

LEONARDO MITSUHIRO TANAKA

ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO
DE CRÉDITO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção - Área Mecânica.

Orientador:
Prof. Doutor
Reinaldo Pacheco da Costa

São Paulo
2002

Agradecimentos

Aos meus pais, pelo grande apoio e financiamento em todos estes anos acadêmicos e de vida.

A minha família por ter participado de todos esses momentos.

Aos irmãos Augusto, Dennis e Karin pelo companheirismo e amizade.

Aos colegas do banco Lívia, Vanessa, Rian, Carlos, Márcia e Zoraide que contribuíram para a execução do trabalho, ao Edivaldo, por possibilitar a realização do trabalho, a todos os entrevistados, pela grande contribuição, e especialmente a Célia, pelo apoio diário e intensivo.

Ao Prof. Reinaldo, pela orientação com qualidade e senso crítico, e pelo auxílio sempre atencioso.

Aos amigos da Poli Henrique, Fernando Ando, Fernando Ozeki, Rodrigo Calvi, e a todos os amigos da classe, que me concederam o privilégio de aprender através da convivência ao longo destes anos.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação acadêmica e para a realização deste trabalho.

Resumo

Este trabalho foi realizado no Departamento de Crédito do Banco Itaú S.A. Itaucred que em meados de 2001 iniciou a implantação de um novo sistema de Análise e Concessão de Crédito voltado para o financiamento de automóveis.

Esse estudo visa, a partir de uma análise dos processos que envolvem a concessão de crédito da empresa, melhorá-los através da criação de um sistema informatizado de gerenciamento e melhoria das operações da Mesa de Crédito e do Setor de Pagamento, que dentre outras funções, busca aumentar seus desempenhos. Para isto, foram utilizadas a abordagem da Melhoria Contínua de Processos, a metodologia do Gerenciamento por Processos, técnicas e ferramentas da Qualidade, além de conceitos sobre Tecnologia da Informação, e foram definidas, baseando-se no Planejamento Estratégico da empresa, as informações e funcionalidades que o sistema deveria dispor.

Abstract

Abstract

This work was executed on Banco Itaú S.A. Credit Department (ITAUCRED) which started the implementation of a new Analysis and Credit Concession system for Car Financing in the middle of 2001.

This study intends from the analysis of the firm process improve them by creating an informatics management system for Credit Table and Payment Sector, that wishes to increase the Analysis and Credit Concession process performance. For that, the Process Continuous Improvement approach, the Process Management methodology, the Quality techniques and concepts from Information Technology were used, and the information and the functions that the system should provide were defined based on the Strategic Planning of the company.

Notas Explicativas

- Alguns dos valores levantados para este trabalho foram alterados para se preservar o sigilo das informações do Banco. Contudo, foi mantida a proporcionalidade entre os números a fim de não invalidar as conclusões obtidas.
- Ao longo deste trabalho o Banco Itaú S.A., quando não especificado, será citado apenas como Banco e o Departamento de Crédito onde foi realizado o trabalho como empresa.
_____ *???*

Resumo dos Capítulos

Capítulo 1 – Introdução

Neste capítulo são citados os objetivos do trabalho e sua importância para a empresa onde foi aplicado, além da descrição do estágio realizado pelo autor. É realizada também uma descrição geral da empresa, assim como do mercado onde esta atua.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

Neste capítulo são abordados os principais conceitos relacionados à melhoria de processos, destacando-se as abordagens da Reengenharia e da Melhoria Contínua, assim como a metodologia do Gerenciamento por Processos. Em seguida, discute-se conceitos de qualidade e abordagens da Tecnologia da Informação que orientarão a criação do sistema gerencial informatizado.

Capítulo 3 – Descrição da empresa e seus processos

Neste capítulo são explicados os processos e atividades associadas à análise e concessão de crédito da empresa, assim como sua estrutura em termos de tecnologia e pessoal envolvido. É feita uma descrição desde o início do processo no momento em que o cliente envia uma proposta de financiamento até a sua etapa final quando ocorre a liberação do pagamento.

Capítulo 4 –Análise da empresa

Neste capítulo é realizada uma análise da atual situação da empresa verificando o grau de alinhamento de seus processos e operações com suas estratégias. Essa análise identificará os processos com baixo desempenho que precisam ser melhorados.

Capítulo 5 – Gestão e Melhoria do Processo

Esse capítulo aborda o desenvolvimento do processo de melhoria contínua e a criação do sistema informatizado para gerenciamento e melhoria de processos da Mesa de Crédito e do setor de Pagamento, desde a etapa do levantamento de informações necessárias através de várias entrevistas com os funcionários da área de sistemas e com os futuros usuários do sistema, até o seu desenvolvimento.

Capítulo 6 – Conclusão

Neste capítulo são ressaltados os pontos mais importantes das melhorias alcançadas. São feitas as considerações finais sobre o trabalho, bem como são levantados os pontos que precisariam de um maior aprofundamento em uma eventual continuação do trabalho.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Objetivos do Trabalho	1
1.2	Caracterização Geral da Empresa e do Meio em que atua	2
1.2.1	Caracterização Geral do Banco	2
1.2.2	O Mercado de Financiamento de Veículos no Brasil	3
1.3	O Estágio e o Departamento onde foi realizado	6
1.3.1	Descrição Geral do estágio	6
1.3.2	Descrição das funções exercidas no estágio	7
1.4	Relevância do tema escolhido	8
1.4.1	A importância dos critérios competitivos da Análise e Concessão de Crédito	9
1.4.2	A importância do tema para a empresa.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	Reengenharia X Melhoria Contínua.....	16
2.2	Metodologia de Melhoria	23
2.3	Sistemas de Informação.....	25
2.3.1	Qualidade de Software.....	25
2.3.2	Foco no usuário	27
3	DESCRIÇÃO DA EMPRESA E SEUS PROCESSOS.....	30
3.1	A Estruturação do Negócio.....	30
3.2	Central Operacional	32
3.2.1	Central de Crédito:.....	32
3.3	Área Comercial	38
3.4	Sistemas utilizados	39
3.4.1	Quadro Comparativo dos Sistemas utilizados	40
3.5	Descrição detalhada do processo	41
3.5.1	Solicitação do Financiamento.....	41
3.5.2	Processo de Análise do Crédito	43
3.5.3	Processo de Solicitação do Pagamento.....	53
3.5.4	Processo do Pagamento da Operação	57
4	ANÁLISE DA EMPRESA.....	65
4.1	Identificação dos Objetivos Estratégicos de Referência.....	65
4.2	Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....	65
4.3	Avaliação dos Processos relacionados aos F.C.S.	67
4.4	Seleção dos Processos Prioritários	69
5	GESTÃO E MELHORIA DO PROCESSO.....	73
5.1	Gerenciamento do Processo de Análise e Concessão de Crédito	73
5.1.1	Fluxograma do Processo de Análise do Crédito.....	74
5.1.2	Fluxograma do Processo de Pagamento da Operação	76
5.1.3	Definição dos Responsáveis pelo processo	78
5.1.4	Indicadores de Desempenho	79
5.1.5	Atuação para se alcançar melhorias.....	82

Índice

5.2	Processo de Solicitação do Financiamento.....	90
5.3	Processo de Solicitação do Pagamento.....	92
5.3.1	Melhoria do processo de registro dos problemas encontrados na Análise do Pagamento	92
5.3.2	Atuação para se alcançar melhorias.....	97
5.4	Identificação do Pagamento da Operação.....	99
6	CONCLUSÃO.....	101
6.1	Execução do Trabalho	101
6.2	Benefícios e considerações finais	103
6.3	Próximos Passos	104
7	Bibliografia.....	105
8	Anexos	105
8.1	ANEXO1 - Proposta de Financiamento Itaucred	107
8.2	ANEXO2 - Check-List do Pagamento da Operação	108
8.3	ANEXO3 - Sistemas da empresa.....	109
8.4	ANEXO4 - Novo fluxograma do Processo de Pagamento.....	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Evolução das operações de Financiamento X Taxas praticadas.....	5
Figura 1-2: Evolução da Inadimplência no Setor	10
Figura 2-1: Evolução do Sistema da Empresa.....	19
Figura 2-2: Evolução do Desempenho X Tempo	21
Figura 3-1: Principais fluxos de Informações estudados.....	33
Figura 3-2: Tela de Identificação.....	44
Figura 3-3: Fluxo do Processo de Identificação	46
Figura 3-4: Tela de <i>Scoragem</i>	48
Figura 3-5: Tela de parecer da análise.....	51
Figura 3-6: Resposta de Crédito de Aprovação.....	54
Figura 3-7: Tela principal do pagamento.....	57
Figura 3-8: Tela de Análise do pagamento.....	59
Figura 3-9: Tela de Problemas na Análise do Pagamento.....	62
Figura 5-1: Fluxograma da Análise do Crédito	75
Figura 5-2: Fluxograma do Processo de Pagamento da Operação	77
Figura 5-3: Representação da Automação entre Excel e Access.....	84
Figura 5-4: Tela principal do SGMC.....	86
Figura 5-5: Tela de Relatórios do SGMC.....	87
Figura 5-6: Tela de Problemas na Análise do Pagamento.....	93
Figura 5-7: Freqüência dos Problemas na Análise do Pagamento	95
Figura 8-1: Acesso ao sistema Itaú Credline pela internet	115

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-1: Tabela com dados do Banco.....	2
Tabela 1-2: Principais números do balanço consolidado do Banco Itaú S.A.....	3
Tabela 1-3: Evolução das operações com juros prefixados para aquis. de bens PF veículos.....	4
Tabela 2-1: Diferenças entre a abordagem tradicional da TI e a abordagem com foco no usuário	28

Índice de Figuras e Tabelas

Tabela 3-1: Quantidade de lojas ativas em Ago/02	37
Tabela 3-2: Quadro comparativo dos sistemas utilizados pela empresa	40
Tabela 4-1: Avaliação do Desempenho dos Processos.....	68
Tabela 5-1: Possíveis eventos associados a cada sub-processo da Análise do Crédito..	76
Tabela 5-2: Possíveis eventos associados a cada sub-processo do Pagamento	78
Tabela 5-3: Indicadores de desempenho do Processo de Análise do Crédito	80
Tabela 5-4: Indicadores de desempenho do Processo de Pagamento.....	80
Tabela 5-5: Indicadores de desempenho do Processo de Solicitação do Financiamento	81
Tabela 5-6: Indicadores de desempenho do Processo de Solicitação do Pagamento.....	82
Tabela 5-7: Possíveis seqüências do Processo de Análise do Crédito	85
Tabela 5-8: Representatividade dos erros cometidos na solicitação do financiamento..	91
Tabela 5-9: Problemas registrados na Análise do Pagamento.....	94
Tabela 5-10: Nova lista de problemas do Pagamento	97
Tabela 5-11: Representatividade dos erros cometidos na Solicitação do Pagamento....	97

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Objetivos do Trabalho

Este trabalho tem como objetivo implementar melhorias no processo de análise e concessão de crédito da empresa, que será auxiliado através da criação e utilização de um sistema gerencial informatizado. A partir de meados de 2001, a Itaucred iniciou o processo de implantação de um sistema inovador de análise e concessão de crédito denominado sistema CCI/ Itaú Credline, baseado na troca de informações pela internet.

Embora a utilização de novas tecnologias tenha trazido ganhos expressivos de desempenho, ela não poderá substituir em muitos casos o trabalho humano, o qual continua desempenhando um papel fundamental nesse mercado. Assim, o gerenciamento das pessoas e dos processos é o principal objetivo deste trabalho. Além disso, antes de se efetuar qualquer tipo de melhoria, é necessário conhecer profundamente o processo e medir o seu desempenho.

Seja,
Genuinamente
o processo
não só
que não
autônomo

Assim surgiu a idéia de se criar um sistema informatizado com o objetivo de se medir o desempenho do processo e de outros indicadores intrinsecamente ligados à estratégia da empresa. Baseado na máxima de que “só se pode gerenciar o que se pode medir”, o sistema de gerenciamento deverá medir a performance do processo de concessão de crédito em termos de tempos de resposta, fornecendo dados atualizados de desempenho e utilização de cada recurso. Assim, esse sistema deverá auxiliar na gestão da Mesa de Crédito e da área de Pagamento da operação. Além disso, ele deverá disponibilizar em forma de relatórios os indicadores relacionados à estratégia da empresa descritos com maiores detalhes nos próximos capítulos.

Através da criação desse sistema, poder-se-á medir o desempenho e ineficiências de todas as etapas do processo, abrindo-se margem para atuação na sua melhoria.

1.2 Caracterização Geral da Empresa e do Meio em que atua

1.2.1 Caracterização Geral do Banco

Este trabalho foi realizado no Banco Itaú S.A., braço financeiro do Conglomerado Itaúsa.

Atualmente, é o 2º maior banco privado nacional, com patrimônio líquido de R\$ 8,3 bilhões e total de ativos de R\$ 87,02 bilhões ao final do 1º semestre de 2002, sendo uma organização estritamente direcionada para o negócio bancário e seus correlatos.

É um banco múltiplo, que opera as carteiras comercial, de investimentos, de crédito ao consumidor e de crédito imobiliário. Têm posição destacada também nas áreas de *leasing*, *underwriting*, custódia, corretagem de valores mobiliários, na administração de fundos de investimento e recursos de terceiros, em seguros, capitalização, previdência privada, câmbio, *corporate finance* e financiamento ao comércio exterior.

Abaixo é mostrada uma tabela com dados quantitativos do banco referentes ao 1º semestre de 2002:

Quantidades	30 de Junho 2002
Número de Funcionários (consolid.)	43.158
Pontos de Vendas (Ag. + PABs)	3.186
Nº de Caixas Eletrônicos	15.855
Nº de Contas Correntes (milhares)	12.972
Nº de Contas Poupança (milhares)	8.456
Nº de Cartões de Crédito (milhares)	4.659

Tabela 1-1: Tabela com dados do Banco

Fonte: Site da empresa (<http://www.itau.com.br>. Acesso em 06/out./2002)

A liderança em performance é expressa pelo lucro líquido de R\$ 2.389 milhões em 2001 (R\$ 1.048 milhões no 1º semestre de 2002), e pela rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 31,5% em 2001.

Principais Números do Balanço Patrimonial do Banco Itaú Consolidado de 30 de Junho de 2002:

Principais Números do Balanço Patrimonial do Banco Itaú Consolidado	
30 de Junho de 2002	
Total de Ativos	R\$ 87.022 milhões
Depósitos	R\$ 28.754 milhões
Volume de Operações de Crédito	R\$ 25.579 milhões
Carteira de Títulos e Valores Mobiliários	R\$ 19.818 milhões
Carteira de Câmbio	R\$ 4.722 milhões

Tabela 1-2: Principais números do balanço consolidado do Banco Itaú S.A.

Fonte: Site da empresa (<http://www.itau.com.br>. Acesso em 06/out./2002)

Tecnologia, com qualidade, é uma prioridade no Itaú, como se pode depreender dos investimentos de R\$ 1,8 bilhão efetuados nos últimos 5 anos e das 22 certificações ISO 9002. Essa política não apenas posiciona o Itaú na 1ª linha da competição mundial em tecnologia bancária, como é responsável por significativas reduções de custos e aumentos de produtividade. Atualmente mais de 70% de todas as transações realizadas por seus clientes são feitas por meio de auto-atendimento.

1.2.2 O Mercado de Financiamento de Veículos no Brasil

O mercado de financiamento de veículos no Brasil representa o segundo maior mercado de financiamento para Pessoas Físicas em saldo em carteira, ficando somente atrás do financiamento de imóveis. A tabela a seguir mostra a evolução das Operações com juros prefixados para Aquisição de veículos para Pessoas Físicas. Os dados mostram o volume total de crédito, as novas concessões efetuadas no período, as taxas médias de juros praticadas no mercado e, ainda, o prazo médio e os níveis de atraso das carteiras de crédito.

Os dados relativos aos valores das concessões totais (fluxo) são apresentados na forma de soma dos recursos liberados em cada mês, e também como a média diária das concessões.

As taxas de juros representam a média do mercado e são calculadas a partir das taxas diárias das instituições financeiras ponderadas por suas respectivas concessões em cada data. São divulgadas sob o formato de taxas anuais e taxas mensais.

Os prazos médios das operações correspondem à média do número de dias de todas as operações realizadas em cada modalidade no mês de referência. Os níveis de inadimplência representam a participação de cada faixa de atraso (15-30 dias, 31-90 dias e superior a 90 dias) no volume de crédito concedido.

Operações com juros prefixados - Aq. de bens PF veículos Concessões, volumes e taxas de juros

Mês	Novas concessões		Saldo					Taxas de juros		Prazo médio em dias	R\$ milhões
			Sem atraso	Faixas de atraso			Saldo total				
	Total mês	Média diária		15 a 30 dias	31 a 90 dias	Aclima de 90 dias		% a.m.	% a.a.		
2001 Jul	1 680	76	20 007	878	816	561	22 262	2,96	41,95	529	
Ago	1 734	75	20 604	865	804	579	22 852	3,10	44,32	524	
Set	1 427	75	20 902	868	893	618	23 281	3,10	44,32	520	
Out	1 648	75	21 294	984	948	605	23 778	3,19	45,69	521	
Nov	1 835	92	21 566	966	1 042	651	24 224	2,87	40,35	516	
Dez	1 824	91	22 003	945	998	751	24 672	2,74	38,24	516	
2002 Jan	1 833	83	22 974	1 023	1 016	795	25 808	2,96	41,94	516	
Fev	1 499	83	22 940	962	1 052	764	25 718	2,96	41,94	511	
Mar	1 830	92	23 336	1 062	993	807	26 197	2,89	40,76	511	
Abr	2 072	94	23 741	1 027	1 054	803	26 625	2,66	37,10	515	
Mai	1 912	91	24 022	1 095	1 063	824	27 004	2,77	38,86	515	
Jun*	1 513	76	24 213	1 037	1 115	837	27 202	3,01	42,71	515	
Jul*	1 520	66	23 970	1 088	1 037	812	26 906	3,46	50,38	517	
Ago*	1 512	69	24 215	996	946	802	26 959	3,44	50,02	513	
Set*	1 720	82	24 238	1 003	979	765	26 984	3,28	47,37	511	

Tabela 1-3: Evolução das operações com juros prefixados para aquis. de bens PF veículos

Fonte: Bacen (06/out./2002)

* Valores sujeitos a modificações em virtude de atualização das informações fornecidas pelo SFN.

O gráfico abaixo mostra a evolução das novas concessões de crédito para aquisição de veículos por PF em R\$ bilhões, juntamente com a evolução das taxas de juros praticadas durante o período de Setembro de 2001 à Setembro de 2002:



Figura 1-1: Evolução das operações de Financiamento X Taxas praticadas

Fonte: Bacen (06/out./2002)

Através do gráfico, pode-se observar claramente que quanto maior a taxa de juros, menor é o volume de financiamento contratado. O menor volume ocorreu em setembro de 2001 devido à desaceleração da economia mundial e ao aumento da taxa básica de juros (Selic). Pode-se observar também o efeito de fatores sazonais como as promoções de fim de ano, que aumentam o volume financiado nesse período, assim como o período das Férias de Fevereiro, além das instabilidades econômicas provocadas pelas tensões pré-eleitorais que afetaram as contratações a partir de Junho de 2002.

1.3 O Estágio e o Departamento onde foi realizado

1.3.1 Descrição Geral do estágio

O estágio do autor no Banco Itaú teve início em Agosto de 2001. Ele foi realizado no Departamento de Crédito Itaucred subordinada à Diretoria de Coordenação de Crédito.

A Itaucred realiza financiamento por *leasing* ou CDC (Crédito Direto ao Consumidor) de veículos de passeio, utilitários, ônibus e caminhões novos e usados. A empresa também é responsável pelo financiamento de microcomputadores (Itautec), equipamentos da Xerox e outros tipos de crédito. Porém, isso representa apenas uma pequena parcela do total de crédito fornecido pela empresa e são tratadas isoladamente pelo DPCA (Departamento de Produtos e Canais Alternativos).

A empresa é composta por várias áreas podendo-se dividi-las basicamente em duas: Central Operacional, localizada em São Paulo e a Área Comercial, distribuída pelo território nacional. A Central Operacional é composta pelas seguintes áreas:

- Central de Crédito: Mesa de Crédito, Pagamento, Cadastramento de Revendas e o Risco;
- Departamento de Produtos e Canais Alternativos: Jurídico, Marketing, Planejamento Financeiro, Assessoria de Informática, entre outros.
- Cobrança;
- Diretoria e Superintendência.

No Capítulo 3 será realizada uma descrição mais detalhada da estrutura da empresa, assim como dos principais processos relacionados com o tema deste trabalho.

O estágio foi realizado na Área de Crédito, onde se concentra a análise e concessão de crédito realizado pela Mesa de Crédito e a liberação do Pagamento das propostas aprovadas.

1.3.2 Descrição das funções exercidas no estágio

Inicialmente as tarefas exercidas no estágio estavam ligadas à necessidade de se dar continuidade à geração de relatórios e indicadores da área para os seus clientes internos (diretoria, gerentes, área comercial, etc). Porém, como o início do estágio praticamente coincidiu com o início da implantação do novo sistema de análise e concessão de crédito da empresa, foi necessário unir as bases de dados do sistema antigo e do sistema novo, que estava sendo implantado gradualmente, para gerar relatórios e as informações necessárias.

É importante deixar claro as características e diferenças entre os dois sistemas, pelo fato deles serem citados ao longo do trabalho. O sistema antigo denominado Sistema Proposta ou simplesmente Sistema P, é um sistema que foi criado internamente no departamento há aproximadamente 7 anos e funciona basicamente como um sistema de registro e armazenamento das informações das propostas de financiamento inseridas pelo analista, possuindo pouca integração com outros sistemas do Banco. Além disso, nesse sistema, o fluxo da informação se dá através da transmissão manual das propostas de financiamento em papel ao longo do processo, gerando a necessidade de altos gastos na sua manipulação, além de espaço físico para o seu arquivamento.

Já no sistema novo, denominado Sistema CCI, não se utiliza papel, uma vez que a imagem da proposta de financiamento chega digitalizada na tela do analista de crédito. Esse sistema está sendo desenvolvido pelo CTO (Centro Técnico Operacional), área de Tecnologia do Banco (os dois sistemas estão descritos mais detalhadamente nos Anexos).

Para se exercer as funções exigidas no estágio, foi necessário adquirir uma série de competências. Fleury (2000) categoriza as competências em 3 grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica:

- **Competências de negócio:** competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social. O conhecimento do negócio da

empresa foi assimilado rapidamente, uma vez que logo no início do estágio houve a possibilidade de participar do curso de formação de operadores onde foram apresentadas resumidamente as atividades exercidas por cada área da Central de Crédito, assim como as políticas e normas do Banco. Os operadores são os funcionários que trabalham na ponta da cadeia de financiamento atendendo e propondo negócios diretamente nas revendas e lojas cadastradas.

- **Competências técnico-profissionais:** competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como por exemplo desenho técnico, conhecimento do produto e finanças. Apesar de já possuir um razoável conhecimento dos aplicativos necessários para se exercer a função, a aprendizagem nesse aspecto foi bastante árdua pelo fato de não ter havido um profissional capaz de fornecer adequadamente todas as informações necessárias para se criar os relatórios e gerar os indicadores de desempenho do novo sistema implantado.
- **Competências sociais:** competências necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe. Esse foi um outro aspecto muito importante para a mobilização das pessoas para a melhoria dos processos.

1.4 Relevância do tema escolhido

Neste item será discutida inicialmente a importância do processo de Análise e Concessão de Crédito como fator competitivo para se atuar nesse mercado. Feito isso, será discutido a sua importância no contexto da empresa e de sua estratégia.

1.4.1 A importância dos critérios competitivos da Análise e Concessão de Crédito

Para conquistar clientes no mercado de financiamento de veículos, o critério competitivo da vantagem em velocidade de atendimento é fundamental no processo de análise e concessão de crédito. A demora nessa resposta poderá levar à desistência do negócio por parte do comprador, que optará por outro fornecedor (revenda ou concessionária), que tenha como parceira uma Instituição Financeira mais ágil.

Além disso, para a revenda, a agilidade na resposta de crédito significa concretização de negócio mais rápido, uma vez que se a proposta de financiamento do cliente for aprovada, pode-se dar prosseguimento ao processo de pagamento do valor financiado para a revenda.

Assim, podemos visualizar dois importantes clientes externos:

1. **O cliente final** que vai a uma revenda comprar um veículo financiado;
2. **A revenda** que indicará a seu cliente a Instituição Financeira que financiará o bem.

É bem verdade que a taxa de juros cobrada no financiamento é um importante fator competitivo, mas com o acirramento da concorrência observa-se pouca diferença dessa taxa entre as Financeiras. É diferente o caso dos financiamentos de carros 0Km realizados nas concessionárias e nos feirões ligados às Instituições Financeiras das Montadoras. Nesse tipo de financiamento, as concessionárias, em acordo com as Montadoras, podem oferecer taxas abaixo do mercado, ou a preço de custo, por exemplo.

Nesse tipo de operação, busca-se compensar a diminuição das taxas de juros com o aumento das vendas de veículos da marca para satisfazer a estratégia da Montadora como um todo. Esse tipo de estratégia geralmente tem como objetivo conquistar uma maior participação no mercado, ou diminuir o elevado volume de estoque, ou ainda pode ser ocasionada pela necessidade de estar realizando as mesmas promoções que seus concorrentes para se manter competitivo.

Outro aspecto não menos importante, mas decisivo para a rentabilidade da carteira de financiamento da empresa é a qualidade do processo de análise e concessão do crédito que ainda é uma questão deixada em segundo plano pelas empresas que atuam nesse setor. Durante muitos anos, o foco da administração estava no gerenciamento dos indicadores financeiros, como o valor total da carteira, sua evolução e a sua rentabilidade, que vinha mostrando resultados satisfatórios.

Porém, com o ~~início~~ da alta dos juros ocorrida em meados de 2001, a piora da situação econômica no país e no mundo, o acirramento da concorrência e o aumento da inadimplência do setor entre outros fatores, a rentabilidade das carteiras de financiamento de automóveis vêm declinando.

Evolução da Inadimplência

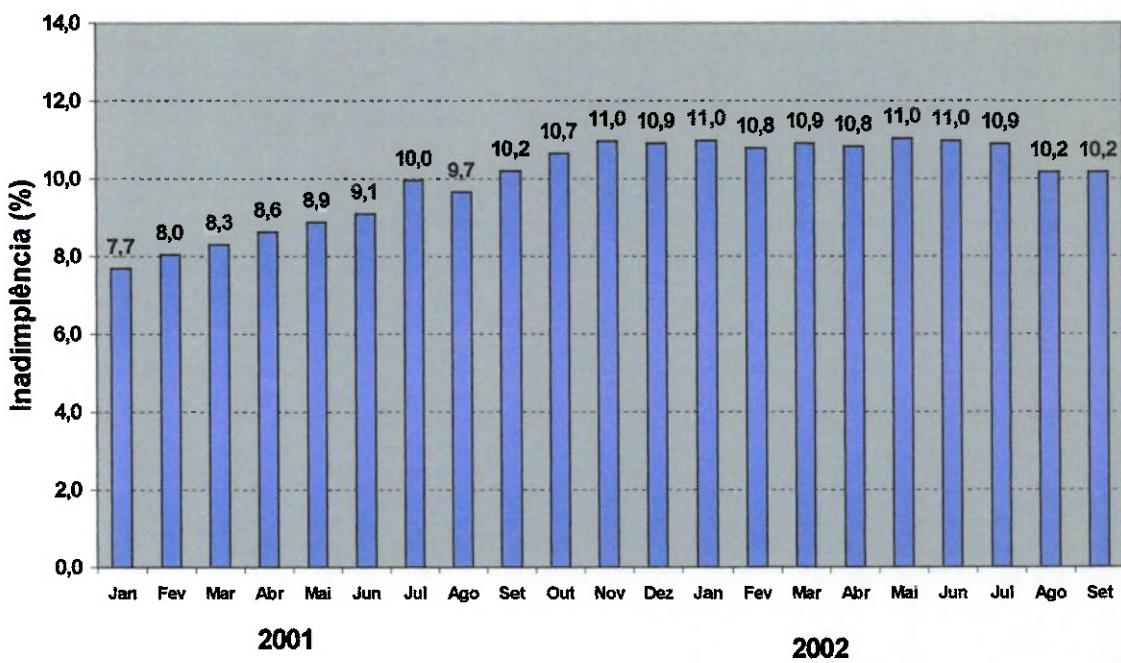


Figura 1-2: Evolução da Inadimplência no Setor

Fonte: Bacen (06/out./2002)

Deste modo, a gerência dos bancos começa a dar maior importância à gestão e ao monitoramento do processo de análise e concessão de crédito efetuado pela Mesa de Crédito e pela área do Pagamento, otimizando o uso de seus recursos e reduzindo as

falhas, as quais geram uma grande quantidade de retrabalho, como forma de se elevar a qualidade desse processo.

No processo de Análise e Concessão de Crédito, a flexibilidade para alterar informações sobre a proposta atendendo o desejo do cliente também é fundamental para se manter competitivo nesse mercado. Essa alteração que irá gerar uma reanálise da proposta, conhecida também como revisão, ocorre com bastante freqüência na negociação entre o cliente que quer financiar o veículo e a revenda que quer vendê-lo.

