

F-183

Ex. 1



BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

**AFERIMENTO DA EFICIÊNCIA DOS BANCOS
DE DESENVOLVIMENTO ATRAVÉS DE DADOS
ECONÔMICO-FINANCEIROS E OUTROS**

**POR LUIZ CARLOS GOMES PEREIRA
ECONOMISTA**

DOCUMENTO DE DISCUSSÃO

WORKING PAPER N 35

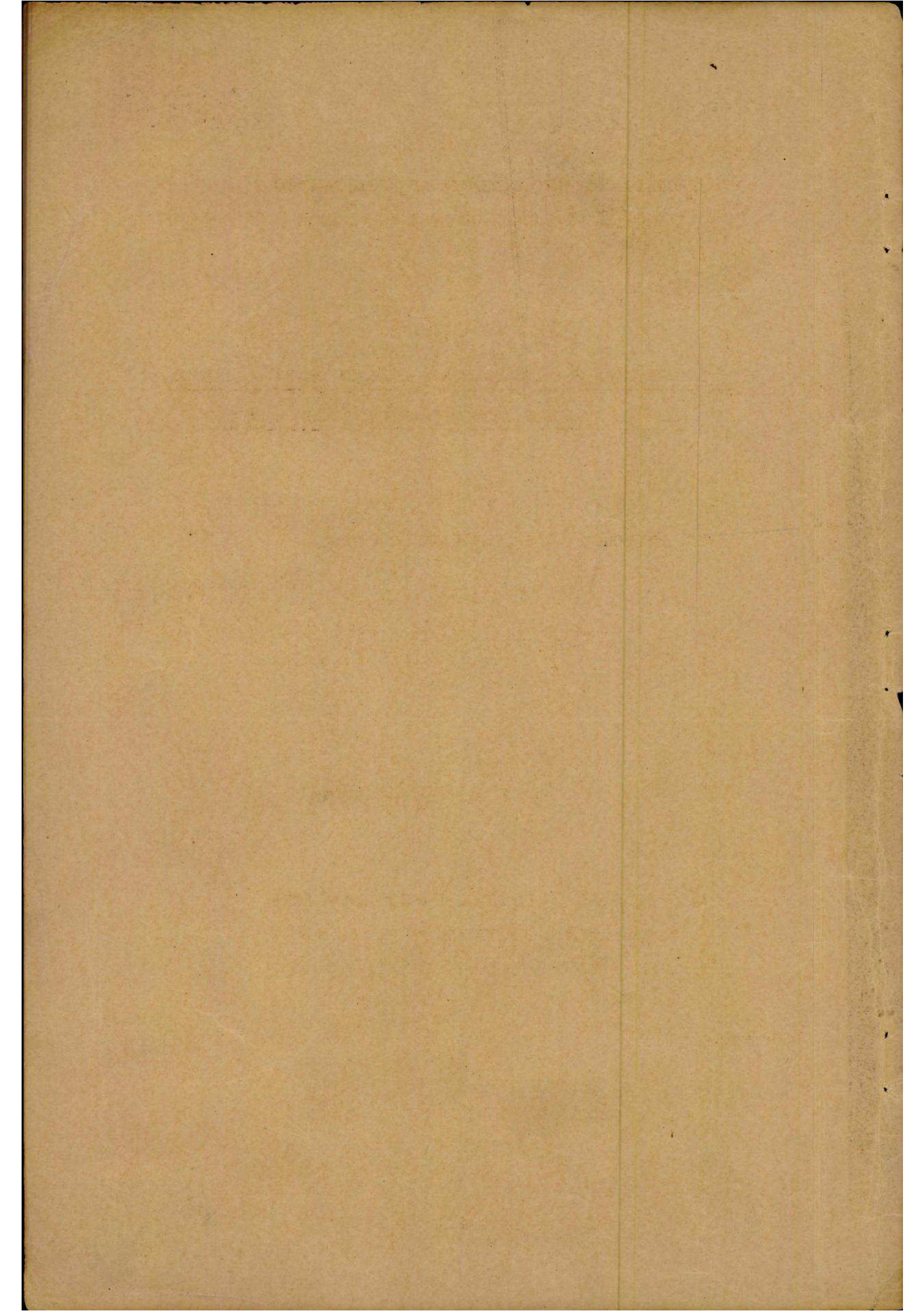
M. I. T.

SLOAN

SCHOOL

OF MANAGEMENT

JULHO DE 1970



062935-01-1



PROJETO CONJUNTO BNDE/MIT APERFEIÇOAMENTO E
PESQUISA EM BANCOS DE DESENVOLVIMENTO

AFERIMENTO DA EFICIÊNCIA DOS BANCOS DE DESENVOLVIMENTO
ATRAVÉS DE DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS E OUTROS

por LUIZ CARLOS GOMES PEREIRA, economista

DOCUMENTO DE DISCUSSÃO
Working Paper nº 35

JULHO DE 1970
GRUPO DE TRABALHO MISTO

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

LCGP/war.-

BNDE	
AEST - AP	
N.º REG.	F-182
DATA:	03/08/87

ex.1

C

BNDE	
SERVIÇO DE	
DOCUMENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO	
N.º REGISTRO	N.º CHAMADA
339	
Data	5/8/70

BAIXADO
EM 021/07/87

AFERIMENTO DA EFICIÊNCIA DOS BANCOS DE DESENVOLVIMENTO
ATRAVÉS DE DADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS E OUTROS

I N T R O D U Ç Ã O

Os interesses principais do trabalho de pesquisa e das iniciativas de caráter didático do GTM BNDE/MIT consistem no aferimento da eficiência dos bancos regionais de desenvolvimento, agentes do FIPEME e na difusão dos conhecimentos técnicos necessários ao aprimoramento da eficácia das instituições beneficiárias do programa.

Básicamente este estudo objetiva apresentar os índices econômico-financeiros de eficácia administrativa vistos nos quadros I a IV, em anexo. Da página 5 ao final, discutimos cada índice econômico-financeiro, analisamos alguns bancos com base neles e damos exemplos de políticas administrativas que os mesmos sugerem.

No concernente à difusão de conhecimentos, foram ministrados cursos básicos de análise de projetos frequentados por técnicos de vários organismos de desenvolvimento; foi elaborado o SIPEME Empresa, manual de contabilidade gerencial já implantado em duas empresas-piloto sediadas no sul do País, foram divulgados mais de três dezenas de publicações técnicas sobre bancos de desenvolvimento.

A propósito do aferimento do grau de eficácia dos bancos de desenvolvimento, o GTM publicou: "A Proposed Benefit Cost Framework of Analysis the Case of BNDE"(1) por Paul E. Roberts and J.D.Nyhart, "The Performance of Brazilian Development Finance Institutions: an Initial Measurement Scheme", (2) por F. Herber, H.

- (1) - (WP-14)
- (2) - (WP- 8)

Friedman e J. D. Nyhart.

A respeito do mesmo tema, porém sob ângulo mais amplo, a Alfred P. Sloan School of Management do MIT, publicou, em 1968, a pesquisa do Prof. J.D.Nyhart: "Development Banking-Global Patterns".

No WP-8 são identificadas sete fases na análise do investimento (loan cycle). Essas fases são consideradas como centros de custo. O WP-14 deixa bem claras as dificuldades para aplicação do Benefit Cost Model (BC Analysis) aos fins que o GTM BNDE/MIT tem em vista.

Nêste momento prosseguem as pesquisas sôbre os índices de eficácia administrativa obteneveis a partir de dados diferentes dos econômico financeiros. Brevemente o GTM BNDE/MIT divulgará o resultado dessas pesquisas.

Em seguida à apresentação das dificuldades para mensuração da eficácia dos bancos de desenvolvimento, o trabalho dos professores P.E.Roberts e J.D. Nyhart diz: "Devemos concentrar maior perspicácia na formulação, avaliação e experimentação de novas medidas para as performances dos bancos de desenvolvimento". O presente trabalho vai à conta de mais um elo nas pesquisas elaboradas pelo GTM BNDE/MIT.

