



***Experiência:***

**PROGRAMA DE CRÉDITO PRODUTIVO POPULAR – CREDIAMIGO – CENTRAL DE MICROCRÉDITO DO NORDESTE**

**NOME DA INSTITUIÇÃO:** BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.

**NOME DO RESPONSÁVEL:** Maria RITA da Silva Valente - Chefe do Gabinete da Presidência (Telefone: (085) 299-3050 – e-mail: rvalente@banconordeste.gov.br)

**INTEGRANTES DA EQUIPE:**

Francisco de Assis Rodrigues de Vasconcelos – (085) 299.3402 – e-mail: favro@banconordeste.gov.br

Isabella Oliveira e Silva Otoch – (085) 299.3574 – e-mail: isabella@Banconordeste.gov.br

Leda Maria Valente – (085) 299.3679 – e-mail: ledamaria@Banconordeste.gov.br

Lúcia de Fátima Barbosa da Silva - – (085) 299.3678 – e-mail: luciabs@Banconordeste.gov.br

Luíz César da Silva - – (085) 299.3679 – e-mail: lcesar@Banconordeste.gov.br

Manoel Barbosa de Sousa Neto - – (085) 299.3679 – e-mail: manoelneto@Banconordeste.gov.br

Maria da Conceição Faheina – (085) 299.3678 - e-mail: cfaheina@banconordeste.gov.br

Rita Josino Marques Feitosa - – (085) 299.3574 – e-mail: f107654@Banconordeste.gov.br

Rosa Batista Pimentel - – (085) 299.3679 – e-mail: f036072@Banconordeste.gov.br

**ENDEREÇO COMPLETO, TELEFONE PARA CONTATO, FAX E E-MAIL:**

Gabinete da Presidência

Av. Paranjana, 5.700 – Bloco C1 Térreo - Passaré – CEP 60.740-000 – Fortaleza-CE

Telefone: (085) 299-3050 - Fax: (085) 299-3674

e-mail: [rvalente@banconordeste.gov.br](mailto:rvalente@banconordeste.gov.br)

**DATA DO INÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO DA EXPERIÊNCIA: NOVEMBRO/98**

**RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO**

***IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS QUE PRECISAVAM SER RESOLVIDOS***

O processo de desenvolvimento brasileiro, em especial no Nordeste, tem se caracterizado pela coexistência de um segmento empresarial dinâmico ao lado de um grande número de pequenos empreendimentos informais não absorvidos pela economia formal estruturada.

Ao lado das estruturas comerciais globalizadas, funcionam circuitos de integração internos que têm como referência mais direta os mercados locais, principalmente consumidores de mais baixa renda. São formas alternativas de geração de renda e ocupação

que, apesar da sua relevância no mercado de trabalho, têm dentre suas principais fragilidades a falta de acesso ao crédito.

Estima-se que no Brasil, existam cerca de 9,4 milhões de microempreendimentos dessa natureza, 27% dos quais localizados no Nordeste (dados do IBGE, confirmados em pesquisa de mercado efetuada pela Universidade Federal do Ceará).

Desde o início da década de 90, observa-se o esgotamento das políticas tradicionais de combate à pobreza, baseadas em assistência direta do Estado ou em Programas pontuais e de natureza compensatória, em geral focalizados em públicos específicos.

A estratégia de atingir o segmento mais baixo da pirâmide empresarial via instrumento de crédito passa a ganhar importância no Brasil somente na segunda metade dos anos 90, à luz das experiências bem sucedidas na Ásia (Bangladesh e Indonésia), em alguns países da América Latina (Bolívia, Colômbia e Peru) e de tentativas do Governo brasileiro de estruturar programas de crédito no Brasil voltados para as micro e pequenas empresas, a exemplo do Programa de Fomento à Geração de Emprego e Renda - PROGER, operado pelos Bancos Oficiais, com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador- FAT.