1.4.2 A importância do tema para a empresa

Antes de se discutir a importância do tema para a empresa é importante salientar as diferenças entre os dois principais tipos de fornecedores de automóveis ao consumidor final:

- **Concessionárias:** são ligadas a uma marca e a uma Montadora e participam de promoções do grupo. As participações da venda de veículos novas da marca são maiores que a de veículos usados ou seminovos. Oferecem preferencialmente financiamento através das Instituições Financeiras de suas Montadoras como por exemplo os Banco Fiat e o Banco Volkswagen, mas podem oferecer também financiamento de outras instituições, atendendo o desejo de seus clientes.
- **Revendas:** não são ligadas a uma marca ou a uma Montadora, e atuam de forma independente. As participações da venda de veículos usados ou seminovos são maiores que a de veículos novos. Podem oferecer financiamento através de qualquer Instituição Financeira a qual possui parceria.

Do citado acima se percebe claramente que a parceria entre a Instituição Financeira e o Fornecedor (revenda ou concessionária) é fundamental para a conquista de novos financiamentos/clientes. No caso da Itaucred que tem como parceiras as revendas em sua grande maioria, essa relação é uma das chaves para seu sucesso. Dessa forma, muitas das ações e estratégias da empresa são voltadas no sentido de se fortalecer essa parceria.

Porém, não basta apenas possuir parceria uma grande quantidade de revendas, pois, dentre elas, há aquelas que enviam poucas propostas de financiamento, ou cujos clientes são mal pagadores.

Para atender as revendas de forma diferenciada, beneficiando aquelas consideradas melhores para a empresa, a empresa faz uma classificação de suas revendas parceiras. As revendas podem ser classificadas como A+, A, B+, B, C etc, e em cinco estrelas ou não cinco estrelas de acordo com alguns critérios pré-estabelecidos, como quantidade de propostas pagas, freqüência de propostas pagas, aproveitamento, entre outros, sobre um determinado período de observação.

Essa classificação tem como objetivo identificar quais as revendas parceiras da empresa, direcionar ações comerciais e proporcionar um atendimento diferenciado. Uma das formas de proporcionar esse atendimento diferenciado é dar-se prioridade na análise das propostas recebidas das revendas 5 estrelas, ou seja, é utilizado o critério competitivo da vantagem em velocidade no atendimento de seus dois clientes: a revenda e o proponente que solicitou o financiamento.

No entanto, não há uma medição específica do tempo de resposta para as revendas cinco estrelas e as não cinco estrelas, ou seja, não se mede o desempenho dessa operação segundo os objetivos estratégicos da empresa. É necessário também se levantar uma série de dados relativos a tempos de cada etapa e de cada funcionário que compõem o processo, assim como suas filas, a fim de se conhecer melhor sua capacidade de atendimento e encontrar melhorias para otimizar o fluxo dessa operação.

Com referência ao aspecto da qualidade do processo, com o aumento da inadimplência e a consequente diminuição da rentabilidade como citado no item anterior, o processo de análise e concessão de crédito passa a merecer mais atenção, pois é nele que ocorrerá a aprovação das propostas de financiamento que definirá o nível de inadimplência da carteira.

Isso se torna evidente na medida em que a administração começa a enxergar a Mesa de Crédito não apenas como uma “máquina” que deve aprovar propostas e respondê-las no menor tempo possível o que comprometeria de certa forma a qualidade da análise, mas

como um sistema complexo composto por várias partes que deve ser monitorado, estudado, analisado e melhorado com o objetivo de agregar valor a seus clientes, tanto interno como externos.

Pode-se aumentar a qualidade da análise e concessão de crédito de várias formas:

- Realizando-se estudos sobre a base de inadimplência para detectar as falhas cometidas no crédito, ou alterando-se a política de crédito quando esta não estiver se mostrando adequada;
- Desenvolvendo-se novos modelos estatísticos de *Credit Scoring* para cada região ou mercado que apresentarem características em comum;
- Monitorando-se os analistas de crédito quanto às quantidades de propostas aprovadas ou recusadas, e a adequação do crédito concedido. Isso se mostra necessário, pois muitos analistas passaram por outras financeiras, podendo trazer com eles alguns vícios que comprometeriam a qualidade do crédito;
- Identificando e monitorando os erros cometidos pelos funcionários no processo, encontrando suas causas e implementando planos de melhoria através de treinamento e comunicação;
- Realizando-se pesquisas quanto à satisfação do cliente, tanto externo como interno, para se identificar os pontos com baixo desempenho e tomar as ações necessárias para melhorar esses processos, entre outros.

É importante destacar que para fins deste trabalho não serão realizados estudos relacionando a base de inadimplência com o processo de análise e concessão do crédito nem sobre modelos estatísticos de *Credit Scoring*, já que para se realizar esses estudos, seria necessário a utilização de informações sigilosas à empresa, e além disso, tais temas exigiriam um trabalho exclusivo sobre o assunto.

Assim, será dado enfoque aos outros pontos descritos acima principalmente no sentido de se medir e entender como o processo está sendo realizado (sendo isso possível graças às informações geradas pelo novo sistema que terminou de ser totalmente implantado no início de Março deste ano) e a partir disso encontrar os pontos que necessitam de ações de melhorias.

O desafio deste trabalho está no tratamento da grande quantidade de informações geradas no processo, envolvendo milhares de revendas de veículos e seus vendedores e centenas de funcionários. Isso ocorre pelo fato da Mesa de Crédito e a área de Pagamento estarem centralizadas em São Paulo, diferentemente de várias outras financeiras que possuem essas áreas regionalizadas. Assim, fica evidente a necessidade de um sistema gerencial informatizado para monitorar e gerenciar todas as pessoas e os recursos envolvidos no processo.

A Mesa de Crédito, por exemplo, é composta por dezenas de analistas de crédito desempenhando diferentes funções. Para gerenciá-la é necessário a criação de um sistema que forneça informações sobre indicadores de desempenho em tempo real para que se possa tomar decisões rapidamente no sentido de sempre mantê-lo no nível desejado. Da mesma forma, a área do Pagamento, é composta por dezenas de analistas de *check-list* que irão processar o pagamento das operações aprovadas pela Mesa. Porém, nesta área são identificados inúmeros erros cometidos pelos funcionários da área comercial que precisam ser apontados e quantificados (antes realizados manualmente), para se possa se desenvolver a melhoria dos processos baixo desempenho.

No capítulo seguinte será realizada a revisão da literatura sobre o tema de melhoria de processos, assim como a descrição da metodologia utilizada neste trabalho.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2 REVISÃO DA LITERATURA

Antes de se realizar a Análise da empresa e de seu processo atual de Concessão de Crédito, será feita um estudo das abordagens e técnicas que podem ser utilizadas para se efetuar melhorias nos processos assim como a determinação do método mais adequado para este trabalho.

Na abordagem de melhoria do processo podemos citar duas estratégias que representam filosofias diferentes e, em, alguma medida, opostas. São elas a *Melhoria Contínua* e a *Reengenharia*. Porém, antes, devemos entender o que é tido como processo. Segundo ROTONDARO (1998), processo é:

- Uma sequência de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade; e
- Um conjunto de causas que gera um ou mais efeitos.

Ainda segundo ROTONDARO, a geração de um produto ou serviço para um cliente é realizada pela cadeia de um ou mais processos interligados. Existe toda uma relação de clientes e fornecedores internos, mas o objetivo final é a produção do produto ou serviço para o cliente final. Toda análise e decisão dos problemas que ocorrerem nas interfaces cliente-fornecedor interno devem ser resolvidas com a visão do cliente final.

2.1 Reengenharia X Melhoria Contínua

A Reengenharia do Processo de Negócios (BPR – *business process re-engineering*) presume que o principal veículo para alcançar melhorias é uma mudança grande e dramática na forma como a operação é realizada. O impacto dessas melhorias é relativamente repentino, abrupto e geralmente representa um degrau de mudança no seu desempenho. Além disso, suas implementações raramente são baratas, demandando grandes investimentos em capital, interrompendo ou perturbando os trabalhos em curso, e freqüentemente envolvendo mudanças nos produtos/serviços ou na tecnologia do processo. A Reengenharia do Processo de Negócios foi definido como:

“O repensamento fundamental e reprojeto radical do processo de negócios, para atingir melhoramentos dramáticos em medidas críticas de desempenho, como custos, qualidade, serviços e velocidade.¹”

O desenvolvimento do potencial das tecnologias de informação possibilitando o reprojeto dos processos atua como fator fundamental para a implementação de melhorias segundo esta abordagem. Isso fica ainda mais evidente nos dias de hoje com a constante evolução e introdução de novas tecnologias da informação, assim como o aumento da capacidade de armazenagem da informação e redução seu custo.

Por outro lado, o processo de melhoria contínua, também conhecido como *kaizen*, presume mais e menores passos de melhorias. Nessa abordagem, não é o tamanho de cada passo que é importante, mas sim a sua continuidade e freqüência ao longo do tempo. Além disso, diferentemente da Reengenharia, não se prega a ruptura total dos processos. Ao invés disso, tem-se como base para melhorias o estudo e aprimoramento dos métodos já utilizados pela empresa.

O foco desta abordagem está nas melhorias oriundas dos esforços realizados pelas pessoas. Por mais que o avanço da tecnologia traga melhorias significativas de desempenho, sempre haverá etapas no processo em que o fator humano se mostra fundamental e insubstituível.

Apesar das diferenças entre essas duas abordagens, pode-se combinar as duas. Melhorias grandes e significativas podem ser seguidas de melhorias pequenas e discretas, porém contínuas que potencializem o ganho efetivo da vantagem competitiva no seu somatório.

Ao transportarmos a teoria para nosso estudo, podemos dizer claramente que o desenvolvimento e a implantação dos Sistemas CCI/Itaú Credline seguiu a abordagem da Reengenharia de processos uma vez que:

¹ HAMMER, M., CHAMPY, J. *Re-engineering the corporation*, 1993.

- Representou uma mudança grande e dramática na forma como a operação é realizada
- demandou grandes investimentos em capital, interrompendo ou perturbando os trabalhos em curso, e envolvendo mudanças nos produtos/serviços e na tecnologia do processo
- sua implementação foi traumática devido à necessidade de se aprender novas formas de trabalho, alto grau de envolvimento das pessoas nessa mudança, além dos inúmeros imprevistos, falhas e perdas de desempenho durante sua implantação.

Pelo fato de sua concepção, desenvolvimento e tecnologia serem inovadoras além de não existir um sistema semelhante desse porte no mercado, nem mesmo dentro do próprio banco, literalmente seguiu-se os princípios de “começar com uma folha de papel em branco”, “repensar completamente o sistema” da Reengenharia. Porém toda essa audácia teve seu preço. O novo sistema começou a ser implantado, em meados de 2001, substituindo gradualmente o sistema Proposta (anterior), baseado em muito papel e seu manejo. Durante esse primeiro período, aproveitando a baixa demanda do mercado, o objetivo principal era de se terminar a implantação do novo sistema. Nesse período, ocorreram diversos problemas que foram sendo solucionados na medida em que iam aparecendo.

Depois de pouco mais de oito meses finalizou-se a implantação de quase a totalidade do sistema. Nesse momento o novo Sistema apresentava um desempenho que deixava a desejar, incluindo-se principalmente a lentidão do sistema, queda constante do servidor e instabilidade do sistema, que aumentavam ainda mais na medida em que iam ocorrendo as implantações. Cogitou-se até em voltar para o sistema antigo. Contudo a visão de que a empresa necessitava repensar e mudar a sua forma de operação, e que isso poderia ser atingido através de um sistema inovador de Análise e Concessão de Crédito fez com que a empresa continuasse a caminhar na direção do desempenho almejado no início do projeto.

A partir de então, duas grandes mudanças na tecnologia do sistema, além das frustradas tentativas como a troca por um servidor com maior capacidade de processamento, deram fim aos problemas de desempenho já citados. Foram elas:

- Implantação de um Banco de Dados próprio, ao invés de se utilizar o banco de dados do Lotus Notes; e
- Troca do Sistema Operacional do Servidor por um mais rápido e estável.

Com a resolução desses problemas de sistema, as constantes quedas do servidor assim como os problemas de lentidão no sistema acabaram, abrindo espaço para o refinamento do sistema com a correção de pequenos erros e implementação de novas funcionalidades como o pagamento via TED através do SPB. Desse modo podemos dividir a evolução do Novo Sistema de Análise e Concessão de Crédito da seguinte forma:

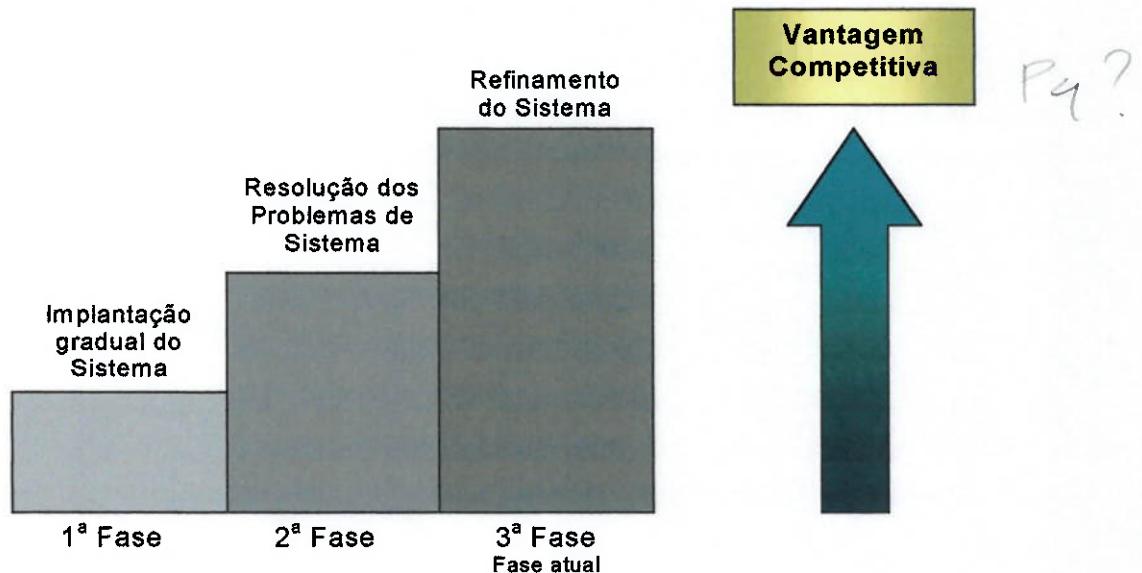


Figura 2-1: Evolução do Sistema da Empresa

Fonte: Elaborada pelo autor

Nas Fases 1 e 2 pôde-se vivenciar efetivamente a afirmação de DAVENPORT (1994), de que a reengenharia de processos é traumática no sucesso e ainda mais no fracasso. Além dos problemas de lentidão e quedas no servidor do novo sistema que obrigava que o processo de Análise e Concessão de Crédito voltasse a ser realizado no sistema antigo, altos gastos com equipes de consultorias especializadas na área de tecnologia, feriados e fins de semana de trabalho na tentativa de se solucionar os problemas de sistema, além da insatisfação não só do cliente final solicitante do financiamento, mas dos clientes

internos representado pelo pessoal da área comercial devido principalmente ao aumento exorbitante do tempo de resposta das solicitações de financiamento fizeram parte do cotidiano nessas duas primeiras fases.

Superado com sucesso esse período traumático depois de muito esforço concentrado principalmente na tecnologia do sistema, pôde-se iniciar a Fase de seu refinamento caracterizado pelos seguintes aspectos e ações:

- Desenvolvimento de funcionalidades de menor importância que ainda não haviam sido implementadas (o sistema antigo ainda está em uso para suprir esse tipo de necessidade);
- Desenvolvimento de novas funcionalidades não previstas inicialmente como aqueles relacionados ao novo Sistema de Pagamentos Brasileiro;
- Possibilidade de um melhor estudo e melhoria do processo através das novas informações disponibilizadas pelo novo sistema;
- Possibilidade de um melhor gerenciamento do processo e das pessoas envolvidas, e tomada de ações estratégicas.

Assim, podemos dizer que a empresa passa atualmente por um processo de ajuste e melhoria de seu sistema e seus processos, depois de atravessar a fase traumática e de grandes mudanças trazidos pela implantação do Sistema CCI/Itaú Credline. Desse modo, a abordagem mais adequada neste momento para tratarmos neste trabalho é a Melhoria Contínua de Processos. Os processos existentes e os novos implementados são adequados apesar das falhas encontradas. O que se pretende é a eliminação dessas falhas através do estudo do processo. A reengenharia passa a não mais atender os interesses atuais da instituição. Entretanto suas diretrizes podem muito bem ser utilizadas para auxiliar o estudo e análise feitos pela melhoria contínua de processos.

Além disso, é verdade que muitos dessas falhas poderiam ser reduzidas ou até eliminadas com a utilização do sistema Itaú Credline, ao invés do CCI, como a falta de preenchimento obrigatório de um campo da proposta de financiamento ou a ocorrência de propostas ilegíveis. Por outro lado, também é verdade que a utilização de microcomputadores com acesso à internet nas revendas é limitada. Para aumentar e

incentivar o seu uso, a empresa realiza um empréstimo de micros já com acesso à internet para as revendas que geram um alto volume de financiamento. Ao mesmo tempo, a empresa também realiza o financiamento desses microcomputadores a uma taxa atrativa para incentivar a utilização do sistema Itaú Credline. Não menos importante é a questão cultural da familiaridade do uso do computador. Visto que muitas revendas estão localizadas em periferias ou em locais em que a informática não está disseminada, e que a grande maioria dos vendedores dessas lojas não possuem computadores nem conhecimento para manuseá-lo, a resistência em se adquirir um computador para utilizar o sistema Itaú Credline é grande, apesar do esforço em se demonstrar suas vantagens e a disponibilização gratuita do treinamento para operar esse sistema.

Podemos ilustrar o histórico do desempenho do novo sistema durante as três fases através do seguinte gráfico de evolução do Desempenho X Tempo:

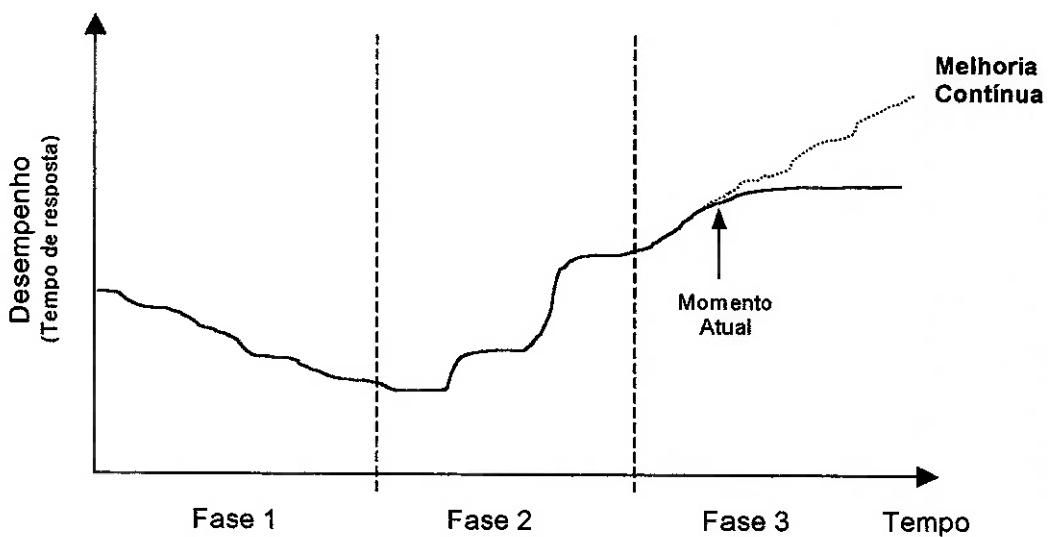


Figura 2-2: Evolução do Desempenho X Tempo

Fonte: Elaborada pelo autor

Podemos observar em cada fase os seguintes fatos:

- Fase 1 – observa-se a constante queda de desempenho devido aos constantes problemas de lentidão e queda do servidor na medida em que o sistema ia sendo gradualmente implantado, chegando ao ponto mínimo no final desta fase;

- Fase 2 – observa-se dois bruscos aumentos de desempenho devido à implementação em seqüência de um Banco de Dados próprio e a troca do sistema operacional do servidor do novo sistema;
- Fase 3 – logo que os problemas de instabilidade e lentidão do sistema foram resolvidos com as medidas adotadas na Fase 2, a empresa iniciou o desenvolvimento e implementação de novas funcionalidades e de ajustes no sistema que proporcionaram o aumento do desempenho observado até o momento atual (meados de 2002). A partir de então, melhorias de rupturas provindas de esforços em tecnologia de uma reengenharia seriam cada vez mais raros, uma vez que a grande maioria dessas mudanças já havia sido implantada. O ganho de desempenho viria então do aumento da utilização do sistema Itaú Credline que diminuiria a ocorrência de certos tipos de erros, além de utilizar o vendedor da revenda como co-produtor do processo. Seguindo esse raciocínio poder-se-ia obter um aumento de desempenho até se atingir a máxima penetração da utilização desse sistema, ou seja, quando todas as revendas que pudessem e que quisessem enviar propostas pela internet, realmente o fizessem. Estimando-se que a proporção máxima em volume de propostas enviadas pela internet seja de 60%, esse patamar já se encontra bem próximo levando em pouco tempo a estabilização do desempenho como mostrado na linha contínua da figura acima.

É exatamente nesse contexto que a aplicação de uma melhoria contínua de processos se faz necessária e oportuna. Apesar das vantagens trazidas pela implementação de um sistema baseado em novas tecnologias, a atuação humana ainda continua fundamental para se atingir ganhos de desempenho incrementais. O novo sistema registra informações das diversas etapas do processo, assim como aponta as falhas ocorridas no seu decorrer, possibilitando a medição dessas falhas e ineficiências antes impossíveis no sistema antigo. Além disso, com os acertos e a estabilização do novo sistema, as falhas registradas provêm basicamente da ação humana da área comercial onde se pode definir claramente os dois principais geradores desses erros.

- O Vendedor que comete erros na solicitação do financiamento (preenchimento da proposta e seu envio) afetando o processo de Análise do Crédito; e
- O Operador que comete erros na solicitação do pagamento (preenchimento do check-list, formalização dos documentos solicitados pelo crédito e o seu envio), atrasando o processo do Pagamento da Operação.

Assim este trabalho estará focado principalmente nas falhas cometidas por estes dois agentes, que geram ao mesmo tempo os insumos do processo de Análise do Crédito e do Pagamento da Operação. O operador, que também é responsável pelos vendedores das lojas as quais atende, é cobrado somente pelo indicador financeiro de meta de produção medida em termos do volume total financiado por mês. Dessa forma, ele costuma agir somente com o objetivo de que as propostas enviadas pelas revendas em seu nome sejam aprovadas e pagas, sem se preocupar em realizar o seu trabalho corretamente.

2.2 Metodologia de Melhoria

Dentro da abordagem de melhoria contínua será utilizada a metodologia de Gerenciamento por Processos, que, segundo BOUER (1997), é indicado para aumentos de produtividade a longo prazo, com atuação sistemática de aperfeiçoamento dos principais processos interfuncionais, e com resultados alcançados gradualmente. Também pode ser definido como uma metodologia de contínua avaliação, análise e melhoria de desempenho dos processos-chave de negócio, que mais impactam na satisfação do cliente.

A sistemática do Gerenciamento por Processos passa pela identificação dos fatores críticos de sucesso (F.C.S.), dos processos a ele relacionados, da avaliação do desempenho desses processos, do reconhecimento das melhorias a serem perseguidas e da forma de alcançá-las. Existem algumas variações nas etapas e passos no tratamento de melhorias e resolução de problemas através do Gerenciamento por Processos, mas de modo geral ele apresenta as seguintes fases, as quais seguiremos neste trabalho:

a) Análise da Empresa e Seleção dos Processos Prioritários: Nesta fase, serão eleitos alguns dos processos essenciais para a empresa. Consiste nas seguintes etapas:

- Identificação dos Objetivos Estratégicos de Referência;
- Identificação dos fatores críticos de sucesso;
- Avaliação dos Processos Prioritários relacionados aos F.C.S.;
- Seleção dos Processos Prioritários

b) Gestão e Melhoria do Processo: É a fase em que os processos selecionados serão analisados e melhorados. É formada pelas seguintes etapas:

- Atribuição da Responsabilidade pelo Processo;
- Identificação das necessidades dos clientes e definição dos indicadores de desempenho;
- Desenho do fluxograma do processo;
- Atuação para alcançar as melhorias;
- Padronização, Comunicação, Treinamento e indicação de novas prioridades.

Como se pode perceber, a metodologia não possui um fim, sendo que no final da última fase, propõe-se a busca de novas prioridades. A reavaliação de processos ou sub-processos deve ser feita constantemente. Portanto, a metodologia pode ser continuamente empregada, a fim de melhorar sempre os processos da empresa, com o intuito de satisfazer seus clientes e acionistas.

No tratamento das falhas e na melhoria do processo será utilizado também o ciclo PDCA que resume bem a natureza repetitiva e cílica do melhoramento contínuo, além de ferramentas da qualidade como fluxogramas e diagramas de Pareto que nos auxiliarão nesse processo.

2.3 Sistemas de Informação

Neste tópico serão apresentados e discutidos alguns conceitos acerca da Tecnologia da Informação, nos quais se baseará o sistema gerencial informatizado a ser desenvolvido.

O sistema de informações é entendido como um conjunto de dados e informações que, ordenados e processados, acrescentam valor à gestão e operação da organização, visando a consecução de seus objetivos e o cumprimento de sua missão.

A Tecnologia da Informação (TI), por sua vez, reúne as contribuições da Tecnologia e da Administração para estabelecer uma estratégia integrada (negócios + organização + tecnologia). Pode ser definida como: a utilização adequada das ferramentas de informática, comunicação e automação juntamente com as técnicas de organização e gestão alinhadas com a estratégia de negócios com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

2.3.1 Qualidade de Software

O conceito de qualidade tem-se desenvolvido gradualmente e vem-se tornando cada vez mais sofisticado. Nos anos 70, difundiu-se largamente na manufatura o conceito de que a qualidade do produto estava relacionada à adequação ao padrão, ou seja, a qualidade do produto era julgada de acordo com as conformidades com as suas especificações. Dessa forma, buscou-se o aumento da qualidade através da redução da variabilidade do processo e do produto, que se deu através da adoção de práticas de controle da qualidade como o Controle Estatístico de Processo (CEP), Six Sigma, Métodos de Taguchi, etc.

Com o crescimento do setor de serviços, o conceito de qualidade assumiu um sentido mais amplo. Segundo FITZSIMMONS (2000), a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional. No entanto, quando não se atende as expectativas, o serviço passa a ser inaceitável e quando se confirmam as expectativas, a qualidade passa

a ser satisfatório. Assim, o serviço prestado, além de estar livre de falhas, deve lidar com emoções, expectativas e experiências do cliente. Nesse contexto, a qualidade pode ser medida pela capacidade de atender as mudanças de expectativas do cliente, assim como a capacidade de ajustar-se rapidamente a elas.

Mais recentemente, algumas companhias da indústria de software e produtos de informática vêm promovendo uma nova abordagem da qualidade, na qual ela passa a ser julgada de acordo com a capacidade de inovação do produto. Nessa indústria, o conceito de qualidade de modo geral também incorpora tanto a abordagem da adequação ao padrão como a abordagem da qualidade em serviços. De um lado, há um conjunto de funções que deve sempre funcionar adequadamente. Por outro lado, quando os usuários passam por problemas ao utilizarem um software por exemplo, a qualidade passa a ser definida de acordo com suas experiências no atendimento dado pelo suporte técnico do produto.

Além disso, o contínuo uso e experimentação do software faz com que o usuário exija novas funcionalidades. Assim a implementação de novas funcionalidades e de constantes atualizações e inovações do software pelo fabricante desempenham um importante papel na formação da percepção da qualidade do produto.

Segundo PRAHALAD e KRISHNAN (1999), a qualidade de um software pode ser avaliado sabendo-se a finalidade do desenvolvimento do software, também conhecido como domínio (do inglês *domain*). Segundo os autores, o domínio do produto é definido como um conjunto dos conhecimentos sobre as necessidades e expectativas do usuário do produto. A partir disso, pode-se definir 3 categorias tradicionais para se avaliar a qualidade de um software:

- Primeiro, aqueles que devem funcionar estritamente conforme suas especificações pelo fato de seus domínios serem bastante específicos e estáveis. Um exemplo desse tipo de aplicativo são os softwares utilizados como o livro razão dos departamentos de contabilidade;

- Segundo, aqueles cujos domínios são dinâmicos e cujos usuários possuem diferentes expectativas. Neste caso, deve ser utilizada a abordagem da qualidade em serviços e a ênfase deve se dar no suporte e na aprendizagem;
- Por fim, aqueles cujos domínios estão em constante desenvolvimento. Neste caso, a qualidade é avaliada pelo grau de implementação de inovações no produto realizadas geralmente através do lançamento de novas versões.

2.3.2 Foco no usuário

Os administradores que glorificam a Tecnologia da Informação, considerando-a como a chave catalisadora da mudança nos negócios, geralmente ignoram como os funcionários adquirem, compartilham e fazem uso da informação. Segundo DAVENPORT (1994), as seguintes observações exemplificam como uma abordagem da administração da TI com foco no usuário contrasta com a visão tradicional da TI:

- *A informação envolve, em muitas empresas, vários significados.* Enquanto que para as equipes de TI termos como cliente e produtos são comuns, muitas informações, no entanto, não podem ser claramente e facilmente definidas;
- *As pessoas não compartilham as informações facilmente.* Assumir que diferentes funcionários de diferentes departamentos vão utilizar a tecnologia para compartilhar informações é um dos grandes erros que os executivos cometem;
- *A mudança do sistema de TI não mudará a cultura da informação da empresa.* A implementação de uma nova tecnologia não transformará totalmente uma empresa. A mudança da cultura da informação requer modificações de comportamento, atitudes, valores, expectativas da administração e incentivos relacionados à administração da informação.