As Bases do Sistema

Para formular um conjunto de conceitos relativos à eficácia dos bancos de desenvolvimento, buscamos nossas bases em critérios de avaliação voltados para o tipo específico de atividade exercitada nas organizações pesquisadas. Em consequência disto, não pudemos recorrer aos métodos quase universais para avaliar a eficiência de emprêsas, nomeadamente: lucro sôbre vendas, lucro sôbre capital próprio e seus assemelhados.

Os métodos de avaliação da performance a seguir relacionados representam diferentes respostas à pergunta O QUE SE ESPERA DE UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO? As respostas encontradas foram, sempre que possível, explicitadas em dados mensuráveis, oferecendo os índices já relacionados e que vamos comentar aqui.

Antes, porém, vale frisar que o número de nossos critérios de avaliação foi limitado pelas dificuldades de levantamento de dados. Em outras palavras os critérios adotados neste trabalho para avaliar a eficiência dos bancos de desenvolvimento são bons, mas não englobam todos os aspectos como seria desejável.

Entre os critérios adotados, mas que não foram levados às últimas consequências, encontra-se, por exemplo, o índice de inadimplência. As dificuldades para a pesquisa de dados tornou difícil qualquer comparação nesse particular.

Para completar a visão de conjunto iniciada com a menção do trabalho anterior sobre o assunto, começaremos a exposição com os critérios não baseados em dados econômico-financeiros.

1ª resposta: - Espera-se que os bancos de desenvolvimento decidam rapidamente as operações que lhes são propostas.

O Tempo expendido nos bancos de desenvolvimento para exame dos projetos que lhes são apresentados tem merecido muita atenção, quer dos empresários, quer dos bancos pesquisados. À vista disso, foi incluído entre os índices de eficiência "o tempo médio para decisão e contratação" do amparo financeiro pleiteado.

Afora o interesse dos empresários e administradores dos bancos de desenvolvimento por medidas que reduzam o tempo necessário à tramitação dos projetos, conforme já mencionamos aqui; outras razões justificam a inclusão do tempo médio expendido no exame dos projetos entre os indicadores de eficiência administrativa.

No decorrer do levantamento de dados junto a alguns bancos, encontramos considerável número de desistências dos financiamentos pleiteados sob a seguinte alegação dos empresários: "demora na apreciação do pedido".

A constatação acima referida associada às impressões colhidas junto às diversas áreas interessadas, e tendo em vista o tempo médio padrão já pesquisado, conduzem a conclusão de que o volume de operações dos bancos de desenvolvimento seria substancialmente elevado se providências administrativas adequadas ^{SS}reduzirem o tempo médio de tramitação dos pedidos de financiamento.

Cumpre, também, levar em conta a grande probabilidade de que as desistências provocadas pelo retardamento da decisão sejam mais numerosas entre os empresários de melhor padrão, isto é, entre os bons clientes em potencial.

Nesse caso a elevação dos índices de inadimplência seria corolário à demora no processo decisório. Como é muito natural, os empresários com situação creditícia mais fraca nas respectivas praças, por não contarem com outras fontes de financiamento, têm mais paciência em esperar o desenlace da operação. No "Preliminary Report on some Aspects of the Performance of the FIPEME Program" WP-32, mencionamos este último tema, inclusive com a apresentação do índice de inadimplência do Programa FIPEME, até 30.6.69, quando era de 8% das operações contratadas.

Vale acrescentar que sobre este tópico o GTM está realizando pesquisas. Dentro em breve esperamos divulgar um estudo sobre a demora na aprovação dos contratos nos Bancos de Desenvolvimento onde com maior profundidade será examinado o assunto.

2a. resposta:- Espera-se que os bancos de desenvolvimento envidem esforços no sentido de transformar cada solicitação de apoio financeiro em operação efetiva. A inclusão do índice de eficiência relativo a esta face do problema se justifica tendo em vista a relativa escassez de iniciativa empresarial nos países em desenvolvimento.

Nessas circunstâncias, cada iniciativa não pode ser abandonada antes de esgotados todos os recursos para seu aproveitamento. Dentro das limitações dos dados disponíveis já pesquisados para cerca de onze bancos, os índices de aproveitamento dos projetos variaram de 32%, no mínimo, a 100%, no máximo. Foram apresentados no WP-32 do GTM BNDE/MIT. O Departamento de Operações do BNDE, como era de supor, ficou bem colocado nesse particular pois concretizou 54% dos empréstimos que lhe são solicitados à conta do FIPEME. A média geral ficou em 52% com muitos agentes abaixo de 40%.

Os Índices Econômico-Financeiros

Os índices econômico-financeiros para ordenamento dos bancos Agentes do FIPEME, segundo o grau de eficiência, se revelaram mais prodígnos em conclusões finais. Isto decorre de diversas razões.

Como principal, entre elas, temos a obrigatoriedade legal de todos os bancos publicarem seus balanços semestrais. Ao adotarmos os dados de balanço, saímos daquelas situações nas quais possuíamos certa informação de um banco de desenvolvimento mas não podíamos usá-la para comparação, porque não conseguíamos a mesma informação sobre os demais agentes.

Outra boa razão para os resultados obtidos é a semelhança da intitulação contábil entre os balanços que trazem os elementos por nós utilizados. Isso resulta das disposições baixadas pelo Banco Central do Brasil em diversas portarias.

A pesquisa dos dados econômico-financeiros cobriu os balanços do primeiro e segundo semestres de 1968 e de 1969. Não nos baseamos nos balanços de apenas um semestre para evitar que qualquer situação incidentalmente boa ou má influenciasse os resultados. Além disso a análise de índices sucessivo informa a tendência, para melhor ou para pior, dentro da respectiva área.

Nossa mais importante fonte de dados foi a Revista Bancária Brasileira, números de julho/agosto de 1968; janeiro/fevereiro e julho/agosto de 1969. Em alguns casos, recorremos diretamente aos agentes, para obtenção dos respectivos balanços. Ficamos muito agradecidos pela cooperação deles.

Cada índice econômico-financeiro obedece ao plano básico do trabalho que é responder de diversas maneiras à pergunta: O QUE SE ESPERA DE UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO? Por isso continuamos a série de respostas apenas com base em outro instrumental técnico.

3a. resposta:- Espera-se que os bancos de desenvolvimento mantenham e levado volume de recursos aplicados no amparo às atividades econômicas que contribuem para o desenvolvimento, relativamente ao volume de seu ativo total.

Esse índice quer significar que são melhores, sob esse aspecto, os bancos que concentram a aplicação de seus recursos exatamente nos tipos de operação inspiradoras da existência do banco.

No caso, consideramos atividades vinculadas ao desenvolvimento todas as que contribuem para ele direta ou indiretamente. Exemplificando: investimentos na infra-estrutura da economia, investimentos para remoção de pontos de estrangulamento, aplicações em atividades produtoras de divisas, promotoras de emprêgo, estimuladoras da produtividade, e assim por diante.

O numerador dos índices aqui adotados, é sempre o saldo de empréstimos dos agentes em favor dos setores econômicos enumerados no parágrafo anterior, conforme registrado no balanço. A alternativa para o saldo de empréstimos ativos seria o volume do fluxo semestral de operações contratadas.

Preferimos a primeira solução a fim de evitarmos a dificuldade resultante dos prazos diferentes nas operações de um agente para outro e até no mesmo agente. O problema pode ser ilustrado com o caso de dois agentes com Cr\$1.000 mil, cada um. O primeiro faz dois contratos de financiamento, de Cr\$500 mil cada, por 10 anos. O segundo agente contrata diversas operações ao prazo de 6 meses.

Em nosso exemplo o volume de operações contratadas do primeiro agente em 10 anos seria Cr\$1.000,00 segundo agente contrataria Cr\$1.000 de seis em seis meses, ou seja: $\text{Cr\$1.000} \times 20 = \text{Cr\$20.000}$ nos mesmos dez anos. Em ambos os casos o amparo financeiro às atividades produtivas foi sempre igual. Diferiu apenas o volume de contratações.

A vista disso o importante em nossa análise de eficiência administrativa é o montante de recursos que o agente mantém em mãos dos empresários. Isto é o volume de empréstimos que administra. Essa cifra é representada nos balanços pelo saldo de empréstimos. Sempre que a mencionarmos aqui diremos saldo de empréstimos ativos (SEA).