O Banco do Nordeste, na qualidade de principal agente financeiro de fomento na região Nordeste, passa por mudanças organizacionais profundas a partir de 1996, direcionando seu foco estratégico para o “agente produtivo”, em especial as micro e pequenas empresas, criando uma ambiência favorável para sua integração nos mercados cada vez mais competitivos. O Banco desenvolveu uma série de instrumentos de apoio às economias locais, tais como os agentes de desenvolvimento, as agências itinerantes, o serviço de orientação aos clientes atuais e potenciais, os fóruns de discussão em cada município chamados “Farol do Desenvolvimento”, os programas de capacitação que dão suporte e se integram à política de crédito do Banco cada vez mais orientada a seu público preferencial.

Com o advento do Plano Real, de estabilização da moeda nacional, ampliaram-se as oportunidades para os pequenos negócios, a partir do ingresso de grande contingente da população nos circuitos de consumo. Esse quadro, aliado à movimentação da força de trabalho formal provocada pela necessidade de reestruturação das empresas em busca de competitividade, aumentou a relevância do setor informal no mercado de trabalho e na geração de renda no País.

De outra parte, a estabilização da economia provocou a reestruturação do Sistema Financeiro Privado que, para sobreviver num ambiente não inflacionário, passou por fusões, incorporações e especializações, focadas exclusivamente na sustentabilidade de curto prazo, se afastando, pelo menos temporariamente, do grande contingente de clientes potenciais que são as micros e pequenas empresas.

Assim, o Banco do Nordeste, ciente de sua missão desenvolvimentista e à luz do seu novo direcionamento estratégico, assumiu o desafio de apoiar o setor microempresarial, mediante o desenvolvimento de tecnologia apropriada que resultou na criação do CREDIAMIGO-Central de Microcrédito do Nordeste.

## DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR

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

O CREDIAMIGO tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento do setor microempresarial mediante a oferta de serviços financeiros e não financeiros de forma sustentável, oportuna e de fácil acesso, fortalecendo e assegurando novas oportunidades de geração de ocupação e renda na Região Nordeste.

“Sustentável”, por os serviços poderem, independentemente de recursos de fontes oficiais, remunerar os capitais investidos com regras do mercado e cobrir os custos de sua operacionalização. “Oportuna e de fácil acesso” por implicar na adoção de tecnologia creditícia inovadora que permite o amplo acesso ao crédito por parte das camadas marginalizadas e a garantia do retorno dos capitais investidos. Tudo isso de forma duradoura e permanente no tempo e em grande escala.

O CREDIAMIGO tem por estratégia atender necessidades financeiras imediatas (capital de giro e instrumento de trabalho) de forma simplificada, além de, paralelamente ao crédito, oferecer serviços de capacitação, visando a melhoria da qualificação técnico-gerencial dos clientes, através de treinamentos modulares e de curta duração.

Do ponto de vista do cliente:

- proporcionar uma melhor qualidade de vida para os microempreendedores da Região;
- ensejar a obtenção de maiores lucros pelos microempreendedores, destinando-os ao crescimento das atividades;
- fortalecer os empregos atuais nos microempreendimentos financiados;
- criar novas fontes de emprego;
- aumentar a renda familiar e melhorar as condições de vida;
- liberar os microempreendedores da dependência do crédito agiotas e fornecedores que cobram custos exorbitantes.

## **O QUE É CONSIDERADO COMO INOVAÇÃO ?**

### **Características do serviço CrediAMIGO**

- Atendimento ao cliente ativo e potencial no seu próprio empreendimento, levando-o às instalações do Banco o mínimo possível; clientes estes antes marginalizados do sistema financeiro formal.
- Tratamento personalizado, com trâmite ágil e oportuno, conscientização ao cliente da possibilidade de uma fonte permanente de financiamento, com condições de empréstimos e garantias adequadas ao seu tamanho, necessidade e capacidade de pagamento, além de um acompanhamento permanente após o empréstimo.

### **A Tecnologia Creditícia**

O Banco optou por iniciar com a metodologia dos “Grupos Solidários” para concessão de capital de giro, como forma de atender os clientes da faixa mais baixa da pirâmide empresarial, os chamados empreendedores de “subsistência” e de “acumulação simples”.