O quadro a seguir mostra as principais características da cada abordagem:

Abordagem tradicional da TI	Abordagem da TI com foco no usuário
<ul style="list-style-type: none"> - Foco no armazenamento da informação - Pára quando termina o desenvolvimento do projeto ou do sistema - Prevê que as conformidades serão atingidas através da imposição de regras e normas - Controle dos ambientes e sistemas utilizados pelos usuários 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na utilização e compartilhamento da informação - Continua até que o comportamento desejado seja alcançado por toda a empresa - Prevê que as conformidades serão atingidas através da influência com o passar do tempo - Os usuários projetam seus próprios sistemas.

Tabela 2-1: Diferenças entre a abordagem tradicional da TI e a abordagem com foco no usuário

Fonte: Adaptado de Davenport, 1994.

No caso da empresa estudada, podemos afirmar que predomina a visão tradicional da TI com foco em sistemas. Apesar do novo sistema de análise e concessão de crédito fornecer muitas informações, não há um esforço no sentido de compartilhá-las a fim de se implementar melhorias no processo. Além disso, a empresa acredita que as conformidades serão alcançadas impondo, aos funcionários, a leitura das normas, procedimentos e políticas disponibilizadas na intranet. No entanto, isto não ocorre. Muitos funcionários continuam cometendo erros pelo fato de não lerem as normas e procedimentos ou pelo fato de não serem orientados adequadamente.

No capítulo seguinte será feita a descrição da empresa e de seus processos, apontando, ao mesmo tempo, as falhas e necessidades de melhorias encontradas, o que facilitará a realização da análise da empresa posterior.

CAPÍTULO 3

DESCRIÇÃO DA EMPRESA E SEUS PROCESSOS

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E SEUS PROCESSOS

Este capítulo tem como objetivo descrever os principais processos relacionados à Análise e Concessão de Crédito. Nessa descrição, será mostrado todo o caminho percorrido para que a operação de financiamento seja efetivada, desde a sua solicitação por parte do cliente até a liberação de seu pagamento.

Inicialmente serão apresentadas as áreas envolvidas nesse processo, assim como a estruturação do negócio da empresa em termos de tecnologia e pessoal envolvido. Em seguida será apresentado o diagrama funcional do processo. Após esta apresentação, teremos a descrição detalhada dos fluxos apontados no diagrama.

3.1 A Estruturação do Negócio

A Itaucred fornece o financiamento de automóveis ao seu cliente final através das revendas com as quais possui parceria. Dessa forma, é a revenda que está em contato direto com o cliente fazendo a intermediação do negócio. Assim, os três agentes principais que compõem a estruturação do negócio são:

- Itaucred
- Revendas
- Cliente solicitante do financiamento

A Itaucred é composta por várias áreas, podendo-se agrupá-las fisicamente em duas:

- **Central Operacional**, localizada em São Paulo
- **Área Comercial**, distribuída pelo território nacional

A empresa também compartilha com outras áreas do Banco os serviços de desenvolvimento, suporte de sistemas e comunicação prestados pelo CTO. O CTO (Centro Técnico Operacional) é a área de suporte técnico, onde se localizam os sistemas de grande porte, as informações referentes a suas carteiras, contas de seus clientes, além das áreas responsáveis pelo desenvolvimento e suporte a esses sistemas, entre eles a

Superintendência Técnica de Sistemas de Apoio a Crédito responsável pelo desenvolvimento e implantação do novo sistema utilizado na análise e concessão de crédito da empresa.

Além dos três agentes mencionados, há outros que atuam como suporte a tal estrutura. São eles: os Escritórios de Cobrança e o Back-Office.

Escritórios de Cobrança: são empresas prestadoras de serviços, especializadas na realização de serviços de cobrança judicial e extrajudicial, contratados para cobrança de créditos inadimplidos oriundos de operações de financiamento/leasing administrados pela Itaucred.

Back-Office: empresa terceirizada que realiza a guarda dos dossiês, digitalizando-os para consulta por meio da internet. O dossiê da operação de crédito é o conjunto de documentos necessários à celebração e formalização da concessão de crédito. Envolve os documentos definidos pela política e normas de crédito da Itaucred, que registram a negociação, a análise e concessão do crédito, a liberação do pagamento, o registro nos sistemas de informação, os documentos comprobatórios do financiado e seus solidários.

A seguir serão mostrados os principais agentes que compõem a estrutura do negócio. As áreas destacadas em negrito são aquelas envolvidas diretamente no processo estudado neste trabalho. Há um intenso fluxo de informações entre a Central de Crédito, as revendas e a Área Comercial, evidenciando um esforço no sentido de concretizar a aprovação do financiamento solicitado pelo cliente; e entre a Central de Crédito e o CTO, demonstrando as trocas de informações com outros sistemas do Banco. Este trabalho se baseará principalmente nas informações trocadas nesse processo, atuando na análise de seu fluxo para medir sua eficiência e detectar pontos de melhorias.

3.2 Central Operacional

A Central Operacional, composta aproximadamente por 100 funcionários, é formada pelos seguintes departamentos:

- Central de Crédito: Mesa de Crédito, Pagamento, Cadastro e Classificação de Revendas e o Risco;
- Departamento de Produtos e Canais Alternativos: Jurídico, Marketing, Planejamento Financeiro, Assessoria de Informática, entre outros;
- Cobrança;
- Contabilidade;
- Atendimento ao Cliente;
- Diretoria e Superintendência.

A seguir é feita a descrição da Central de Crédito onde se concentram as informações utilizadas neste trabalho.

3.2.1 Central de Crédito:

Essa área está envolvida diretamente com o processo de Análise e Concessão de Crédito da empresa, desempenhando um papel estratégico para a empresa. A seguir é feita a descrição das quatro áreas que compõem a Central de Crédito:

1) Mesa de Crédito: Esta área é responsável por analisar o financiamento solicitado pelo cliente através da confirmação das informações cadastrais contidas na proposta de financiamento e da verificação de existência de restrições por parte do solicitante. A análise pode se referir a uma nova proposta de financiamento de veículo, ou a uma proposta já existente que neste caso será considerado como uma revisão. O resultado do processo de Análise do crédito é a Resposta do Crédito, que terá um dos seguintes status: aprovação, recusa ou pendência. O tempo de resposta do Crédito assim como a sua adequada análise são cruciais para o sucesso da empresa. Assim, o desempenho dessa área está relacionado diretamente com a competitividade da empresa.

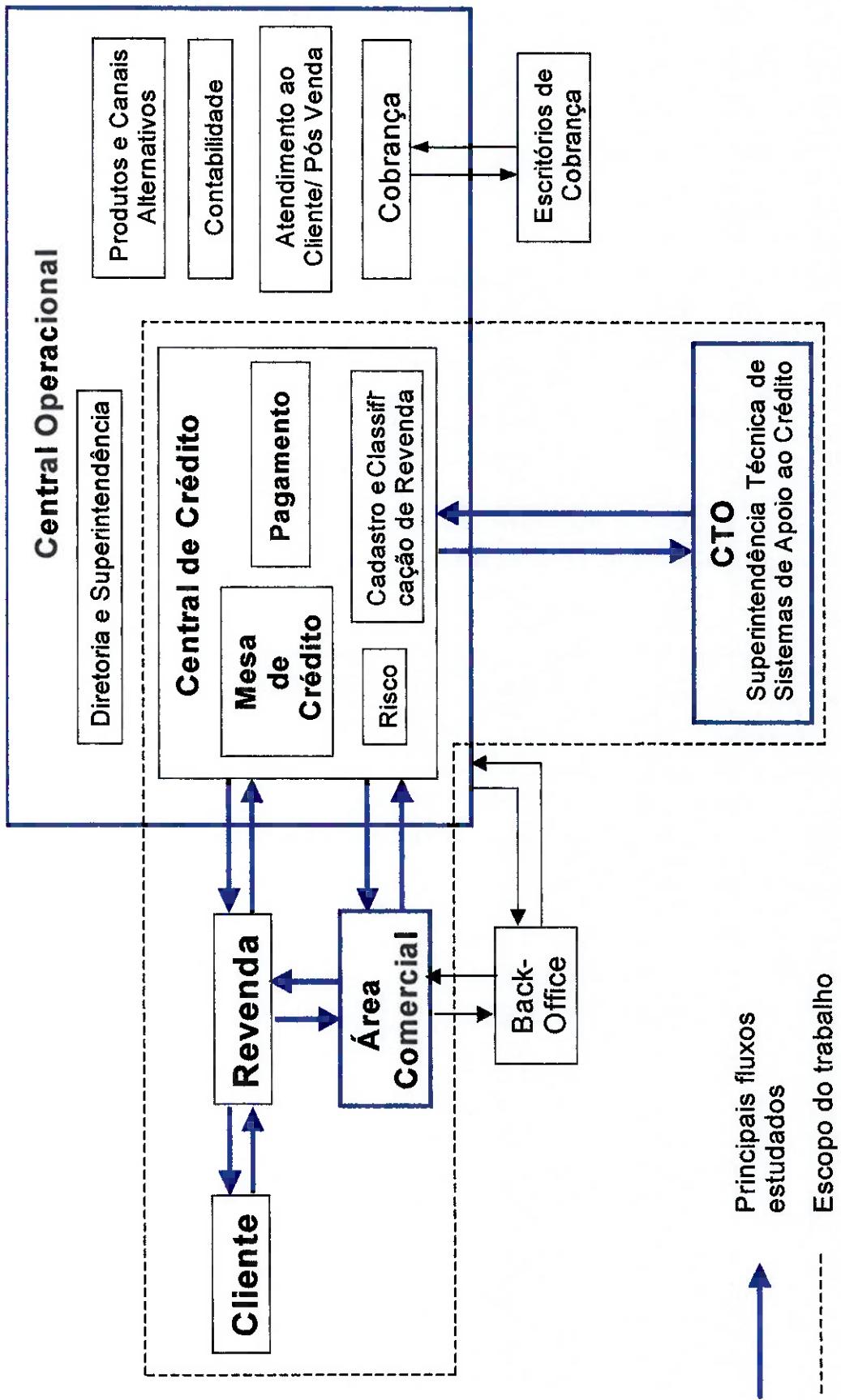


Figura 3-1: Principais fluxos de Informações estudados (Elaborada pelo autor)

Esta área reúne a maior parte da força de trabalho da Central de Operacional e é composta aproximadamente por 40 funcionários, sendo 2 chefes de mesa, 10 analistas coordenadores e o restante composto por analistas de crédito.

2) Pagamento: Nesta área é feita a recepção do:

- *check-list* (vide Anexos no final do trabalho) – documento com dados referentes ao veículo que está sendo financiado, a conta em que o Banco depositará o crédito, assinatura do cliente entre outros que compõem a declaração de recepção/conferência de documentos e autorização de pagamento;
- Nota Fiscal de venda do veículo;
- CRV (Certificado de Registro de Veículo) ou DUT (Documento Único de Transferência, nome anterior do atual CRV);
- Instrumento de liberação se necessário.

Nessa área é realizada a confrontação das informações do *check-list* com as informações cadastradas no Sistema de Análise e Concessão de Crédito; e a Liberação do Pagamento via TED (Transferência Eletrônica Disponível) ou via transferência direta para conta corrente no caso de cliente Itaú. Esta área é composta por aproximadamente 15 funcionários, sendo um chefe do Pagamento e o restante formado por analistas de *check-list*.

No processo de pagamento ocorrem muitos problemas como o preenchimento incorreto do *check-list*, envio de documentação errada, falhas de comunicação, divergência de informações da aprovação e do *check-list*, entre muitos outros que acarretam um enorme retrabalho e atraso para a liberação do crédito.

Para qualquer irregularidade detectada, o analista de *check-list* marca o tipo de problema no sistema, e informa o operador, via BIP e a plataforma *por e-mail* para que seja feita a regularização do problema. Antes de se prosseguir, é importante mencionar algumas características do novo Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), para então descrever as mudanças ocorridas no pagamento da operação.

Sistema de Pagamentos Brasileiro

O Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) foi criado para reduzir os riscos de devolução de dinheiro e modernizar o sistema financeiro nacional, adequando-o aos padrões internacionais. Antes da implantação desse sistema, os recursos eram transferidos usando-se apenas cheques ou DOCs. O dinheiro só ficava disponível após a compensação, que demora pelo menos um dia útil, com o risco de devolução por falta de fundos.

Com o SPB, criou-se uma nova opção para transferência de recursos entre bancos, a Transferência Eletrônica Disponível – TED, onde o valor estará disponível para uso na conta do favorecido assim que o banco destinatário receber o aviso de transferência. Os DOCs continuarão existindo e serão processados como sempre, tanto para valores inferiores ao estipulados pelo Banco Central/Itaúcred, como para pagamentos efetuados fora do horário determinado pelo SPB, e para Bancos que não estejam integrados ao novo sistema.

Dentre os benefícios do novo SPB podemos citar:

- Possibilidade de transferência imediata de dinheiro: um cliente de um banco em Parintins (AM) pode transferir dinheiro de sua conta, no mesmo dia, para de outra pessoa em outro banco em Santana do Livramento (RS), por exemplo.
- Agilidade: os recursos ficam disponíveis no mesmo dia.
- Segurança e confiabilidade: redução do risco de crédito nos pagamentos, que são irreversíveis (não podem ser sustados ou devolvidos por falta de fundos).
- O novo SPB melhorará a imagem do País internacionalmente e reduzirá o risco do Brasil.

A Itaúcred se integrou ao novo Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) em meados de 2002 com o início da liberação do pagamento via TED. Com a TED, os lojistas passam a receber o crédito do pagamento on-line e o cliente final passa a receber seu carro mais rápido, aumentando a satisfação de todos.

Assim, sempre que se desejar, a revenda pode usar o dinheiro liberado pela TED. Na TED não há e nem está prevista a cobrança de tarifa. Futuramente, para o DOC, será cobrada a CVL (Comissão sobre Valor Liberado) toda vez que seu lojista retirar algum valor que ainda não foi compensado. A TED vale apenas para as operações com valores iguais ou superiores a R\$ 5.000,00.

3) Cadastramento de Revendas: Nesta área são feitas a análise, aprovação e formalização do cadastramento das revenda e seus vendedores. A solicitação de cadastramento de revendas enviadas pela área comercial é analisada, examinando-se seus dados cadastrais. Caso ela não possua nenhum tipo de restrição o seu cadastramento é aprovado. A formalização do cadastramento da revenda é feita através do preenchimento e assinatura do convênio de negócios entre as duas partes, cadastramento dos vendedores da revenda e o envio de documentações, como o Contrato Social para a Central de Crédito.

Esta área também realiza o descredenciamento de revendas que pode ocorrer por monitoramento, por solicitação da área de risco ou por solicitação do gerente da Plataforma. No caso do monitoramento, periodicamente a base de revendas ativas é cruzada com a base de restritivos do Banco. Se a revenda ou sócio apresentar restrição é gerado um relatório das revendas para o Departamento de Crédito. Os gerentes da área comercial cujas revendas apresentaram algum tipo de restrição são acionados a fim de dar seu parecer. O Departamento de Crédito de posse do parecer do gerente analisa a gravidade da restrição e decide sobre manter a revenda ativa ou então descredenciá-la. E no caso da Área de Risco, quando esta detectar fraudes por parte da revenda na formalização de contratos será solicitado ao Departamento de Crédito o descredenciamento da revenda.

Além disso, nesta área são realizadas as alterações e inclusões de alguns dados da Revenda e dos vendedores como contas de pagamento da operação, alteração, inclusão/exclusão de vendedores, entre outros. As atualizações desses dados são fundamentais, uma vez que o sistema de análise e concessão de crédito não permite a liberação do crédito caso a conta informada na proposta ou no *check-list* não estiver cadastrada no sistema.

Atualmente a empresa conta com mais de 5.000 revendas ativas, como mostrado no quadro abaixo:

Tipo de loja	Quant
Concessionárias	578
Revendas	4713
Total	5291

Tabela 3-1: Quantidade de lojas ativas em Ago/02

Fonte: Dados internos

4) O Risco: É responsável por monitorar a formalização e a concessão de crédito das operações da Itaucred, objetivando minimizar o grau de exposição a riscos. No monitoramento das operações de crédito estão envolvidos os operadores, as revendas e analistas de crédito. Esta área é composta por 3 pessoas.

O monitoramento é realizado a partir de critérios e indicadores como:

- revendas e operadores envolvidas em suspeitas de fraudes;
- índices de cobrança;
- irregularidades de formalização de contratos apontadas pelo *Back-office*;
- solicitações de contratos por parte dos superintendentes, plataformas e mesa de crédito;
- contratos informados (por Notes/correio) pelo Pós-venda, cobrança, Itaucredfone, plataformas e superintendentes;
- desvio de produção dos operadores;
- performance dos analistas de crédito: propostas aprovadas, negadas e pendentes.

A Área de Risco, quando necessário, pode também consultar as imagens dos contratos no site da empresa terceirizada de guarda de documentos, ou solicitar o seu processo físico. As formalizações dos contratos e concessões de crédito são analisadas para averiguar se estão de acordo com as normas e procedimentos da Itaucred, onde:

- verifica-se a veracidade e qualidade dos documentos solicitados pela mesa de crédito e demais documentos constantes no processo: proposta de crédito, assinaturas dos clientes, documentos pessoais, nota fiscal / dut, contrato;
- verifica-se as checagens realizadas pelos analistas de crédito e informações inerentes ao processo e necessárias a concessão de crédito.

Nessa área são registradas as fraudes que não poderiam ser identificadas pelo operador/analista de crédito, as que poderiam ser identificadas por eles, irregularidades na formalização que podem favorecer o cliente em um eventual processo jurídico e as irregularidades na formalização que podem empacar na liquidez da operação.

3.3 Área Comercial

A Área Comercial é dividida em Plataformas. Cada plataforma é subordinada a um Superintendente e atua em uma determinada região do país, geralmente em áreas metropolitanas. Ela é composta por um Gerente de plataforma, um Analista de plataforma e Operadores, que por sua vez são responsáveis por várias revendas. O Gerente da plataforma é responsável por coordenar sua equipe e resolver problemas e questões mais importantes. Atualmente trabalham na empresa aproximadamente 400 Operadores.

Os Operadores são responsáveis por atender diretamente as revendas cadastradas em seu nome. Dentre outras funções, ele é responsável por:

- Identificar em sua área de atuação revendas com potencial e adequá-las à oferta de operações de financiamento;
- Entrar em contato com essas revendas para propor parceria, mostrando as vantagens de se trabalhar com a Itaucred;
- Manter ativo o relacionamento com as revendas credenciadas, objetivando a captação do maior número possível de negócios;
- Assessorar os clientes de sua carteira em relação às operações realizadas, bem como zelar pelo material operacional (tabela de taxas praticadas pela empresa, por exemplo) e promocional;

- Entrar em contato com os proponentes de propostas aprovadas para confirmação de alguns dados;
- Efetuar a conferência dos documentos que compõem o dossiê das operações na revenda. Esse processo é conhecido como formalização da operação;
- Colaborar com sua gerência na identificação de problemas, apresentando sugestões para a melhoria de procedimentos nas suas atividades.

Deste modo, o Operador desempenha papel fundamental para a empresa, pois é ele que está em contato com as revendas gerando negócios. Ele também é o responsável, direto e indireto pelo envio de toda documentação necessária para a Central de Crédito, onde serão realizados a Análise e o Pagamento da operação para as propostas aprovadas.

Será visto mais adiante que a maior parte dos problemas encontrados na empresa refere-se ao envio de documentação a Central de Crédito fora dos padrões determinados, o que acaba gerando bastante retrabalho e atraso do processo.

3.4 Sistemas utilizados

Antes de se expor detalhadamente o processo da empresa é importante conhecer os Sistemas utilizados, uma vez que o processo de Análise e Concessão de Crédito ocorre de forma diferenciada para cada sistema. Porém, para não nos alongarmos muito, a descrição detalhada de cada sistema foi deixada nos Anexos no final do trabalho. Então, cabe fazermos aqui apenas um breve histórico da utilização e das particularidades de cada sistema.

A empresa utilizava um sistema desenvolvido internamente, denominado Sistema Proposta, bastante simples e limitado que servia como um banco de dados em que os analistas iam preenchendo os dados das propostas de financiamento recebidas diariamente por fax. Porém, por norma do banco, a empresa foi obrigada a utilizar sistemas desenvolvidos pela área de tecnologia. Dessa forma, a Superintendência Técnica de Sistemas de Apoio ao Crédito do CTO passou a ser o responsável pelo desenvolvimento desse novo sistema de Análise e Concessão de Crédito.

A empresa começou a implantar, a partir de meados de 2001, esse novo sistema denominado Sistema CCI/Itaú Credline. A sua implantação terminou no início de 2002, mas não substituiu completamente o sistema antigo, pelo fato dele ainda não possuir todas as funcionalidades disponibilizadas pelo sistema antigo, e também devido aos constantes problemas apresentados por esse novo sistema, que obrigam os analistas a passarem as propostas para o sistema antigo.

CONSIDERACOES

3.4.1 Quadro Comparativo dos Sistemas utilizados

Abaixo é mostrado o quadro comparativo dos sistemas utilizados pela empresa, onde são ressaltadas as suas principais características:

Característica	Sistema		
	Proposta	CCI	Itaú Credline
Meio de transmissão da informação dentro do processo	Fax/Papel	Fax/Imagem digitalizada	Internet/Dados digitalizados
Agilidade na Resposta de Crédito	Médio	Médio	Alto
Integração c/ outros Sistemas do Banco	Baixo	Alto	Alto
Grau de Automação do Processo	Baixo	Médio	Alto
Disponibilização de Dados p/ Gerenciamento	Baixo	Alto	Alto
Confiabilidade dos dados p/ Gerenciamento	Baixo	Alto	Alto
Foco do sistema	Operacional	Gestão	Gestão

? ou ??

Tabela 3-2: Quadro comparativo dos sistemas utilizados pela empresa

Fonte: Elaborada pelo autor

3.5 Descrição detalhada do processo

Neste item será feita a descrição do processo desde o seu início quando a revenda envia uma proposta de financiamento de um cliente interessado em financiar o automóvel que deseja adquirir, até a sua etapa final quando ocorre o pagamento da operação. É importante deixar claro que esse pagamento refere-se ao valor total do financiamento pago à revenda. Assim, o Banco paga à vista o financiamento para revenda, para que posteriormente o cliente comprador do veículo possa pagar o Banco parceladamente com os juros inclusos.

O Processo de Análise e Concessão de Crédito é composto pelas seguintes etapas:

- **Solicitação do Financiamento ou Revisão;**
- **Análise do Crédito;**
- **Solicitação do Pagamento;**
- **Pagamento da Operação.**

As duas últimas etapas só ocorrem para as propostas aprovadas na Análise do Crédito. Além disso, uma vez que falta pouco para o sistema Proposta ser totalmente substituído, será feita somente a descrição do processo para o sistema CCI, no qual é analisada a maior parte das propostas recebidas atualmente, e para o sistema Itaú Credline. No entanto, para este último, por se tratar de um sistema inovador e, portanto interno a empresa, será feita apenas observações cabíveis a este trabalho.

3.5.1 Solicitação do Financiamento

O processo todo se inicia quando o cliente chega a uma revenda parceira da Itaucred e solicita o financiamento do veículo que deseja adquirir. O vendedor então oferece o financiamento pela Itaucred. Caso o cliente aceite, inicia-se o preenchimento da Proposta de Financiamento. O consumidor tem a liberdade para escolher a instituição financeira que irá financiar seu veículo, porém nem sempre a revenda possui parceria com o banco ou Financeira solicitado pelo cliente. Assim, os vendedores procuram

oferecer financiamentos através das instituições às quais possuem parceria, mostrando as vantagens de se trabalhar com elas.

Assim, o vendedor da revenda irá preencher as seguintes informações (para maiores detalhes da Proposta vide o item Anexos no final do trabalho):

- Dados Pessoais
- Dados Profissionais
- Cônjugue
- Bens
- Referências
- Dados da Proposta

O preenchimento correto e o mais completo possível da proposta é fundamental para se efetuar uma rápida e boa análise do crédito. Alguns dados como o CPF do cliente são fundamentais para o prosseguimento do processo. Como será visto mais adiante, o preenchimento incompleto ou incorreto da proposta são os maiores problemas encontrados na Análise do Crédito. Poder-se-ia marcar na própria proposta os campos de preenchimento obrigatório, porém a empresa justificou que isso apenas incentivaria os vendedores a preencherem somente os campos obrigatórios. Dessa forma, os operadores orientam os vendedores a preencherem o máximo de informações disponíveis do proponente.

Pelo Sistema Itaú Credline, diferentemente do processo no CCI em que a proposta em papel deve ser preenchida através da escrita à mão, o preenchimento dela ocorre diretamente no *site* da internet através da digitação das informações. A grande vantagem desse sistema é a utilização do trabalho do vendedor como co-produtor do processo, tornando desnecessários os processos de Identificação e *Scoragem* que deveriam ser realizados na etapa seguinte. É importante lembrar que a sua utilização está limitada às revendas que possuem um computador com acesso à internet, além de vendedores capacitados e interessados em utilizar a internet como ferramenta de trabalho.

O item “Dados da Proposta” que engloba os dados do veículo que se deseja financiar e do plano de financiamento que inclui as informações sobre o prazo de financiamento, leasing ou CDC, valor do veículo, valor da entrada, valor da parcela, entre outros são essenciais para se efetuar uma boa análise do crédito. O cálculo incorreto do valor da parcela pelo vendedor, ou a descrição imprecisa do veículo causará problemas nas etapas seguintes do processo, gerando muitas vezes a necessidade de revisão dos dados da proposta. Novamente o sistema Itaú Credline se mostra mais eficaz nesse aspecto, ao calcular automaticamente o valor da parcela do financiamento de acordo com os parâmetros, como prazo e valor do financiamento, inseridos no sistema pelo vendedor. Como esse sistema está sempre atualizado com a última tabela de taxas de juros, evita-se o erro de calcular as parcelas utilizando-se uma tabela mais antiga pelo vendedor.

Assim, após o preenchimento da proposta, o vendedor envia a proposta via fax para a Central de Crédito, no caso do sistema CCI, ou via internet, no caso do sistema Itaú Credline.

Solicitação de uma Revisão

O vendedor pode fazer a solicitação de uma revisão de uma proposta de financiamento enviada anteriormente. Uma revisão pode ocorrer devido a vários motivos como a troca por um outro modelo de veículo pelo cliente, a mudança do valor financiado, da entrada, do número de parcelas, da forma de pagamento, etc.

Uma revisão pode ocorrer também devido a falta ou divergência de alguma informação na análise da proposta. Quando isto ocorre, o analista dá uma decisão de crédito como pendente, solicitando a informação correta ou adicional para que a checagem dos dados esteja completa e, consequentemente a proposta seja aprovada.

3.5.2 Processo de Análise do Crédito

O processo de Análise do Crédito é composto pelos seguintes sub-processos:

- Identificação
- Fila1
- *Scoragem*
- Análise

Nos sub-processos de Identificação e *Scoragem* ocorrem basicamente a digitação dos dados recebidos via fax em forma de imagem na tela do computador. Como, no processo de solicitação do financiamento através do sistema Itaú Credline, os dados já são digitados pelo vendedor da revenda, não há mais a necessidade das propostas enviadas por esse sistema passarem por estes 2 sub-processos. Assim, elas só passam pelos processos da Fila1 e da Análise.

3.5.2.1 Identificação

Como o próprio nome indica, esse processo consiste na identificação do fax recebido pela Central de Crédito como Proposta, Revisão de Proposta, Resposta de Incompleta, ou outros documentos como RG e CPF. A figura abaixo mostra a tela do processo de Identificação do sistema CCI, onde pode-se visualizar a imagem da proposta digitalizada do lado direito.

The screenshot shows the Itaú Credline system interface. The main window displays a scanned document of a proposal from 'MUR CONTENÇÃO UNIVERSAL LTDA' dated '09/11/1990'. The proposal details include 'INSTALAR HIDRÁULICO' and a value of 'R\$ 1.383,35'. On the left, a sidebar shows document types like 'Proposta' and 'Proposta Analisa'. At the bottom, there's a message in Portuguese asking for a reply to 'Revenda 127282'.

Figura 3-2: Tela de Identificação

Fonte: Sistema da empresa

lodal 2 cat

Após a seleção do tipo de documento identificado, é feita a digitação de alguns dados como o Número da Proposta, o Número da Revenda, Estado Civil, O CPF do Solicitante, O CPF do Cônjuge caso possua, e o Valor do Financiamento Solicitado. Feito isso, envia-se um fax para a revenda e um Bip para o operador confirmando a recepção e identificação do fax recebido.

Como visto, o processo de identificação deveria ser um processo simples e rápido em que praticamente não se encontrariam problemas. Porém, ocorre muitas vezes de os vendedores das revendas reenviarem várias vezes a mesma proposta, além de outros documentos desnecessários não solicitados para a análise do crédito, acreditando que isso agilizaria a resposta do crédito. Tal atitude gera um grande desperdício de tempo empregado numa atividade que não agrega valor algum, uma vez que será necessário identificar toda essa documentação já recepcionada ou não solicitada descartando-a ou “jogando no lixo” (clicando-se no botão lixo da tela de identificação). Além disso, a revenda não é avisada que tal documento é descartado, o que permite que o seu envio continue ocorrendo.