Voltando às considerações pertinentes à terceira resposta cum pre firmar posição sobre a significação do índice que corresponde a ela. Sabemos que os agentes do FIPEME existem para amparar financeiramente os empresários de suas regiões. Logo o ideal seria que pudessem concentrar 100% de seu ativo patrimonial nas operações de financiamento.

Sabemos, também, que a simples existência do agente desvia parte dos recursos para fins de organização e instalação da entidade.

Posteriormente, mais recursos são absorvidos pelo próprio mecanismo de funcionamento do agente. Por exemplo, valores pendentes, disponibilidades, recursos em trânsito, títulos negociáveis a curto prazo (reserva mínima de segunda linha para as disponibilidades), estoques de material, depósitos em bancos comerciais, etc.

O índice ora em discussão constitui medida da eficiência com que os administradores se houberam com respeito a contenção dos diversos drenos que as necessidades acima referidas representam. A grande importância do índice sai do campo de discussão quando constatamos que, para os agentes pesquisados (19 no total de 22), os menos cuidadosos aplicaram apenas 27% do seu ativo total na operações justificadoras de sua existência, enquanto às melhores organizações aplicaram até 94% de seus ativos nas mesmas operações.

A média do quartil inferior, nos três semestres, pesquisados situou-se em 41%, enquanto a média do quartil superior atingiu 88%.

A distribuição escalar deste índice pode ser vista nas colunas de número 4 dos quadros I a IV, no apêndice.

Três quartas partes dos agentes aplicam em suas atividades financiadoras menos de 80% do total de recursos que mobilizam. Metade dos agentes aplicam em financiamentos menos que 58% dos seus recursos totais. Na presente análise, ativo total é o fornecido pelo balanço exclusiva as contas de compensação.

Os dados acima indicam que a concentração dos ativos dos bancos de desenvolvimento em suas atividades específicas de financiamento é um campo merecedor da mais alta prioridade entre as preocupações dos administradores dessas entidades.

Evidentemente, como já aludimos antes, alguns recursos são necessariamente aplicados em fins correlatos às operações de financiamento. Apesar disso o simples exame das diferenças entre os bancos sugere que os índices alcançados por metade das entidades podem ser sensivelmente melhorados.

A análise, edificada sobre os índices, mostra os organismos necessitados de assistência técnica e, mais ainda, para qual área administrativa deve ser orientada a assistência. As técnicas administrativas são dignas de maior ou menor atenção segundo o ramo de negócios. Em bancos o controle da disponibilidade é uma das mais importantes, razão porque origina o índice a seguir discutido.

4ª resposta:- Espera-se que os bancos de desenvolvimento mantenham elevado volume de aplicações relativamente à importância dos seus patrimônios próprios, ou seja, situações líquidas.

O volume de aplicações, como dito no índice anterior, é o saldo de empréstimos ativos (SEA). A situação líquida é o passivo não exigível como apresentado nos balanços incluindo capital, fundos e reservas. Esses recursos próprios, não só, se destinam às operações de financiamento, como também, facultam a mobilização de capitais de terceiros para os mesmos fins.

A situação líquida representa o porte da instituição. Consequentemente o montante de empréstimos geridos deve crescer proporcionalmente à situação líquida. Entre os agentes do FIPEME, a variação desse índice foi de 0,8 para o menos eficaz até 30,0 para os mais eficazes. A média do quartil inferior neste índice é de 2,2, situando-se a média do quartil superior em 19,3.

Os valores deste índice, agente por agente, são apresentados nas colunas de número 1, dos quadros I a IV incluídos no final do trabalho.

Isto significa que os melhores bancos devem procurar manter seu nível de operações em 19 vezes sua situação líquida. Mostra também que a média dos bancos que operam em níveis excessivamente moderados em prestam 2,2 vezes o valor de seu patrimônio líquido, por isso pertencem ao quartil inferior, sob este prisma. O saldo de empréstimos baixo, comparativamente ao montante da situação líquida, significa que o banco não exercita plenamente sua potencialidade.

Devemos salientar aqui as dificuldades para um agente qualquer melhorar sua posição na escala de eficiência estabelecida pelos índices. Um agente situado na média do quartil inferior e que pretenda alcançar a média do quartil superior precisa aumentar o saldo de seus empréstimos a tivos em $19,3 \pm 2,2 = 8,8$ vezes. Multiplicar dessa forma o saldo de empréstimos será muito difícil se não forem implementadas medidas administrativas inovadoras em relação aos hábitos não salutareis vigentes no banco.

Para não formular conclusões baseadas em índices ainda não discutidos, incluiremos, posteriormente, o diagnóstico de um agente situado no quartil inferior, quando extrairemos conclusões baseadas em todos os índices econômico-financeiros de eficácia administrativa.

5ª resposta:- Espera-se que os bancos de desenvolvimento mantenham elevado saldo de operações ativas relativamente ao valor de suas imobilizações.

Neste como nos demais índices o método para avaliar a qualidade das decisões administrativas é a verificação dos reflexos daquelas decisões nos registros contábeis do agente. Muito naturalmente um elenco de boas decisões deve propiciar alterações desejáveis nos balanços do agente.

A área administrativa coberta por este índice compõe, entre outras áreas, o índice comentado no tópico anterior. No entanto, considerando o porte elevado das imobilizações e sua nítida conceituação contábil merece o destaque de um índice específico.

O significado administrativo deste índice resume-se no seguinte. O banco existe para promover empréstimos em favor do desenvolvimento. Ao aparelhar-se para cumprir suas finalidades o banco necessita de prédio para funcionar, e mais, móveis, instalações, veículos, etc.....

Por outro lado, o montante expendido no atendimento das imobilizações referidas; técnica e administrativamente falando, deve guardar, razoável proporção com as operações ativas do banco. Tal não ocorrendo

resvalamos para o extremo de os recursos da entidade se esgotarem na mera existência do órgão, nada sobrando para emprestar.

O presente índice verifica o maior ou menor cuidado dispensado pelos administradores a este importante ângulo das decisões administrativas. Entre os bancos agentes do FIPREL, nos períodos já pesquisados, a variação deste índice foi de Cr\$7/9, para os mais fracos, até Cr\$111/122 para os melhores. Isto quer dizer que os bancos mais eficazes, sob este ponto de vista, necessitam imobilizar Cr\$1,00 para administrar Cr\$111,00 de empréstimos. Os bancos menos eficazes administram apenas Cr\$7,00 para cada cruzeiro de imobilização.

Os valores individualizados deste índice compõe as colunas de número 2 dos quadros I a IV já referidos.

6ª resposta:- Espera-se que os bancos de desenvolvimento mantenham e levado saldo de operações relativamente ao montante de suas disponibilidades.

A manutenção de parte dos recursos sob a forma de disponibilidade é mais uma contingência para o funcionamento dos bancos de desenvolvimento. Nessas condições é de toda conveniência que os administradores das referidas instituições procurem manter suas disponibilidades o mais próximo possível do mínimo indispensável ao atendimento de suas necessidades, acrescido da margem de garantia, tecnicamente calculada.

Para satisfazer ao requisito supra o agente deve possuir um controle eficaz de disponibilidades, com relatórios periódicos que tomem por base, as estatísticas dos pagamentos e recebimentos. Entre os dezenove agentes pesquisados, em três semestres sucessivos, a relação saldo de empréstimos ativos/disponibilidades variou de Cr\$2,00, para os mais fracos, até Cr\$56,00, para os melhores. Consequentemente, o banco menos cuidadoso com o nível de suas disponibilidades empresta apenas Cr\$2,00 para cada cruzeiro de disponibilidade. Enquanto isso o banco mais empenhado em girar seus recursos disponíveis empresta Cr\$56,00 para cada cruzeiro disponível.

A média do quartil inferior neste índice, é de 2,4 e a do quartil superior de 33,3.

Concluimos daí que, ao mesmo nível de operações, os bancos com melhor administração de disponibilidades mantêm sob êsse título apenas 1/10 do valor colocado em disponibilidade pelos bancos com menor padrão administrativo sob êste aspecto. Os valores dêste índice, para cada agente são apresentados nas colunas de número 3, nos quadros I a IV.