A faixa de subsistência é um dos mercados principais do produto crédito solidário. Têm como características, a localização instável (na residência ou na rua) e mercado limitado, poucos ativos (inventários e ativos fixos) para desenvolver a atividade de maneira eficiente, sem capacidade de poupança e reinvestimento, pouca diversidade de produtos, sem divisão de trabalho entre empresário e funcionário, com mínima capacitação técnica e administrativa, mínimos registros contábeis, capacidade de endividamento limitada (acesso ao agiota tradicional) e as receitas provenientes unicamente da microempresa.

A Garantia Solidária como instrumento adequado à maioria dos clientes que oferecem garantias insuficientes e têm como benefício o fomento da solidariedade e do compromisso da palavra. O próprio cliente escolhe os integrantes de seu grupo com base no conhecimento e confiança e na disposição de dar garantia solidária e incondicional, no processo de recebimento e pagamento das parcelas do empréstimo.

### **Auto-suficiência Financeira**

Uma das premissas básicas adotadas pelo Banco do Nordeste foi a de utilizar o conceito completo de auto-suficiência operativa no qual as rendas geradas pelos serviços oferecidos deverão cobrir todos os custos operativos, incluindo a depreciação de ativos fixos, provisão para perdas por empréstimos, risco operacional, custo financeiro dos recursos, permitindo a continuidade do Programa, independente de fontes subsidiadas, de orçamentos do Governo ou de doações internacionais. A taxa de juros cobrada, considera o alto custo de se emprestar pequenos valores de curto prazo, com uma metodologia de crédito diferenciada, com investimentos em treinamento de recursos humanos especializados, já formados no mercado de trabalho.

### **Processo Metodológico**

O processo metodológico possibilita o atendimento ao agente produtivo com a dispensa de garantias reais, utilizando-se da solidária, por ser adequada ao microempreendedor informal, minimizando os riscos de crédito.

As fases do processo metodológico compreendem:

- ***Abertura dos Trabalhos***
  - Seleção da Zona Geográfica – selecionar a comunidade com maior potencial ou concentração de microempreendimentos;
  - Pesquisa de Mercado – subsidiar as decisões estratégicas de instalação do CrediAMIGO nas comunidades que apresentem as características mais favoráveis;
- ***Captação dos clientes***
  - Abertura e divisão da zona de trabalho – estabelecer estratégias para iniciar a atuação do CREDIAMIGO;
  - Promoção - Oferecer os produtos do CrediAMIGO de forma que o acesso seja massificado, aos clientes potenciais que se encontram trabalhando em seus microempreendimentos;
  - Informação aos Clientes - Demonstrar os produtos do CrediAMIGO detalhando todos os requisitos do crédito, bem como sua funcionalidade e importância do estabelecimento da parceria com o Banco para o desenvolvimento do seu negócio;
- ***Venda do produto***
  - Solicitação de Crédito - colher informações sobre os clientes potenciais, visando consolidar a convicção de que farão negócios de êxito;
  - Visita Prévia ao Negócio – Conhecer os microempreendimentos em funcionamento que sejam de propriedade dos solicitantes do crédito;
  - Sessão de Consolidação e Ata de constituição do Grupo Solidário – facilitar o fortalecimento e consolidação da garantia solidária e constituir formalmente o grupo;
  - Visita de Inspeção – compilar informações sobre o negócio e da parte financeira, elaborando demonstrativos que subsidiarão a análise e a determinação das condições do crédito;
  - Definição e Negociação das condições do crédito – estabelecer as condições do crédito de acordo com a necessidade de investimento do cliente e sua capacidade de pagamento e negociar com o cliente;
  - Aprovação em Comitê de Crédito – apresentar a um grupo de pessoas responsáveis pela aprovação do crédito, a proposta do cliente, a viabilidade da aplicação, as condições do cliente para desenvolver o negócio e sua capacidade de pagamento e aprovação ou indeferimento do crédito pelo Comitê.
  - Desembolso – liberação dos recursos para os clientes;