Outro problema detectado na identificação é a recepção de fax ilegível, tornando impossível a identificação do documento recebido. Nesse caso, a revenda é comunicada para que envie o fax novamente. Muitas vezes, porém, o problema continua, criando-se um círculo vicioso em que a revenda continua enviando o fax, mas ele é recepcionado ilegível, gerando novamente uma mensagem de necessidade de reenvio do fax. Vários podem ser os motivos desse problema como defeito no aparelho de fax da revenda ou falha de comunicação, mas não há nenhum esforço no sentido de se tentar encontrá-los.

Não menos frequente, é recepção de proposta com dados incompletos. Apesar de ser pouca as informações necessárias para se realizar a identificação como já visto, ocorre delas virem sem seu preenchimento, gerando uma identificação incompleta. Nesse caso a revenda é comunicada para que envie novamente a proposta com os dados completos. A recepção da proposta completa é identificada como Resposta de Incompleta, podendo-se então prosseguir para a etapa seguinte do processo.

Resumindo, temos 3 tipos principais de identificações válidas que possibilitam a passagem para a próxima etapa do processo – Identificação de Proposta, de Revisão de

Proposta e Identificação de Resposta de Incompleta; e 3 tipos de identificações de documentos repetidos ou com problemas que são descartadas ou geram necessidade de reenvio do documento – Identificação de Incompleta, de Lixo , e de Ilegível – o que além de consumir-se tempo em uma atividade de retrabalho, acaba atrasando o Processo de Análise, e por conseguinte o tempo de resposta do crédito. Para simplificar a nomenclatura, utilizaremos as seguintes siglas para os respectivos status da identificação:

- IDPRP - Identificação de Proposta
- IDREV - Identificação de Revisão
- IDRIC - Identificação de Resposta de Incompleta
- IDINC - Identificação de Incompleta
- IDLIX - Identificação de Lixo
- IDILG - Identificação de Ilegível

Tal fato pode ser visualizado no fluxograma do processo de identificação abaixo:

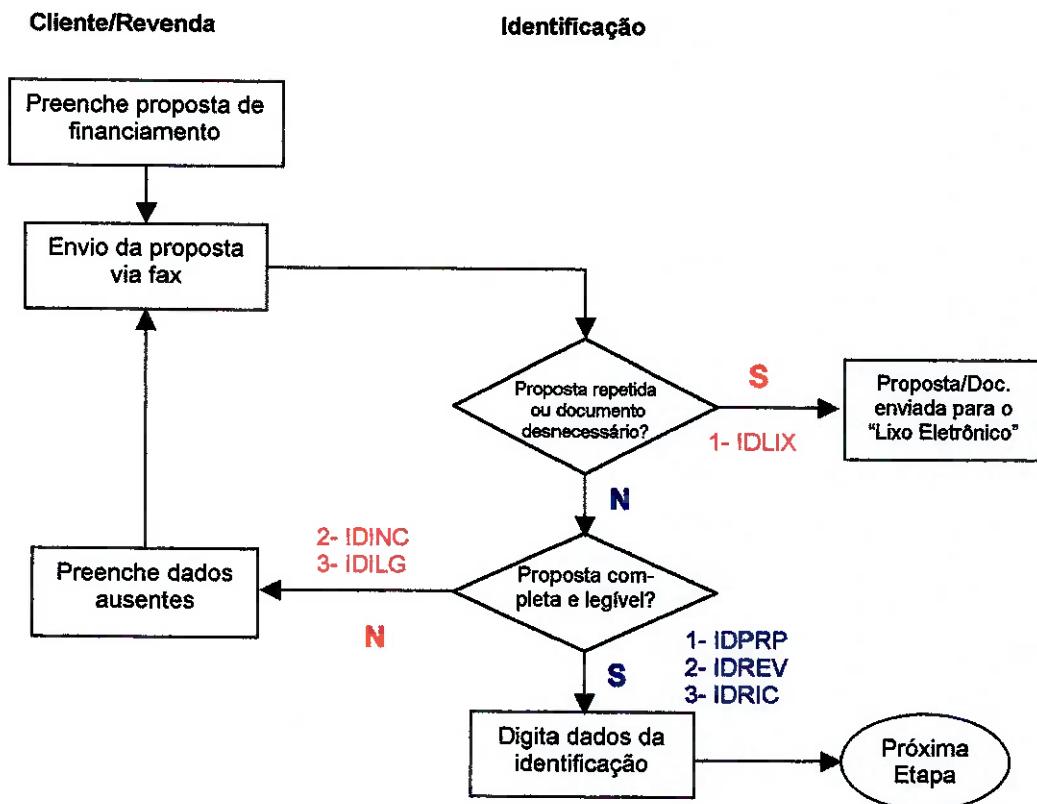


Figura 3-3: Fluxo do Processo de Identificação

Fonte: Elaborada pelo autor

3.5.2.2 *Fila1*

Depois de as propostas serem identificadas, elas vão para a Fila1, onde ficam aguardando o processamento das consultas, que ocorre em intervalos pré-programados. Nesse processo, o sistema realiza várias consultas para todas as propostas que acumularam na fila, com os dados do proponente inseridos na identificação, em vários sistemas do Banco, anexando às propostas as informações cadastrais e financeiras encontradas. A automação de boa parte das consultas que eram feitas manualmente no sistema Proposta, e a integração com outras bases de dados do Banco foram outro grande avanço no processo proporcionado pelo uso da tecnologia da informação.

Apesar desse processo ser automatizado e razoavelmente estável, algumas propostas ficam “presas” na Fila1, ou seja, as consultas não são processadas para algumas propostas no seu devido tempo, impedindo que elas sigam para a próxima etapa. Além disso, quando os sistemas em que são realizadas essas consultas ficam indisponíveis, ocorre o travamento de todo o processo de Análise do Crédito, obrigando-se a utilizar o sistema antigo como contingência.

3.5.2.3 *Scoragem*

Nessa etapa ocorre o preenchimento do restante das informações necessárias para a Análise do Crédito como os Dados Pessoais (estado civil, telefone, tipo e CEP da residência), Dados Profissionais (ocupação, tempo de serviço, cargo, renda) e Dados da Proposta (marca, modelo, e cotação do veículo, assim como o prazo, a taxa e a forma de pagamento do financiamento). Após o término do preenchimento, o sistema realiza o cálculo do *Credit Scoring* (classificação) do Cliente, atribuindo-lhe um nível de risco de inadimplência (alto, médio ou baixo) calculada de acordo com parâmetros pré-estabelecidos.

Segundo Lawrence (1984), o *Credit Scoring* é um modelo de avaliação de risco de crédito que se utiliza de técnicas estatísticas para a maximização da automação da aprovação e controle do crédito. O seu emprego possibilita entre outras coisas a:

- Homogeneização da política de crédito;
- Racionalização do aproveitamento de recursos humanos;
- Possibilidade de incremento de vendas mantendo, ou até diminuindo o nível de inadimplência;
- Possibilidade de avaliação do desempenho dos pontos de vendas em bases racionais e
- Determinação do mercado-alvo e otimização de metas.

The screenshot shows a computer screen with a web-based application for credit proposals. The main form is titled 'Itaú PROPOSTA DE CRÉDITO' and contains various input fields for personal information, vehicle details, and financial terms. A modal dialog box is open in the center, listing different car models with their respective values:

Modelo	Valor
KADETT PANEMA SL/1.8EFI G4C	R\$9.905,00
KADETT PANEMA WAVE1.8EFI A4B	R\$7.680,00
KADETT PANEMA WAVE1.8EFI A4C	R\$ 9.295,00
KADETT PANEMA WAVE1.8EFI G4B	R\$8.065,00
KADETT PANEMA WAVE1.8EFI G4C	R\$ 9.731,00
KADETT SL 1.8 EFI A2B	R\$6.510,00
KADETT SL 1.8 EFI G2B	R\$6.853,00
KADETT SLE 1.8 EFI A2B	R\$7.315,00
KADETT SLE 1.8 EFI A2C	R\$7.900,00
KADETT SLE 1.8 EFI G2B	R\$7.700,00
KADETT SLE 1.8 EFI G2C	R\$8.316,00

Figura 3-4: Tela de Scragem

Fonte: Sistema da empresa

Nesta etapa também se pode observar a importância do correto preenchimento da proposta de financiamento pelo vendedor. Não se permite que uma proposta sem pelo menos um número de telefone do proponente passe para a etapa de Análise do Crédito, obrigando que a revenda envie novamente a proposta com essa informação preenchida. Tal fato, semelhantemente ao processo de identificação, é conhecido como *Scoragem*.

incompleta. Um outro problema que pode gerar uma revisão da proposta, atrasando o processo, refere-se ao errado preenchimento do modelo/tipo do veículo assim como a Tabela de taxa utilizada. A especificação do modelo do veículo é importante no momento da seleção da cotação do veículo (como se pode observar na Tela de *Scoragem*). É sobre o valor da cotação que é realizada o cálculo do percentual de financiamento, sendo este um dos critérios de aprovação do crédito. A especificação incorreta da Tabela de taxas por sua vez causará o cálculo divergente do valor da parcela, gerando insatisfação ao cliente e a necessidade de uma revisão ou retrabalho.

3.5.2.4 Análise

O processo de Análise é bastante diferente dos processos de Identificação e *Scoragem*, que apresentam uma seqüência de atividades e durações razoavelmente bem definidas. Pelo contrário, a análise do crédito exige um conhecimento mais profundo sobre a política e normas de crédito da empresa, da legislação em vigor assim como uma boa percepção da capacidade financeira do cliente.

Assim podemos citar as diretrizes que orientam as análises e decisões, independente do produto e garantia oferecida:

- respeitar a legislação em vigor, conforme o tipo de operação;
- analisar o conjunto de atributos do cliente, buscando determinar o caráter e sua capacidade em honrar seus compromissos financeiros;
- cumprir as normas de crédito vigentes, de acordo com cada segmento, utilizando-se de boa prática bancária nas decisões;
- analisar a garantia em relação ao risco e sua liquidez.

Dentre as Normas a serem seguidas na análise do crédito merece destaque as regras de enquadramento do cliente e da operação em cada segmento. Essas regras tratam dos limites de crédito nos quais a operação deverá estar enquadrada para que ela possa ser aprovada e efetuada pela instituição. Por exemplo, essas regras definem o percentual máximo de financiamento sobre o valor da cotação do veículo permitido para um determinado tipo de operação (CDC ou *leasing*), ano do veículo, prazo de

financiamento, etc. As Normas de Crédito são alteradas sempre que necessário, para ajustarem-se aos aspectos conjunturais de nossa economia, de forma a adequar-se a realidade de mercado.

Respeitadas as definições acima, a análise dos créditos propostos é pautada em pesquisas cadastrais de referências e restrições, confirmações das garantias e dos dados cadastrais informados pelo cliente e devidas comprovações. Além disso, é utilizada como ferramentas auxiliares de análise o *Credit Scoring* e a classificação de revendas, que são imprescindíveis para se operar com crédito massificado. A classificação de revendas avalia o grau relacionamento das revendas com a Itaucred calculada através de determinados parâmetros, permitindo assim um diferencial na concessão de crédito e atendimento comercial de acordo com sua parceria.

Nesse processo, a análise humana será fator fundamental nas decisões de crédito. As autonomias propostas são necessárias ao bom desempenho nesse mercado, posto que a agilidade em decisões está ligada diretamente a fatores comportamentais do consumidor alvo do objeto de financiamento, e mesmo se tratando de operações com Pessoa Jurídica em valores mais significativos, a demora por decisões poderá levar a desistência do negócio por parte do comprador, que optará por outro fornecedor que tenha como parceira Instituição Financeira mais ágil. Assim, os analistas de crédito trabalham de forma a se obter o menor tempo possível de análise sem com isso prejudicar sua qualidade.

Além disso, o tempo de duração desse processo depende de uma série de fatores como o fato das informações fornecidas pelo cliente estarem de acordo com as informações encontradas nas consultas cadastrais de referências e restrições. Por exemplo, quando o analista de crédito confirma que as informações fornecidas pelo cliente são os mesmos encontrados nas várias bases de pesquisa disponíveis, torna-se mais rápido a definição do crédito. Por outro lado, quando há divergências entre essas informações, o analista se vê obrigado a tentar encontrar as informações cadastrais corretas em outras fontes de pesquisa, e em último caso, a solicitar à revenda uma informação adicional que comprovem os dados cadastrais declarados.

Finalmente, a definição do crédito encontra-se sobre o perfil do cliente, considerando a capacidade financeira deste podendo ter um dos seguintes *status*:

- Aprovada (integral, com avalista, assistência ou com alteração)
- Recusada ou
- Pendente

Isso é mostrado abaixo na tela de parecer da análise.

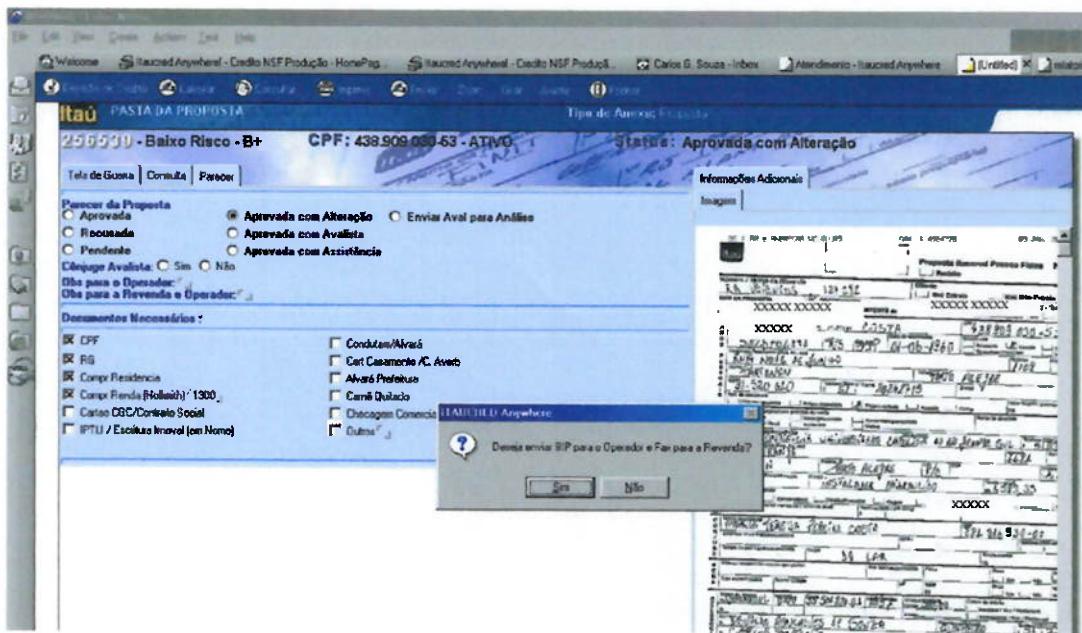


Figura 3-5: Tela de parecer da análise

Fonte: Sistema da empresa

O despacho do parecer de crédito é feito enviando-se um bip para o operador e um fax com a resposta do crédito para a revenda. Caso a proposta tenha sido aprovada, o fax da resposta do crédito conterá também as informações relativas ao valor total liberado para financiamento assim como o valor das parcelas e os documentos necessários para a comprovação dos dados cadastrais do proponente que serão anexadas ao contrato.

A maioria dos problemas encontrados nesse processo estão relacionados à falhas ou falta de informações nos sistemas de consulta e pesquisa dos dados cadastrais do cliente. Ocorre também dos dados registrados nesses sistemas estarem desatualizados como por exemplo o prefixo ou DDD do número de algum telefone, que ocorre pela sua freqüente mudança. Nesse caso, o analista de crédito precisa ter a percepção de tentar

encontrar o número correto de outra maneira ou ligar diretamente no telefone anotado na proposta solicitando a confirmação dos dados. Naturalmente, pelo fato da empresa ter atuação em todo o território nacional, ocorre muitas vezes dos dados cadastrais referentes ao local de residência do cliente estar divergente com os dados registrados nos sistemas de pesquisa. Isso mostra o quanto uma base completa e atualizada de consulta dos dados cadastrais do cliente é fundamental no processo de análise do crédito.

O processo de análise também é afetado pelo preenchimento incorreto da proposta de financiamento. Quando ocorre o preenchimento incorreto de alguma das informações fundamentais para a análise como, por exemplo, do cpf, o analista de crédito solicita a revenda que envie novamente a proposta com a informação correta, gerando assim a necessidade de uma revisão. Nesse caso a revisão foi solicitado pelo analista de crédito que detectou o erro no preenchimento da proposta.

É muito comum também a solicitação de uma revisão pelo cliente, pedindo a mudança de algum dado do financiamento como o modelo do veículo, prazo do financiamento, forma de pagamento, entre outros. Assim, temos neste processo dois tipos de análise:

- Análise de uma proposta
- Análise de uma revisão de proposta

Na sua grande maioria, a análise de uma revisão costuma ser mais rápida que a análise de uma proposta nova, pelo fato de não haver a necessidade de se realizar todas as consultas e confirmações novamente, uma vez que essas pesquisas estão armazenadas na pasta de análise desta proposta. Será necessária somente a análise da alteração que a revisão gerou na proposta inicial.

A seguir será feita a descrição do processo de solicitação e do pagamento da operação.

3.5.3 Processo de Solicitação do Pagamento

Para as propostas aprovadas na análise do crédito inicia-se o processo de solicitação do pagamento. Esse pagamento refere-se ao valor liberado para o financiamento do veículo do cliente solicitante do crédito a ser depositado em nome da revenda. Ou seja, o Banco paga à vista o valor financiado à revenda, enquanto que o cliente final solicitante do financiamento pagará o banco parceladamente com juros embutidos de acordo com as condições firmadas na proposta de financiamento. É importante deixar claro que nem para toda proposta aprovada será solicitado o seu pagamento, visto que o cliente pode ter conseguido obter uma aprovação mais rápida por outra financeira optando por realizar o seu financiamento através dela, ou simplesmente ele pode ter desistido de comprar o veículo.

O operador, ao receber a resposta de crédito de aprovação do financiamento pelo bip, se dirige à revenda para dar início ao processo de solicitação do pagamento. Assim, o processo de solicitação do pagamento é de responsabilidade do operador, o que deveria tornar esse processo sem erros e desembaraços por se tratar de um funcionário da empresa já treinado. Porém, como será visto no decorrer da descrição deste processo, não é isso que ocorre.

Na revenda, de posse da Resposta de Crédito, o operador inicia o preenchimento do *check-list* localizado no verso da proposta (vide o item Anexos no final do trabalho). O *check-list* é um documento de declaração de recepção/conferência dos documentos solicitados pelo analista de crédito, necessários para se efetuar a operação; e também, a autorização do pagamento dado pelo proponente do financiamento.

No cabeçalho do *check-list* o operador irá preencher cinco informações que constam na própria Resposta de Crédito enviada via fax para a revenda, como se pode observar mais abaixo:

- Nome (Pessoa Física) ou razão social (Pessoa Jurídica) do proponente;
- O valor liberado da operação, isto é, o valor que será creditado na conta do favorecido;

- Data da aprovação;
- Tabela utilizada para o cálculo das parcelas;
- Código da Revenda.

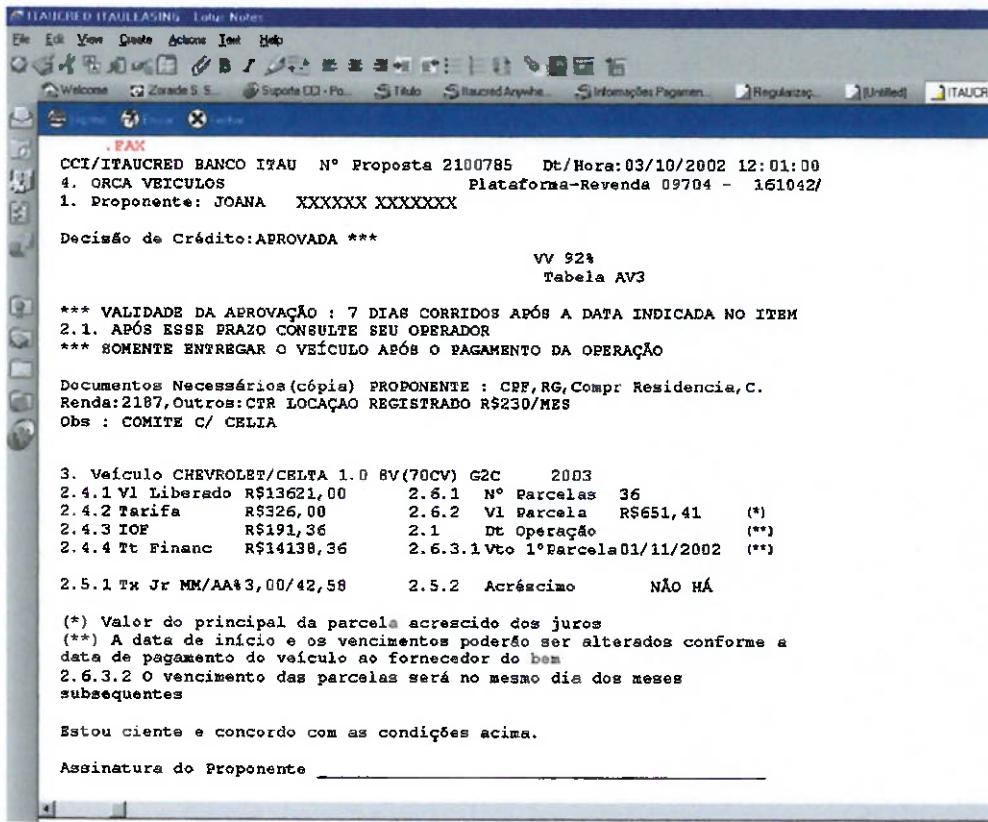


Figura 3-6: Resposta de Crédito de Aprovação

Fonte: Sistema da empresa

Nos outros dois campos do cabeçalho, o operador deve preencher o CPF do vendedor e o código do despachante. Como a maioria desses dados são retirados diretamente da Resposta de Crédito, dificilmente ocorrem erros no seu preenchimento.

A próxima seção a ser preenchida do *check-list* refere-se aos dados do pagamento que inclui as seguintes informações:

- Forma de pagamento (Crédito em conta corrente Itaú ou DOC/TED);
- Nome do favorecido e o número do seu CPF ou CNPJ;
- Número e nome do Banco, Agência e a conta corrente recebedora;

O nome do favorecido no caso de uma revenda, assim como os dados do seu Banco, agência e sua conta corrente devem estar previamente cadastrados no sistema para que a operação possa ser paga. Ocorre, porém, de muitas vezes o operador preencher este campo com dados de um favorecido não cadastrado. Isso além de mostrar uma certa indisciplina pelo fato do operador não conhecer os dados cadastrais das revendas pelas quais é responsável, atrasa o pagamento da operação devido à necessidade de se solicitar o cadastramento desse favorecido à Área de Cadastramento de Revendas. Por conseguinte, atrasa também a liberação do veículo ao cliente final, causando-lhe insatisfação ou mesmo o cancelamento do negócio.

A seção seguinte *Autobank* (nome do produto de financiamento) só é preenchida caso se tratar de um financiamento CDC (Crédito Direto ao Consumidor). Nesse caso, tanto o Cliente (financiado) como o Favorecido do Pagamento (fornecedor do bem) devem assinar nos respectivos espaços.

Em seguida, o operador deverá assinalar os documentos que estão sendo enviados para o *Back-Office* a fim de se efetivar a Formalização da Operação e seu arquivamento. Essa documentação é composta pela Proposta Itaucred original, assinada pelo cliente; a Resposta de Crédito via fax, assinada pelo cliente; documentos solicitados pelo analista de crédito (cópia do RG, CIC, comprovante de residência, comprovante de renda/hollerith, etc), três vias do contrato assinado pelo cliente, entre outros particulares a cada tipo de financiamento. Essa documentação irá fazer parte do "Dossiê" da Operação de Crédito definido da seguinte forma pela empresa:

“É o conjunto de documentos necessários à celebração e formalização da concessão de crédito, em qualquer das plataformas da Itaucred. Envolve os documentos definidos pela política e normas de crédito da Itaucred, que registram a negociação, a análise e concessão do crédito, a liberação do pagamento, o registro nos sistemas de informação, os documentos comprobatórios do financiado e seus solidários.”

A Formalização da Operação compreende a conferência da documentação do proponente solicitada na Resposta de Crédito, da documentação do veículo, assim como o recolhimento das cópias dessa documentação, das assinaturas dos envolvidos na operação e o seu envio ao *Back-Office* dentro do prazo determinado. A correta

Formalização da Operação é de extrema importância para a empresa, uma vez que ela representa a garantia da conformidade da operação às normas e políticas de crédito aplicadas, e também, perante a casos de fraude, disputa judicial, reintegração do bem, etc. Assim, o *Back-Office* não poderá arquivar os dossiês que apresentarem falhas de formalização, devolvendo-os para as plataformas de origem para que sejam regularizadas.

Após assinalar os documentos enviados para a formalização, o operador deverá realizar, caso seja necessário, ou se solicitado pelo analista de crédito, a confirmação por telefone do emprego/empresa onde o proponente diz trabalhar. Em seguida ele deverá preencher a placa do veículo no caso dele ser usado, e o número do chassi do veículo que deve ser igual ao CRV (Certificado de Registro do Veículo) ou DUT como é mais utilizado na empresa.

Finalmente, ao final do *check-list* o operador preenche a Declaração do Operador, assinando e confirmando as informações constantes no *check-list*. Terminado o preenchimento do *check-list*, o operador envia-o via fax, no caso do sistema CCI, ou pela internet, no sistema Itaú Credline, à Área de Pagamento onde se iniciará o processo de Pagamento da Operação. Ele deve enviar também o fax da cópia do CRV (para veículos usados) ou da nota fiscal (para veículos novos), fax da Vistoria do chassi (quando operação balcão, ou seja, quando a operação for feita em uma das agências do Banco) e quando necessário fax do instrumento de liberação, entre outros. É importante lembrar que toda documentação enviada via fax deve estar marcada com o número da proposta original para possibilitar a sua identificação.

O processo de preenchimento do *check-list* no Sistema Itaú Credline ocorre de forma semelhante ao do CCI, porém ela ocorre diretamente na tela do computador pelo site do sistema e seu envio ocorre pela internet. Obviamente, neste caso não há como enviar a assinatura do cliente por exemplo, porém o operador imprime o *check-list* para que ele seja assinado pelas partes envolvidas na operação, anexando-o aos outros documentos que irão compor a formalização da operação.

3.5.4 Processo do Pagamento da Operação

A solicitação do pagamento enviada pelo operador passará pelo Processo de Pagamento da Operação composto pelas seguintes etapas:

- Identificação do Pagamento
- Fila 3
- Análise do Pagamento
- Liberação do Pagamento

Vejamos cada uma delas com mais detalhes.

3.5.4.1 Identificação do Pagamento

Essa etapa consiste na recepção e identificação do *Check-List* e dos documentos do veículo enviados pelo operador. Os fax recepcionados entram na fila de identificação localizados no canto inferior esquerdo da tela do pagamento, como se pode observar na figura a seguir. Do lado direito desta mesma tela pode-se visualizar a fila da Análise do Pagamento.

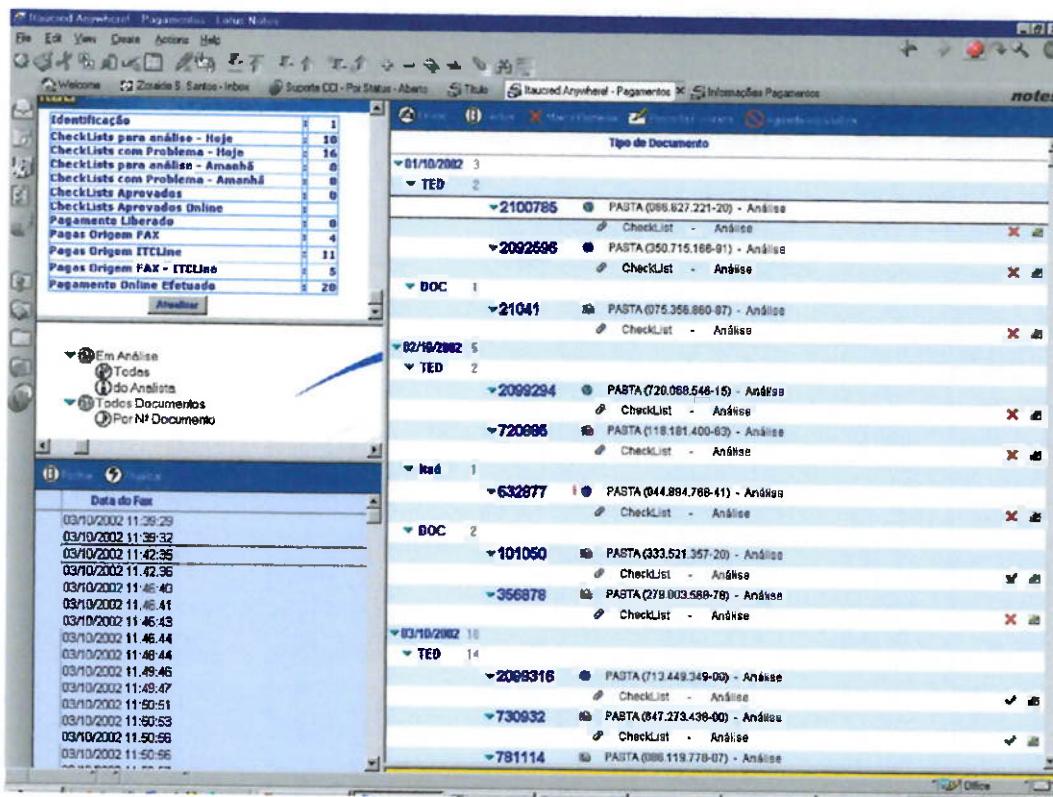


Figura 3-7: Tela principal do pagamento

Fonte: Sistema da empresa

Assim, O analista de *check-list* seleciona os documentos da fila de identificação respeitando sua ordem de chegada. Em seguida, se abrirá a tela de identificação na qual será digitado o número da proposta e assinalada a forma de pagamento (Crédito em conta corrente Itaú ou DOC/TED) se o fax for um *check-list*, e o tipo de documento recepcionado, semelhante ao processo de identificação da Mesa do Crédito. Caso o documento seja o CRV, é anotado a placa ou o chassi do veículo. O sistema não permite que os documentos identificados passem para a etapa seguinte até que todos os documentos necessários para se efetuar a Análise do Pagamento tenham sido identificados formando a sua respectiva pasta de pagamento.

