



**Experiência:**

## **REDESENHO DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE CRÉDITO**

### **BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.**

**Responsável:** Marcelo Pelágio da Costa Bomfim – Superintendente de Negócios e Controle Financeiro (Telefone: (085) 299-3073 – e-mail: mpelagio@banconordeste.gov.br)

**Equipe:**

Elisa Girão Silva – (085) 299-3398 – e-mail: elisagirao@banconordeste.gov.br

Fernando José Coelho Coutinho - (085) 299-3550 - e-mail: fjcc@banconordeste.gov.br

Francisca Glória de Oliveira Moraes – (085) 299-3187 - e-mail: fcagloria@banconordeste.gov.br

Francisco Ribeiro Barroso - (088) 631-1003 – e-mail: - -

Getúlio Borges Caminha - (085) 299-3535 - e-mail: getuliobc@banconordeste.gov.br

Ivanete Gomes Barros de Melo - (085) 299-3025 – e-mail: ivanete@banconordeste.gov.br

José Macêdo Barbosa – (085) 299-3340 - e-mail: jmacedo@banconordeste.gov.br

Oliver Barreira Ponte – (085) 299- e-mail: oliver@banconordeste.gov.br

Liduína Aragão Matos Donato – (085) 299-3356 – e-mail: liduina@banconordeste.gov.br

Margareth Augusta Carvalho Rabelo – (085) 488-4804 – e-mail: margareth@banconordeste.gov.br

Max Gondim de Albuquerque – (085) 299-3073 - e-mail: maxga@banconordeste.gov.br

Vera Maria Menezes Vieira - (Aposentada)

**Endereço:**

Superintendência de Negócios e Controle Financeiro

Av. Paranjana, 5.700 – Passaré – CEP 60.740-000 – Fortaleza-CE

Telefone: (085) 299-3073 ou 299-3573 - Fax: (085) 299-3585

**DATA DO INÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DA EXPERIÊNCIA: JUNHO/95**

## **RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS A SEREM RESOLVIDOS**

Iniciado em 1995 e contando com equipe multidisciplinar composta por funcionários egressos de várias áreas relacionadas com o processo operacional, este trabalho usou como referência variáveis que caracterizavam a percepção do cliente em relação ao Banco do Nordeste:

- **Antecedentes externos:** Indicavam imagem de Banco burocrático e excessivamente tecnicista, necessitando melhorar substancialmente os seus processos, buscando a melhoria dos níveis de qualidade, produtividade e competitividade. O fenômeno da “comoditização do crédito” imprimia maior velocidade à perda da vantagem competitiva – o longo prazo dos créditos – passando a merecer grande importância, doravante, as etapas que antecedem e sucedem o crédito, consolidando-se a parceria contínua, o relacionamento de longo prazo e a visão no ciclo de vida do empreendimento. Pesquisa realizada com extrato representativo da

clientela evidenciava o alto nível de insatisfação com relação à descontinuidade do crédito e morosidade no trâmite dos processos (média 217 dias, existindo casos de até 2 anos);

- **Antecedentes internos:** Indicavam deficiente quadro referencial caracterizado pelo hiato entre Direção Geral e Agências, processo decisório estanque, visão no produto, segmentação por área de crédito, repercutindo no planejamento e encaminhamento de normativos repetitivos e/ou dispersos, distanciados das demandas dos clientes.

Durante o projeto, foram identificados aproximadamente 200 problemas relacionados com todas as fases dos processos de concessão de crédito rural, industrial, agro-industrial, comercial e à infra-estrutura, sendo os mais importantes: tempo de ciclo elevado; retrabalho; excesso de participantes no processo; normas complexas; falta de direcionamento da informação; redundância e falta de acompanhamento.

## **DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR**

### **OBJETIVOS A QUE SE PROPÔS: RESULTADOS VISADOS**

O Redesenho do Processo de Concessão de Crédito objetivou conferir maior eficácia ao trâmite do processo de concessão de crédito no Banco do Nordeste, mediante eliminação de atividades redundantes, retrabalhos e mudanças desnecessárias de interlocutores, permitindo o atendimento tempestivo e oportuno, com a conseqüente satisfação do cliente.