- ***Pós-venda***

- Verificação do Investimento – verificar o destino real do empréstimo e se o cliente conhece a forma de aplicação dos demais companheiros;
- Acompanhamento ao Cliente - visitar o cliente e mostrar que o Banco se encontra presente, fazer diagnóstico da situação do negócio, capacitando-o o cliente para o redirecionamento dos negócios e lembrar ao cliente sobre a importância da pontualidade e a administração eficiente do capital de trabalho;
- Renovação de Novo Crédito – identificar a necessidade de giro e o grau de desenvolvimento do microempreendimento e proceder a renovação do crédito;

As atividades do processo metodológico são desempenhadas pelo assessor de crédito, peça fundamental no processo. Esse profissional deve ter conhecimentos básicos numa das seguintes áreas: administração de empresas, administração financeira, economia, ciências contábeis e carreiras afins, de preferência com experiência em trabalhos comunitários. Deve ter também conhecimentos básicos de matemática financeira, contabilidade e custos; disposição para trabalhar com o setor informal; habilidades tais como poder de comunicação, facilidade de expressão para emitir conceitos lógicos e claros, capacidade de atenção e concentração para captar e registrar pequenos detalhes que poderão servir para reconhecer os microempreendedores ativos, inativos e potenciais; habilidades para identificar oportunidades de negócio e para a tomada de decisões.

Esse profissional passa por estágio probatório, treinamento básico na metodologia e treinamentos sucessivos complementares ao longo da carreira. Ademais, o Programa adota sistema de avaliação sistemática dos recursos humanos atrelado ao sistema de remuneração variável, em função de indicadores de produtividade e retorno dos créditos.

### **Serviço não financeiro: Capacitação ao Cliente**

Ciente de que a assistência creditícia é necessária, porém insuficiente para garantir o crescimento do setor microempresarial, o Banco introduziu, o serviço de capacitação aos clientes, utilizando a metodologia “Diálogo de Gestão”. Trata-se de modelo de formação integral para empresários do setor informal desenvolvido pelo Centro Accion Empresarial, de Bogotá, com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, que realizaram ações de pesquisa, análise e discussão em busca da solução para os seguintes problemas identificados:

- Quais são as necessidades de capacitação que permitem otimizar as ações do cliente?
- Quais são os momentos críticos dentro do processo técnico da microempresa que se convertem em entraves tecnológicos, de organização, de gestão e que afetam a eficiência do empresário?
- Quais são as características do aprendizado dos empresários do setor informal e como ensinar o que ele precisa aprender?

#### ***A partir dos resultados dessa investigação, foram definidos os seguintes objetivos:***

1. Otimizar a gestão empresarial de maneira integral (tanto no âmbito administrativo como técnico), aumentando a capacidade de competitividade dos microempresários no mercado, de modo que lhes permita gerar maiores rendas, com a finalidade de melhorar suas condições sócio-econômicas de vida.

Tal objetivo pode ser alcançado pelo(a):

- Reconhecimento de seus próprios saberes, práticas e experiências empresariais e de valorização de cada uma delas.

- Construção e apresentação de conhecimentos, ferramentas conceituais e técnicas aplicáveis à microempresa.
  - Desenvolvimento do potencial de suas próprias habilidades empresariais.
  - Aquisição do conhecimento e da prática de novas habilidades dirigidas para desenvolver critérios empresariais.
2. Capacitar os microempresários para a tomada de atitudes que fortaleçam e enriqueçam suas relações empresariais, familiares e sociais, reconhecendo seu entorno e valorizando suas possibilidades de desenvolvimento enquanto indivíduos que passam a integrar camada economicamente produtiva da sociedade.
- Os treinamentos, constituídos em módulos de em linguagem acessível, utilizam dinâmicas e materiais especialmente formatados pelo método construtivista.