A êsse respeito vamos introduzir aqui um comentário válido para todos os índices. Ao recomendarmos "redução nas disponibilidades", concentração dos recursos em atividades fins", etc., não é incomum ouvirmos as respostas "é fácil recomendar mas é difícil fazer" ou "o nível recomendado é teoricamente exequível. porém..."

Por isso destacamos aqui que os conceitos emitidos sobre as performances dos bancos resultam da comparação entre as realizações alcançadas por êles mesmos. Melhor dizendo ao descrevermos um banco como mais eficaz, estamos afirmando que o referido estabelecimento obteve de seu imobilizado, de suas disponibilidades, de suas despesas administrativas, etc., uma produtividade maior que os seus similares.

Difícilmente haverá forma de estabelecermos padrões administrativos mais "temperados na prática" do que os definidos através dos índices aqui descritos. Não pedimos a qualquer administração que colime marcos que seus similares já não tenham alcançados

Todos os índices econômico-financeiros até agora comentados implicaram na comparação de saldos de diversas contas, com bom grau de estabilidade no tempo. Agora vamos abordar um índice estruturado na justaposição do saldo de operações ativas com o fluxo de despesas administrativas.

7ª resposta:- Espera-se que os bancos de desenvolvimento mantenham e levado volume de operações relativamente ao montante de suas despesas administrativas.

Em outros termos, êsse índice, pretende dizer que os bancos de desenvolvimento bons sob êsse aspecto são administrados por pessoas parcimoniosas na contratação de pessoal, evitando a formação de quadro funcional superior às reais necessidades da instituição. A mesma parcimônia deve reger as demais rubricas componentes das despesas administrativas, entre elas: serviços de terceiros, material de expediente, etc...

A variação dêste índice nos bancos pesquisados oscilou na faixa de Cr\$9, para os mais fracos, até aproximadamente Cr\$100, para os melhores. Nos sabemos que todos os bancos têm gastos administrativos inerentes à própria atividade de gerir recursos. Mas o que aflora do índice ora em debate é a enorme diferença entre o mesmo tipo de despesa no mais eficaz e no menos eficaz.

Os valores dêste índice podem ser vistos nas colunas de número 5 dos quadros I a IV.

O mais comedido em gastos administrativos gere Cr\$100 de empréstimos com Cr\$1,00 de despesas administrativas. Na gestão compreende-se os custos dos estudos de projetos, contratação das operações e acompanhamento das execuções, passando pelos diversos serviços auxiliares subjacentes às equipes técnicas ligadas diretamente às fases acima mencionadas.

O Banco que mais expende à conta das despesas administrativas gasta Cr\$1,00 para cuidar de apenas Cr\$9,00 de empréstimos. Fica facilmente evidenciado que muitos melhoramentos podem ser alcançados nas rotinas administrativas e no organograma da entidade com tão elevado nível de despesas em face do seu volume de empréstimos.

Neste índice a média do quartil superior atingiu a Cr\$61,00, e a do quartil inferior ficou em Cr\$13,00. Isto é os melhores bancos administram Cr\$61,00 de empréstimos com Cr\$1,00 de despesas administrativas.

Os bancos do quartil inferior cuidam de Cr\$13,00 de empréstimos com a mesma despesa.

Como haveremos de discutir em outro tópico, os índices econômicos, financeiros de eficácia administrativa permitem orientar os esforços para desenvolvimento organizacional no sentido das áreas administrativas mais necessitadas dentro de cada órgão. O resultado disso é o alto rendimento das alterações propostas face ao estado geralmente precário da área eleita, através dos índices para receber melhoramentos.

Outras considerações

Inicialmente vale frizar que cada índice exprime um conceito: eficiência do qual é simples medida. O índice será bom na proporção em que o conceito o for. Nossos critérios buscaram reunir os conceitos passíveis da maior aceitação. Nada impede, que sejam formulados conceitos bastante diferentes de eficácia. Por exemplo, pode-se incluir nas operações ativas somente os empréstimos para obras públicas de saneamento, se o governo está especialmente preocupado com a saúde pública.

Merece comentário, o fato de trabalharmos com os maiores agregados tais como, imobilizado, despesa administrativa, saldo das operações ativas e assim por diante. Esta circunstância se prende ao elevado nível administrativo a que a análise se reporta. Em fase subsequente, os índices podem ser decompostos para localizar uma discrepância em qualquer sub item. Vamos exemplificar.

Em nível de diretoria a administração de certo banco, à vista dos índices agregados, ficou convencida de que, relativamente aos seus similares, possui despesas administrativas elevadas. Entregue o problema ao encarregado da área para as providências respectivas, caberá a êle desdobrar o índice em vários outros, referidos aos principais sub itens das despesas, com o propósito de identificar o(s) gasto(s) excessivo(s) a ser(em) corrigido(s).

Como foi dito na introdução a este trabalho, nosso objetivo é aferir a eficiência dos agentes do FIPEME. Dentro deste estrito ponto de vista, seria melhor contarmos com os saldos emprestados à conta do programa e com as imobilizações correspondentes, despesas no programa FIPEME, etc. Ocorre não serem disponíveis os dados nestas condições.

Decorre daí que um banco pode ser globalmente bem gerido e não ser, simultaneamente, bom agente do programa. A nosso ver nesse caso cabe averiguar porque um bom órgão não apresenta desempenho igualmente bom no programa FIPEME.

Eventualmente poderiam resultar daí pequenos retoques no sistema de operações do Programa FIPEME. A atitude menos racional seria considerar "fracos" todos os bancos que não se mostrem entusiasmados com nosso programa. Medida profícua seria desenvolver esforços no sentido de interessar os bancos eficazes na linha de créditos do FIPEME.

Em prosseguimento a análise dos diversos enfoques e processamentos dispensados aos índices de eficiência dos bancos de desenvolvimento, é oportuno abordar agora a maneira de os associarmos em ordem de crescente única de graus de eficiência. Partimos das cinco relações ordenadas dos bancos de desenvolvimento. Muito naturalmente, no momento, de reuni-las surge a pergunta: os índices são igualmente importantes? Haverá um ou alguns mais importantes que os outros?

Ao procurarmos a resposta a estas perguntas no conceito básico subjacente a cada índice somos levados a conclusão de que devemos responder afirmativamente à segunda pergunta. Isto porque a importância do índice decorre do valor que possui o conceito nele refletido. Por sua vez, o valor do conceito é determinado com base na contribuição, para a eficácia da entidade, resultante do bom desempenho sob o aspecto que o conceito reflete.

Dentro dessa colocação do problema, parece-nos mais importante para o êxito administrativo geral a política de alta concentração do ativo do banco em suas atividades fins. Resulta disso a elevada importância do índice $\frac{\text{S.E.A.} \times 100}{\text{ativo total}}$

Vem corroborar tal posição o fato de que o eficiente controle das demais áreas, administrativas não intensificará as atividades fins se o banco admitir a aplicação de parte considerável do seu ativo em operações de natureza diferente.

Também muito importante do ponto de vista da contribuição ao êxito administrativo é o cuidado em conter as despesas administrativas. O destaque desse aspecto deriva do seu valor atingir, em média 1/26 do montante das operações e, também, devido às despesas administrativas constituírem um fluxo.

Segue-se, em importância o controle do nível da disponibilidade cujo volume representa em média 1/23 do valor das operações. Os demais índices ao nosso entender não justificam outros comentários além dos que lhes dedicamos nas páginas anteriores.

Face às considerações anteriores julgamos adequado atribuir peso 2 aos três índices que destacamos e peso 1 aos demais. Certamente vai nisso apreciável dose de avaliação pessoal e o melhor a dizer em defesa do procedimento que adotamos é que qualquer outro seria passível de crítica idêntica.

Definidas as cinco listas em ordem decrescente de eficiência, como nos quadros I e IV, e considerados os pesos atribuídos, obtemos a relação que combina os critérios representados pelos cinco índices, como está no quadro V.

Esse quadro mostra, nas quatro colunas numéricas, os pontos atribuídos a cada agente no semestre indicado no cabeçalho do quadro. Para esclarecimento completo dos números contidos no quadro V vamos exemplificar tomando os valores obtidos pelo agente classificado em segundo lugar e elaborando os cálculos respectivos.

