  
PREENCHE UMA LACUNA EXISTENTE**



**TORNA-SE UM AGENTE DE MUDANÇAS  
NA ORGANIZAÇÃO**

**A CONTROLADORIA É VALORIZADA**

**APARENTE COMPLEXIDADE DE CÁLCULOS**