*São os seguintes os módulos:*

- **Redescobrimo o entorno**  
Possibilitar ao empreendedor reconhecer-se como participante de um contexto econômico e social de auto-diagnóstico e identificar suas necessidades de capacitação.
- **Otimizando a gerência**  
Desenvolver habilidades para otimização de recursos e visão empresarial, proporcionando sua integração no mercado competitivo.
- **Qualificando a produção**  
Discutir questões técnicas relacionadas à produção de calçados, roupas, alimentos , padaria e carpintaria.  
Em coerência com o princípio da sustentabilidade do Programa, o serviço de capacitação é auto-sustentável, vez que executa cobrança de tarifa compatível com os custos de sua execução e com a capacidade de pagamento dos microempresários. O serviço é executado diretamente pelos Assessores de Capacitação especialmente treinados na metodologia “Diálogo de Gestão”.

*Até o final de 1999, serão ofertadas 81.000 oportunidades de treinamento.*

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

O Programa de Crédito Popular foi idealizado internamente na discussão do planejamento estratégico para 1996, dentro do foco AGENTE PRODUTIVO, com a participação do Presidente do Banco.

**Etapas da Implementação**

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

**Avaliação** – foi realizada pesquisa de mercado em 7 cidades, Viagens de estudo à Bolívia, Colômbia, Chile e Indonésia;

**Elaboração e validação do modelo operacional, sistema de informação e treinamento** - Em 1997, o Banco desenhou o processo operacional do CREDIAMIGO baseado na nova tecnologia, desenvolveu sistema informatizado e treinamento para os “assessores de crédito”,

criando as pré-condições e a ambiência organizacional interna para iniciar o Programa piloto em 5 cidades (Fortaleza, Salvador, Aracaju, São Luís e Itabuna), a partir de novembro/97.

**Implementação** - Em abril de 1998, foram instaladas mais 46 agências especializadas, totalizando 51 unidades operadoras em todo o Nordeste, cobrindo as médias e grandes cidades. O Banco optou por criar agências especializadas em microcrédito, funcionando ao lado de suas agências e aproveitando toda a estrutura logística já existente. Foi necessário, entretanto, adquirir mobiliário adicional e equipamentos de informática, além da adequação de lay-out.

## **CLIENTELA VISADA**

A clientela do *CREDIAMIGO* são os proprietários de microempreendimentos que atuam no setor informal da economia com a seguinte conformação:

- a) são pequenas unidades econômicas destinadas à produção e à comercialização de bens ou à prestação de serviços;
- b) nasceram, na sua grande maioria, da necessidade de criação de uma fonte de emprego e receita para seus proprietários e, por conseguinte, muitas delas não têm vida jurídica;
- c) em geral, nunca foram atendidos com crédito pelo Banco do Nordeste em qualquer outro programa.

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

O Microcrédito, por constituir-se num tema novo dentro do Banco do Nordeste, começou como um projeto estruturante interno, tendo sido designada para gerente deste projeto a Chefe do Gabinete da Presidência, que dispunha de credibilidade e liderança necessárias para introduzir as mudanças institucionais e culturais requeridas pelo projeto.

Na etapa de desenvolvimento e planejamento do Programa, o papel da equipe do projeto foi estruturar as ações para o Banco operar nesse novo modelo, utilizando-se para isso de toda a estrutura corporativa do Banco. Cumpre destacar que a equipe do projeto é multidisciplinar, composta por uma Gerente Geral, uma Coordenação Executiva e de técnicos egressos das áreas financeiras, recursos humanos, agências e contratados.

Antes de implementar o *CREDIAMIGO*, o Banco do Nordeste realizou: pesquisa de mercado, em parceria com o Banco Mundial e a Universidade Federal do Ceará; conheceu as experiências da Indonésia (Banco Rakyat), Chile (Banestado e Banco de Desarrollo), Colômbia (Finasol) e Bolívia (BancoSol, PRODEM, Caja de Los Andes) e contratou assistência técnica especializada em microfinanças da Accion International.

A pesquisa de mercado teve por objetivo ouvir e avaliar o perfil dos microempreendedores de bens e serviços, tendo em vista identificar suas características econômicas e financeiras, bem como suas necessidades, condições e interesse pelo microcrédito.