32 O primeiro número 39 vem do quadro I resultando de:

$$3 + 2 + (9 \times 2) + (5 \times 2) + (3 \times 2) = 39$$

O valor 30, segunda coluna, e segunda linha do quadro V vem do quadro II, como segue:

$$2 + 2 + (5 \times 2) + (2 \times 2) + (6 \times 2) = 30$$

O valor 45, terceira coluna, e segunda linha do quadro V vem do quadro III, como segue:

$$4 + 11 + (8 \times 2) + (4 \times 2) + (3 \times 2) = 45$$

O passo seguinte é constituído pela soma dos valores ora explicados e posterior cálculo da média aritmética discriminada na última coluna numérica.

Os pontos atribuídos a cada agente nos diversos índices exprimem a disposição ordinal do mesmo no rol dos seus similares em ordem de crescente de eficiência, como podemos ver nas colunas 1 a 5 dos quadros I a IV. O quadro V reúne as somas ponderadas dos pontos obtidos nos quadros precedentes e, após nova soma, o cálculo da média aritmética.

A título de encerramento reproduzimos dois diagnósticos sobre a eficácia de bancos de desenvolvimento, baseados exclusivamente nos índices econômico-financeiros.

DIAGNÓSTICOS

"W" inclui-se entre os mais eficazes bancos de desenvolvimento alcançando o terceiro lugar na classificação geral efetuada com base nos índices econômico-financeiros de eficiência administrativa. O campo particularmente alto de sua administração é o controle do nível das disponibilidades. Observamos que no primeiro semestre de 1969 o aludido banco a

dotou a política de aumentar o nível das disponibilidades passando a ocupar o quinto lugar entre seus similares. Outra área onde esse se sobressai diz respeito a concentração de seus recursos no amparo às atividades econômicas de sua região. Nos semestres pesquisados conseguiu manter 87%, 81% e 90% do seu ativo total sob a forma de empréstimos.

O controle das despesas administrativas, sempre em confronto com seus similares, é bastante bom e com tendência para melhor nos períodos examinados. Alcançando o quarto lugar, neste particular o banco em referência, demonstra a preocupação de seus dirigentes com o nível dos custos administrativos.

A propósito do nível das imobilizações relativamente ao volume das operações de empréstimos, observa-se apreciável tendência para melhora. Eis que o diagnóstico passou do oitavo lugar no 1º semestre de 1968 para quarto lugar no primeiro semestre de 1969.

A área eventualmente digna de algum reparo é a pertinente ao volume de operações em comparação com o patrimônio próprio do banco. Este é o único prisma sob o qual este agente situa-se abaixo do mediano. Nestas condições o banco em referência estaria sendo muito moderado no que diz respeito a plena utilização do potencial que seu patrimônio líquido indica.

O aspecto supra, visto de fora, mostra esse banco como particularmente adequado aos programas de repasse de financiamento. Evidentemente o diagnóstico ora apresentado não esgota o assunto, porém, serve para verificarmos a riqueza de informações técnicas obtidas através dos índices. Passamos ao diagnóstico de um agente situado no quartil inferior.

No sistema de aferimento da eficiência estruturado nos índices econômico-financeiros, o banco Z situou-se no quartil inferior, entre os seus similares. Vamos traçar o perfil dos problemas que o afetam.

Inicialmente merece destaque o elevado percentual do ativo total do banco que não está aplicado em operações de financiamento. Assim é que, nos três semestres examinados os empréstimos representavam 29%, 28% e 49% do ativo total. É animador constatar notável melhora do índice no primeiro semestre de 1969.

Os índices mostram ainda que as aplicações efetuadas em áreas diferentes dos empréstimos contratuais assim se distribuem, em ordem decrescente: ativos diversos, imobilizações e disponibilidades.

O segundo problema em importância, segundo mostram os índices é o nível elevado de suas despesas administrativas. Entre os dezenove bancos pesquisados o banco situa-se em 15^a - 15^a e 19^a nos três semestres cobertos por nosso exame. Afora ser fraca sua posição nota-se tendência para pior, neste particular.

O problema do nível das imobilizações, ao qual já aludimos linhas atrás surge em terceiro lugar dentro do banco sob exame. Entre seus similares, ficou junto aos mais fracos sob este prisma.

No pertinente à relação saldo de empréstimos/situação lí - quida, o banco situa-se medianamente entre os bancos de desenvolvi - mento. Cumpre no entanto alertar que este índice, por si só, não é animador se considerarmos que pode atribuir-se à delicadeza do patrimônio líquido.

A área mais favorável deste banco é a administração das disponibilidades. No entanto, mesmo aqui não ultrapassa a condição de me - diano.

C O N C L U S ã O

Em síntese discutimos neste trabalho a técnica de medir a eficiência dos bancos de desenvolvimento, agentes do FIPEME, através de alguns índices de eficácia administrativa. Confrontamos, sob vá - rios ângulos o nível de operações fim (EMPRÉSTIMOS) com o volumes de

várias aplicações meio, tais como imobilizações, disponibilidades, etc.

Entre dois bancos com o mesmo nível de empréstimos reputamos melhor o de menor imobilização. Fizemos o mesmo raciocínio para as disponibilidades, ativo total, despesas administrativas e situação líquida. Utilizamos, essencialmente, o conceito de produtividade. Elegemos como mais eficaz o agente que obtém alta produtividade de seu imobilizado, de seu patrimônio líquido, de suas despesas administrativas e assim por diante.

Finalizando, verificamos, com satisfação, constituírem os bancos voltados exclusivamente para o desenvolvimento melhores agentes que os bancos mistos.

Na classificação geral nota-se a acumulação dos bancos mistos no fim do rol, em ordem decrescente de eficácia. Se ocorresse o contrário, isto é, se os bancos mistos fossem melhores agentes de desenvolvimento que os próprios bancos especializados, haveria motivo para sérias preocupações.

Q U A D R O I
A G E N T E S D O F I P E M E
ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS

1ª Semestre de 1968

1	2	3	4	5
S. E. A.	S. E. A.	* S. E. A.	* S. E. A.	* S. E. A.
Situação líquida	Imobilizado	Disponibilidade	Ativo Total	Desp. Administrativa
O..... 56,42	O.. 3.330,13	Y..... 32,78	N..... 94,4	O..... 85,62
V..... 14,72	M.. 129,11	R..... 28,67	O..... 92,4	S..... 66,31
M..... 11,70	S.. 122,35	N..... 28,40	R..... 89,2	M..... 44,36
X..... 11,40	R.. 66,52	X..... 23,16	Y..... 86,7	T..... 34,42
I..... 11,07	X.. 53,52	O..... 17,74	M..... 82,8	N..... 32,38
G..... 10,66	L.. 43,81	H..... 13,63	S..... 79,7	L..... 32,00
U..... 10,20	N.. 40,80	E..... 11,64	T..... 61,4	Y..... 27,10
E..... 8,86	Y.. 37,48	A..... 9,21	X..... 57,2	G..... 25,43
D..... 8,26	V... 29,11	M..... 9,08	H..... 56,5	V..... 25,37
H..... 7,87	Ti.. 27,11	S..... 9,05	U..... 56,4	I..... 23,66
S..... 7,28	J.. 18,81	U..... 8,41	A..... 52,9	J..... 21,19
R..... 7,03	H.. 15,12	T..... 5,83	J..... 51,6	R..... 20,62
Q..... 6,20	Q.. 13,69	G..... 5,21	Q..... 51,5	H..... 18,07
J..... 4,15	E.. 13,23	Q..... 4,96	G..... 50,1	X..... 17,35
Y..... 3,12	I.. 13,08	D..... 4,91	D..... 48,4	E..... 16,39
A..... 2,92	G.. 12,36	I..... 3,49	L..... 45,8	A..... 14,61
N..... 2,87	D.. 11,17	L..... 2,86	V..... 35,8	Q..... 14,18
T..... 1,68	A.. 10,44	J..... 1,48	E..... 29,1	D..... 12,15
L..... 0,82	U.. 7,71	V..... 0,94	I..... 27,3	U..... 10,35

Fonte: Balanços das entidades publicados nas 'Revista Bancária Brasileira, números de julho/agosto de 1968.