Os resultados esperados pelo projeto são os seguintes:

- Prazos máximo para atendimento dos pleitos: de valor até R\$ 35 mil: 21 dias; de 35 a R\$ 100 mil: 40 dias; acima de R\$ 100 mil: 60 dias;
- Melhoria da imagem da Empresa;
- Maior presença do Banco do Nordeste na definição das políticas e estratégias governamentais;
- Maior participação do Banco do Nordeste na articulação com entidades de financiamentos;
- Maior transparência na aplicação dos recursos;
- Aumento da capacidade de alavancagem de desenvolvimento do Nordeste;
- Otimização da aplicação dos recursos;
- Maior segurança no retorno dos créditos;
- Aumento da capacidade operacional;
- Intensificação de parcerias;
- Monitoração dos clientes preventiva e proativamente;
- Atendimento de 100% dos pleitos aprovados;
- Parceria com elaboradores de projetos;
- Definição de política de risco, garantias e spreads;
- Concessão e limites de risco compatíveis com as reais características do cliente;
- Redução do ingresso de projetos inadequados: de 40% para um máximo de 5%;
- Aumento da capacidade operacional dos analistas de 3 para 5 propostas/mês/analista.

### **O QUE É CONSIDERADO INOVAÇÃO?**

A proposta resgatou a preponderância do papel do Banco do Nordeste como agente de desenvolvimento, reforçando a percepção da sociedade quanto a sua importante missão.

A inovação básica foi a implementação da **visão cliente**, desenhando-se um único processo de concessão de crédito em substituição aos diversos fluxos que antes variavam de acordo com cada área/produto (rural, industrial, comercial e infra-estrutura), o qual passou a ter as seguintes atividades e inovações:

1. **Canal de comunicação** – Criado para que o cliente, antes mesmo da entrevista inicial na agência, tenha **acesso a informações** básicas sobre os diversos produtos do banco;
2. **Entrevistar Cliente e Reservar recursos** – O cliente nessa oportunidade passa a ser mais bem orientado quanto aos passos e documentos necessários para a concessão de crédito, além de permitir que só se recebam propostas quando existirem os recursos correspondentes, evitando-se prejuízos para o cliente e que o Banco realize atividades desnecessárias;
3. **O cadastro do cliente** que era elaborado de forma centralizada em Centrais de Apoio Logístico passa a ser realizado pelas Agências, de forma descentralizada e, conseqüentemente, de forma mais ágil;
4. **Avaliação de Risco-Cliente** – Passou a ser realizada pela agência, utilizando aplicativo com essa finalidade. No caso de projeto sujeito a análise pela Central de Apoio Operacional, essa avaliação é conduzida por aquela unidade de apoio;
5. **Elaborar Projeto** – Foram adotadas providências objetivando obter uma maior confiabilidade dos projetos elaborados pelos escritórios/técnicos credenciados e por empresas conveniadas, envolvendo o fornecimento pelo Banco de informações, normas, parâmetros, sistemas informatizados, inclusive de elaboração de projetos, além de um maior rigor no cadastro e avaliação permanente daqueles fornecedores. Os projetos passam a ser apresentados ao Banco em meio magnético, evitando-se a digitação de dados em qualquer fase do processo.
6. **Enquadrar e instruir propostas** – A agência, tanto para enquadrar proposta sob a forma de rápida formalização, como para instruir processos destinadas à análise nas Centrais de Apoio Operacional, conta com sistema que facilita, em muito, seu trabalho de fornecimento de parecer e informações adicionais;
7. **Analisar projeto** – A análise de projetos assumiu um caráter essencialmente qualitativo, ou seja, que agrega valor ao processo, acrescentando informações importantes sobre o projeto, empresa e operação, para efeito da decisão sobre o pleito. Essa análise engloba a verificação de aspectos relevantes sobre o empreendimento, tais como: méritos e risco do projeto, gestão técnica e administrativa, adequação tecnológica, condições de mercado e da comercialização da produção projetada, tamanho, localização do projeto, impacto ambiental, competitividade, etc. É efetivada mediante parecer do analista, contendo sua conclusão a respeito dos aspectos examinados, dispensando cálculos ou checagem de parâmetros facilmente realizados através de computador, por ocasião da elaboração do projeto. A análise qualitativa parte do princípio de que os projetos são elaborados por escritórios/profissionais que mereçam a confiança do Banco em termos de competência, honestidade e responsabilidade e estejam plenamente informados sobre a forma como o Banco entende que os projetos sejam elaborados;
8. **Decidir o Crédito/Limite:** As decisões pelos comitês de crédito passaram a ser embasadas numa maior e melhor qualidade de informações, diante da utilização de sistema integrado, que mantém informações desde a entrevista inicial até a análise. O conhecimento sobre os pleitos, pelos participantes dos comitês, é facilitado diante da utilização de sistema integrado que disponibilizará todas as informações necessários, on-line, acessáveis em qualquer local do Banco.
9. **Contratar** – A formalização dos créditos ocorre de forma automatizada, utilizando-se as informações disponibilizadas em sistema integrado, desde a entrevista inicial à decisão sobre o crédito. Essa formalização é facilitada mediante utilização de sistema informatizado, contendo matriz de atributos operacionais versus cláusulas contratuais;
10. **Gerenciar cliente** – Pretende-se assegurar uma maior aproximação com o cliente, maior segurança na aplicação e retorno dos créditos, mediante ação preventiva voltada para a