Quando o fax do documento chega ilegível, o identificador solicita via BIP para o operador que envie o documento novamente.

3.5.4.2 Fila 3

Nessa etapa ocorre o processamento de consultas dos dados do veículo conhecido como consulta BIN. A consulta BIN é feita para todas as operações com o objetivo de:

- verificar se o veículo está alienado à outra instituição financeira , arrendada para outra Cia de Leasing, com reserva de domínio ou se ou consta algum tipo de restrição administrativa;
- verificar se o veículo possui queixa de roubo ou alguma restrição judicial;
- confirmar os dados do Dut (dados do veículo).

Para qualquer irregularidade detectada, o analista envia BIP para o Operador e fax/notes para a plataforma, solicitando a averiguação e regularização da ocorrência.

3.5.4.3 Análise do Pagamento

Após o processamento da Fila 3, as pastas contendo os documentos e informações de uma solicitação de pagamento entram na fila de Análise do Pagamento, localizado do lado direito da tela principal do pagamento. O analista de *check-list* selecionará a pasta

de pagamento conforme sua ordem de chegada, abrindo em seguida a tela de Análise do Pagamento.

Diferentemente da Análise de Crédito, a Análise do Pagamento é composta por uma série de atividades rígidas e bem definidas que devem ser seguidas para que a operação seja registrada corretamente. As informações aprovadas nessa análise farão parte do contrato de financiamento, em que qualquer alteração posterior incorrerá num custo elevado para a empresa. Além disso, com o advento do SPB e a liberação do pagamento no mesmo dia via TED para o favorecido, um erro na especificação da conta do favorecido onde será depositado o valor do pagamento causará a transferência desse valor para a pessoa errada, o que dificilmente poderá ser corrigido. Passemos então para a descrição desse processo.

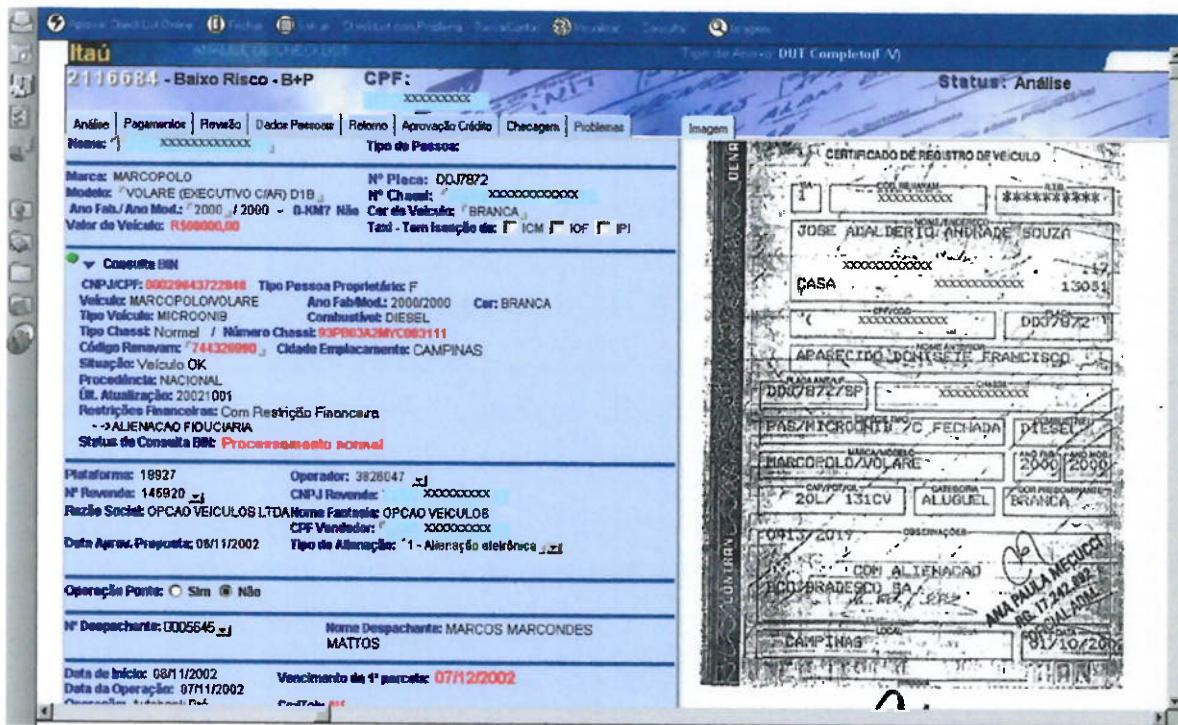


Figura 3-8: Tela de Análise do pagamento

Fonte: Sistema da empresa

Conferência do check-list e documentos do veículo

Inicialmente o analista de *check-list* deve efetuar o processo de conferência, verificando se o *check-list* está preenchido corretamente e confrontando alguns dados informados

no sistema com os dados informados no Check-list, que são: nome do proponente, valor aprovado, documentos solicitados pelo crédito com os documentos relacionados no campo de documento entregue pelo cliente e veículo.

O analista de *check-list* também deve verificar:

- se o operador confirmou o local de trabalho do proponente, verificando a anotação no check-list, no campo de confirmação emprego;
- se a data de aprovação é a mesma do sistema;
- se o CRV está preenchido corretamente (DUT fechado);
- se o CRV está com gravame, pois neste caso, o instrumento de liberação deve estar anexado
- Se no CRV não consta nome de Auto Escola. Se positivo, a operação não pode ser paga, pois a empresa não financia veículos para Auto Escolas.
- se o número do chassi informado no check-list é igual ao número do chassi do CRV ou Nota Fiscal;
- no caso do recebimento da Nota Fiscal para veículos zero KM ou usados de concessionárias, deve verificar para operações de leasing se a Nota Fiscal está em nome da Itauleasing com indicação do nome do arrendatário e para operações Autobank (CDC) se a Nota Fiscal está em nome do financiado com observação de Alienação ao Banco Itaú, entre outros.

Conferência da conta para liberação do crédito

Em seguida, deve ser realizada a Conferência da conta para a liberação do crédito. Se o crédito for destinado para a Revenda, será apresentado no máximo três contas-crédito, cadastradas previamente. O analista de *check-list* deve selecionar a conta que está informada no fax do *check-list* enviado pelo Operador. Caso a conta informada no *check-list* não esteja cadastrada no sistema de proposta de financiamento, o conferente deve enviar BIP para o operador, informando que a conta descrita no *check-list* não está cadastrada, portanto o crédito não será efetuado até o mesmo efetuar a regularização.

O operador, de posse da informação, recebida via BIP ou telefone, deve confirmar o número informado com o responsável pela Revenda, comunicando que para qualquer alteração ou inclusão de outra conta, deverá ser solicitada formalmente, para a área de

Coordenação de Crédito, conforme a instrução de Cadastramento de Revenda e Vendedores.

Quando o crédito for destinado para o proprietário do veículo, o conferente de acordo com as informações para pagamento descritos no *check-list*, deve digitar, o código do Banco, código da agência, número da conta corrente e nome do favorecido conforme consta no *check-list*.

Revisão do Pagamento

Após o analista de *check-list* confirmar os dados, ele deve verificar no *check-list*, na seção de revisão, se consta algum campo assinalado. Se sim, o campo de revisão aprovada pelo Operador ou Gerente no *check-list* deve estar assinalado e ao lado deve ter a assinatura e carimbo do solicitante. Em seguida ele deve selecionar a tela de revisão do pagamento.

Será apresentada uma tabela informando o valor da parcela, valor financiado e a data limite para pagamento, dentro das alçadas do analista de *check-list*, Operador e Gerente. O analista de *check-list* deve confrontar com o que foi solicitado no *check-list* e, verificando que é possível efetuar a alteração, insere o dado novo e seleciona o botão de atualização dos dados revisados. Após confirmar a alteração é enviado fax da nova Resposta para a revenda e BIP para o Operador. Caso verifique que o que foi solicitado no *check-list* não está dentro das alçadas, comunica o Operador ou o Gerente (via BIP ou telefone), para que seja providenciada a regularização.

Problemas do Pagamento

Há uma série de problemas encontrados na Análise do *check-list* relacionado a vários motivos como a falta de alguma informação no documento enviado, divergência de informações entre o documento enviado via fax e as informações encontradas na base de dados, preenchimento incorreto do *check-list*, entre muitos outros. Enquanto esses problemas não forem solucionados, não poderá ocorrer a liberação do pagamento e consequentemente a retirada do veículo pelo cliente. Abaixo, pode-se observar a lista dos problemas encontrados atualmente na tela Problemas na Análise do Pagamento:

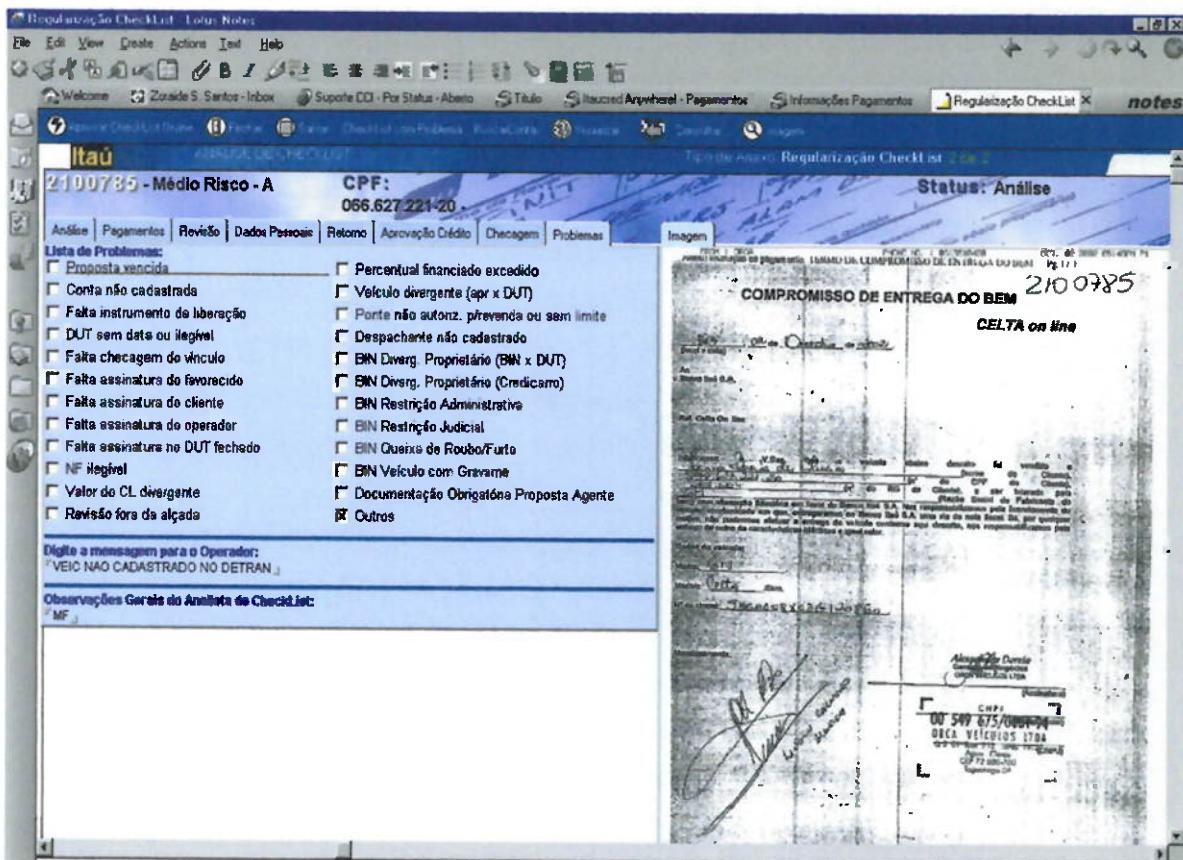


Figura 3-9: Tela de Problemas na Análise do Pagamento

Fonte: Sistema da empresa

Essa lista de problemas mantém-se inalterada desde o início da implantação do novo sistema e já não representa mais os problemas que ocorrem com maior freqüência atualmente. Quando o analista de *check-list* não encontra o problema da operação que está analisando, ele seleciona o campo “Outros” e digita a mensagem para o operador. O fato de o analista selecionar a opção “Outros” dificulta a tabulação dos problemas, uma vez que o que ele escreve não é padronizado. Assim, é necessário alterar a lista de problemas incluindo aqueles que ocorrem com maior freqüência.

Muitos dos problemas estão relacionados diretamente às falhas cometidas pelo operador. Embora alguns dos erros cometidos por ele fossem registrados manualmente pelos analistas de *check-list* e divulgados na intranet quando ainda se utilizava o sistema anterior, nunca houve um esforço no sentido de se verificar se essa iniciativa estava tendo efeito, e também nunca se mediou o custo representado por essas ineficiências no processo do pagamento.

3.5.4.4 Liberação do Pagamento

A Liberação do Pagamento é feita por um analista que não tenha cadastrado e analisado a operação e que possua o atributo de autorizador. Esse processo é simples, porém de grande responsabilidade e compreende a conferência de algumas informações já verificadas na Análise do Pagamento, ou seja, trata-se de uma segunda conferência para dar maior segurança ao processo. Caso esteja tudo correto, o analista autoriza a liberação do crédito que ocorrerá por uma das seguintes formas:

1) Pagamento para revenda em c/c de outro banco:

- Via TED para Valores Maiores ou iguais a R\$ 5.000,00. Na TED o valor transferido fica disponível no mesmo dia, porém a operação não poderá ser cancelada;
- Via DOC para Valores Menores que R\$ 5.000,00, em que o valor transferido só fica disponível após o prazo de compensação.

2) Pagamento para revenda em c/c do Itaú:

- Via transferência direta em c/c do Itaú.

Caso o analista encontre algum problema, ele indicará este fato selecionando um dos itens listados ou descrevendo-o da mesma forma que ocorre na abordagem de um problema na Análise do Pagamento. Assim, essa operação entrará novamente na fila de Análise do Pagamento para que o analista de *check-list* comunique o operador sobre o problema.

Aqui termina a descrição do processo de Análise e Concessão de Crédito da empresa. O entendimento do processo é importante para se realizar uma Análise do processo atual, identificando suas falhas e necessidades de melhorias que serão abordadas no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DA EMPRESA

4 ANÁLISE DA EMPRESA

Nessa etapa será feita uma análise da empresa e de seus processos baseado nos seus objetivos estratégicos assim como nos fatores críticos de sucesso, para então se definir os processos prioritários que necessitarão de melhorias.

4.1 Identificação dos Objetivos Estratégicos de Referência

A análise do desempenho dos processos começa pela identificação dos objetivos estratégicos de referência. Os elementos que colaboram para identificar esses objetivos são a Missão e objetivos estratégicos da empresa, assim como o Mercado e a Concorrência. A Missão da empresa está exposta num quadro bem visível logo na entrada da empresa:

Missão Itaucred
<p>Atender as necessidades financeiras do consumidor na aquisição de bens e crédito pessoal, antecipando-se às novas oportunidades e destacando-se por uma atuação comercial eficaz, agressiva e inovadora, com alta qualidade de atendimento e processos.</p>

A alta administração tem, atualmente, como principais objetivos a serem alcançados pela empresa:

- Reduzir o tempo de aprovação das Propostas de Financiamentos;
- Aumentar a sua participação no mercado de Financiamento de veículos;
- Aumentar o número de revendas as quais possuem um alto grau de parceria medido pela classificação de revendas;
- Aumentar a qualidade e eficiência de seus processos.

4.2 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Diante disso, pode-se identificar os seguintes Fatores Críticos de Sucesso:

- Rapidez na aprovação do Crédito: a agilidade em decisões está ligada diretamente a fatores comportamentais do consumidor alvo do objeto de

financiamento, e mesmo se tratando de operações com Pessoa Jurídica em valores mais significativos, a demora por decisões poderá levar a desistência do negócio por parte do comprador, que optará por outro fornecedor que tenha como parceira Instituição Financeira mais ágil.

- Eficiência e qualidade no processo de pagamento e formalização da operação: a eficiência e a qualidade do pagamento da operação afeta diretamente a agilidade desse processo. Visto que o cliente solicitante do crédito só poderá retirar seu veículo após o pagamento da operação realizada pela Instituição Financeira para a conta da revenda, a sua demora poderá gerar insatisfação para o cliente, ou mesmo o cancelamento do Financiamento.
- Flexibilidade e agilidade na revisão da Proposta de Financiamento: muitas vezes o cliente acaba decidindo por mudar o prazo de financiamento optando por um prazo mais longo que diminua o valor das parcelas, o modelo do veículo, a data do vencimento dos pagamentos, ou qualquer outra informação da proposta de financiamento. Essas alterações geram as revisões que devem ser analisadas e respondidas rapidamente.
- Alto grau de relacionamento com as melhores revendas: aumentar o grau de parceria com as revendas que possuem um alto grau de aprovação das propostas por ela enviadas, e que geram um alto volume de financiamento por exemplo, oferecendo-lhes vantagens como priorização na aprovação e melhores taxas e condições de financiamento, é fundamental para o sucesso do negócio.

Os juros, exceto aquelas oferecidas pelos Bancos das Montadoras para financiamento de veículos 0 Km de sua marca, acabam não tendo uma importância tão grande no mercado de veículos usados uma vez que as taxas praticadas pelas financeiras são muito próximas e mudam freqüentemente. Além disso, a taxa de retorno (comissão), que incide sobre a taxa de juros oferecida pelas financeiras, faz com que a taxa de juros total oferecida ao cliente comprador do veículo acabe tendo uma considerável oscilação nesse mercado.

O retorno é uma taxa adicional, que incide sobre a taxa de juros oferecida pela Financeira, que será destinada à revenda ou ao próprio vendedor como parte de sua comissão de venda. Ela pode variar entre 0% a 16% sendo comum a utilização de uma taxa em torno de 8%. Porém a sua escolha é limitada por determinados parâmetros

como prazos de financiamento ou percentual de comprometimento da renda, cujas regras variam de financeira para financeira.

Abaixo se pode observar o quanto a taxa de retorno aumenta o valor total financiado:

- Retorno 10 – equivale a 12% do valor financiado;
- Retorno 11 – equivale a 13,2% do valor financiado;
- Retorno 12 – equivale a 14,4% do valor financiado.

4.3 Avaliação dos Processos relacionados aos F.C.S.

Como visto na descrição da empresa, os seguintes processos compõem a Análise e Concessão do Crédito. Para cada um deles foi feita uma avaliação de seu desempenho com relação aos F.C.S. e foi dada a sua justificativa.

Processo	Sub-processo	Responsável	Desempenho	Motivo
Solicitação do Financiamento	Preenchimento da Proposta	Vendedor	Baixo	Devido à falta de instrução, os vendedores cometem muitos erros que geram retrabalho.
	Envio da Proposta	Vendedor	Médio	Erros de comunicação e documentos ilegíveis.
Análise do Crédito	Identificação	Analista de Crédito	Alto	Processo simples e rápido
	Fila1	Sistema	Médio	Algumas propostas ficam presas nessa fila atrasando a sua análise
	Scoragem	Analista de Crédito	Alto	Processo simples e rápido
	Análise	Analista de Crédito	Alto	Processo pautado em consultas a amplas bases de dados garantindo qualidade na análise.
Solicitação do Pagamento	Preenchimento do Check-List	Operador	Baixo	Devido a ânsia de atingir a meta de produção se cometem muitos erros que geram retrabalho.

	Formalização da Operação	Operador/ Vendedor	Baixo	Devido a ânsia de atingir a meta de produção se cometem muitos erros que geram retrabalho.
	Envio dos documentos	Operador	Médio	Erros de comunicação e documentos ilegíveis.
Pagamento da Operação	Identificação	Analista de Check-List	Baixo	Diferentemente da identificação do Crédito, não se permite que o operador seja avisado quando este comete algum erro.
	Fila 3	Sistema	Alto	Processo simples e rápido
	Análise	Analista de Check-List	Médio	Ainda ocorrem erros nos cálculos de valores, assim como dos limites estabelecidos nas normas de crédito.
	Liberação do Pagamento	Analista de Check-List	Alto	Processo simples e rápido

Tabela 4-1: Avaliação do Desempenho dos Processos

Fonte: Elaborada pelo autor

Além desses processos, devemos considerar também o processo de gerenciamento que geralmente estão entre os que são menos vistos como processos. A estrutura de atividades de gerenciamento costuma ser raramente documentada e pouco planejada. O gerenciamento do processo assim como das pessoas envolvidas são as bases para a aplicação da melhoria contínua. Quanto ao processo de gerenciamento na empresa, pode-se afirmar que está muito pouco desenvolvido. Apesar das inovações no processo implementadas com a utilização dos avanços na área da informática, no momento, a empresa só possui relatórios com as mínimas informações acerca da quantidade de propostas analisadas, assim como os tempos de resposta do crédito. Ainda não foi desenvolvido nem mesmo os relatórios contendo as quantidades de propostas analisadas por cada analista de crédito, ou enviadas por cada plataforma, muito menos relatórios mostrando os indicadores de desempenho relacionados aos objetivos estratégicos nem aos fatores críticos de sucesso.

Isso se deve ao fato dos programadores do novo sistema estarem focados somente nos problemas operacionais do dia a dia e na implementação das funcionalidades pendentes. Além disso, como o sistema anterior era muito pobre na geração de informações e relatórios além de ser praticamente impossível se medir várias informações acerca do processo devido à utilização de papel, a alta administração não dava a devida atenção para o gerenciamento do processo. Ainda hoje, tem-se a concepção de que a Mesa de Crédito simplesmente deve aprovar o máximo de propostas no menor tempo possível, sem se preocupar em como o processo ocorre durante todo seu percurso.

4.4 Seleção dos Processos Prioritários

Baseado na estratégia da empresa, nos fatores críticos de sucesso, nas necessidades dos clientes internos e externos e no desempenho dos processos relacionado a esses fatores foi selecionado os seguintes processos que serão alvos de estudo e melhoria:

- ou Atividade?
1. **Gerenciamento do Processo de Análise e Concessão de Crédito:** devido ao seu fraco desempenho e a sua importância para a empresa, este será o principal processo a ser estudado e melhorado. A sua escolha também se justifica pela necessidade de se gerenciar este processo considerando-se as ações tomadas até o nível operacional representada pelo trabalho dos operadores e vendedores das revendas. Além disso, devido à grande quantidade de trabalho humano envolvido, em sua grande maioria representada pelos operadores, aliada à possibilidade de se medir várias informações de todas as etapas do processo tornam o gerenciamento uma ferramenta essencial para a melhoria do processo. Isso está de acordo com a máxima: antes que o desempenho de qualquer processo possa ser melhorado, ele precisa ser medido.

Outro fato que torna o gerenciamento prioritário é a necessidade apontada pelos clientes internos responsáveis respectivamente pelas áreas de Mesa de Crédito e do Pagamento. Os chefes dessas áreas precisam urgentemente de um sistema que lhes dêem informações como por exemplo de quantas propostas foram analisadas, aprovadas, recusadas, pagas, por cada um de seus analistas para que se possa realizar o gerenciamento de seus analistas. Existe também a necessidade periódica de se divulgar

as informações dessas áreas na intranet e nos Comitês de Crédito, onde há a participação da diretoria da empresa.

Podemos estabelecer uma série de funções que tornarão o processo de gerenciamento mais exequível:

- Formulação de estratégia
- Avaliação de desempenho e relatórios
- Alocação de recursos
- Gerenciamento de recursos humanos e Comunicação

Assim a melhoria deste processo se baseará nos aspectos acima mencionados.

Ainda, na perspectiva da administração gerencial, um aspecto relevante é a análise de viabilidade de implantar mecanismos de estímulo, via possibilidade de incremento nos vencimentos dos analistas de crédito, estruturada com base num sistema remuneratório que estimule o comprometimento crescente na busca de maior qualidade e produtividade dos serviços prestados.

2. **Solicitação do Financiamento:** esse processo concentra as principais fontes de erros e atrasos que impactam diretamente o tempo de resposta de crédito, gerando seu retrabalho. Com o aumento da utilização do sistema Itaú Credline, esse problema tende a diminuir uma vez que esse sistema não se permite o envio da proposta com a falta de alguma informação obrigatória.

3. **Solicitação do Pagamento:** esse processo concentra as principais fontes de erros encontrados no processo de Pagamento da operação. Esses erros acarretam a necessidade de muito retrabalho, gerando um aumento do tempo para pagamento. Visto que o responsável pela solicitação do pagamento é o próprio operador, funcionário da empresa, esse tipo de erro não deveria ocorrer uma vez que ele já foi treinado para tal. Isso reforça ainda mais a priorização do gerenciamento desse processo.

4. Identificação do Pagamento da Operação: apesar de simples e rápida, o sistema não permite que o operador seja avisado via bip sobre algum erro cometido na solicitação do pagamento. Ele só será avisado quando sua solicitação estiver no processo de análise. Assim, fica evidente a necessidade de se efetuar ajustes nesse processo.

Neste capítulo, vimos quais os processos prioritários que devem ser melhorados baseados no seu desempenho e objetivos estratégicos. No próximo capítulo, veremos como isso será feito para cada um dos processos selecionados.

CAPÍTULO 5

GESTÃO E MELHORIA DO PROCESSO

5 GESTÃO E MELHORIA DO PROCESSO

Uma vez identificados e selecionados os processos prioritários, passaremos à parte do trabalho na qual faremos o estudo detalhado de cada processo selecionado, levantando os problemas ocorridos, e, levando-se em conta as necessidades dos clientes internos e externos, será realizado a melhoria desses processos.

No momento da descrição dos processos da empresa, foram feitas observações de falhas, fontes de erros, atrasos e pontos críticos que podem agora ser melhor explorados e analisados com outro enfoque, buscando nesta altura observar os seus impactos efetivos no processo e a dificuldade de implementação. Serão analisadas profundamente a importância de cada problema relacionado ao processo correspondente, e a viabilidade de sua resolução.

Para tal, nos guiaremos através das seguintes etapas do Gerenciamento do Processo:

- Atribuição da Responsabilidade pelo Processo;
- Identificação das necessidades dos clientes e definição dos indicadores de desempenho;
- Desenho do fluxograma do processo;
- Atuação para alcançar as melhorias;
- Padronização, Comunicação e Treinamento;

Seguiremos então para a melhoria de cada processo selecionado.