S.E.A.: Saldo de empréstimos ativos.

* Pêso = 2.

/war.-

1880

RECEIVED

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

PAID

QUADRO II
AGETES DO FIPEME
ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS
2º Semestre de 1968

1	2	3	4	5
S. E. A,	S. E. A.	S. E. A.	S.E.A.	S. E. A:
Situação Líquida	Imobilizado	Disponibilidade	Ativo	Desp.Administrativa
O..... 29,7	O... 4.920,7	Y..... 38,3	O..91,9	O.....103,8
M..... 19,7	M... 174,7	T..... 28,1	M..91,2	S..... 51,0
X..... 16,0	S... 111,0	R..... 22,8	R..86,1	Y..... 44,1
G..... 13,6	X... 90,0	X..... 22,4	Y..81,1	N..... 36,2
I..... 12,8	R... 72,2	M..... 21,9	N..79,8	L..... 34,5
U..... 10,7	L... 53,2	E..... 20,7	S..77,1	M..... 24,3
V..... 9,8	Y... 40,8	H..... 18,5	T..75,5	G..... 23,2
D..... 9,1	T... 39,5	S..... 18,3	J..60,6	T..... 20,9
H..... 8,5	V... 27,6	O..... 17,5	X!..59,3	J..... 20,4
R..... 7,2	J!... 22,6	Q!..... 13,3	U!..57,9	V..... 20,1
E..... 6,8	I... 17,0	N..... 12,0	Q..57,3	X..... 20,0
Q..... 6,6	Q... 16,8	D..... 8,7	L..55,1	R..... 19,8
S..... 6,3	N... 15,3	U..... 8,4	A..52,9	I..... 16,7
J..... 4,4	H... 14,3	G..... 8,2	I..50,6	H..... 16,3
A..... 3,4	D... 14,2	A..... 4,7	H..48,8	E..... 15,5
Y..... 2,5	E... 11,9	L..... 4,2	V..47,9	Q..... 14,9
T..... 2,3	G... 11,4	J..... 4,1	G..46,4	A..... 12,8
N..... 1,9	A... 10,8	I..... 3,1	D..42,3	D..... 11,4
L..... 0,8	U... 7,3	V..... 1,8	E..27,6	U..... 8,8

Fontes: Balanços das entidades publicados na Revista Bancária Brasileira, números de janeiro, fevereiro de 1969

S.E.A.: Saldo de empréstimos ativos

*: Pêso= 2.

/war.-

U. S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE
BUREAU OF PLANT INDUSTRY
WASHINGTON, D. C.
1911

No. of plants		No. of plants		No. of plants		No. of plants	
1	1	2	2	3	3	4	4
5	5	6	6	7	7	8	8
9	9	10	10	11	11	12	12
13	13	14	14	15	15	16	16
17	17	18	18	19	19	20	20
21	21	22	22	23	23	24	24
25	25	26	26	27	27	28	28
29	29	30	30	31	31	32	32
33	33	34	34	35	35	36	36
37	37	38	38	39	39	40	40
41	41	42	42	43	43	44	44
45	45	46	46	47	47	48	48
49	49	50	50	51	51	52	52
53	53	54	54	55	55	56	56
57	57	58	58	59	59	60	60
61	61	62	62	63	63	64	64
65	65	66	66	67	67	68	68
69	69	70	70	71	71	72	72
73	73	74	74	75	75	76	76
77	77	78	78	79	79	80	80
81	81	82	82	83	83	84	84
85	85	86	86	87	87	88	88
89	89	90	90	91	91	92	92
93	93	94	94	95	95	96	96
97	97	98	98	99	99	100	100

U. S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE
BUREAU OF PLANT INDUSTRY
WASHINGTON, D. C.
1911

QUADRO III
AGENTES DO FIPEME
ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS
1^a Semestre de 1969



1	2	3	4	5
S. E. A.	S. E. A.	S. E. A.	S. E. A.	S. E. A.
Situação Líquida	Imobilizado	Disponibilidade	Ativo Total	Desp. Administrativa
O..... 21,9	O..... 3.719,5	S..... 57,3	O..... 92,6	S..... 110,8
X..... 20,5	X..... 76,8	R..... 57,0	R..... 92,3	O..... 106,3
I..... 20,0	R..... 76,8	N..... 56,1	Y..... 89,6	M..... 80,2
M..... 19,7	Y..... 49,3	X..... 36,6	M..... 89,5	Y..... 52,3
U..... 10,1	L..... 45,2	Y..... 28,8	N..... 85,0	L..... 35,9
V..... 10,0	T..... 33,1	O..... 22,8	S..... 80,9	N..... 35,7
G..... 8,3	N..... 27,2	D..... 21,6	T..... 69,5	X..... 29,7
D..... 8,1	S..... 27,0	M..... 2,9	J..... 68,4	T..... 28,8
H..... 7,4	J..... 23,8	T..... 18,2	U..... 63,3	V..... 20,6
E..... 6,8	V..... 23,6	E..... 14,3	X..... 53,8	G..... 19,3
R..... 6,4	M..... 22,1	H..... 12,6	L..... 53,1	J..... 18,3
Q..... 4,7	I..... 16,8	U..... 10,7	I..... 49,8	H..... 17,8
J..... 4,5	Q..... 12,2	Q..... 10,4	E..... 48,5	R..... 17,5
A..... 3,9	D..... 11,7	I..... 8,4	Q..... 48,2	I..... 17,3
Y..... 3,2	E..... 10,9	J..... 5,9	D..... 47,5	A..... 13,5
N..... 2,9	H..... 10,8	A..... 5,1	A..... 47,0	Q..... 13,3
T..... 2,2	A..... 10,7	G..... 4,0	H..... 46,5	D..... 11,1
S..... 1,6	U..... 10,4	L..... 3,1	V..... 44,4	U..... 10,5
L..... 0,8	G..... 9,6	V..... 1,8	G..... 30,6	E..... 9,2

Fontes: Balanços publicados na Revista Bancária Brasileira, números de junho, julho de 1969.

S.E.A.: Saldo de empréstimos ativos

*Pêso = 2

/war.-

QUADRO IV
AGENTES DO FIPEME

ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS

2º Semestre de 1969

1	2	3	4	5
S. E. A.	S. E. A.	* S. E. A.	* S.E.A. x 100	* S. E. A.
Situação Líquida	Imobilizado	Disponibilidade	Ativo Total	Desp.Administrat
O..... 227,5	O..... 3.872,4	S..... 65,1	S..... 94,8	S..... 148,4
X..... 24,9	N..... 160,9	E..... 47,6	O..... 93,1	N..... 96,3
I..... 23,6	M..... 119,0	O..... 40,9	Q..... 84,0	O..... 94,4
U..... 10,5	S..... 54,9	N..... 27,6	N..... 81,8	M..... 40,2
G..... 9,8	R..... 50,7	T..... 23,8	M..... 80,2	Y..... 39,7
Q..... 8,0	L..... 48,0	X..... 20,1	Y..... 70,2	L..... 37,1
D..... 7,6	T..... 35,6	M..... 18,8	R..... 69,4	T..... 29,4
H..... 6,7	J..... 26,5	H..... 17,0	T..... 69,3	G..... 25,3
E..... 5,3	Q..... 26,1	Y..... 16,9	J..... 66,8	Q..... 23,8
V..... 5,2	Y..... 25,3	R..... 16,1	U..... 66,0	J..... 20,7
R..... 5,1	V..... 21,3	Q..... 15,9	H..... 62,0	X..... 19,6
J..... 4,9	I..... 20,8	U..... 15,8	X..... 58,7	H..... 18,6
N..... 3,4	A..... 14,1	I..... 10,5	I..... 55,8	V..... 17,6
A..... 2,8	G..... 13,3	G..... 7,6	L..... 55,4	I..... 17,4
T..... 2,5	U..... 12,3	D..... 5,2	E..... 41,2	A..... 15,9
S..... 2,3	E..... 11,8	J..... 4,5	A..... 38,4	R..... 14,9
M..... 1,7	D..... 10,7	A..... 2,5	D..... 37,6	D..... 11,9
Y..... 1,0	X..... 9,0	L..... 2,4	V..... 36,7	U..... 11,6
L..... 0,9	H..... 8,4	V..... 1,0	G..... 31,5	E..... 5,4

Fontes: Balanços das entidades publicados na Revista Bancária Brasileira, números de janeiro/fevereiro de 1970.