identificação dos problemas eventualmente surgidos e a adoção de providências para sua solução, redução dos índices de iliquidez, etc.

11. **Assistência Técnica** – Pretende-se imprimir uma melhor qualidade nas orientações técnicas prestadas pelos escritórios credenciados/empresas conveniadas, através de avaliação mais eficiente desses fornecedores por parte do Banco.
12. **Vistoriar o Projeto/Empresa** – Previu-se uma melhor localização dos orientadores de crédito, para efeito de agilização dos trabalhos de fiscalização/avaliação de bens, além da terceirização de parte das vistorias (empreendimentos de pequeno porte) e a realização de fiscalização pelos próprios gerentes de agências no caso de operações com valor até R\$ 35 mil (rápida formalização);
13. **Cobrar/Renegociar/Enquadrar** – O estudo previu a ampliação das alternativas para enquadramento em rito sumário nas agências, dos casos de regularização de dívidas, mediante revisão de procedimentos existentes, simplificando o processo para definição em nível de alçada nas unidades operadoras.
14. **Analisar Renegociações** – Os processos relacionados com renegociações de dívidas (composição, assunção, prorrogação, etc) passam a ser analisados nas Centrais de Apoio Operacional e não mais num único Departamento. Espera-se, com isso, uma redução do tempo da proposta no Banco.

Para que esse processo pudesse funcionar adequadamente, foi necessário introduzir modificações na estrutura de trabalho, na Direção Geral do Banco e nas Centrais de Apoio Operacional, estas encarregadas da análise e acompanhamento dos projetos financiados. Efetivamente, a estrutura organizacional, então vigente, comprometia a performance do processo, tendo em vista o excessivo nível de especialização das áreas envolvidas (7 Departamentos e 1 Superintendência) implicando falta de articulação, desperdício de esforços, retrabalhos, indefinição de responsabilidades, dentre outros.

Para corrigir essas disfunções, o desenho da área envolvida com o Processo de Concessão de Crédito procurou aproximar atividades semelhantes, de forma a atender a demanda da cadeia produtiva de forma integrada, obtendo ganhos significativos.

Dessa forma, as atividades desenvolvidas pelas áreas antes mencionadas foram transferidas para 3 ambientes de trabalho (Política de Desenvolvimento; Implementação de Programas; Monitoração e Controle e uma superintendência (Superintendência do Processo Operacional), responsável pela condução da Área de Desenvolvimento, assim constituída.

O Novo Processo de Crédito, também requeria uma maior automação das atividades, surgindo a necessidade de alguns sistemas computadorizados, dentre eles o SINC – Sistema Integrado de Crédito e o SEAP – Sistema de Elaboração e Análise e Projetos. Com o SINC, foram automatizadas todas as atividades do processo, eliminando em muito a utilização de papel e de malotes para a tramitação, dando origem à proposta eletrônica, que passou a tramitar via rede entre os diversos participantes do processo.

O SEAP foi idealizado objetivando a elaboração dos projetos com melhor qualidade pelos escritórios/empresas conveniadas, contribuindo para redução de devolução dos projetos e ainda para que a análise no Banco pudesse ser mais qualitativa. As informações fornecidas nesse sistema são trazidas ao Banco em meio magnético, alimentando automaticamente os diversos sistemas, principalmente o SINC, contribuindo, em muito, para a agilização do processo.