5.1 Gerenciamento do Processo de Análise e Concessão de Crédito

O Gerenciamento do Processo de Análise e Concessão de Crédito se encontra muito precário na empresa devido à falta de um sistema que gere as informações necessárias para cada um dos responsáveis de cada área. Sem a medição, pelo menos, das informações básicas, como a quantidade de propostas analisadas e pagas, não se pode realizar nenhum tipo de melhoria. Aliás, antes de se efetuar qualquer melhoria do processo, é necessário que seu desempenho possa ser medido. Assim, devemos primeiro criar uma estrutura em que os indicadores de desempenho, depois de definidos, possam ser medidos. Isso será realizado através da criação de um sistema gerencial informatizado que gerará as informações para que o processo de melhoria do gerenciamento do processo possa ser implementado. A criação de um sistema gerencial informatizado é justificada também pelos seguintes fatores:

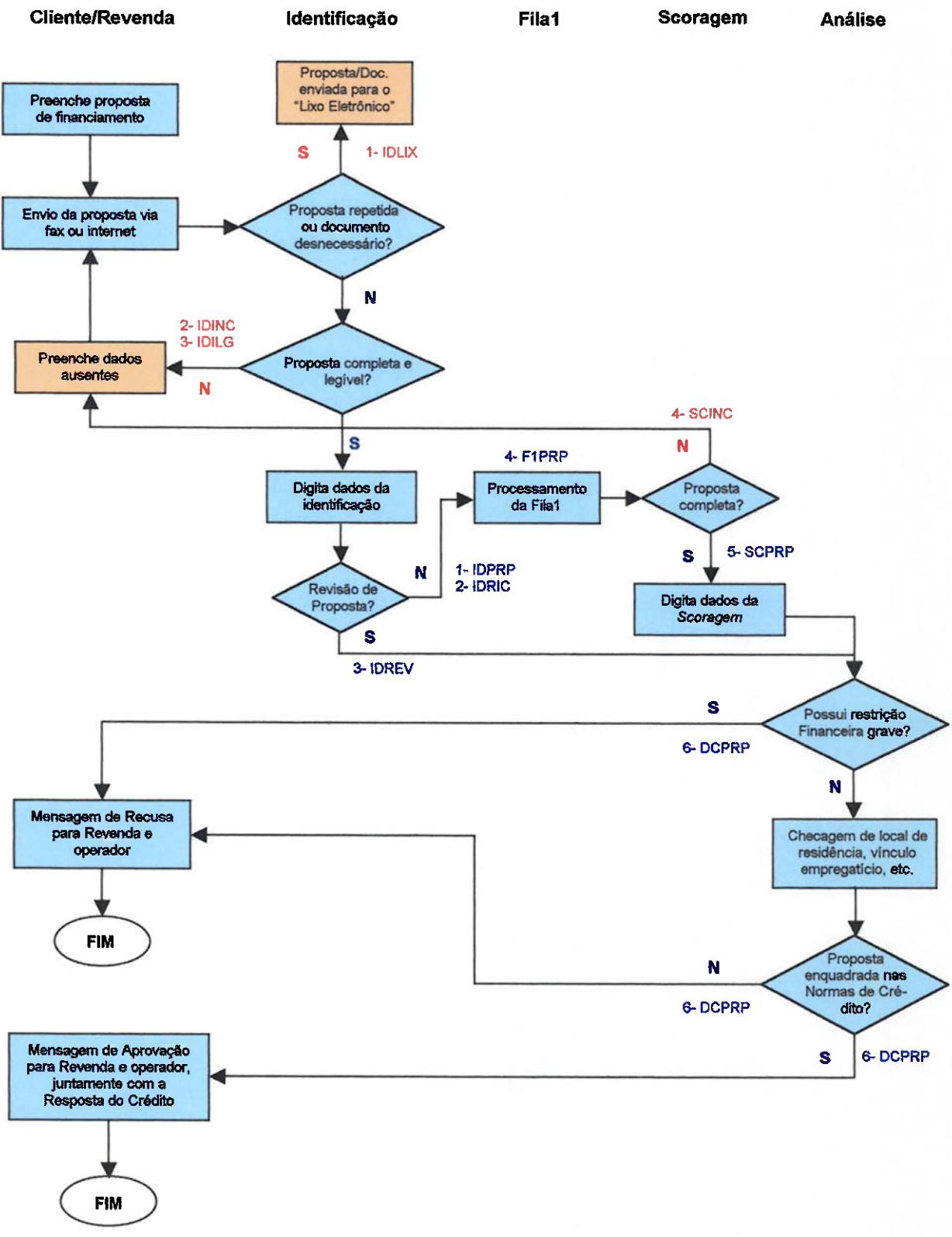
- Grande quantidade de pessoas e entidades envolvidas: operadores (em torno de 400), revendas (aproximadamente 5000), analistas, clientes e vendedores;
- Aumento da complexidade do processo com a utilização de um sistema inovador composto por vários módulos e, ao mesmo tempo, integrado a vários outros sistemas;
- Alto volume de informações gerado pelo novo sistema acerca das várias etapas do processo, assim como dos recursos humanos envolvidos.

Devido aos fatores apontados, ficaria extremamente difícil realizar o processamento das informações manualmente. Uma abordagem com amostras seria de pouco valor considerando-se a dimensão do problema. Por outro lado, como já havia sido comentado, os programadores do novo sistema estão muito ocupados com os trabalhos de implementação das funcionalidades pendentes, assim como com o atendimento dos analistas para a resolução de pequenos problemas de sistema que ainda costumam ocorrer, não tendo tempo para desenvolver o sistema gerencial requerido.

A solução foi a criação e disponibilização de uma base de dados contendo informações sobre todas as etapas, tanto do processo de Análise do Crédito como do Pagamento da Operação, ficando o autor responsável pelo desenvolvimento do sistema gerencial informatizado. Porém, antes de se definir os indicadores de desempenho que o sistema irá medir, assim como as funcionalidades que ele desempenhará, precisamos entender melhor o processo através do desenho de seu fluxograma.

5.1.1 Fluxograma do Processo de Análise do Crédito

A disponibilização da base de dados contendo informações sobre as várias etapas do processo possibilitou o efetivo mapeamento do processo, que pode ser melhor visualizado na forma de fluxograma mostrado a seguir. Nele, podemos identificar os eventos, pontos de decisões e os possíveis status que uma proposta de financiamento pode assumir durante a Análise do Crédito:



Legenda:  Eventos que geram necessidade de retrabalho

Figura 5-1: Fluxograma da Análise do Crédito

Fonte: Elaborada pelo autor

Para cada processo de Identificação, *Scoragem* e Análise da Proposta de financiamento é registrado o tipo de evento que depende das condições em que a proposta foi recepcionada. O quadro abaixo descreve cada evento associado ao respectivo processo:

Sub-Processo	Código	Descrição
Identificação	IDPRP	Identificação de uma Proposta
	IDRIC	Identificação de uma Resposta de uma proposta incompleta.
	IDREV	Identificação de uma Revisão
	IDLIX	Identificação de Lixo
	IDINC	Identificação de uma proposta incompleta
	IDILG	Identificação de uma proposta ilegível
Fila 1	F1PRP	Processamento da Fila 1
Scoragem	SCPRP	Scoragem de uma Proposta
	SCINC	Scoragem de uma proposta incompleta
Análise da Proposta	DCPRP	Decisão de Crédito de uma Proposta

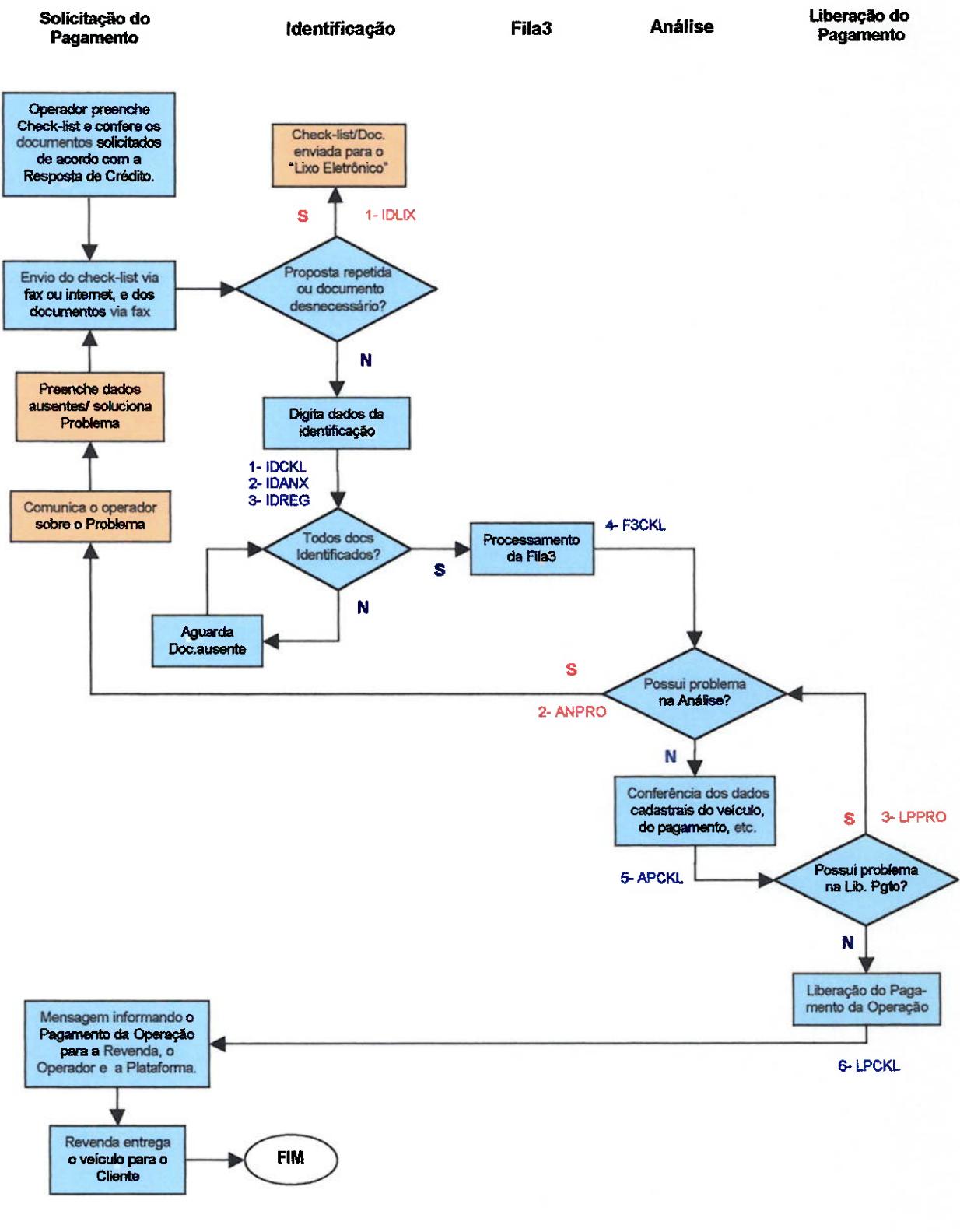
Tabela 5-1: Possíveis eventos associados a cada sub-processo da Análise do Crédito

Fonte: Elaborada pelo autor

Os códigos apresentados em vermelho são eventos causadores de retrabalho (IDLIX , IDINC, IDILG, SCINC). Já os códigos em azul são aqueles que darão condições para que o processo de Análise da proposta ou revisão tenha continuidade. As revisões não precisam passar pelos processos da Fila 1 e da *Scoragem* pelo fato de já terem passado por esses processos.

5.1.2 Fluxograma do Processo de Pagamento da Operação

Da mesma forma foi construído o fluxograma do processo de Pagamento da Operação, onde se pode observar que os erros cometidos pelo operador no processo de Solicitação do Pagamento são detectados na Análise do pagamento, gerando a necessidade de sua correção e reenvio do documento corretamente formalizado.

**Figura 5-2:** Fluxograma do Processo de Pagamento da Operação

Fonte: Elaborada pelo autor

Para cada processo é registrado o tipo de evento que depende das condições em que a proposta foi recepcionada. O quadro abaixo descreve cada evento associado ao respectivo processo:

Sub-Processo	Código	Descrição
Identificação	IDCKL	Identificação de um Check-List
	IDANX	Identificação de um Documento como CRV ou Nota Fiscal.
	IDREG	Identificação de uma Regularização
	IDLIX	Identificação de Lixo
Fila 3	F3CKL	Processamento da Fila 3
Análise	ANCKL	Análise do Check-List
	ANPRO	Problema na Análise do Check-List
Liberação do Pagamento	LPCKL	Liberação do Pagamento
	LPPRO	Problema na Liberação do Pagamento

Tabela 5-2: Possíveis eventos associados a cada sub-processo do Pagamento

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim como no fluxograma de Análise do Crédito, os códigos apresentados em vermelho são eventos geradores de retrabalho (IDLIX , ANPRO, LPPRO). Já os códigos em azul são eventos necessários para que o processo de Pagamento tenha continuidade.

5.1.3 Definição dos Responsáveis pelo processo

Os responsáveis pelo gerenciamento do processo de Análise do Crédito e do Pagamento serão os respectivos chefes de cada área. Além de gerenciar os recursos humanos de cada área, eles serão os responsáveis por acompanhar e intervir no processo, identificando as falhas e ineficiências, e por atuar sobre as causas desses problemas.

quais as responsabilidades hoje?

5.1.4 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são importantes, dentre outros motivos, para:

- Prover uma base de diagnóstico que permita estabelecer metas futuras para o avanço progressivo em direção aos objetivos estratégicos;
- Permitir a análise detalhada, das relações entre os indicadores e como eles afetam o total da empresa;
- Permitir a identificação das causas relacionadas aos efeitos;
- Facilitar a tomada de decisões no planejamento estratégico frente a mudanças no mercado externo à empresa.

A definição dos indicadores de desempenho deve ser feito considerando-se também os fatores críticos de sucesso descritos anteriormente e os cinco objetivos de desempenho: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. *5 todos? X*

O sistema Proposta anterior é limitado na geração de relatórios, sendo que os únicos indicadores medidos por este sistema são as quantidades de propostas analisadas, aprovadas, recusadas e pendentes que ainda são gerados na forma de dois relatórios: por analista e por plataforma; e as únicas medidas dos tempos de resposta de crédito são os percentis de 50%, 60%, 80% e 90%. O percentil é uma medida estatística de ordenamento e posição calculada ordenando-se uma série de n observações em ordem crescente de valores, onde a posição de observação de ordem 1 é definida como 0% e a posição de observação de ordem n é definida como 100%, sendo que uma observação com ordem x terá uma posição p . Se o percentil de 60% dos tempos de resposta do crédito for 25 minutos, isso significa que 60% das propostas de financiamento foram respondidas em no máximo 25 minutos.

A partir disso, foi definida através de várias reuniões com os responsáveis pelas áreas, e entrevistas com os funcionários da empresa, os seguintes indicadores de desempenho para melhorar o gerenciamento de cada uma das duas áreas analisadas:

a) Gerenciamento da Mesa de Crédito

Processo	Requisitos/F.C.S.	Indicadores
Gerenciamento do Processo de Análise de Crédito	Agilidade por tipo de sistema	Tempos de resposta em percentis por tipo de Sistema
	Agilidade/Flexibilidade da Revisões	Tempos de resposta do crédito e Quant analisada por tipo de proposta: revisão ou ficha nova
	Relacionamento com as melhores revendas	Tempos de resposta do crédito, Quant analisada e % de aprovação e recusa por Classificação de Revendas
	Eficiência do analista de crédito	Quant de propostas analisadas, scoradas ou identificadas e % de aprovação e recusa por Analista e Célula de produção

Tabela 5-3: Indicadores de desempenho do Processo de Análise do Crédito

Fonte: Elaborada pelo autor

Como a empresa ainda não possuía nenhum relatório gerencial, foi definida os indicadores considerados essenciais como tempos de resposta, quantidade analisada e % de propostas aprovadas, recusadas e pendentes. Todavia, diferentemente do sistema anterior que só disponibilizava essas informações agrupados por analista e plataforma, definiu-se vários agrupamentos considerando-se as estratégias adotadas pela empresa como a priorização no atendimento das revendas melhores classificadas e também por tipo de sistema com o intuito de se medir o desempenho por sistema.

b) Gerenciamento do Pagamento

Processo	Requisitos	Indicadores
Gerenciamento do Processo de Pagamento	Controle	Quant de pagamentos por tipo de sistema e forma de pagamento
	Qualidade	% de problemas na Análise
	Eficiência por Analista de check-list	Quant identificadas e analisadas por analista

Tabela 5-4: Indicadores de desempenho do Processo de Pagamento

Fonte: Elaborada pelo autor

Diferentemente da Análise de Crédito, não é prioritário se medir os tempos para se processar o pagamento da operação num primeiro momento, mas sim, se medir e identificar os erros detectados nesse processo que são na quase totalidade, provenientes dos erros cometidos na solicitação do pagamento, os quais geram atrasos e retrabalhos no pagamento da operação.

Além dos indicadores do processo de gerenciamento da Análise do Crédito e do Pagamento, serão definidos também os indicadores dos outros dois processos selecionados como prioritários. Isso é necessário para se definir quais as informações o sistema gerencial informatizado deverá medir.

c) Solicitação do Financiamento

Os indicadores relacionados ao processo de solicitação de financiamento referem-se aos erros cometidos no preenchimento e envio da proposta de financiamento, que são detectados nos processos de identificação e *scoragem*, os quais geram atrasos e retrabalho como pode ser observado no fluxograma do processo de Análise do Crédito.

Processo	Requisitos	Indicadores
Solicitação do Financiamento	Preenchimento completo	Quant de propostas identificadas como incompletas Quant de propostas scoradas como incompletas
	Legibilidade da proposta	Quant de propostas identificadas como ilegíveis
	Custos	Homem-hora/dia dispendidos pelos analistas nos trabalhos de identificação de incompleta, ilegível, lixo e <i>scoragem</i> de incompleta

Tabela 5-5: Indicadores de desempenho do Processo de Solicitação do Financiamento

Fonte: Elaborada pelo autor

d) Solicitação do Pagamento

Da mesma forma que no processo de solicitação do financiamento, na solicitação do pagamento deseja-se medir os erros cometidos em seu processo, os quais geram atrasos e retrabalho ou até mesmo o cancelamento do pedido de pagamento. Porém, os erros cometidos nesta etapa são mais graves, uma vez que impedem que uma solicitação de financiamento, já aprovada pela Mesa de Crédito, possa ser paga concretizando a operação; e também são mais variados devido a uma enorme quantidade de detalhes e normas que devem ser seguidos ao se preencher, verificar e enviar os documentos necessários para o pagamento da operação. Assim, foram definidos os seguintes indicadores referentes aos erros citados, os quais são detectados na identificação, análise e liberação do pagamento como apresentado no fluxograma do processo de pagamento da operação:

Processo	Requisitos	Indicadores
Solicitação do Pagamento	Correto preenchimento do <i>check-list</i> e dos documentos para pagamento	Quant de <i>check-lists</i> com problemas na análise
	Legibilidade da proposta	Quant de <i>check-lists</i> identificadas como ilegíveis
	Custos	Homem-hora/dia dispendidos pelos analistas nos trabalhos causados pelos erros cometidos na solicitação da Análise

Tabela 5-6: Indicadores de desempenho do Processo de Solicitação do Pagamento

Fonte: Elaborada pelo autor

5.1.5 Atuação para se alcançar melhorias

Definidos os responsáveis pelo processo, seu fluxograma e os indicadores de desempenho, iremos agora definir as ações necessárias para se alcançar as melhorias nos processos selecionados.

a) Criação do Sistema Gerencial Informatizado

Para se medir os indicadores de desempenho definidos, era necessário um sistema informatizado que processasse e gerasse essas informações de forma simples, rápida e de fácil manipulação e controle para os usuários. Além disso, devido à grande quantidade de informações envolvida, a geração dessas informações deveria ser necessariamente automatizada. Assim, foi criado um sistema gerencial informatizado para cada área estudada:

- **SGMC** – Sistema de Gerenciamento da Mesa de Crédito;
- **SCP** – Sistema de Controle do Pagamento (em andamento).

A criação dos sistemas gerenciais, que juntos formam o sistema gerencial informatizado do Processo de Análise e Concessão de Crédito, representou e continua representando por si só um processo de melhoria contínua onde é utilizado várias vezes o ciclo PDCA, até chegar-se ao consenso de que os sistemas estão funcionando de acordo com o desejado e fornecendo as informações corretas e necessárias para o gerenciamento e melhoria do processo. Por exemplo, na fase de testes do programa, verificou-se que alguns usuários cometiam erros ao utilizar o sistema gerencial. Para evitá-los, foram instalados dispositivos *poka-yoke* em forma de mensagens e botões de confirmação que se mostraram bastante eficientes.

Além disso, o desenvolvimento do sistema gerencial informatizado foi baseado na abordagem da TI com foco no usuário. Dessa forma, os usuários tiveram uma ativa participação na criação do sistema, descrevendo as especificações e funcionalidades desejadas.

A geração dos tempos de resposta do crédito exigia um aplicativo que oferecesse facilidade no tratamento dos dados e cálculo dos tempos. Ao mesmo tempo exigia uma capacidade de processamento de um banco de dados de médio porte, interface amigável e de fácil navegação para o usuário, assim como facilidade na criação e geração de relatórios. Os requisitos mencionados são muito bem atendidos respectivamente pelos aplicativos Excel e Access incluídos no pacote *Office da Microsoft*. Porém, a utilização desses dois aplicativos separadamente exigiria dos usuários o seu conhecimento, esforço

e tempo na manipulação e geração das informações necessárias, o que seria praticamente inviável devido aos seus conhecimentos limitados de informática e pouco tempo disponíveis.

Para resolver esse problema utilizou-se um recurso conhecido como *Automação*. A *Automação* é um mecanismo que permite a integração e controle de vários aplicativos diferentes através da linguagem *Visual Basic para Aplicativos* (VBA). Ela fornece uma estrutura para utilizar objetos que pertencem a um outro aplicativo como se esses objetos fossem uma extensão do aplicativo com que está trabalhando. Isso significa que é possível, através deste recurso controlar outro aplicativo utilizando-se seus recursos e suas funcionalidades, quando necessário. Na figura abaixo podemos observar a representação da integração entre os aplicativos Excel e Access utilizada na criação do sistema gerencial através da *Automação* utilizando-se o VBA:

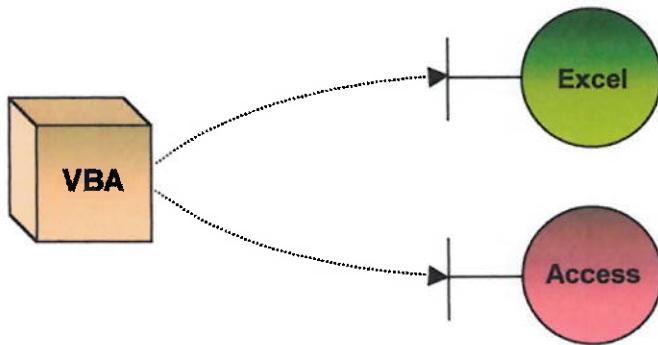


Figura 5-3: Representação da Automação entre Excel e Access

Fonte: Elaborada pelo autor

A grande vantagem do uso dos aplicativos Excel e Access é o custo zero de sua aquisição, uma vez que eles já estão instalados nos computadores dos usuários. Iremos definir agora o método de cálculo dos tempos de resposta de crédito, os quais são os principais indicadores da mesa de crédito.

Detalhamento do Cálculo dos Tempos de Resposta do Crédito

Para se calcular o tempo de resposta de crédito, devemos definir primeiramente o início e o fim do processo. O início da contagem do tempo é exatamente o momento em que uma proposta de financiamento é recepcionada pelo servidor de fax, que jogará o

documento recepcionado na fila de identificação. O fim do processo de Análise do Crédito ocorre no momento em que o analista de crédito enviará a resposta do crédito para a revenda e o operador. Contudo, essa definição do início do processo é insuficiente, uma vez que pode ocorrer de uma proposta ser recepcionada várias vezes, devido aos erros cometidos na solicitação do financiamento, e ser dado apenas um parecer de crédito. Assim, o início da contagem do tempo de resposta só deve ser considerado a partir do momento em que a proposta de financiamento recepcionada estiver completa e sem erros que gerem a sua necessidade de reenvio. Considerando este fato, foram levantadas todas as seqüências possíveis de ocorrer do processo de Análise do Crédito, e definida o momento em que será iniciada a contagem do tempo de resposta para cada uma dessas seqüências. O quadro abaixo ilustra esse fato:

Seqüência Padrão	IDPRP	F1PRP	SCPRP	DCPRP	-	-
Identificação Incompleta	IDINC	IDRIC	F1PRP	SCPRP	DCPRP	-
Scoragem Incompleta	IDPRP	F1PRP	SCINC	IDRIC	SCPRP	DCPRP
Revisão	IDREV	DCREV	-	-	-	-

 Evento não considerado no cálculo do tempo de resposta

Tabela 5-7: Possíveis seqüências do Processo de Análise do Crédito

Fonte: Elaborada pelo autor

Por exemplo, para a seqüência de *Scoragem Incompleta* podemos observar os seguintes eventos:

- IDPRP (Identificação da proposta);
- F1PRP (Processamento da Fila 1);
- SCINC (*Scoragem* de uma proposta incompleta) – a revenda é avisada de que a proposta está incompleta;
- IDRIC (Identificação de uma Resposta de uma proposta incompleta) – é feita a identificação da proposta agora já completa. O momento em que esta proposta foi recepcionada pelo servidor de fax é considerada como o início da contagem do tempo de resposta para esta proposta;
- SCPRP (*Scoragem* de uma proposta) – preenche-se os dados que estavam incompletos. Observe que desta vez não houve o processamento da Fila 1 para esta proposta, uma vez que ela já havia sido feita anteriormente;

- DCPRP (Decisão de Crédito de uma Proposta) – com a decisão do crédito enviada para a revenda e para o operador responsável por ela termina-se a contagem do tempo para esta proposta.

Em seguida, serão feitas a apresentação e descrição sucinta do funcionamento do sistema gerencial criado para a Mesa de Crédito.

A tela principal do SGMC mostra os principais indicadores de desempenho da mesa de crédito que são as quantidades analisadas, nível de aprovação e os tempos de resposta que são mostradas também por tipo de sistema (CCI, Itaú Credline, ou sistema Proposta), por tipo de proposta (revisão ou ficha nova) e por tipo de revenda (5 estrelas ou Não 5E).

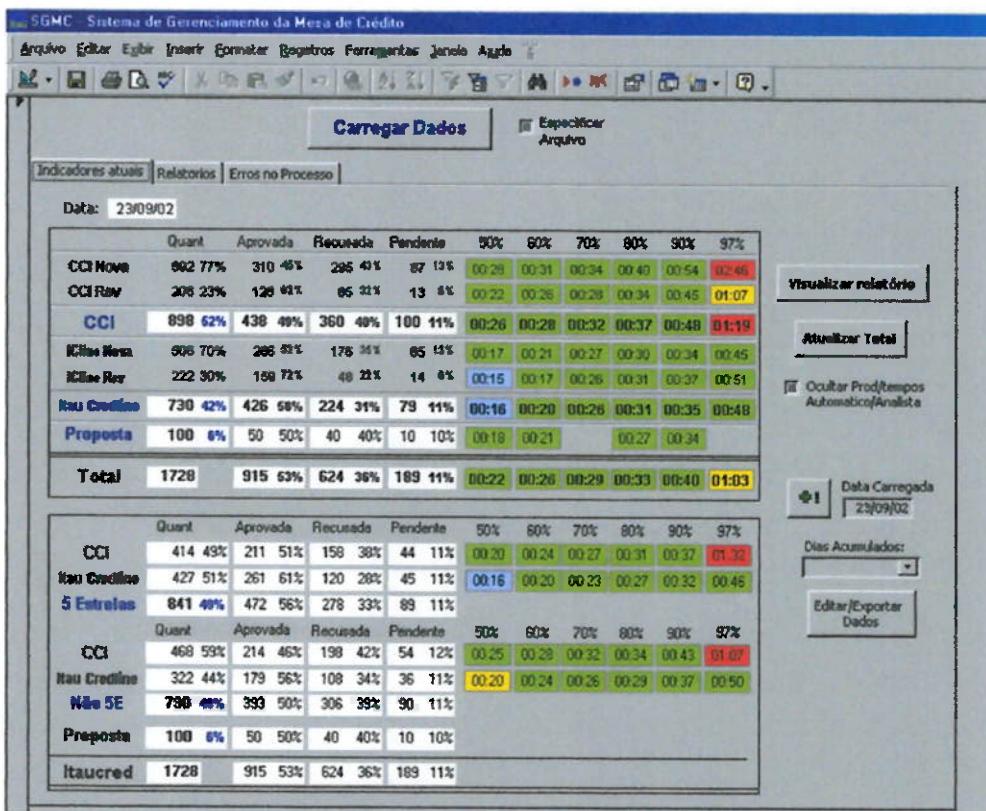


Figura 5-4: Tela principal do SGMC

Fonte: Elaborada pelo autor

Para a atualização das informações da tela principal, basta apenas que o usuário aperte o botão “Carregar Dados” que em poucos segundos é mostrado-lhe as informações mais recentes da mesa de crédito. Esse processo de geração dessas informações é

razoavelmente complexo e se inicia com a importação da base de dados do *Notes* após se apertar o botão. Então, essa base é exportada em formato Excel para que os cálculos dos tempos de resposta e um tratamento das informações dessa base sejam realizados. Em seguida, os tempos e a base tratada são importados para o arquivo em Access na qual será efetuada uma série de consultas que atualizará os dados da tela principal do sistema. O ponto importante é que todo esse processamento ocorre de forma transparente para o usuário, ou seja, ocorre sem que ele veja todo esse processamento.

A próxima tela localizada na guia Relatórios permite a emissão dos relatórios agrupados por Analista, Superintendência e por Classificação de Revenda. Assim como na tela principal, pode-se inserir os dados relativos ao Sistema Proposta através do botão “Inserir Produção do P” para que os relatórios sejam gerados com a produção total do dia. O sistema permite também que os dados dos relatórios sejam acumulados diariamente para que posteriormente possam ser gerados os Relatórios de Produção Acumulados.

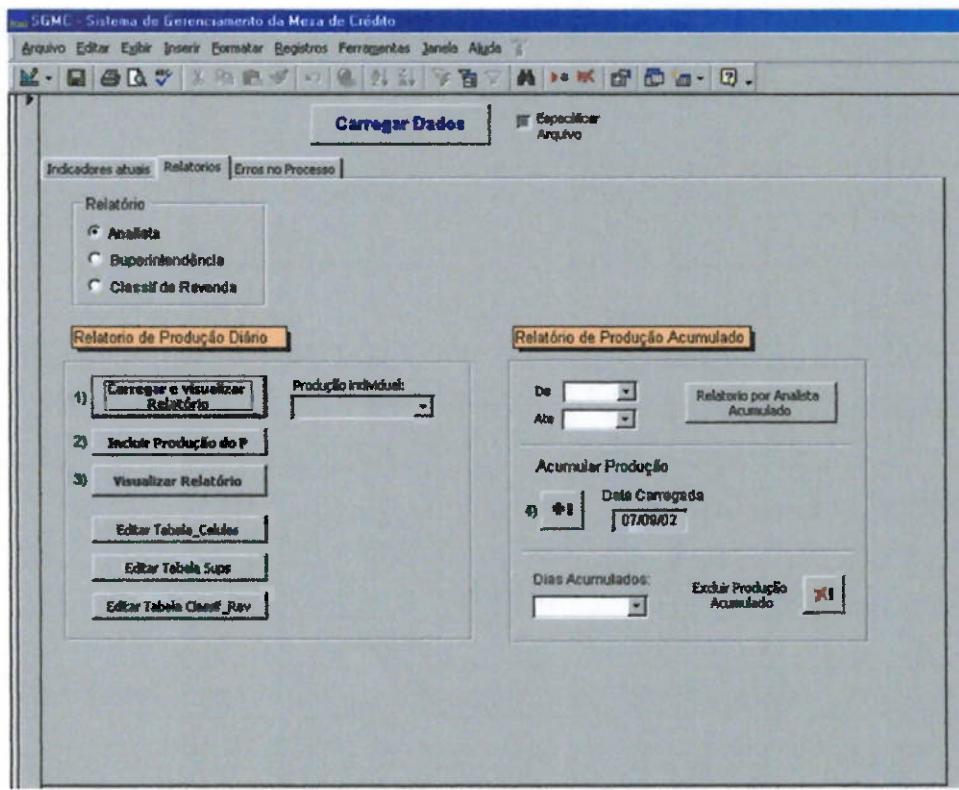


Figura 5-5: Tela de Relatórios do SGMC

Fonte: Elaborada pelo autor

Quanto ao SCP, ele ainda está em desenvolvimento, esperando que os dados necessários para se medir os indicadores de desempenho definidos sejam disponibilizados na base de dados do *Notus* pelos analistas de sistema. Porém, apesar disso, as informações registradas na base de dados do processo de Pagamento hoje já são suficientes para se efetuar o estudo da melhoria do processo de solicitação do pagamento da operação que será tratada mais adiante.