## **MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA, RESPONSABILIZAÇÃO E ACCOUNTABILITY**

A partir da experiência acumulada, das sugestões de consultores externos e à luz da realidade institucional do próprio Banco, para garantir a especificidade e a natureza do Programa, bem como a especialização em microfinanças, foi construído um modelo de gestão

baseado na sustentabilidade, com assessores de crédito contratados no mercado, o que gerou uma estrutura de custos flexível.

Na Direção Geral do Banco, o Programa é coordenado por uma Unidade Executiva Central, composta de nove profissionais que, em articulação com as diferentes áreas do Banco, exerce as funções de gestão financeira e operacional, gestão de risco, monitoração, gestão de sistemas e de recursos humanos.

A operacionalização do Programa está a cargo das Agências do CREDIAMIGO, com estrutura composta por Assessores de Crédito, um Assessor Administrativo, um Assessor de Capacitação e um Assessor Coordenador. Tais unidades são gerenciadas por gerentes regionais, funcionários do Banco, em média um para cada cinco unidades, os quais, por sua vez, são supervisionados pelos Superintendentes Regionais do Banco em cada Estado.

Em junho de 1999, o Programa contava com 14 Gerentes Regionais, 51 assessores coordenadores de unidade, 230 assessores de crédito, 51 assessores administrativos e 50 assessores de capacitação. Até aquela data foram concedidas 1.100 oportunidades de treinamento, o que significa uma média de três eventos por profissional.

As informações sobre o projeto são divulgadas no Balanço Social do Banco, bem como apresentadas sistematicamente a Autoridades e Organismos de um modo geral, principalmente aos Órgãos Internacionais envolvidos com Microfinanças .

## OBSTÁCULOS ENCONTRADOS

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

O Banco do Nordeste integra o sistema Financeiro Nacional e como um banco múltiplo que atua em diversos segmentos (comercial, fomento, investimento e serviços), está sujeito à supervisão bancária e a uma elevada carga tributária. Por outro lado, o marco legal e regulatório do país, além de não prever incentivos para o segmento de microfinanças e, por questões de política monetária, impõe regulamentações que impedem a introdução de serviços do tipo poupança popular (operações passivas). Até o momento, isto não tem constituído entrave ao crescimento do Programa, uma vez que o Banco dispõe de uma estrutura de captação institucional e de mercado que tem suprido as necessidades de funding do programa, mesmo com as taxas de juros elevadas em função das políticas de estabilização.

O Banco tem realizado articulações político-institucionais no sentido de debater e provocar alterações no marco legal e regulatório de forma que a indústria de microfinanças no País possa se desenvolver. O Conselho Monetário Nacional em jul/99 divulgou resolução que dispõe sobre a constituição e o funcionamento de sociedades de crédito ao microempreendedor que não atendem às necessidades para o Banco operar em microfinanças. No entanto, o Banco já se reuniu com o grupo de trabalho, criado para regulamentar as operações de crédito popular, e apresentou proposta nesse sentido.

## RECURSOS UTILIZADOS

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

Os recursos financeiros investidos no projeto, no período de implantação (Nov/97 até Jul/99), correspondem a R\$ 546 mil, envolvendo salários, treinamento, material de apoio, passagens e diárias com viagens dos membros da equipe, bem como recursos logísticos.

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

Para desenvolver o projeto o Banco firmou parcerias com BID, IICA e BIRD no montante de US\$ 1,190 milhões, a título de doação para pesquisa de mercado, benchmarking, assistência técnica especializada, transferência/aquisição de tecnologia, desenvolvimento de sistemas e equipamentos.

Dessa forma, o banco não despendeu quaisquer recursos adicionais, restringindo seus custos aos próprios recursos humanos e logísticos.

## RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL: MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS

### RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS CONCRETAMENTE ATINGIDOS

Em pouco mais de uma ano de funcionamento, o CREDIAMIGO concedeu mais de 121 mil empréstimos movimentando R\$ 74,2 milhões, conforme tabela a seguir, sendo 55% para homens e 45% para mulheres. A inadimplência do Programa, gerenciada a partir de um dia de atraso, tem-se situado em torno de 3 a 4%.