## **COMO FOI IMPLANTADA A EXPERIÊNCIA? (ESPECIFICAR AS ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO)**

Referido projeto constou de quatro fases, quais sejam:

**Mobilização** – onde foi definida a estrutura do projeto em termos de patrocinador, comitê diretivo, dono do processo, facilitadores, equipe e recursos;

**Avaliação** – onde foram levantados os dados atuais do processo, bem como verificadas as expectativas dos clientes e, ainda, como outras instituições bancárias atuam nas atividades constantes da concessão de crédito;

**Redesenho** – abrangeu a definição do novo processo de concessão de crédito, além de suas implicações em termos de tecnologia e organização;

**Implementação** – foram definidos o Plano de Ação e o Cronograma para implementação de todas as medidas sugeridas para todas as fases do processo de concessão de crédito, para tecnologia a adotar e a nova estrutura sugerida para a Direção Geral e Centrais de Apoio Operacional, os quais se encontram consolidados. Nesta etapa, constam, além das atividades necessárias para implementar as medidas propostas pelo redesenho, os respectivos prazos e os órgãos responsáveis pela sua execução.

Após concluída a fase do redesenho em si, partiu-se para a implementação das medidas. Aliás mesmo antes, ao longo do desenvolvimento do projeto, o time já começou a sugerir medidas de rápida formalização que pudessem trazer ganhos para o processo.

Concluído o Redesenho, iniciou-se a implantação do novo processo, em si, e em seguida, a nova estrutura organizacional no começo de 1996 de forma que o processo pudesse fluir sem maiores entraves. Paralelamente, foram implementadas medidas com vistas à definição e desenvolvimento dos sistemas principalmente o SINC – Sistema Integrado de Crédito que entrou em funcionamento em abril/98 e SEAP – Sistema de Elaboração e Análise de Projeto, atualmente em implantação, os quais são importantes para que o processo tenha os ganhos de qualidade e a rapidez esperados. Tais sistemas foram desenvolvidos e se encontram quase totalmente implantados, carecendo tão somente alguns ajustes principalmente quanto à integração com outros sistemas.

### **CONCEPÇÃO DA EXPERIÊNCIA (SE A IDÉIA SURTIU DE UMA PESSOA OU DE UM GRUPO, DENTRO OU FORA DA INSTITUIÇÃO)**

O **Redesenho do Processo de Concessão de Crédito** foi idealizado internamente pelo Grupo de Assessoramento de Gestão, com a participação do Presidente do Banco.

### **CLIENTELA VISADA**

O Projeto enfatiza o apoio ao cliente, o Agente Produtivo, no sentido de atender com maior rapidez e qualidade as suas necessidades, inclusive de crédito. O Projeto objetivou, também, facilitar o trabalho de nossas Agências, na tarefa de bem atender os nossos clientes.

### **GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS QUADROS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS, DA CLIENTELA OU DE POSSÍVEIS ATORES ENVOLVIDOS**

A equipe que desenvolveu o projeto era formada de técnicos oriundos das diversas áreas de crédito que àquela época existiam de forma departamentalizada no Banco, bem como de Administradores tanto de uma Agência como de uma Central Operacional.

Outros administradores de diversas áreas do Banco, embora não fizessem parte do time permanente de redesenho, a ele se incorporavam temporariamente, a depender da necessidade de sua contribuição.

Os clientes participaram tanto nos levantamentos conduzidos por pesquisas, quanto nos fóruns de discussão instalados em algumas fases do projeto e em várias localidades atendidas pelo Banco.

Ao longo do desenvolvimento do projeto, foram feitas várias apresentações ao Grupo de Assessoramento Básico, para efeito de discussão/acompanhamento e validação do assunto por gestores, superintendentes, diretores e presidente do Banco.

### **GRAU DE TRANSPARÊNCIA, GRAU DE RESPONSABILIDADE E ACCOUNTABILITY**

Ao procurar o Banco, o cliente é orientado sobre as bases e condições do seu pleito, se for o caso, a procurar um escritório dentre os cadastrados no Banco para elaboração de seu projeto. Ao entregar o projeto, o cliente recebe um protocolo onde consta o tempo previsto para a análise, decisão e contratação do crédito. A qualquer instante o cliente pode solicitar em que situação se encontra o seu pleito.

A análise do pleito pelo Banco é confidencial, mas as bases e condições dos negócios deferidos são informadas aos clientes, até mesmo porque serão incluídos nos instrumentos de formalização dos créditos.

O processo envolve, além do cliente, Agência, Central de Apoio Operacional, Superintendência Regional e Comitês de Avaliação de Crédito.