?

A seguir veremos a aplicação das informações disponibilizadas pelo sistema criado no dia-a-dia da empresa em busca de constantes melhorias de desempenho no processo.

b) Gerenciamento dos tempos de Resposta e níveis de aprovação do crédito

A disponibilização dos tempos de resposta agrupados por diversos critérios possibilitou que a empresa pudesse observar pela primeira vez a agilidade da mesa de crédito em responder a solicitação do financiamento para cada sistema, tipo de solicitação (revisão ou ficha nova) e classificação de revenda.

Alguns dos tempos observados foram exatamente o que se imaginava, como no caso das revisões cujos tempos de resposta eram razoavelmente inferiores comparando-se aos tempos de uma proposta nova, pelo fato de seu processo ser mais curto. Os tempos obtidos no Sistema Itaú Credline também eram melhores que os tempos do Sistema CCI. Por outro lado, para espanto de todos, não havia diferenciação nos tempos de resposta entre as revendas classificadas como 5 estrelas e as não estrelas. Isso mostrou que a estratégia de priorização no atendimento às revendas melhores classificadas não estava sendo praticada. Verificando-se o porquê deste fato, constatou-se que a rotina de ordenação das propostas na fila de Análise do Crédito em ordem de prioridade não estava funcionando. O sistema não estava inserindo as propostas das revendas melhores classificadas no início da fila de Análise a fim de que os analistas de crédito as analisassem primeiro. Depois de corrigido o problema, viu-se uma sensível melhora dos tempos das revendas 5 estrelas.

Outro problema observado foi a existência de alguns tempos de resposta extremamente elevados. Isso ficou evidente com a criação do percentil de 97% (antes só existia até 90%). Analisando-se os tempos de todas as etapas do processo dessas propostas que

tiveram um tempo elevado, pôde-se constatar que o atraso na resposta do crédito ocorria devido a um problema de sistema que ocorria no processamento da Fila 1. Algumas propostas acabam ficando “presas” na Fila 1, sendo impedidas de prosseguir para a etapa seguinte. Esse fato já foi passado para os programadores do sistema que estão tentando solucionar o problema.

Quanto aos níveis de aprovação observou-se uma diferenciação já esperada entre os sistemas CCI e Itaú Credline, assim como entre as revendas estrelas e não estrelas.

c) Gerenciamento dos Analistas de Crédito

A eficiência coletiva da Mesa de Crédito é resultado da eficiência individual de cada analista de crédito. Assim, é necessário se medir o desempenho de cada analista em termos de quantidade e valor total analisado, quantidade de propostas *scoradas* e identificadas, seu nível de aprovação e recusa para que se possa criar uma base para acompanhamento e comparação de seus desempenhos o que possibilitará a detecção de possíveis irregularidades.

Isso é importante também para se medir o desempenho por célula de análise, composta cada uma por 4 analistas em sua maioria, por cargo (analista coordenador, sub-coordenador e analista), por tipo de análise (proposta nova ou revisão), e também para verificar se as alçadas de análise estão sendo respeitadas. Cada analista possui sua respectiva alçada de análise que determina, entre outros fatores, o valor máximo do financiamento da proposta que ele pode aprovar. Assim, o chefe da mesa e os analistas coordenadores costumam analisar propostas de valor mais elevado que demandam um maior tempo de análise, enquanto que os analistas menos experientes de cargos inferiores analisam propostas de valor menor.

Para atender a essa necessidade, foi criado o relatório por analista de crédito no qual foram disponibilizados os indicadores definidos anteriormente. Primeiramente foram observados que realmente os analistas com maior alçada tinham uma quantidade de propostas analisadas geralmente inferiores do que os analistas com alçadas menores, porém o seu valor total analisado não era necessariamente inferior. Outro fato já esperado, foi a verificação de que as células de revisões apresentaram uma quantidade

de análise superior às células que analisavam proposta novas. Observou-se também a grande diferença de desempenho apresentado por alguns analistas. Deu-se margem a essa diferença de desempenho entre os analistas devido à inexistência de um relatório de produção por analista por cerca de 1 ano. Como seu trabalho não era medido, não se tinha uma base comparativa, pela qual poderia se afirmar se o desempenho apresentado pelo analista era bom ou não.

Assim, com a monitoração diária do desempenho dos analistas observou-se a melhora do desempenho dos analistas que tinham um pior índice. Além disso, a fim de promover a busca por melhores índices de desempenho de seus funcionários, o Banco possui um programa de premiação através de remuneração variável conhecido como AGIR. Esse programa já é amplamente utilizado na área comercial da empresa. O desejo da alta administração da empresa foi sempre de implantar o AGIR também na mesa de crédito. Já houve uma série de estudos nesse sentido, porém as informações incorretas e incompletas fornecidas pelos relatórios do antigo sistema Proposta dificultavam a sua implementação.

Com a criação do novo relatório por analista, o estudo de implementação do AGIR foi retomado. Através de reuniões com os responsáveis pela mesa de crédito foram definidas as regras de pontuação do programa assim como as informações necessárias para seu cálculo. Viu-se então que a maior parte as informações já constavam no relatório acumulado de produção por analista, exigindo apenas algumas adaptações. Com isso sua implantação está prevista já para o início do ano que vem, o que possibilitará a realização de um antigo desejo da diretoria.

5.2 Processo de Solicitação do Financiamento

Os erros cometidos no processo de solicitação do financiamento são detectados nos processos de identificação e *Scoragem* como foi mostrada na Tabela 4-1. Então, a partir de uma base de dados compreendendo uma quantidade razoavelmente grande de dias, foi calculada uma média dessas ineficiências em termos de quantidade de vezes ocorrida, do custo em horas-homem gasto na sua execução, e os percentuais sobre os totais de cada sub-processo:

Processo	Id	Quant	h.h gasto no processo	% Quant	% h.h.
Identificação	IDLIX	542	3:45:20	40,0%	25,4%
	IDINC	73	1:15:38	5,4%	8,5%
	IDILG	50	0:32:59	3,7%	3,7%
	Sub Total	665	5:33:57	49,0%	37,6%
	IDPRP	430	5:58:15	31,7%	40,4%
	IDRIC	57	0:50:11	4,2%	5,7%
	IDREV	204	2:25:19	15,0%	16,4%
	Sub Total	691	9:13:45	51,0%	62,4%
Total		1356	14:47:42	100%	100%
Scoragem	ANINC	35	0:40:14	7,2%	5,1%
	ANPRP	450	12:27:02	92,8%	94,9%
Total		485	13:07:16	100%	100%

Tabela 5-8: Representatividade dos erros cometidos na solicitação do financiamento

Fonte: Elaborada pelo autor

Pode-se observar o impacto dos erros cometidos na solicitação de financiamento nos processos de identificação e *Scoragem*, onde eles representam respectivamente 37,6% e 5,1% em h.h. de todo o trabalho realizado nesses sub-processos, representando um total de mais de 6 h.h. gastos por dia na execução de tarefas que não agregam valor algum para o cliente final. Dentro dos possíveis eventos do sub-processo de identificação, a identificação de lixo (IDLIX) é a atividade onde mais se desperdiça a força de trabalho dos analistas de crédito, representando até 40% do total de documentos identificados e 25% do total de h.h. gastos na identificação.

Os documentos identificados como lixo são na sua grande maioria propostas repetidas, seguidas por documentos desnecessários não solicitados pelo analista de crédito. O costume de enviar várias vezes a mesma proposta se deve ao fato dos vendedores das revendas acreditarem que a sua proposta enviada possa estar perdida na mesa de crédito, e que um reenvio da mesma poderia solucionar o problema. Tal fato é válido para o sistema antigo baseado no papel e para muitas financeiras que ainda possuem esse tipo de sistema, porém torna-se totalmente inútil no sistema CCI/Itaú Credline na qual é possível saber se o documento identificado já havia sido recepcionado ou não anteriormente.

Apesar da possibilidade de medição dos documentos considerados como lixo na identificação, o sistema atual não permite que seja registrado o tipo específico do documento, ou seja, uma proposta repetida, um documento de identidade, um comprovante de residência, etc. Todos esses documentos desnecessários são considerados como lixo e são descartados. Essa restrição torna difícil a ação sobre as causas do problema, uma vez que não se sabe especificamente o tipo de documento identificado como lixo. Assim, como a melhoria desse processo exige mudanças de sistema e esse tipo de problema tende a diminuir com o aumento da utilização do sistema Itaú Credline que não necessita dos processos de identificação e *Scoragem*, a empresa não demonstrou interesse no assunto num primeiro momento.

5.3 Processo de Solicitação do Pagamento

A quantidade e a variedade de erros cometidos pelos operadores na solicitação do Pagamento é extremamente alta. Além disso, como esses erros impedem que a operação seja concretizada até a sua solução, precisamos apontar e analisar cada tipo de erro detalhadamente, a fim de que possamos orientar os operadores, responsáveis pela solicitação do pagamento, a não cometerem mais esses erros. No entanto, ao tentar se medir esses erros, deparamos com o problema de falta de parametrização dos dados relativos aos problemas devido ao inadequado procedimento de registro dessas informações. Esse fato é abordado a seguir.

5.3.1 Melhoria do processo de registro dos problemas encontrados na Análise do Pagamento

Os erros cometidos no processo de solicitação do pagamento são registrados pelos analistas de *check-list* na tela de Problemas durante o processo de Análise do Pagamento como mostrado na página seguinte. Porém, a forma como os itens estão disponibilizados sem uma ordem lógica assim como a descrição e frequência de ocorrência de cada um dos problemas listados não são adequadas, dificultando o trabalho do analista no momento de procurar o item relativo ao problema detectado na análise do pagamento. Isso induz o analista de *check-list* a optar pelo item “outros”, o qual abrirá a caixa de texto “Digite a mensagem para o Operador” onde ele poderá

digitar a descrição do problema, como pode ser visto na figura abaixo. Neste caso, por exemplo, o analista de *check-list* poderia ter selecionado o segundo item da Lista de Problemas, “Falta instr liber/autoriz do ger”, em vez de ter escrito “falta ass do gerente na confirmação”, que se refere exatamente ao mesmo problema.

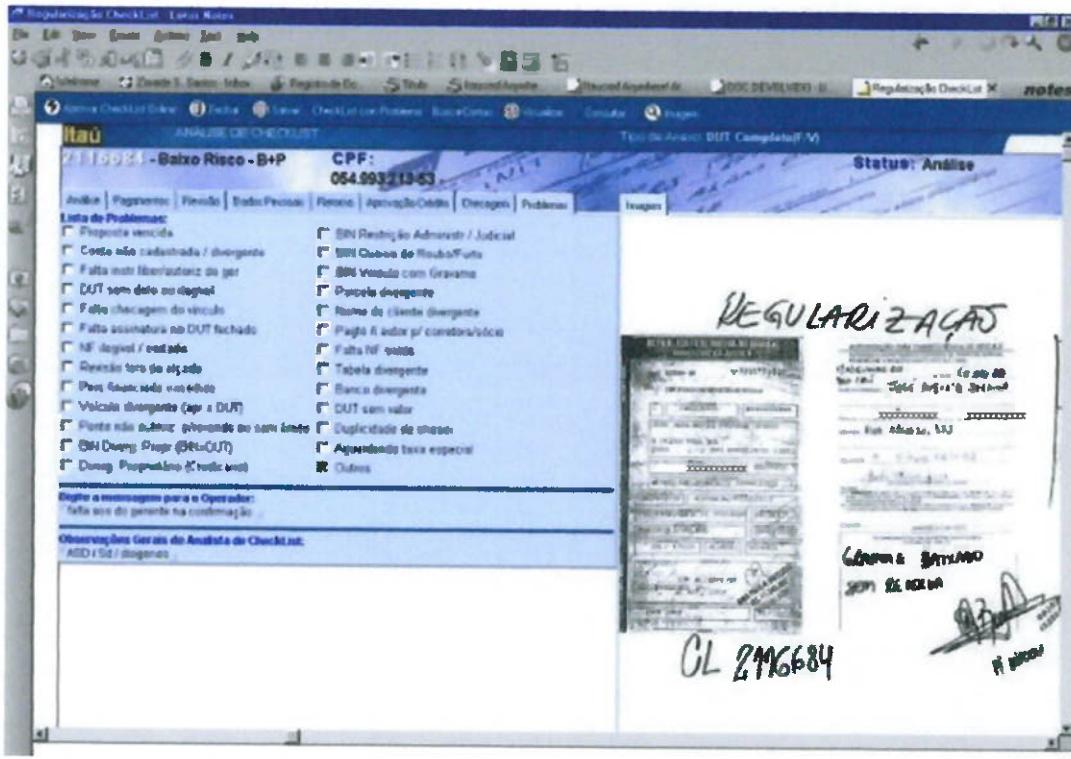


Figura 5-6: Tela de Problemas na Análise do Pagamento

Fonte: Sistema da empresa

Esse fato reforça a afirmação de DAVENPORT (1994) de que a informação pode assumir vários significados para os usuários de sistemas, sendo que uma simples definição não atende às suas necessidades.

Além disso, esse procedimento faz com que o item “Outros” aparente representar muito mais do que realmente ocorre. Para se verificar isso, foi calculada, a partir de uma base de dados compreendendo uma quantidade razoavelmente grande de dias, uma média das freqüências dos itens da lista de problemas:

? QTD?

Problema na Análise (ANPRO)	%
Outros	43,9%
Dut s/data ou ileg	13,1%
Parc diverg	9,9%
Falta instr liber/autoriz.gerente	7,8%
Veic diverg (apr X DUT)	4,9%
NF ileg/cortada	4,1%
C/C nao cadastr/diverg	2,5%
% financ excedido	2,3%
Nome cliente diverg	2,3%
Aguard. tx especial	1,7%
Ponte nao autoriz.	1,1%
Falta assin DUT	1,0%
Prop vencida	1,0%
BIN Diverg. Propr (BIN x DUT)	0,6%
BIN Restr Adm/Judic	0,6%
Duplic chassi	0,6%
Bco diverg	0,5%
Falta NF saida	0,4%
Rev fora da alcada	0,4%
Tab diverg	0,4%
Falta check vinculo	0,2%
pagto ñ autoriz/ corret/socio	0,2%
BIN Queixa Roubo/Furto	0,1%
BIN Veic c/ Gravame	0,1%
DUT s/ valor	0,1%
Total	100,0%

Tabela 5-9: Problemas registrados na Análise do Pagamento

Fonte: Elaborada pelo autor

A informação disponibilizada desta forma não é muito útil, na medida em que quase 44% dos problemas estão registrados como “Outros”. Assim, foi necessário se verificar todos os registros listados como “outros”, reclassificando-os em algum dos itens da lista de problemas. Além disso, para facilitar a tabulação desses dados, foram utilizados novos agrupamentos de problemas. O resultado é mostrado no gráfico de pareto a seguir:

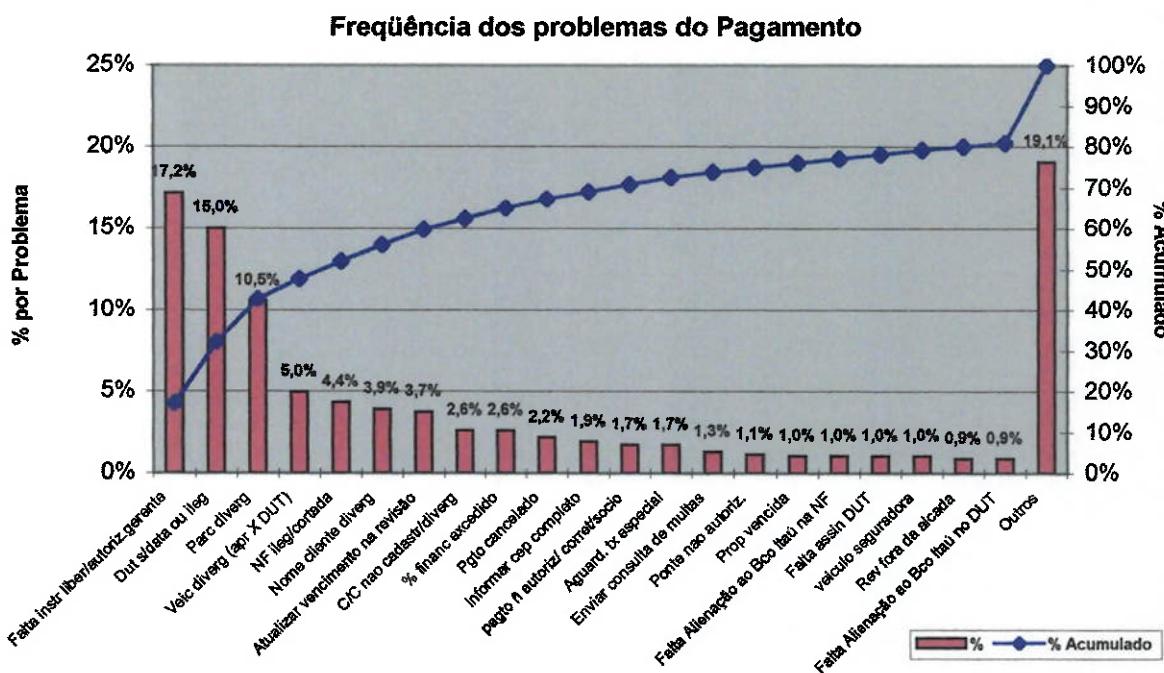


Figura 5-7: Freqüência dos Problemas na Análise do Pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a reclassificação dos registros “outros”, pudemos observar que o item “Falta instr liber/autoriz.gerente” passou de 7,8% para 17,2%, demonstrando que os analistas de check-list têm utilizado muito pouco este item. Esse é um fato comum na medida em que os itens da lista da tela de problemas do sistema não descrevem adequadamente os problemas, induzindo-os analistas à utilizarem constantemente a opção “Outros”, onde podem descrever detalhadamente o problema para o operador.

O problema de “Falta instr liber/autoriz.gerente”, por exemplo, refere-se à necessidade da confirmação de que o veículo financiado está quitado, embora apareça a informação no CRV de que ele está alienado a uma determinada instituição financeira. A prova de que o veículo está quitado pode se dar através do envio de um documento denominado instrumento de liberação emitido pela instituição financeira a qual ele estava alienado anteriormente, ou , como ocorre na maioria dos casos, através da confirmação por telefone com um funcionário da financeira. Neste caso, o Operador deve enviar para o Pagamento, juntamente com os documentos necessários para efetuar o pagamento da operação, uma carta assinada pelo seu gerente informando o telefone e o nome da pessoa com a qual confirmou a situação de quitação do veículo a ser financiado. Assim,

este problema seria melhor descrito da seguinte forma: falta confirmação de Quitação com o contato e telefone assinado pelo gerente.

Da mesma forma, através da exaustiva observação das descrições dos problemas registrados pelos analistas de *check-list* e de reuniões com operadores, analistas e com o chefe do da área do Pagamento foi realizada a redefinição dos itens que compõem a lista da tela de problemas da análise do pagamento. Isso facilitará a tabulação desses problemas, além de melhorar a comunicação entre o operador e o analista de *check-list*, aumentando a compreensão do problema a ser solucionado. A seguir é mostrada a nova lista dos problemas ocorridos no pagamento agrupados por tipo de documento:

Tipo	Problema
BIN	BIN Restr Adm/Judic
BIN	BIN Diverg. Propr (BIN x DUT)
BIN	BIN Veic c/ Gravame
BIN	BIN Ano/Modelo Diverg (BIN x NF)
BIN	BIN Queixa Roubo/Furto
CL	Parc diverg
CL	Atualizar vencimento na revisão
CL	C/C nao cadastr/diverg
CL	% financ excedido
CL	Informar cep completo
CL	Rev fora da alcada
CL	Bco diverg
CL	Tab diverg
CL	Informar vlr parcela
CL	Informar vencimento
CL	Falta check vinculo
CL	Diverg. Proprietário (Credicarro)
DUT	Falta instr liber/conf de Quit com contato e tel ass pelo ger
DUT	Falta ass do ger conf Quit
DUT	s/data
DUT	s/ valor
DUT	ileg clarear
DUT	ileg escurecer
DUT	Veic diverg (apr X DUT)
DUT	Valor diverg (apr X DUT)
DUT	Nome cliente diverg
DUT	Falta assin DUT
DUT	veiculo seguradora, enviar bo, auto de entrega e rel de vistoria
DUT	Falta Alienação ao Bco Itaú
DUT	Falta reconhecer firma

NF	ileg clarear
NF	ileg escurecer
NF	Nome cliente diverg
NF	Falta Alienação ao Bco Itaú na NF
NF	Falta NF saída
NF	transcrever o numero do chassi na NF
-	Aguard. tx especial
-	Duplic chassi
-	Enviar consulta de multas
-	pagto ñ autoriz/ corret/socio
-	Pgto cancelado
-	Ponte nao autoriz.
-	Prop vencida
-	Será paga no P

BIN – Consulta BIN; CL – Check-List; DUT – Documento Único de Transferência (Atual CRV);
 NF – Nota Fiscal.

Tabela 5-10: Nova lista de problemas do Pagamento

Fonte: Elaborada pelo autor

A seguir abordaremos o plano de melhoria do processo de solicitação do pagamento, após termos definidos os problemas ocorridos nesse processo.

5.3.2 Atuação para se alcançar melhorias

Da mesma forma que no processo de Análise do Crédito podemos mensurar as ineficiências do processo de Pagamento:

Processo	Código	h.h gasto no processo	% Qtde	% h.h.
Identificação	IDLIX	02:59:09	39,4%	36,4%
	IDCKL, IDREG ou IDANX	05:13:15	60,6%	63,6%
Total		08:12:24	100,0%	100,0%
Análise	ANPRO	08:09:57	36,6%	37,7%
	APCKL	13:28:23	63,4%	62,3%
Total		21:38:21	100,0%	100,0%
Liberação Pgto	LPPRO	00:06:41	1,8%	5,0%
	LPCKL	02:07:32	98,2%	95,0%
Total		2:14:13	100,0%	100,0%

Tabela 5-11: Representatividade dos erros cometidos na Solicitação do Pagamento

Fonte: Elaborada pelo autor

Pode-se observar que a identificação de lixo e a análise de problemas representam em torno de um terço das horas-homem gastos nos processos de identificação e análise do pagamento, ou seja, para cada duas horas gastas em trabalho produtivo, gasta-se uma hora para realizar um trabalho que não agrega valor nenhum ao processo. No caso da identificação de lixo, pouco se pode fazer para reduzi-la, uma vez que o sistema não possibilita registrar que tipo de documento desnecessário foi recepcionado. Contudo, no caso dos problemas detectados na análise do pagamento é possível se implementar um plano de melhoria com o objetivo de se reduzir a enorme quantidade de erros cometida.

A grande maioria dos problemas encontrada no processo de pagamento da operação é causada pelo próprio Operador que age de forma negligente e indisciplinado. Os erros são em geral de natureza extremamente simples como a falta de preenchimento de alguma informação ou o seu preenchimento incorreto, mas devido à necessidade dos dados e documentos, que comporão a garantia da operação para o banco, estarem formalizados corretamente em todos os detalhes, qualquer erro por mínimo que seja, como a divergência em uma letra no nome do cliente, impedirá a efetivação da operação até que seja solucionada. O operador acaba agindo de forma indisciplinada porque ele é unicamente cobrado pelo indicador de desempenho financeiro de metas de produção, ou seja, pelo valor total de financiamento obtido mensalmente. Isso faz com que ele dê pouca atenção às normas e procedimentos para se efetuar o pagamento das propostas aprovadas pelo crédito. Assim, para se melhorar esse processo é necessário apontar e monitorar os seus erros cometidos, treinando-o para que não cometa mais os mesmos tipos de erros. Isso será feito através do envio para as plataformas de relatórios quinzenais contendo todos os erros cometidos pelo operador no processo de solicitação do pagamento, assim como os seguintes indicadores de desempenho:

- Qtde e valor total pago/financiado por operador;
- Qtde de erros cometidos por operador;
- Relação Qtde de erros/ Qtde paga por operador.

Dentre os problemas levantados, os itens “Parc diverg” (valor da parcela divergente) e “Atualizar vencimento na Revisão” que estão relacionados e formam juntamente o terceiro maior motivo de problemas merecem especial atenção. Esse tipo de erro ocorre quando o operador não consegue pagar a operação no mesmo dia em que recebeu a

resposta de aprovação do crédito. Isso é muito comum uma vez que ele precisa recolher os as cópias dos documentos do cliente na revenda e realizar o seu envio juntamente com o *check-list* para o Pagamento, que costuma ocorrer na sua grande maioria, no dia seguinte. No entanto, ao se preencher o *check-list* pela internet (atualmente a grande maioria dos CLs é enviada pelo sistema Itaú Credline) o sistema automaticamente atualiza a data do vencimento da primeira parcela para daqui a 30 dias. Caso o cliente tenha solicitado o vencimento das parcelas para um determinado dia ou para o mesmo dia da resposta de crédito, o operador precisa atualizar esta data entrando na tela de revisão do *check-list*. Ao se atualizar a data do vencimento, o sistema automaticamente recalcula o valor das parcelas que variará conforme os dias de carência até a data do vencimento.

A fim de divulgar este fato e treinar os operadores, foi então criado um manual disponibilizado na intranet da empresa descrevendo em detalhes como evitar que este problema ocorra.

Com as melhorias implementadas, espera-se obter uma diminuição de aproximadamente 50% dos erros encontrados na Análise já para o próximo mês, o que representará uma economia de no mínimo $4\text{h.h./ dia} \times 21\text{ dias} = 84\text{ h.h/mês}$, isso sem se considerar a economia com custos de comunicação de envio de bips e fax. Além disso, a melhoria nesse processo implicará uma maior agilidade do pagamento da operação que resultará no aumento da satisfação da Revenda e o do cliente final que poderá retirar o seu automóvel mais rapidamente.

PQ?

5.4 Identificação do Pagamento da Operação

Para a melhoria do processo de identificação do Pagamento da Operação foi feita um redesenho do fluxo do processo, inserindo na identificação a possibilidade de se comunicar o operador via bip sobre um problema na documentação enviada, como já ocorre no processo de identificação da Análise do Crédito, evitando-se assim que esse documento passe para a Análise com erro. Isso trará agilidade ao processo, demandando porém necessidade de desenvolvimento pelo pessoal de sistemas. O novo fluxograma do pagamento encontra-se nos Anexos.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO

6 CONCLUSÃO

Primeiramente vamos sumarizar o que foi realizado neste trabalho para que, em seguida, as melhorias realizadas sejam analisadas e seja dado um parecer final e conclusivo sobre as decisões do trabalho para a instituição.

6.1 Execução do Trabalho

O objetivo deste trabalho foi implementar melhorias no processo de análise e concessão de crédito de uma empresa que atua no mercado de financiamento de automóveis. Para isto, num primeiro momento, procurou-se estudar o mercado em que ela atua. Em seguida, foi feito um estudo da teoria sobre a melhoria de processos onde foram apresentadas as abordagens da Reengenharia e da Melhoria Contínua dos Processos e a metodologia de Gerenciamento por Processos utilizada no trabalho.

Após isso, foi realizada a descrição detalhada do processo de Análise e Concessão de Crédito da empresa e da atual situação dos sistemas utilizados por ela, apontando-se paralelamente as falhas encontradas nesses processos. Não havia um estudo de métodos de processo, o que vêm sendo feito pioneiramente por este trabalho. Apesar de termos presenciado auditorias e estudo dos processos em manuais, hoje vistos no banco, nenhum foi capaz de apresentar melhorias efetivas no processo.

Através da análise da atual situação da empresa chegou-se à conclusão de que a empresa atravessava um momento em que necessitava de melhorias contínuas em seus processos, principalmente naqueles em que ocorriam muitos erros humanos. Apesar da implantação do novo sistema de análise e concessão de crédito ter trazido melhorias expressivas em certos aspectos, as falhas humanas cometidas durante o processo muitas vezes anulavam as melhorias obtidas com o emprego dessa nova tecnologia, afetando seu desempenho final.

Essas falhas tiveram seus efeitos sentidos muito claramente e com grande freqüência de tal forma que estimulou a realização do trabalho com este enfoque: descobrir o quanto,

em horas-homem, era empregado no tratamento desses erros, as suas causas e encontrar soluções e alternativas para resolvê-los.