S.E.A.: Saldo de empréstimos ativos.

* Pêso= 2

/war.-

VI. CHARTER

ARTICLE I. OF THE CITY OF CHICAGO

SECTION 1. OF THE CITY OF CHICAGO

SECTION 2. OF THE CITY OF CHICAGO

NAME	RESIDENCE	EDUCATION	EXPERIENCE	REMARKS
John A. Smith	123 N. Main St.	High School	10 years	
Jane B. Doe	456 E. Oak St.	College	5 years	
Robert C. Johnson	789 W. Elm St.	University	3 years	
Mary D. White	101 S. Madison St.	High School	8 years	
William E. Brown	234 N. Lincoln St.	College	6 years	
Elizabeth F. Green	567 E. Washington St.	University	4 years	
Charles G. Black	890 W. Harrison St.	High School	7 years	
Anna H. Gray	112 S. Adams St.	College	9 years	
Thomas I. King	345 N. Dearborn St.	University	2 years	
Sarah J. Lee	678 E. Chicago St.	High School	6 years	
James K. Miller	901 W. Franklin St.	College	5 years	
Patricia L. Wilson	123 S. Halsted St.	University	3 years	
Richard M. Taylor	456 N. La Salle St.	High School	8 years	
Linda N. Evans	789 E. Madison St.	College	4 years	
Donald O. Scott	101 W. Jackson St.	University	6 years	
Barbara P. Adams	234 S. State St.	High School	7 years	
Gregory Q. Baker	567 N. Franklin St.	College	5 years	
Heather R. Clark	890 E. Adams St.	University	3 years	
Christopher S. Hall	112 W. Madison St.	High School	9 years	
Michelle T. Young	345 S. Dearborn St.	College	2 years	
Kevin U. Allen	678 N. Chicago St.	University	6 years	
Amanda V. Wright	901 E. Franklin St.	High School	5 years	
Brandon W. Lopez	123 W. Harrison St.	College	4 years	
Stephanie X. Hill	456 S. Adams St.	University	3 years	
Matthew Y. Green	789 N. La Salle St.	High School	8 years	
Olivia Z. Baker	101 E. Madison St.	College	4 years	
Isaac A. Miller	234 W. Jackson St.	University	6 years	
Grace B. Wilson	567 S. State St.	High School	7 years	
Ethan C. Taylor	890 N. Franklin St.	College	5 years	
Sophia D. Clark	112 E. Adams St.	University	3 years	
Lucas E. Hall	345 W. Madison St.	High School	9 years	
Chloe F. Young	678 S. Dearborn St.	College	2 years	
Benjamin G. Allen	901 N. Chicago St.	University	6 years	
Victoria H. Wright	123 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julian I. Lopez	456 W. Harrison St.	College	4 years	
Madeline J. Hill	789 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell K. Green	101 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar L. Baker	234 E. Madison St.	College	4 years	
Leo M. Miller	567 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah N. Wilson	890 S. State St.	High School	7 years	
Robert O. Taylor	112 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella P. Clark	345 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt Q. Hall	678 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte R. Young	901 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel S. Allen	123 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail T. Wright	456 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius U. Lopez	789 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison V. Hill	101 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell W. Green	234 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar X. Baker	567 E. Madison St.	College	4 years	
Leo Y. Miller	890 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah Z. Wilson	112 S. State St.	High School	7 years	
Robert A. Taylor	345 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella B. Clark	678 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt C. Hall	901 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte D. Young	123 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel E. Allen	456 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail F. Wright	789 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius G. Lopez	101 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison H. Hill	234 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell I. Green	567 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar J. Baker	890 E. Madison St.	College	4 years	
Leo K. Miller	112 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah L. Wilson	345 S. State St.	High School	7 years	
Robert M. Taylor	678 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella N. Clark	901 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt O. Hall	123 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte P. Young	456 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel Q. Allen	789 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail R. Wright	101 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius S. Lopez	234 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison T. Hill	567 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell U. Green	890 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar V. Baker	112 E. Madison St.	College	4 years	
Leo W. Miller	345 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah X. Wilson	678 S. State St.	High School	7 years	
Robert Y. Taylor	901 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella Z. Clark	123 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt A. Hall	456 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte B. Young	789 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel C. Allen	101 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail D. Wright	234 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius E. Lopez	567 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison F. Hill	890 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell G. Green	112 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar H. Baker	345 E. Madison St.	College	4 years	
Leo I. Miller	678 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah J. Wilson	901 S. State St.	High School	7 years	
Robert K. Taylor	123 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella L. Clark	456 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt M. Hall	789 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte N. Young	101 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel O. Allen	234 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail P. Wright	567 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius Q. Lopez	890 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison R. Hill	112 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell S. Green	345 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar T. Baker	678 E. Madison St.	College	4 years	
Leo U. Miller	901 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah V. Wilson	123 S. State St.	High School	7 years	
Robert W. Taylor	456 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella X. Clark	789 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt Y. Hall	101 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte Z. Young	234 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel A. Allen	567 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail B. Wright	890 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius C. Lopez	112 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison D. Hill	345 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell E. Green	678 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar F. Baker	901 E. Madison St.	College	4 years	
Leo G. Miller	123 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah H. Wilson	456 S. State St.	High School	7 years	
Robert I. Taylor	789 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella J. Clark	101 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt K. Hall	234 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte L. Young	567 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel M. Allen	890 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail N. Wright	112 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius O. Lopez	345 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison P. Hill	678 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell Q. Green	901 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar R. Baker	123 E. Madison St.	College	4 years	
Leo S. Miller	456 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah T. Wilson	789 S. State St.	High School	7 years	
Robert U. Taylor	101 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella V. Clark	234 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt W. Hall	567 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte X. Young	890 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel Y. Allen	112 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail Z. Wright	345 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius A. Lopez	678 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison B. Hill	901 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell C. Green	123 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar D. Baker	456 E. Madison St.	College	4 years	
Leo E. Miller	789 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah F. Wilson	101 S. State St.	High School	7 years	
Robert G. Taylor	234 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella H. Clark	567 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt I. Hall	890 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte J. Young	112 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel K. Allen	345 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail L. Wright	678 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius M. Lopez	901 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison N. Hill	123 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell O. Green	456 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar P. Baker	789 E. Madison St.	College	4 years	
Leo Q. Miller	101 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah R. Wilson	234 S. State St.	High School	7 years	
Robert S. Taylor	567 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella T. Clark	890 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt U. Hall	112 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte V. Young	345 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel W. Allen	678 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail X. Wright	901 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius Y. Lopez	123 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison Z. Hill	456 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell A. Green	789 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar B. Baker	101 E. Madison St.	College	4 years	
Leo C. Miller	234 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah D. Wilson	567 S. State St.	High School	7 years	
Robert E. Taylor	890 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella F. Clark	112 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt G. Hall	345 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte H. Young	678 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel I. Allen	901 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail J. Wright	123 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius K. Lopez	456 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison L. Hill	789 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell M. Green	101 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar N. Baker	234 E. Madison St.	College	4 years	
Leo O. Miller	567 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah P. Wilson	890 S. State St.	High School	7 years	
Robert Q. Taylor	112 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella R. Clark	345 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt S. Hall	678 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte T. Young	901 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel U. Allen	123 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail V. Wright	456 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius W. Lopez	789 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison X. Hill	101 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell Y. Green	234 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar Z. Baker	567 E. Madison St.	College	4 years	
Leo A. Miller	890 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah B. Wilson	112 S. State St.	High School	7 years	
Robert C. Taylor	345 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella D. Clark	678 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt E. Hall	901 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte F. Young	123 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel G. Allen	456 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail H. Wright	789 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius I. Lopez	101 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison J. Hill	234 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell K. Green	567 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar L. Baker	890 E. Madison St.	College	4 years	
Leo M. Miller	112 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah N. Wilson	345 S. State St.	High School	7 years	
Robert O. Taylor	678 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella P. Clark	901 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt Q. Hall	123 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte R. Young	456 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel S. Allen	789 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail T. Wright	101 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius U. Lopez	234 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison V. Hill	567 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell W. Green	890 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar X. Baker	112 E. Madison St.	College	4 years	
Leo Y. Miller	345 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah Z. Wilson	678 S. State St.	High School	7 years	
Robert A. Taylor	901 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella B. Clark	123 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt C. Hall	456 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte D. Young	789 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel E. Allen	101 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail F. Wright	234 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius G. Lopez	567 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison H. Hill	890 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell I. Green	112 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar J. Baker	345 E. Madison St.	College	4 years	
Leo K. Miller	678 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah L. Wilson	901 S. State St.	High School	7 years	
Robert M. Taylor	123 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella M. Clark	456 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt N. Hall	789 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte O. Young	101 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel P. Allen	234 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail Q. Wright	567 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius R. Lopez	890 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison S. Hill	112 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell T. Green	345 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar U. Baker	678 E. Madison St.	College	4 years	
Leo V. Miller	901 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah W. Wilson	123 S. State St.	High School	7 years	
Robert X. Taylor	456 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella Y. Clark	789 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt Z. Hall	101 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte A. Young	234 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel B. Allen	567 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail C. Wright	890 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius D. Lopez	112 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison E. Hill	345 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell F. Green	678 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar G. Baker	901 E. Madison St.	College	4 years	
Leo H. Miller	123 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah I. Wilson	456 S. State St.	High School	7 years	
Robert J. Taylor	789 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella K. Clark	101 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt L. Hall	234 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte M. Young	567 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel N. Allen	890 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail O. Wright	112 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius P. Lopez	345 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison Q. Hill	678 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell R. Green	901 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar S. Baker	123 E. Madison St.	College	4 years	
Leo T. Miller	456 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah U. Wilson	789 S. State St.	High School	7 years	
Robert V. Taylor	101 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella W. Clark	234 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt X. Hall	567 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte Y. Young	890 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel Z. Allen	112 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail A. Wright	345 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius B. Lopez	678 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison C. Hill	901 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell D. Green	123 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar E. Baker	456 E. Madison St.	College	4 years	
Leo F. Miller	789 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah G. Wilson	101 S. State St.	High School	7 years	
Robert H. Taylor	234 N. Franklin St.	College	5 years	
Isabella I. Clark	567 E. Adams St.	University	3 years	
Wyatt J. Hall	890 W. Madison St.	High School	9 years	
Charlotte K. Young	112 S. Dearborn St.	College	2 years	
Samuel L. Allen	345 N. Chicago St.	University	6 years	
Abigail M. Wright	678 E. Franklin St.	High School	5 years	
Julius N. Lopez	901 W. Harrison St.	College	4 years	
Madison O. Hill	123 S. Adams St.	University	3 years	
Maxwell P. Green	456 N. La Salle St.	High School	8 years	
Skylar Q. Baker	789 E. Madison St.	College	4 years	
Leo R. Miller	101 W. Jackson St.	University	6 years	
Leah S. Wilson	234 S. State St.	High School	7 years	
Robert T. Taylor	567 N. Franklin St.			