Competem ao Escritório de Projeto e/ou empresa conveniada, a elaboração dos projetos e o acompanhamento dos projetos/assistência técnica. Esses escritórios são cadastrados e avaliados permanentemente pelo Banco.

### **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

#### **INDICAÇÃO DOS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS DURANTE A IMPLEMENTAÇÃO E DAS SOLUÇÕES PARA SUPERÁ-LOS**

As dificuldades e resistências inerentes à implementação de modelo pioneiro que exige mudança de atitude e comportamento, superadas devido à participação firme e decidida do patrocinador, conferindo autonomia à equipe, além de intenso trabalho de conscientização e comunicação.

### **RECURSOS UTILIZADOS**

#### **OS RECURSOS FINANCEIROS, HUMANOS E MATERIAIS ENVOLVIDOS**

Os recursos financeiros investidos no projeto, no período de implantação (19.06.95 até 23.11.95), correspondem a R\$ 800 mil, envolvendo salários, treinamento, material de apoio, passagens e diárias com viagens dos membros da equipe.

#### **ADEQUAÇÃO DOS GASTOS: OS CUSTOS FORAM MEDIDOS? HOUVE REDUÇÃO DOS MESMOS**

Com a implantação do novo processo houve substancial redução dos tempos de atendimento dos pleitos, implicando redução dos custos em torno de 72%. Se antes o custo médio para atendimento de uma proposta de crédito situava-se em R\$ 5.400,00, hoje esse valor médio se limita a R\$ 1.500,00.

#### **RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL: MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS CONCRETAMENTE ATINGIDOS**

- **Redução dos prazos de atendimento dos pleitos**, passando de **217 dias** (em média) para um prazo máximo de **21 dias** (projetos até R\$ 35 mil), **40 dias** (de R\$ 35 mil a R\$ 100 mil) e **60 dias** (projetos acima de R\$ 100 mil);

- **Aumento do número de operações realizadas**, saindo de **27.414** operações contratadas em **1994**, para **67.981** contratações em **1995**, **144.390** em **1996**, **286.806** em **1997** e **215.224** em **1998** (até jun/98);
- Melhor distribuição dos recursos disponíveis (tecnologia, pessoal, espaços físicos, materiais);
- Redução de custos.

## **MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E INDICADORES UTILIZADOS**

Passou-se a adotar critérios de avaliação para as diversas etapas do processo.

No ambiente de Monitoração e Controle, foi criada a célula de Gestão do Processo para monitorar permanentemente o processo de concessão de crédito, utilizando-se de sistemas computadorizados para verificar principalmente o cumprimento dos prazos fixados (tempo efetivo e tempo total, incluindo-se neste, o tempo de espera) para cada atividade do processo, com vistas à solução dos problemas que estejam afetando a performance prevista. A equipe da referida célula verifica periodicamente também a qualidade dos serviços realizados nas diversas etapas do processo, mediante verificação dos diversos tipos de proposta, por amostragem.

Nas Centrais de Apoio Operacional, por exemplo, que são encarregadas da análise de projetos (rurais, industriais e agroindustriais), são examinados trimestralmente os seguintes fatores de desempenho:

- a) Percentuais de proposta examinadas no prazo ou fora do prazo, admitindo-se que as propostas de crédito rural devem ser examinadas num prazo máximo de 12 dias e, as industriais/agroindustriais, num prazo máximo de 15 dias.
- b) Produtividade dos analistas, expressos em propostas padrão/analista/dia;
- c) Comparação do fluxo de entrada e saída de propostas;
- d) Percentual de devolução de propostas em relação ao máximo previsto de 5%.

## **IMPACTO OBSERVADO NA MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO E NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS**

- Maior **autonomia** dos participantes, principalmente das Agências que estando “na ponta” adquiriram maior agilidade no atendimento aos clientes.
- As unidades que dão suporte aos participantes do novo processo estão organizadas em times permanentes e projetos temporários, conferindo maior **flexibilidade** organizacional e **integração** que a forma anterior que se baseava na departamentalização e burocracia.
- Menor necessidade de regras/normas em favor da visão de **resultados** permitindo maior exercício da **criatividade**.

Esses fatores melhoraram consideravelmente o ambiente de trabalho bem como a qualidade dos serviços prestados, como se pode depreender a partir da melhoria de performance a que nos referimos nos tópicos anteriormente abordados.