Um dos pré-requisitos para a aplicação do Gerenciamento por Processos era a possibilidade de medição e acompanhamento do desempenho dos processos. Dessa forma, aliado à necessidade que a empresa tinha de implementação de relatórios gerenciais para o novo sistema, foi criado um sistema gerencial informatizado para auxiliar o processo de implementação das melhorias. Esse sistema também foi desenvolvido com o objetivo de se medir e verificar se a empresa estava agindo de acordo com seus objetivos estratégicos.

Na melhoria dos processos selecionados foram seguidas em linhas gerais as etapas do Gerenciamento por Processos, onde cada problema foi tratado levando-se em conta suas particularidades e os interesses da empresa. Além disso, foram de extrema importância as entrevistas realizadas com o pessoal de cada área e de diferentes níveis hierárquicos.

Para cada funcionário entrevistado era pedida uma explicação sobre as atividades por ele desenvolvidas e aquelas desenvolvidas pela área. Na parte principal eram feitos dois levantamentos: os erros encontrados e suas características e as sugestões pessoais de cada funcionário. Este último levantamento foi importante, pois pode-se ver o processo no ponto de vista de cada funcionário entrevistado.

Através das entrevistas chegou-se à conclusão de que a maioria dos erros encontrados durante o processo eram cometidos pelos funcionários da área comercial, que eram agravados pelos seguintes fatos:

- ***Indisciplina e negligência dos operadores:*** muitos operadores cometem erros no processo de solicitação do pagamento pelo fato de não lerem as normas de crédito e os procedimentos de formalização do pagamento da operação disponibilizados na intranet;
- ***Indicadores e medidas de desempenho inadequados:*** o operador é avaliado e remunerado somente pelo seu desempenho financeiro relativo ao seu volume total financiado;

- **Falta de um sistema de apontamento e de gerenciamento do processo:** sem um sistema que medisse e apontasse os erros e ineficiências encontrados no processo era praticamente impossível de se implementar um plano de melhoria para torná-los gerenciáveis.

O foco do trabalho, então, foi dado sobre os processos e sub-processos onde mais se observou a ocorrência dos erros levantados.

6.2 Benefícios e considerações finais

A realização deste trabalho serviu a duas causas: a melhoria do processo de análise e concessão de crédito da empresa e a conclusão do trabalho de formatura. O sistema gerencial informatizado criado foi fundamental neste trabalho, pois:

- Possibilitou, pela primeira vez, a verificação se os indicadores relativos ao tempo de resposta de crédito estavam de acordo com os objetivos estratégicos e
- Permitiu a identificação e quantificação de todos os eventos improdutivos ocorridos no processo, abrindo margem para a implantação de planos de melhorias.

Por outro lado, o trabalho significou para o aluno uma oportunidade ímpar de consolidar e aplicar muitos conceitos aprendidos no Curso de Engenharia de Produção. Apesar do processo de melhoria estar apenas no começo, já podemos fazer o levantamento dos benefícios do projeto (tanto os projetados como os realizados):

Aumento da Produtividade: Pretende-se obter ganhos expressivos em produtividade principalmente nos processo de identificação e Análise do Pagamento que possuem os maiores índices em horas-homem empregados em atividades improdutivas.

Aumento do comprometimento e satisfação dos analistas de crédito: O sistema gerencial criado aumentou o comprometimento e satisfação dos analistas de crédito que passaram a ter os seus trabalhos medidos corretamente. Além disso, a implantação do programa de premiação AGIR deve aumentar a motivação pelo trabalho.

Diminuição do tempo total do processo: Com a diminuição dos problemas ocorridos no pagamento, o tempo total do processo compreendido entre a solicitação do financiamento e a liberação do pagamento da operação deverá diminuir drasticamente.

6.3 Próximos Passos

Para dar continuidade ao processo de melhoria iniciado por este trabalho pretende-se:

- **Implementar as melhorias propostas:** falta implementar ainda as propostas que visam a redução do envio de documentos desnecessários, identificados como lixo tanto no processo de identificação da Análise do Crédito como do Pagamento. Isso será possível com o desenvolvimento de uma funcionalidade na tela de identificação que permita registrar que tipo de documento foi identificada como lixo;
- **Aperfeiçoar as melhorias:** deve-se rodar o ciclo PDCA para o aperfeiçoamento das melhorias. As melhorias implementadas devem ser constantemente revisadas em busca de ganhos crescentes de desempenho, ou pode-se descobrir e analisar as razões para as falhas do cumprimento do plano;
- **Estimular a cultura da melhoria contínua:** é importante que todos os funcionários incorporem a cultura da melhoria contínua, que pode ser feita estimulando-se a discussão dos problemas encontrados no processo através de reuniões.

7 Bibliografia

BACEN, Cartilha do SPB, 15/03/2002.

BOUER, G. **Gerenciamento por Processos - Process Management**. TQS Engenharia. São Paulo, 1997. (Apostila)

DAVENPORT, T.H. Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management
Harvard Business Review, março-abril de 1994, p. 119-131.

FITZSIMMONS, J.A., FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

FLEURY, A., FLEURY, M.T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.

ROTONDARO, R.G. Gerenciamento por Processos. In: CONTADOR, J.C. (org.) **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo, Edgard Blücher Ltda, 1998. 2^a Ed. p. 57-64.

PRAHALAD, C.K., KRISHNAN, M.S. The New Meaning of Quality in the Information Age **Harvard Business Review**, Setembro-Outubro de 1999, p. 109-118.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JONHSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1997.

INTERNET. BACEN. <http://www.bacen.gov.br>, Outubro de 2002.

law case 84

ANEXOS

8.1 ANEXO1 - Proposta de Financiamento Itaucred

Itaú		Proposta Itaucred Pessoa Física N° 730096					
		<input type="checkbox"/> Revisão					
Número / Nome da Revenda		<input type="checkbox"/> Cliente <input type="checkbox"/> Itaú Estrela <input type="checkbox"/> Itaú Não Estrela <input type="checkbox"/> Itaucred					
DATA DA PROPOSTA		<input type="checkbox"/> PROPONENTE <input type="checkbox"/> AVALISTA/ COEMITENTE da proposta nº:			TAXI - Tem isenção de IOF ICM IPI		
Nome completo		CPF		Sexo			
D	A	B	C	D	E	F	
Documento de identidade			Data de nascimento	Estado civil:	Dependentes		
Nº	UF	Org. Esp.		<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Número:		
S				<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Vívo	<input type="checkbox"/> Não tem	
Endereço Residencial (Rua, Av., etc)			Número		Complemento		
P	E	S	O			UF	
Bairro		Cidade					
CEP	Telefone DDD/ nº /ramal		E-mail				
S	Tipo de residência:		<input type="checkbox"/> Dos pais/parentes <input type="checkbox"/> Própria Enunciada <input type="checkbox"/> Própria cuitada <input type="checkbox"/> Alugada <input type="checkbox"/> Outros			Valor aluguel / prestação	
D	Natureza da ocupação/fonte principal de renda					Tempo de residência	
A	<input type="checkbox"/> Assalariado	<input type="checkbox"/> Sócio/proprietário	<input type="checkbox"/> Aposentado/pensionista				Renda da atividade
D	<input type="checkbox"/> Profissional liberal	<input type="checkbox"/> Autônomo	<input type="checkbox"/> Outros				
S	Empresa onde trabalha/participa		CNPJ/CGC		Telefone DDD/ nº /ramal		
P	Endereço da empresa (Rua, Av., etc)				Número	Complemento	
R	Bairro	Cidade	UF	CEP	Endereço para correspondência		
O					<input type="checkbox"/> Residência	<input type="checkbox"/> Comercio	
S	Tempo de permanência/atividade	Cargo	Renda mensal			Renda inclui comissão	
I			R\$			<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
N	Outras rendas/mensais					Valor outras rendas	
A	<input type="checkbox"/> Não tem	<input type="checkbox"/> Aposentadoria	<input type="checkbox"/> Pensão/Proventos	<input type="checkbox"/> Aluguel	<input type="checkbox"/> Outro emprego	<input type="checkbox"/> Outras	R\$
I	Empresa anterior (se há menos de 2 anos na atual)		Telefone DDD/ nº /ramal		Cargo	Tempo permanênc	
S							
C	Nome do cônjuge		CPF		Data de nascimento		
O	Empresa onde trabalha/participa		CNPJ		Telefone DDD/ nº /ramal		
L	Tempo de permanência/atividade	Cargo	Renda mensal			Renda inclui comissão	
U			R\$			<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
G	Marca / modelo do veículo que possui		Ano fabricação/modelo	Placa	Ônus	Valor do ônus	
E					<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	R\$
N	Type imóvel (outros)	Bairro/ Cidade	UF	Valor	Ônus	Valor do ônus	
S				R\$	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	R\$
R	Nome do Banco	Agência	Conta	Cliente desde:	Cartão de crédito	Gold / Amex / Dine	
E	1-				<input type="checkbox"/> Nacional / Visa / Mastercard		
R	2-				<input type="checkbox"/> Internacional / Visa / Mastercard		
E	Nome			Parentesco/Relação	Telefone DDD/ nº /ramal		
N	a.				()		
S	b.				()		
J	Já financiou outro veículo?		Financiada				
A	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não					
D	Marca	Modelo / tipo do bem financiado		Ano fabricação/modelo	Placa		
S	<input type="checkbox"/> AUTOBANK	<input type="checkbox"/> PRÉ	TABELA		Forma de pagamento		
O	<input type="checkbox"/> CARLEASING	<input type="checkbox"/> PRÉ	<input type="checkbox"/> DÓLAR		<input type="checkbox"/> Carnê	<input type="checkbox"/> Débito em minha conta Itaú Ag	- c/c
I	Valor do veículo	Valor da entrada / Prestação a vista do VRG (-)		Valor liberado (a)	Valor da taxa		
P	R\$	R\$		R\$	R\$		
G	Nº de parcelas	Valor da parcela (R\$)	Coefficiente da parcela	VRG final	Vencimento da 1ª parcela (data)	Demais parcelas	
R						No mesmo dia dos meses subsequentes	
Observação (utilizar este campo para especificar, caso haja uma segunda atividade)							
Classe da responsabilidade criminal prevista no artigo 18 da lei 7462, declaro que se informo(a) adequadamente da veracidade, e autorizo a digitação das informações preenchidas neste formulário, através de empresa contratada, para compõer a de um banco de dados de uso exclusivo de contratante, se esse assim o desejar. Local e data: _____ Assinatura do proponente / avaliata: _____ Nome do vendedor: _____							
Importante: para transmissão via fax, anotar o número de páginas além destas: _____				Descrição das páginas anexas: <input type="checkbox"/> Cópia de folha de cheque <input type="checkbox"/> Proposta do aval/co-emissor <input type="checkbox"/> Documentos <input type="checkbox"/> Revisão <input type="checkbox"/> Outras			
Remeter todos os documentos adicionais com o número da proposta: 357841-4 - SL - MAR/2001							

8.2 ANEXO2 - Check-List do Pagamento da Operação

Nº		CHECKLIST ITAUCRED					
DECLARAÇÃO DE RECEPÇÃO/CONFERÊNCIA DE DOCUMENTOS E AUTORIZAÇÃO DE PAGAMENTO							
Cliente - nome/razão social		Valor (R\$)		Data da aprovação			
1		2		3			
Tabela	Código da revenda	Código do vendedor	Ganhe Mais - CPF do Vendedor	Código do despachante			
4	5	6	7	8			
PAGAMENTO	Crédito em conta corrente Itaú DOC	Favorecido Nome	CPF/CNPJ				
Nº do banco	Nome do banco	9	10	11			
12	13	14				Agência	Conta - DAC
15							
A ASSINAR SOMENTE NAS OPERAÇÕES AUTOBANK U Eu, Cliente, autorizo o Banco Itaú S.A. a efetuar o crédito referente a este financiamento na conta corrente do favorecido, fornecedor do bem. T O B A N K							
16				Favorecido do pagamento (fornecedor do bem)			
<input type="checkbox"/> Proposta Itaucred original, assinada pelo Cliente <input type="checkbox"/> Resposta de crédito via FAX, assinada pelo Cliente <input type="checkbox"/> Documentos conforme despacho de crédito <input type="checkbox"/> NP e 3 vias do contrato assinadas pelo cliente / avalista(s).				<input type="checkbox"/> AUTOBANK: NF c/ alienação fiduciária; ou CRV c/ anotação de alienação fiduciária a favor do Itaú, seja manual (tinta) ou carimbo, bem como o nome do cliente, datado e assinado pelo vendedor (data de emissão : máximo 30 dias). <input type="checkbox"/> CARLEASING: NF em nome da Italeasing; ou CRV do veículo onde consta a Italeasing como compradora, datada assinada pelo vendedor com a data da operação (data de emissão: máximo 30 dias).			
Obs: Quando necessária a assinatura da revenda, esta deverá ser feita exclusivamente por seus representantes legais.							
Confirmação de emprego / empresa conforme segue:							
Nome: _____ Cargo: _____ Setor / Área: _____ Placa do veículo Chassi nº: _____ 18 _____							
R: <input type="checkbox"/> Não houve alteração na proposta E: <input type="checkbox"/> Houve alteração enquadrada nos critérios V: Assinale o(s) item(s) que serão(s) alterado(s): 20 Revenda: _____ Revalidar Proposta: _____ Valor Liberado: _____ Prez: _____ S: <input checked="" type="checkbox"/> Data venc. 1ª parcela: 20 Tabela: _____ Veículo: _____ Valor da NF / CRV (leasing): _____ Produto: _____ Forma de Pag.: _____ Á: Marca / Modelo / tipo do bem financiado: _____ Ano Fab/Mod: _____ Produto: _____ Tabela: _____ Forma de pagamento: _____ O: <input type="checkbox"/> Autobank Pré <input type="checkbox"/> Leasing Pré _____ débito em conta: <input type="checkbox"/> cartão N: agência: _____ c/c: _____ O: Valor do veículo: _____ Valor da entrada: _____ Valor liberado: _____ Valor da tarifa: _____ Nº de parcelas: _____ Valor da parcela: _____ Venc. 1ª parcela: _____ Coeficiente: _____							
21 S: Estou ciente de que se os dados acima forem aceitos pelo(a) Itaubanco / Arrendadora, esses dados serão utilizados no preenchimento do Contrato. P: _____ O: _____ S: _____ T: _____ A: _____ Clienta: _____							
OBSERVAÇÃO							
22							
DECLARAÇÃO DO OPERADOR							
Responsabilizo-me pela exatidão das informações acima				Data / Assinatura			
Operador Nome:	23	Plataforma:	Funclimat:	24			
007741-4 - v - MAR/2001							

8.3 ANEXO3 - Sistemas da empresa

As etapas assim como o pessoal envolvido na análise do crédito varia de sistema para sistema. Assim é feita uma descrição do fluxo, pessoal e tecnologia empregada para cada sistema, destacando-se o impacto trazido pela tecnologia nesse processo.

O Sistema Proposta

Este sistema foi criado internamente no Departamento, independentemente da Área de Sistemas e Tecnologia de Informação do Banco. Ele apresenta a vantagem de ter os criadores do sistema próximos para a solução de problemas e desenvolvimento de alguma funcionalidade necessária. Porém, pelo fato de ter sido criado internamente, apresenta pouca interação com os outros sistemas do Banco. Isso resulta em pouca flexibilidade e possibilidade de inovação do sistema.

Atualmente sua utilização limita-se a algo em torno de 7% da produção (total de propostas recebidas diariamente), e serve para realizar a análise de alguns tipos particulares de financiamento, ou para cobrir o sistema novo quando este apresentar problemas.

Apesar de já estar quase fora de utilização e, portanto não ser objeto de estudo neste trabalho, será feita uma breve descrição do processo de Análise e Concessão do Crédito através desse sistema, para deixar claro, quando for feita uma comparação entre os sistemas, os impactos trazidos pela utilização de novas tecnologias e pela integração com outros sistemas do Banco.

O processo se inicia com o envio da proposta de financiamento pela revenda por fax. Na medida em que os fax vão chegando à Central de Crédito, vão sendo coletados e passados para a identificação, onde se verificará se trata-se de uma proposta nova, uma revisão ou um documento solicitado por algum analista.

Feito a identificação da proposta, ela é encaminhada para os analistas pelos distribuidores de propostas, de acordo com a disponibilidade de cada analista. Com a

proposta em mãos, os analistas começam o processo conhecido como *Scoragem*, onde o restante das informações necessárias à análise são digitadas no sistema para que ele calcule o *Score* (classificação) do cliente.

A próxima etapa é a Análise propriamente dita. Na Análise, o analista realiza uma série de verificações, como a existência ou não de restrições financeiras, conferência de vínculo empregatício, local de residência, adequação a política de crédito, cálculo correto das parcelas, entre outros. Algumas consultas precisam ser impressas para compor o dossiê de análise, o que gera uma quantidade ainda maior de papel. Depois de efetuar as verificações e consultas necessárias, o analista dá a Decisão de Crédito que pode ser: Aprovada, Recusada ou Pendente. O sistema automaticamente dispara um fax com a decisão de crédito dada pelo analista de crédito para a revenda que enviou a proposta e um bip para o operador responsável por esta revenda.

Caso a proposta fique pendente por falta de informação ou de algum documento, ela fica guardada na mesa do analista durante alguns dias até que chegue a regularização que pode ser uma documentação ou informação ausente. Todos as propostas depois de analisadas são armazenadas durante uma semana a espera do seu *check-list* e outros documentos para se efetuar a liberação do pagamento no caso de aprovação do crédito, ou, no caso de uma recusa, de uma possível solicitação de revisão. Findo o prazo de uma semana, as propostas que não receberam solicitação de pagamento ou revisão são descartadas, uma vez que não havia espaço físico para armazenar tanto papel.

Para as propostas aprovadas, o processo continua passando agora da fase de análise para a fase do pagamento da operação. O operador, ao receber a mensagem de aprovação da proposta, encaminha-se para a respectiva revenda para iniciar o processo de pagamento da operação. Ele preenche o *check-list* e envia-a junto com a documentação do carro para a área do Pagamento na Central de Crédito. Os distribuidores de propostas coletam os fax recebidos e juntam com a proposta enviada anteriormente, e entregam aos identificadores para que os documentos sejam identificados. Após a identificação, eles são passados para o analista de *check-list* que realiza a conferência dos dados da documentação do veículo, assim como a conferência dos dados do financiamento confrontando os dados do *check-list* com os dados da proposta original. Caso não haja nenhuma inconsistência, o analista insere o seu parecer no sistema, aprovando a

liberação do pagamento da operação. Ao final do dia, a base de dados com todas as operações aprovadas para a liberação de seu pagamento é enviada para a área de liquidação do Banco onde será feita a transferência via DOC das operações para as respectivas contas das revendas.

Esse processo baseado no excesso de papel era bastante desordenado. A distribuição e localização manual das propostas em papel atrasavam o processo. Além disso, esse sistema não armazenava todas as informações geradas nesse processo como o tempo exato de chegada da proposta a Central de Crédito que é importante para se medir o tempo de resposta do crédito; e no caso de uma revisão, as novas informações substituíam as informações anteriores, causando a perda do histórico do processo de análise.

O Sistema CCI/Itaú Credline

O novo sistema foi desenvolvido por norma do banco obrigando todas as áreas a utilizarem o serviço prestado pela sua área de tecnologia e informática (CTO). Baseado em tecnologia *Lotus Notes*, que possibilita o trabalho com imagens, esse sistema começou a ser implantado em meados de 2001 e só terminou no início de 2002. Naturalmente, como acontece com a maioria das implantações de sistemas, ocorreram muitos problemas durante essa fase como a queda freqüente do servidor e lentidão no sistema, obrigando a constante utilização do sistema antigo. O novo sistema só ganhou estabilidade a partir de meados de 2002 com a troca de servidores, de seus sistemas operacionais e de seu sistema de banco de dados, permitindo a partir daí o desenvolvimento de novas funcionalidades como a integração do sistema com o SPB, implementação da aprovação automática, o desenvolvimento da estrutura de dados para a geração de relatórios gerenciais, etc.

Uma das grandes mudanças em relação ao sistema anterior foi o uso de imagens e dados digitalizados no tráfego das informações no Processo de Análise e Concessão de Crédito dentro da Central de Crédito, eliminando-se a utilização do papel, e consequentemente, o trabalho realizado pelos distribuidores de propostas que não agregavam valor ao processo. Outra importante mudança foi a automatização de consultas, antes realizadas manualmente pelos analistas. O desenvolvimento e

manutenção do novo sistema envolveram não apenas o pessoal da Superintendência Técnica de Sistemas de Apoio ao Crédito, responsável diretamente pelo projeto, mas também funcionários de outras áreas do CTO, como aqueles responsáveis pelo sistema que registra as informações financeiras de todos os clientes do banco, onde o novo sistema buscará as informações das consultas; aqueles responsáveis pelo sistema de armazenamento de dados, onde as imagens e dados digitalizados serão armazenados; aqueles responsáveis pelo sistema de Rede e Telecomunicação, a qual a empresa utiliza para trafegar os dados entre os agentes do processo, entre outros.

Contudo, a grande inovação do sistema CCI/Itaú Credline em relação ao sistema Proposta em termos de gerenciamento dos processos é o registro dos tempos e informações processadas em todas as etapas do processo tanto na Mesa de Crédito como no Pagamento, diferentemente do sistema Proposta em que as informações eram substituídas na medida em que ocorriam revisões e não se podia identificar onde e em que momento do processo uma determinada informação havia sido gerada.

Assim, o registro dessas informações possibilitou o mapeamento de todo o fluxo do processo através da identificação de todas as etapas pelas quais uma solicitação de financiamento pode passar. Com isso, pôde-se também identificar os pontos onde ocorriam problemas, para que na etapa seguinte essas ineficiências fossem medidas e as suas causas encontradas. Mais adiante será feita a descrição detalhada do processo com as informações disponibilizadas pelo novo sistema.

Dessa forma, podemos dizer que as principais mudanças implementadas no novo sistema em relação ao sistema Proposta são:

- Eliminação da utilização de papel na Central de Crédito;
- Integração com outros Sistemas e Base de Dados do Banco;
- Eliminação/redução de atividades operacionais que não agregam valor ao cliente no processo;
- Possibilidade de um melhor gerenciamento do processo de análise e concessão do crédito através do mapeamento e registro de tempos de todas as etapas do fluxo do processo;

- Possibilidade de implementação de ações estratégicas e comerciais como diferenciação no atendimento.

Tanto o CCI como o Itaú Credline utilizam a mesma infra-estrutura básica de informática composta por servidores, sistemas de armazenagem de dados e consultas. A diferença está no processo mais simples, rápido e com menos possibilidades de erro proporcionado pelo sistema Itaú Credline. Vejamos isso entendendo como ocorre o processo em cada sistema.

Sistema CCI

Da mesma forma que no sistema antigo, o processo se inicia com o envio da proposta de financiamento pela revenda via fax. Porém, elas chegam à Central de Crédito em forma de imagem na tela do computador pronto para ser identificada. Na identificação serão digitados alguns dados fundamentais da proposta e se verificará se trata de uma proposta nova, uma revisão ou um documento solicitado por algum analista.

Feito a identificação da proposta inicia-se o processo conhecido como Fila1, em que o sistema realizará as consultas referentes aos dados financeiros do cliente em vários outros sistemas e Base de Dados, como o SPC e Serasa, trazendo essas informações novamente na tela do computador para ser iniciada o processo de *Scoragem*, onde o restante das informações necessárias à análise são digitadas no sistema para que ele calcule o *Score* (classificação) do cliente.

Na Análise, o analista de crédito realiza uma série de verificações, da mesma forma que no sistema antigo, porém neste caso ele não precisa mais imprimir nenhuma consulta, uma vez que o próprio sistema já o fez armazenando essas informações em sua base de dados. Depois de efetuar as verificações e consultas necessárias, o analista dá a Decisão de Crédito que pode ser: Aprovada, Recusada ou Pendente. O sistema automaticamente dispara um fax com a decisão de crédito dada pelo analista de crédito para a revenda que enviou a proposta e um bip para o operador responsável por esta revenda.

Caso a proposta fique pendente por falta de informação ou de algum documento, ela fica aguardando dentro do sistema a chegada de sua regularização que pode ser uma documentação ou informação ausente.

Para as propostas aprovadas o processo continua passando agora da fase de análise para a fase do pagamento da operação. O operador, ao receber a mensagem de aprovação da proposta, encaminha-se para a respectiva revenda para iniciar o processo de pagamento da operação. Ele preenche o *check-list* e envia-a junto com a documentação do carro para a área do Pagamento na Central de Crédito. Os fax enviados chegam ao Pagamento em forma de imagens na tela do computador. Em seguida são identificadas, juntando-se a proposta enviada anteriormente dentro do sistema. Após a identificação, eles ficam disponíveis para o analista de *check-list* que realiza a sua análise de forma similar ao sistema antigo, inserindo o seu parecer no sistema, aprovando ou não a liberação do pagamento da operação. O pagamento efetivo da operação, todavia, não ocorre mais somente via DOC no dia seguinte, mas também via TED no mesmo dia para as solicitações enviadas até um horário limite estabelecido, cujos valores sejam maiores que R\$5.000,00. A implantação de um horário limite para envio de toda documentação para se efetuar o pagamento via TED está afetando o pagamento das outras operações que são pagas por outros meios.

Atualmente a maioria das operações ainda é realizada por esse sistema e é onde ocorre a maior incidência dos problemas encontrados no processo de Análise e Concessão de Crédito. Portanto, ele será o objeto principal de estudo deste trabalho.

Itaú Credline

O sistema Itaú Credline foi desenvolvido a fim de se agilizar o processo de Análise e Concessão de Crédito na empresa e minimizar os problemas ocorridos durante o preenchimento e envio da proposta e do *check-list* via fax para a Central de Crédito. Isso é feito utilizando-se o trabalho do cliente, que no caso é a revenda (uma vez que se beneficia também do financiamento fornecido ao cliente final comprador do automóvel), como co-produtor do processo e através do uso da internet como ferramenta principal de tecnologia da informação.

Nos dois sistemas apresentados anteriormente, a proposta em papel era preenchida à mão e enviada via fax para a Central de Crédito, onde os dados da imagem digitalizada eram inseridos no sistema durante o processo de identificação e *Scoragem*. Durante essa etapa, ocorre muitas vezes de os vendedores não preencherem o mínimo dos dados necessários para se começar uma análise, ou também ocorre da imagem da proposta chegar totalmente ilegível, obrigando o reenvio do fax.

No sistema Itaú Credline, o vendedor da revenda passa a preencher os dados do cliente e do financiamento diretamente no sistema, bastando para isso possuir um micro com acesso à Internet. Esse sistema é acessado pela revenda cadastrada através da utilização de um usuário e senha fornecidos pela empresa como mostrado abaixo.



Figura 8-1: Acesso ao sistema Itaú Credline pela internet

Fonte: Site da empresa (<http://www.itau.com.br>. Acesso em 06/out./2002)

O sistema de preenchimento da Proposta de Financiamento e do *check-list* possuem dispositivos *poka-yoke*² como, por exemplo, verificar se que todos os dados mínimos necessários para se efetuar uma análise estão preenchidos antes de se enviar a proposta. Caso esses campos estejam incompletos, o sistema mostra uma mensagem avisando a

² *Poka-yoke*: dispositivo ou lista de verificação “à prova de falhas” para auxiliar os funcionários a evitar erros.

necessidade de seu preenchimento, e só permite o envio da proposta quando todos esses campos estiverem completos.

Quando os dados enviados pela revenda através do sistema Itaú Credline chegar à Central de Crédito já não haverá mais a necessidade da proposta passar pelo processo de preenchimento de dados realizados na Identificação e na Scoragem, uma vez que ele já foi feito pelo vendedor da loja. Assim, serão realizadas somente as consultas e cálculo do *score* do cliente antes da proposta ficar disponível para o analista de crédito. O processo de Análise ocorre da mesma forma que no sistema CCI.

No processo de pagamento da operação o preenchimento do *check-list* pelo operador também é realizado diretamente no sistema, da mesma forma que a proposta. No entanto, o envio da documentação do veículo objeto do financiamento continua sendo feito por fax. Utilizando-se esse sistema, não há mais a necessidade da identificação do *check-list*, mas somente dos outros documentos enviados via fax. Quanto à análise e liberação do pagamento também ocorrem da mesma forma que no sistema CCI.

Pode-se perceber claramente as vantagens proporcionadas por esse sistema ao utilizar o vendedor da revenda como co-produtor do processo, evitando-se que as propostas enviadas cheguem incompletas ou tenham seus dados digitados no sistema. O resultado disso seria um menor tempo resposta do crédito e um pagamento mais rápido. Porém, isso acaba nem sempre ocorrendo. Outro aspecto que deve ser considerado, é que muitas revendas não possuem acesso à internet, limitando a sua utilização.

Porém, não basta apenas que a revenda possua um micro com acesso à internet. O vendedor precisa ser treinado para assumir um papel novo e mais independente, como participante ativo no processo. Além disso, deve se considerar a resistência do vendedor em aprender um roteiro radicalmente novo através de uma tecnologia nova. Para o vendedor é muito mais fácil e cômodo preencher a proposta em papel manualmente e enviar-la via fax.

Nesse contexto, o papel do Operador em ensinar e convencer a revenda a utilizar o sistema Itaú Credline se torna fundamental. Para isso, ele precisa mostrar as vantagens em se utilizar esse sistema como menor tempo de resposta do crédito, preenchimento de

proposta sem erros e falta de alguma informação obrigatória, possibilidade de simulação de vários financiamentos através da alteração de variáveis como prazo e taxa, entre outros.

Dessa forma, o Operador passa cada vez mais a ter uma função de administração das revendas as quais é responsável, devendo agir para que operação seja realizada de forma eficiente e produtiva.

8.4 ANEXO4 - Novo fluxograma do Processo de Pagamento