#### Valores Acumulados Posição em 31/07/99

Estados	Quantidade de Empréstimos	Valor Aplicado R\$ 1,00
Alagoas	8.244	5.425.760
Bahia	23.948	14.984.027
Ceará	17.003	8.906.470
Maranhão	16.711	11.717.492
Minas Gerais	4.242	2.654.151
Paraíba	10.495	6.184.671
Pernambuco	15.996	8.951.766
Piauí	10.819	7.426.789
Rio Grande do Norte	5.706	3.174.879
Sergipe	8.280	4.811.875
<b>Total</b>	<b>121.444</b>	<b>74.227.881</b>

O Plano de Negócios do Banco através do CREDIAMIGO é conceder, em cinco anos, **680** mil financiamentos, girando cerca de R\$1 bilhão de reais, que atingirão em torno de 30% da demanda do mercado.

A estratégia do Banco para atingir essas metas consiste na consolidação da tecnologia creditícia, expansão de postos de atendimento nas capitais e da cobertura geográfica para novos municípios, lançamento de novos produtos, aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão e capacitação permanente dos recursos humanos. Também estão previstas alianças estratégicas com organismos internacionais e investidores privados.

De acordo com Robert Peck Christen, consultor internacional especialista em Microfinanças, contratado pelo Banco Mundial em Março/98, comparando os resultados do CrediAmigo com a média dos resultados de oito maiores Instituições de Microfinanças da

América Latina, tendo como base o boletim do Micro Banking de 12/1996, constatou sobre o CrediAmigo:

- alcançou um grande número de clientes relativamente pobre;
- praticando as melhorias continuadas deverá crescer e se tornar o programa mais importante do Continente nos próximos dois ou três anos.

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

A gestão da sustentabilidade do Programa consiste na avaliação da performance global, considerando os indicadores como:

- Satisfação do cliente: índice de evasão (mede a manutenção do cliente no Programa), crescimento no número de operações realizadas, pesquisa de satisfação e visita a clientes;
- Resultados financeiros: carteira ativa, empréstimos novos, renovações, valor médio e inadimplência;
- Resultado relativo às pessoas: Sistema de Remuneração Variável e Avaliação de Desempenho. Para avaliar o desempenho dos recursos humanos o CrediAmigo adota um modelo baseado em Indicadores quantitativos e indicadores qualitativos, que traduzem visão, princípios e processos do Programa, estando plenamente sintonizado com o sistema de Remuneração Variável em prática para os colaboradores. A avaliação de desempenho orienta o desenvolvimento pessoal e profissional dentro de uma visão de equipe polivalente, integrada e focada em objetivos comuns, bem como onde predomine o autoconhecimento, a cooperação, o respeito ao outro e a qualidade nas relações interpessoais como forma de estabelecer uma base de sustentação para resultados duradouros.

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

A experiência do Banco do Nordeste com o Programa CREDIAMIGO tem revelado que é possível prestar serviços financeiros ao segmento microempresarial, de forma sustentável, independente de subsídios, rompendo alguns paradigmas ainda existentes no sistema financeiro, tais como:

- O setor microempresarial é inviável e não constitui um mercado atrativo.
- Há incompatibilidade entre acesso ao crédito, massificação e rentabilidade.
- Há dificuldades para um banco de desenvolvimento público prestar serviços financeiros sustentáveis no segmento de microfinanças.

Mesmo ciente de que o microcrédito não é uma panacéia para resolver o problema da pobreza, não há dúvidas quanto ao seu impacto positivo na geração de renda e ocupação, cujos resultados de impacto quantitativos e qualitativos, entretanto, merecem ser oportunamente avaliados.

No ambiente interno o CrediAmigo tem levado novas formas de fazer o processo de concessão de crédito, através do seu modelo metodológico e de gestão que inova no sentido de atender de forma ágil e sem burocracia as necessidades dos clientes, primando pelo retorno do crédito como forma de manter a autosustentabilidade e garantia do cumprimento da missão