Q U A D R O V

CLASSIFICAÇÃO GERAL DOS AGENTES DO FIPEME SEGUNDO ÍNDICES

ECONÔMICO-FINANCEIROS

SIGLAS	1 9 6 8		1 9 6 9		T O T A L	MÉDIA
	1ª	2ª	1ª	2ª		
O.....	18	24	20	18	80	20,0
S.....	50	48	39	26	163	40,8
M.....	39	30	45	52	166	41,5
N.....	42	71	46	35	194	48,5
Y.....	47	39	40	68	194	48,5
R.....	50	51	45	82	228	57,0
X.....	61	55	42	78	236	59,0
T.....	74	59	64	62	259	64,8
H.....	78	95	97	89	359	89,8
J.....	107	92	83	90	372	93,0
Q.....	114	98	103	61	376	94,0
L.....	103	91	85	101	380	95,0
I.....	110	106	88	95	399	99,8
G.....	92	97	110	101	400	100,0
E.....	102	107	101	97	407	101,8
U.....	106	109,	93	99	407	
V.....	101	106	101	121	429	107,3
D.....	122	119	94	122	457	114,3
A.....	104	123	117	123	467	116,8

/war.- Fonte: Quadros I a IV

CLASSIFICATION OF ALIENS IN FIVE YEARS

1900-1904

Year	1900	1901	1902	1903	1904
1900	10	10	10	10	10
1901	10	10	10	10	10
1902	10	10	10	10	10
1903	10	10	10	10	10
1904	10	10	10	10	10
1905	10	10	10	10	10
1906	10	10	10	10	10
1907	10	10	10	10	10
1908	10	10	10	10	10
1909	10	10	10	10	10
1910	10	10	10	10	10
1911	10	10	10	10	10
1912	10	10	10	10	10
1913	10	10	10	10	10
1914	10	10	10	10	10
1915	10	10	10	10	10
1916	10	10	10	10	10
1917	10	10	10	10	10
1918	10	10	10	10	10
1919	10	10	10	10	10
1920	10	10	10	10	10
1921	10	10	10	10	10
1922	10	10	10	10	10
1923	10	10	10	10	10
1924	10	10	10	10	10
1925	10	10	10	10	10
1926	10	10	10	10	10
1927	10	10	10	10	10
1928	10	10	10	10	10
1929	10	10	10	10	10
1930	10	10	10	10	10
1931	10	10	10	10	10
1932	10	10	10	10	10
1933	10	10	10	10	10
1934	10	10	10	10	10
1935	10	10	10	10	10
1936	10	10	10	10	10
1937	10	10	10	10	10
1938	10	10	10	10	10
1939	10	10	10	10	10
1940	10	10	10	10	10
1941	10	10	10	10	10
1942	10	10	10	10	10
1943	10	10	10	10	10
1944	10	10	10	10	10
1945	10	10	10	10	10
1946	10	10	10	10	10
1947	10	10	10	10	10
1948	10	10	10	10	10
1949	10	10	10	10	10
1950	10	10	10	10	10
1951	10	10	10	10	10
1952	10	10	10	10	10
1953	10	10	10	10	10
1954	10	10	10	10	10
1955	10	10	10	10	10
1956	10	10	10	10	10
1957	10	10	10	10	10
1958	10	10	10	10	10
1959	10	10	10	10	10
1960	10	10	10	10	10
1961	10	10	10	10	10
1962	10	10	10	10	10
1963	10	10	10	10	10
1964	10	10	10	10	10
1965	10	10	10	10	10
1966	10	10	10	10	10
1967	10	10	10	10	10
1968	10	10	10	10	10
1969	10	10	10	10	10
1970	10	10	10	10	10
1971	10	10	10	10	10
1972	10	10	10	10	10
1973	10	10	10	10	10
1974	10	10	10	10	10
1975	10	10	10	10	10
1976	10	10	10	10	10
1977	10	10	10	10	10
1978	10	10	10	10	10
1979	10	10	10	10	10
1980	10	10	10	10	10
1981	10	10	10	10	10
1982	10	10	10	10	10
1983	10	10	10	10	10
1984	10	10	10	10	10
1985	10	10	10	10	10
1986	10	10	10	10	10
1987	10	10	10	10	10
1988	10	10	10	10	10
1989	10	10	10	10	10
1990	10	10	10	10	10
1991	10	10	10	10	10
1992	10	10	10	10	10
1993	10	10	10	10	10
1994	10	10	10	10	10
1995	10	10	10	10	10
1996	10	10	10	10	10
1997	10	10	10	10	10
1998	10	10	10	10	10
1999	10	10	10	10	10
2000	10	10	10	10	10

